



Osaamisen johtaminen muutoksessa

Case Lohjan sairaalan ateriatilausten tietoteknistäminen

• •

Hepo-oja, Milla

Milla Hepo-oja

Osaamisen johtaminen muutoksessa

Case Lohjan sairaalan ateriatilausten tietoteknistäminen

Vuosi 2010

Sivumäärä 60 + 20

Tämän opinnäytetyön avulla voidaan selvittää jo toteutuneiden onnistuneiden ja epäonnistuneiden muutosprosessien lopputulemia. Tutkimus auttaa ymmärtämään muutoksen toimijoita ja toimintaympäristöä ja luo selkeitä suuntaviivoja muutosprosessien toteuttamiselle. Tuloksia hyödynnetään Ravioli liikelaitoksen henkilöstön kehittämissuunnitelmassa ja esimieskoulutuksissa. Tulokset ovat erityisen tarpeellisia haasteellisten, Ravioli liikelaitoksen ulkopuolelle ulottuvien muutosprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimus ja sen tulokset ovat yleistettävissä myös Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin ulkopuolelle.

Osaamisen johtaminen muutoksessa on yritysten ja organisaatioiden keskeinen kilpailutekijä. Tämän opinnäytetyön aiheena on osaamisen johtaminen tietoteknisen ohjelman käyttöönotossa. Tavoitteena oli etsiä toimivia tapoja johtaa henkilöstön ja organisaation osaamista sekä osoittaa niin sanottuja kriittisiä pisteitä, joissa asiat voivat mennä väärään suuntaan.

Tutkimusongelmana oli miten johtaa osaamista tietoteknisen ohjelman käyttöönotossa sekä tiedoiltaan ja taidoiltaan erilaisia henkilöitä. Pääkysymyksiä olivat tietoteknisten ohjelmien käyttöönotto, käytänteeksi muodostuminen sekä tietoteknistyminen sairaalamaailmassa. Aineiston analyysissä sovellettiin tutkija Timo Laineen mallia sisällönanalyysistä.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja siinä pyritään ymmärtämään toimintaympäristöä, sen toimijoita ja muodostuneita käytäntöjä sekä sosiaalista kanssakäymistä. Tavoitteena oli löytää tavat, joilla yksilö kokee tietoteknisen ohjelman käyttöönottoprosessin ja muodostaa siitä yleistetty kuva ilmiöstä. Tutkimuksen aineisto kerättiin avoimien yksilöhaastattelujen avulla.

Tietoteknisen ohjelman käyttöönotto tuo muutokseen lisää tunnetta ja epävarmuustekijöitä. Tämän tutkimuksen pohjalta viestinnän onnistumisella ja erityisesti viestinnän oikea-aikaisuudella voidaan edistää muutosprosessin onnistumista tai epäonnistumista. Yhteiskuntavastuun lisäksi selkeät visiot ja toiminnan linjaukset johdolta esimiehille mahdollistavat muutoksen ja oppivan organisaation kehittymisen. Organisaation johto toimii visiokeskustelujen avaajana, mutta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, myös alemmilta organisaatiotasoilta olisi oltava mukana keskustelijoita ja oman työnsä asiantuntijoita. Esimiehen ammattitaito, tunneäly ja sitoutuneisuus ovat keskeisessä asemassa muutosprosessissa.

Tällä tutkimuksella selvitettiin osaamisen johtamista työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen myötä heräsi tarve selvittää asioita esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset antoivat paljon vastauksia, mutta herättivät vastavuoroisesti myös paljon kysymyksiä ja lisätutkimuksen tarvetta. Uuden oppimiselle löytyi monia esteitä. Esteiden esiintyvyyttä ja painopisteitä voisi tukia määrällisellä tutkimuksella, jolloin tutkimusjoukko ja yleistettävyys saataisiin paremmaksi. Näin myös tutkimuksen luotettavuus lisääntyisi.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, muutos, viestintä.

Milla Hepo-oja

**The management of competence during periods of change
Case mealorders software implementation in Lohja hospital**

Year 2010

Pages

60 + 20

The purpose of this thesis is to clarify the relative success or otherwise of the end results of change processes. The research will help understand the factors affecting the actors and operations environment of the change and create clear guidelines for the implementation of change processes. The results will be used to aid staff development and management training at Ravioli Business Company. It is hoped that the results will also be useful in planning and realizing challenging change processes beyond the scope of the Ravioli Business Company. The research and its results can also be generalized to extend beyond the Hospital District of Helsinki and Uusimaa.

The ability to manage know-how successfully during periods of change is a important competitive factor for companies and organizations. The subject of this thesis is the management of know-how in software implementation. The goal was to locate functioning methods for managing the know-how of the personnel and the organization as a whole, as well as to identify the critical points, at which matters can take a wrong turn.

The research problem which the thesis addresses is how to manage both know-how in software implementation and people with different knowledge and skills. The main issues covered were the implementation of new IT software, practice formation and the adaption toward a new IT culture in the hospital environment. In the analysis of the material, the content analysis model developed by researcher Timo Laine was applied. Qualitative research methods were employed to comprehend operations environment, its actors, formed practices as well as social interaction. The aim was to understand the ways in which an individual experiences the implementation process of IT software and to form a generalized illustration of the phenomenon. The research material was collected through open individual interviews.

The introduction of new IT software into the work environment creates feelings of uncertainty. On the basis of this research can be asserted that the success of communication and especially well-timed communication will contribute to the success or failure of the change process. In addition to social responsibility, clarity of vision and operational strategy from senior to middle management will facilitate change and the development of a learning organization. The management of the organization should act to initiate discussions about corporate vision while workers and experts from lower levels of the organization should participate as early as possible. The professional skill, emotional intelligence and commitment of a manager are key element in the change process.

Although this research clarified the management of know-how from the viewpoint of employees, the perspective of management and employers also needs to be taken into account. The results of the study offered several possible solutions, but also raised several questions and indicated the need for additional research. Several obstacles to learning were found. The occurrence and focus points of the obstacles could be further studied using quantitative research methods, which would necessitate a large study group, but improve generalizability and ultimately contribute to the reliability of the research.

Keywords: know-how, management of know-how, change, communications.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite, toteutus ja rajaus	7
1.2	Keskeiset käsitteet	7
1.3	Tutkimusraportin rakenne.....	8
2	TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS.....	9
3	OSAAMINEN JOHTAMINEN	12
3.1	Osaamispääoma	12
3.2	Osaaminen.....	16
3.2.1	Osaamisen johtaminen	16
3.2.2	Muutoksen johtaminen	18
3.2.3	Organisaation visio, strategia ja arvot	21
3.2.4	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	23
3.3	Viestintä	25
3.3.1	Viestinnän muodot ja kehittäminen	25
3.3.2	Viestintä muutoksessa	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄLLISET VALINNAT	31
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	31
4.2	Aineiston keruu	33
4.3	Aineiston analyysi.....	33
5	HAASTATTELUJEN SISÄLTÖ	35
5.1	Oppiminen työssä, osana työyhteisöä ja muutoksessa.....	39
5.2	Organisaation viestintä muutoksessa.....	46
5.3	Esimiesten merkitys muutoksessa.....	49
5.4	Tutkimuksen tulokset	52
5.5	Keskeiset tutkimustulokset tietoteknisen ohjelman käyttöönotossa	54
6	TULOSTEN TARKASTELU.....	56
6.1	Tulosten yleistettävyyys ja sovellettavuus.....	56
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
	LÄHTEET	61
	KUVIOLUETTELO	64
	LIITTEET	65

Liite 1 Haastattelusuunnitelma.....	65
Liite 2 Tutkimuslupa.....	67
Liite 3 Viestintäsuunnitelma	68
Liite 4 Tiedote osastoille	80

1 JOHDANTO

Tietotekniikan palvelut ovat olleet niin Suomessa kuin muissa länsimaissa voimakkaimmin kasvava toimiala viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana. Elinkeinoelämän keskusliiton pitkän aikajänteen palvelut 2020 ennakointihankkeessa ennakoitiin palvelujen toimintaympäristön muutoksia ja niiden merkitystä osaamisvaatimusten näkökulmasta. Tietoteknistyminen on tulevien muutostrendien kärkisijoilla. Toimialan tuotteilla on suuri vaikutus palveluliiketoiminnan tulevaisuudelle. Erilaiset yritysten tietojärjestelmät muodostavat suuren osan tulevaisuuden kilpailukyvyistä ja liiketoimintaprosesseista. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005, 25 - 28.)

Tietotekniikan käyttö on arkipäivää ja se helpottaa jokapäiväistä työtä, mutta sen käyttö edellyttää usein perustason osaamisen lisäksi kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Tietojärjestelmien käyttäminen on tulevaisuudessa helpompaa, mutta niiden rakentaminen muodostuu haastavammaksi. On tärkeää, että tietojärjestelmät ovat toimivia ja yhteensopivia paitsi teknisesti myös toiminnallisesti. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 10,16.) Pohjan opinnäytetyölle muodostaa potilaiden aterioiden tilausjärjestelmän tietotekninen muutosprosessi. Tutkittava muutosprosessi sai alkunsa, kun Lohjan sairaalan ravintokeskuksesta tuli osa Ravioli liikelaitosta vuoden 2009 alussa. Tämä merkitsi mittavia muutoksia niin ravintokeskuksen, kuin sen sidosryhmien toimintaan. Muutokset aiheuttivat taloudellisten asioiden ja käytännön järjestelyiden lisäksi henkisiä paineita kuten pelkoa ja ahdistusta. Muutosvaihe oli vaikea kaikille organisaatiossa toimiville.

Sähköisten potilasaterioiden suunnittelu aloitettiin Helsingin yliopistollisen keskussairaalan teettäessä vuonna 1988 ruokahuollon kehittämissuunnitelman, jossa luotiin prosessikuvaus ruokalistojen suunnittelusta laskutukseen saakka. Tällöin myös potilasruokailusta tehtiin tietojärjestelmämäärittely. Määrittelyn tuloksena luotiin toiminto- ja kohdeanalyysi sekä tietovirtojen kuvaukset. Vaikka tietotekniikkaa oli hyödynnetty keskuskeittiössä vuodesta 1984, oli muutos merkittävä, sillä se kohdistui keittiön ulkopuolelle. (Suhonen 1990, 18.) Nykyään lähes kaikki Suomen sairaaloiden potilasateriat tilataan sähköisesti. Käytössä on kolme ohjelmaa: Aromi, Aivo ja Effica. Näistä Aromi on selvä markkinajohtaja. Ravioli liikelaitoksen asiakkaissa on kaksi yksittäistä potilasosastoa, joista tilaukset tehdään manuaalisesti. Näidenkin tilanne on muuttumassa kuluvan vuoden aikana. Aromiin kuuluvaan WebMysliin on HUS-kuntayhtymässä annettu jo yli 10 000 käyttäjätunnusta. Ohjelmaa käyttäviä yksiköitä on 510, joista satunnaiskäyttäjiä on 160 - 200. (L. Jalosuo henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2010.)

1.1 Tutkimuksen tavoite, toteutus ja rajaus

Osaamisen johtaminen muutoksessa on yritysten ja organisaatioiden keskeinen kilpailutekijä. Opinnäytetyön tavoitteena oli sekä etsiä toimivia tapoja johtaa henkilöstön ja organisaation osaamista tietoteknisessä muutoksessa, että osoittaa niin sanottuja kriittisiä pisteitä, joissa asiat voivat mennä väärään suuntaan.

Tutkimusongelmana oli miten johtaa osaamista tietoteknisen ohjelman käyttöönotossa sekä tiedoiltaan ja taidoiltaan erilaisia henkilöitä. Pääkysymyksiä olivat tietoteknisten ohjelmien käyttöönotto, käytänteeksi muodostuminen sekä tietoteknistyminen sairaalamaailmassa. Aineiston analyysissä sovellettiin Tutkija Timo Laineen mallia sisällönanalyysistä.

Kerätyn aineiston pohjalta asetettiin kolme täsmentävää alakohtaa, joiden avulla selvitettiin vastausta pääkysymyksiin: oppiminen työssä ja osana työyhteisöä ja viestinnän- sekä esimiesten merkityksestä muutoksessa.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja siinä pyritään ymmärtämään toimintaympäristöä, sen toimijoita, muodostuneita käytäntöjä sekä sosiaalista kanssakäymistä. Tavoitteena oli löytää tavat, joilla yksilö kokee tietoteknisen ohjelman käyttöönottoprosessin ja muodostaa siitä yleistetty kuva ilmiöstä. Tutkimuksen aineisto kerättiin avoimien yksilöhaastattelujen avulla.

Tutkimus on rajattu Lohjan sairaalan kirurgiselle osastolle kolme tehtäviin sähköisiin ateriatilauksiin. Aikajänteinä käytetään maaliskuusta 2009 toukokuuhun 2010. Tässä ajassa kaikki tärkeimmät muutokset oli ajettu sisään. Työn tuloksia hyödynnetään tulevaisuuden muutoksissa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Osaaminen

Yksilön osaaminen käsittää tietoja ja taitoja, joita sovelletaan tarkoituksenmukaisesti käytäntöön (Virtainlahti 2009, 23). Käytännönläheisesti ajatellen yksilön oppiminen on kykyä suorittaa, parantaa ja kehittää työtä ja ratkaista ongelmia (Ojala 2008, 47 - 53).

Oppiva organisaatio

Oppivassa organisaatiossa on kyse yksilöiden osaamisen yhdistämisestä. (Ahonen & Pohjan-

heimo 2000,8). Se on mahdollisimman nopeaa näkemyksen yhdistämistä, luomista ja soveltamista käytäntöön (Ojala 2008, 71 - 72). Oppivassa organisaatiossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti (Virtainlahti 2009, 228).

Muutos

Muutos tarkoittaa uuden oppimista ja muutosta totuttuihin toimintatapoihin (Hätönen 2000, 9). Organisaation muutoksen vaikutukset näkyvät organisaation välisissä ja sisäisissä ajattelu-tavoissa, tavoissa toimia, järjestelmissä, tehtäväkokonaisuuksissa sekä ihmisten työnteossa. (Viitala 2005,13.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen käsittää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian mukaista osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2005 14 -15; Virtainlahti 2009, 68 - 69).

Viestintä

Viestintä on kommunikointia ja kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta. Viestintä on monimutkainen ihmisten välinen tekninen prosessi, jossa viestin muoto voi olla yhtä tärkeä kuin sen sisältö. (Juholin 2006, 16, 30.)

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Raportin ensimmäisessä luvussa on kerrottu opinnäytetyön taustatietoja ja tavoitteet.

Toisessa luvussa kuvataan tutkimuksen toimintaympäristöä, Ravioli Lohja liikelaitosta ja avataan laajemmin tutkimuksen tarkoitusta.

Luvussa kolme käsitellään opinnäytetyön teoreettinen osuus. Viitekehyksessä käsitellään osaamispääomaa, osaamisen johtamista muutoksessa ja viestintää. Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen toteuttaminen ja perustellaan menetelmälliset valinnat.

Tutkimuksen toteutusvaiheen, eli haastattelujen myötä esille nostettiin kolme pääkysymystä: Oppiminen työssä, osana työyhteisöä ja muutoksessa, organisaation viestintä muutoksessa ja esimiesten merkitys muutoksessa. Luvussa viisi puretaan näiden kolmen pääkysymyksen avulla aineisto johtopäätöksiksi, eli tutkimuksen varsinaisiksi tuloksiksi.

Luvussa kuusi arvioidaan tutkimuksessa saavutettuja tuloksia, luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä niiden sovellettavuutta. Viimeisessä luvussa tutkimus kootaan kokonaisuudessaan yhteen ja esitetään siitä nousseet kehitysideat.

2 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

Yhä useammat työelämän prosessit on digitalisoitu ja tieto kulkee vaiheesta toiseen. Tietotekniikan voidaan sanoa sulautuneen kaikkialle ja kaikki toimialat hyödyntävät tietotekniikkaa toiminnassaan. Tietotekniikan lisääntymisen myötä myös prosessien integraatio osaamisen tarve on lisääntynyt. Prosessien toimintavarmuus ja palvelujen keskeytymättömyys on yhä tärkeämpää. Koko yhteiskunta on yhä enenevässä määrin haavoittuvampi ja riippuvainen sähköstä ja tietoteknisten tuotteiden ja palvelujen toiminnasta. Teknologian kehitys nopeuttaa ja helpottaa palveluliiketoiminnan prosessien operatiivista hallintaa. Palvelualat ovatkin uuden teknologian hyödyntäjiä ja soveltajia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 9 - 15)

Tietoteknistyminen tarkoittaa miten erilaisia tietokoneita, tietojenkäsittelyratkaisuja, tietoliikennettä, robotteja ynnä muita aletaan käyttää enemmän ja laajemmin. (Lahtinen Anu 2003.) Tietoteknistyminen sairaalamaailmassa on tarkoittanut erilaisia tietojärjestelmiä, tietojenkäsittelyratkaisuja ja tehostunutta tietoliikennettä. Tutkimuksen toimintaympäristö sijoittuu Lohjan sairaalan osasto kolmelle ja siellä tehtäviin sähköisiin ateriailauksiin. Aikajänneä käytetään maaliskuusta 2009 toukokuuhun 2010. Tässä ajassa kaikki tärkeimmät muutokset oli ajettu sisään. Tutkimus on rajattu Lohjan sairaalan osastoilla tehtäviin sähköisiin ateriailauksiin. Tutkimuksen aineisto kerättiin Lohjan sairaalan osasto kolmen hoitajilta. Osasto kolme sisältää kolme erillistä osastoa. Osastot poikkeavat toimintansa ja potilasaineiston osalta toisistaan. Kirurgian vuodeosastolla 3A hoidetaan yleiskirurgiaa, virtsaelinkirurgiaa, maha- ja suolistalueen leikkauksia sekä tutkimus- ja tulehduspotilaita. Kirurgian vuodeosasto 3B on tarkoitettu luukirurgisille tapaturma- ja kuntoutuspotilaille. Kirurgian vuodeosasto 3A2 on korva-, nenä- ja kurkkutautien leikkauspotilaille. Osasto kolmella on yhteensä 63 vuodepaikkaa. Osastolla työskentelee lääkäreiden ja laitoshuollon työntekijöiden lisäksi osastonhoitaja, kolme apulaisosastonhoitajaa ja noin 50 hoitajaa. Hoitotyössä korostuvat potilaiden yksilölliset tarpeet, omatoimisuuden tukeminen sekä hyvä kivun hoito. Osaston tavoitteena on hoitaa potilaita yksilöllisesti, asiantuntevasti ja moniammatillisesti. Jokaiselle potilaalle nimetään omahoitaja, joka vastaa potilaan hoidosta yhdessä lääkärin sekä muun henkilökunnan kanssa. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2009.)

Lohjan sairaalan ravintokeskus liitettiin osaksi Ravioli liikelaitosta 1.1.2009 alkaen. Ravioliin siirtymisen myötä Lohjalla otettiin kahden vuoden kuluessa käyttöön kaikki Raviolissa olevat tilaus-, laskutus- ja tilastointiohjelmat. Kokonaisuudessaan tietoteknisen projektin tavoitteina on tehokas tiedonkulku, kannustava työilmapiiri ja ammattitaitoinen johtaminen. Osaamisen johtamisen merkitys kasvaa erityisesti muutoksessa. Henkilöstön on tiedettävä, mistä muutoksessa on kysymys ja miten se vaikuttaa hänen toimintaansa. Pyrkimyksenä oli HUS-organisaation toiminta-ajatuksen sekä asiakaspalvelussa pätevien toimintamallien tiedottaminen kaikille organisaatiossa toimiville. Samalla korostettiin työn laadun, tuloksellisuuden ja arvojen merkitystä. Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin arvoissa on kolme pääkohtaa: yhteistyöllä huipputuloksiin, tahto toimia edelläkävijänä ja arvostus asiakkaita ja toisia kohtaan. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2010.) Sisäisen viestinnän onnistumisen kulmakivi on henkilösuhteiden onnistuminen yli osasto- ja tulosvastuualueiden. Raviolin ja projektin myötä myös Lohjan sairaalan käyttöön ottama WebMysli ohjelma on osa nykyaikaista potilaiden hoitoa.

Projektin käynnistettiin joulukuussa 2008 suunnittelulla. Lisäksi asialle haettiin tunnettavuutta erilaisissa tapaamisissa ja palaverissa. Varsinainen tiedotustilaisuus Ravioli liikelaitokseen siirtymisen myötä tulevista muutoksista järjestettiin helmikuussa 2009. Kohderyhmänä olivat kaikki Lohjan sairaalassa työskentelevät henkilöt. Yhtenä henkilöstöä kiinnostava asia oli potilasaterioiden sähköiseen tilausjärjestelmään siirtyminen. Tilaisuus oli avoin ja siihen osallistui 150 henkilöä.

Lohjan sairaanhoitoalueen hoitajille järjestettiin WebMysli koulutuksia atk-luokassa 16.3 ja 26.3.2009 välisenä aikana ja niihin osallistui yhteensä 130 koulutettavaa. Projektiin liittyi lisäksi koulutukset lähihoitajille tuotetilauksien osalta sekä Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin ulkopuolisille terveyskeskusosastoille sekä ateriatilausten että tuotetilausten osalta. Lohjan kaupungin hallinnoimat terveyskeskusosastot olivat ensimmäinen Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin ulkopuolinen WebMyslin käyttäjä. Heille järjestettiin 18.8.2009 Lohjan sairaalan atk-luokassa kolme erillistä käyttökoulutusta joihin osallistui 15 henkilöä.

Potilaskortit ja tuotetilaukset siirtyvät 1.4.2009 Lohjan sairaalan Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin potilasosastojen osalta sähköiseen muotoon. Seuraavassa vaiheessa siirtyivät 1.5.2009 Paloniemen sairaalan osastot ja 1.9.2009 Lohjan kaupungin hallinnoimat terveyskeskusosastot. Haasteellisin osa muutoksessa oli muutosvastarinnan kohtaaminen ja halutun uuden arvomaailman myyminen työntekijöille. Pääpaino muutoksessa oli osallistumisessa, koelussa ja keskusteluissa. Viestinnästä yritettiin tehdä kaikkien ymmärtämää ja avointa.

Koulutuksen tavoitteena oli lanseerata Ravioli Lohjan potilaiden ateria-korttien ja osastojen elintarviketilauksien siirtyminen manuaalisesta järjestelmästä sähköiseen. Lisäksi haluttiin viestiä uutta toimintakulttuuria sekä minimoida muutoksesta aiheutuvat toiminnalliset ongelmat. Seuraavassa vaiheessa 9.11.2009 Ravioli Lohjan henkilökunnan kokit ottivat esimiehien rinnalla käyttöön Eväs-ohjelman ja Aromi-ohjelman. Muutos tarkoitti ruokalistoihin, reseptiikkaan, varaston hallintaan ja tilausjärjestelmiin suuria muutoksia. 1.3.2010 Ravioli Lohjan henkilökunta siirtyi tilaustarjoilujen laskutuksen osalta Aromi-ohjelmaan. Raviolin henkilöstön lisäksi projektiin osallistuvat Lohjan sairaalan laitoshoitajat, sairaanhoitajat, osastonhoitajat ja siivoustyön johtaja ja siivoustyönohjaajat.

Potilasaterioiden tilaaminen tehtiin manuaalisesti toukokuuhun 2009 saakka. Käytännössä potilaalle täytettiin pahvinen ateriakortti. Hoitajat kirjasivat ruokavalion ja toivotut ruoan lisäkkeet käsin korttiin. Myös kortin värillä voitiin viestittää, oliko kyseessä perusruokavalio vai erikoisruokavalio. Kortit lähetettiin aterian päätteeksi ravintokeskukseen. Ateriat jaettiin keskitetysti henkilökohtaisille tarjottimille ja kortti siirtyi ravintokeskuksesta potilaan tarjottimella takaisin osastolle. Järjestely oli ollut Lohjan sairaalassa koko sen historian ajan. Vaikka käytäntö oli joskus kankea ja aikaa vievä, koettiin se tutuksi ja toimivaksi. Ateriakortin sijainti tuotti ongelmia. Muutoksia tehtäessä ateriakortti, oli usein lähtenyt osastolta, jolloin yhteyttä ravintokeskuksen ja osaston välillä pidettiin puhelimitse. Suurempia muutoksia tehtäessä potilaalle jouduttiin usein tekemään uusi ateriakortti, jottei kortista tullut liian sekava. Sekä osastot että ravintokeskus tekivät paljon työtä erilaisten koontilistojen ja laskutustietojen kokoamiseksi. (P. Vahteri ja R.Tuominen henkilökohtainen tiedonanto 25.3.2010).

Uuden ohjelman myötä potilaiden tiedot siirtyvät potilastietojärjestelmästä suoraan WebMysli-ohjelmaan, jossa täytetään vastaavat tiedot, kuten pahvikorttiin vanhassa käytännössä. Muutosten tekeminen on yhtä vaivatonta, kuin uudenkin tiedon syöttäminen. Tiedosto on aina paikalla. Ateriat sulkeutuvat kuitenkin aina sovittuina kellonaikoina. Aamupalaan voi tehdä muutoksia aina ruokailupäivän aamuun kello kuuteen saakka. Lounaalle ja päiväkahville voidaan päivittää tietoja kello yhdeksään saakka ja päivälliselle ja iltapalalle kello 13.00 saakka. Muutoksia voi tehdä koko ajan, mutta ne eivät sulkuaikojen jälkeen kirjaudu kyseisille aterioille. Tällaisissa tapauksissa osastolta soitetaan ravintokeskukseen, joka tekee muutokset potilaskorttiin ja kertoo muutoksesta vastaavalle kokille.

Käyttöönottopäivinä osastoilla oli monenlaisia tunteita. Moni koki asian mielenkiintoisena ja tarpeellisena ja toisaalta osa kertoi haluavansa palata takaisin vanhaan järjestelmään. Käynnistysvaiheessa jokainen osasto suunnitteli osastolleen sopivat käytänteet ja sai siihen apua

kouluttajilta sekä tarvittaessa ohjelman suunnittelijoilta. Muutosprosessi oli vaikea ja se kosketti koko osaston henkilökuntaa. Osasto kolmosella aiheuttivat lisähämmennystä osaston sisäiset jaot. Osasto on jaettu useaan omaan kustannuspaikkaan, joiden menot ja tulot eritellään. Haastavinta asiassa oli, etteivät osaston kustannuspaikat olleet käytävittäin ja huoneiden numeroiden mukaan. Lisämaustetta antoi viikon kuluttua ohjelman käyttöönotosta pääkooneen muistikamman rikkoutuminen ja koko sairaala siirtyi hetkeksi tilaamaan ateriat ja tuotteet vanhaan tapaan puhelimella ja korteilla

3 OSAAMINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen johtamisen keskeisiksi tekijöiksi valittuja tekijöitä, jotka ovat osaamispääoma, osaaminen ja viestintä. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan mitä tarkoittaa yksilön, yrityksen tai organisaation ja oppivan organisaatio osaaminen. Luvussa 3.2 käsitellään osaamisen johtamista muutoksessa sivuten organisaation visiota, strategiaa ja arvoja sekä vastuullista henkilöstöjohtamista. Luvussa 3.3. käsitellään viestintää ja sen vaikutusta osaamisen johtamiseen.

3.1 Osaamispääoma

Yritysten ja organisaatioiden toimintamallit kehittyvät yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen varassa. Yksilön näkökulmasta oma osaaminen on perusta, jonka avulla onnistutaan ja kehitetään työssä ja työyhteisössä. (Viitala 2005, 109.)

Osaaminen on Otalan (2008, 47 - 53) mukaan yksilön kykyä suoriutua tehtävästään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Virtainlahti (2009, 23) määrittelee osaamisen tiedoksi ja taidoksi, joita sovelletaan käytäntöön tarkoituksenmukaisesti. Viitalan mukaan yksilötason osaamiselle on monia käsitteitä. Englanninkielisissä teksteissä käytetään useimmiten ”skills”, ”competencies” ja ”capabilities”. Ensimmäinen on suomeksi ”taidot”. Sillä viitataan johonkin erityisosaamiseen, joka voidaan opettaa ja jota voi soveltaa käytännön tehtävissä. Kaksi viimeistä ovat suomennettuna ”pätevyys” ja ”kyvykkyys”. Kyvykkyydellä viitataan laajempiin metataitoihin ja kyvykkyys johonkin tiettyyn työtehtävään liittyviin valmiuksiin. Työtehtävien edellyttämistä valmiuksista puhutaan kompetenssina. Suomessa käytetään samasta asiasta nimitystä ammattitaito. (2005, 109 - 110.)

Yksilö selviytyy ja saavuttaa hyvän työsuorituksen tiedoilla, taidoilla, kokemuksella, verkostoilla ja kontakteilla, asenteella sekä henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan. Tiedot ja taidot

hankitaan koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy myös tekemiseen, mutta myös hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten osaaminen ja koulutus painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Kun yksilöiltä odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin, ovat persoonallisuus ja asenteet tärkeitä osaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tunneosaaminen ja tunneäly kuuluvat myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Se käsittää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja. Nämä vaikuttavat siihen, miten tulemme toimeen itsemme ja muiden kanssa. Lisäksi siihen kuuluvat motiivit ja kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää miten niitä voi hyödyntää. (Ojala 2008, 50 - 51; Virtainlahti 2009, 23 - 28.)

Yksilö tarvitsee yhä useammin ympärilleen tiimin, ryhmän tai organisaation suoriutuakseen tehtävistään. Osaamisesta tulee yhä useammin organisaation osaamista ja sen osaamispääomaa, joka muodostuu henkilö- ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma koostuu ihmisistä, yksilön osaamisesta ja heidän halustaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yksilön osaaminen koostuu hänen tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kyvystä toimia yhteistyössä toisten kanssa sekä asenteista ja halusta oppia uutta. Yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät ja toimintatavat sekä kulttuuri muodostavat rakennepääoman. Suhdepääoman muodostavat osaamiskumppanit. Kumppanit täydentävät omaa osaamista ja joiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista tehokkaammin kuin yksin. Organisaation osaamisella tarkoitetaan organisaation yhteistä näkemystä tai käsitystä toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksutusta toimintatavasta. (Ojala 2008, 47 -53.)

Ojala (2008, 47) määrittelee osaamispääoman johtamisen henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman johtamiseksi. Rakennuspääoman johtaminen on tärkein alue, sillä rakenteet määrittävät toiminnan. Organisaation oppimisprosessi kuvaa sitä, miten henkilöpääomaan si-
dottu osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi. Ruohotien ja Hongan (1997, 1) mukaan osaamisen merkitys yrityksissä ja organisaatioissa on lisääntynyt. Todellista kilpailukykyä syntyy siitä, että organisaatio kykenee oppimaan nopeammin kuin kilpailijat. On kyse organisaation yhteisestä oppimiskyvystä, jonka avulla yhdistellään ja koordinoidaan eri tuotantotaitoja ja teknologioita. Ylivoimaista osaamista luodaan ihmisten välisellä avoimella kommunikaatiolla, osallistumalla ja yli reviirirajojen tapahtuvalla sitouttamisella yhteisiin tavoitteisiin. Myös Viitalan (2005, 109) mukaan kaikkien työyhteisön jäsenten osaaminen tulisi edesauttaa yrityksen strategian toteutumista. Virtainlahti (2009, 39) korostaa hiljaisen tiedon merkitystä. Tieto, eli asiat, jotka osataan hyvin usein automatisoituvat. Hiljaisen tiedon tunnistaminen omasta toiminnasta on usein vaikeaa, mutta ne vaikuttavat moniin toimintoihin,

kuten päätöksentekoon.

Yrityksen osaamista ei voi koskaan Viitalan (2005, 109 - 110) mukaan kuvata täydellisesti, koska kaikki erittelyt olisivat liian yksinkertaisia. Viitala esittää kirjassaan esimerkin asiasta. Jos sadan hengen yrityksessä on sata työtehtävää ja työnkuvaa. Vain harva työtehtävistä on sellainen, josta kukaan muu kuin tehtävän haltija ja samaa tehtävää hoitava kollega voisivat selviytyä ongelmitta lyhyellä valmistautumisella. Jokaisella työntekijällä on halussaan osaamista, jonka nopea siirtäminen toiselle on usein mahdotonta. Ne muodostavat vuorovaikutuksen kautta monimutkaisia osaamisen yhdistelmiä.

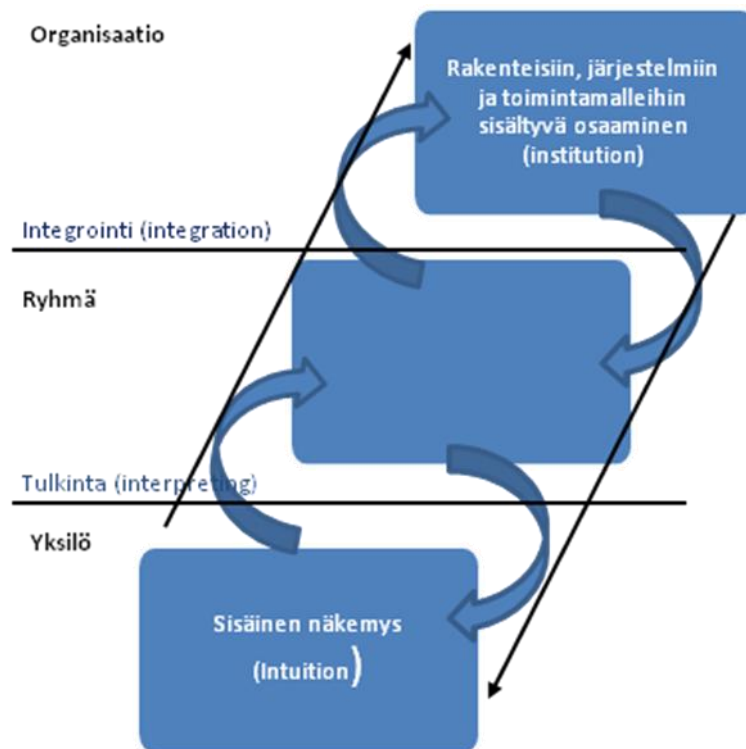
Henkilöstön osaamisessa ei ole Ahosen ja Pohjanheimon (2000,8) mukaan kysymys vain yksilöstä, vaan useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistämisestä. Organisaation oppimisessa on Otalan (2008, 71 - 72) mukaan kyse mahdollisimman nopeasta näkemyksen luomisesta ja soveltamisesta käytäntöön. Mitä nopeammin pystytään luomaan uutta osaamista ja toimintaa, sitä useamman henkilön kokemus saadaan mukaan yhteisen näkemyksen synnyttämisprosessiin. Oppiminen on jatkuvaa uusiutumista, sopeutumista ja ennakkoivaa mukautumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Oppimista vaikeuttaa se, ettei lopputulosta tiedetä ennakoon. Joskus jopa tavoitteet ovat epäselviä, sillä toimintaympäristön muutoksia ei aina voida ennustaa. Sydänmaalakka (2000, 30, 50 - 58) kuvaa organisaation oppimista oppimiskehänä, jossa palautejärjestelmällä on tärkeä merkitys. Palautejärjestelmästä saatuja tietoja hyödynnetään vision, strategian ja tavoitteiden sekä ajatus- ja toimintamalleja selventämisessä ja kehittämisessä. Palautteenottajan avoimuus ja oikea-aikaisuus ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia. Virtainlahti (2009, 228) kuvaa oppivan organisaation olevan organisaatio, jossa tieto luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti.

Hätösen (2000, 9) mukaan yhteinen päämäärä ja visio saavat ihmiset oppimaan ja tekemään parhaansa. Oppimiseen organisaatiossa vaikuttavat tosiasioiden tunnistaminen ja visiointi, työkalukulttuuri ja ilmapiiri, laatu ja prosessien kehittäminen, yhteistoiminnan kehittäminen, joustavuus ja osaaminen. Muutos koetaan usein pelottavana koska se tarkoittaa uuden oppimista ja muutosta totuttuihin toimintatapoihin.

Oppivan organisaation kehittämisessä on oleellista, että myös johto sitoutuu kehittämään organisaatiota oppivaksi organisaatioksi. Johdon tehtävänä on avata keskustelu visioista ja siten auttaa muodostamaan uusia päämääriä ja konkreettisia tavoitteita. Se antaa toiminnalle suunnan silloinkin, kun syntyy turhautumista tai stressiä hitaasta etenemisestä. Tulevaisuuden kehitystoimenpiteiden tarkasteluun tarvitaan tietoa nykytilasta. Tosiasioiden tunnistaminen ja

nykytilan analyysi tehdään ajoittain perusteellisena kehitystarveanalyysinä. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 9; Hätönen 2000, 9.)

Kuviossa 1 esitetään Riitta Viitalan kuuden organisaation oppimisen malli. Malli on alun perin Crossan, Whiten ja Lanen vuonna 1999 tekemän tutkimusten kehitystyöstä syntynyt 4I-malli (intuition, interpreting, integration ja institution). Mallin keskeisimmät termit ovat sisäinen näkemys, tulkinta, integrointi sekä rakenteisiin, järjestelmiin että toimintamalleihin sisältyvä osaaminen. Organisaation oppimisen perustana on jäsenten intuitiivinen, kokemusperäinen hiljainen tieto. Organisaation oppimiseen sisältyy jännitteitä olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen ja uuden osaamisen käyttöönoton välillä. Oppiminen tapahtuu yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Organisaation oppiminen kytkeytyy aina sosiaalisiin ja psykologisiin prosesseihin kuten kokemuksiin, kieleen, keskusteluihin, kognitiivisiin karttoihin, mielikuviin ja vertauskuviin. (Viitala 2005, 175 - 176.)



Kuvio 1: Organisaation oppimisen malli (Viitala 2005, 176.)

Ryhmässä oppimista edistävät keskinäinen hyväksyntä ja vuorovaikutusta tukevat toimintatavat, joilla voidaan mahdollistaan yhteisen näkemyksen luominen. Rutiinit, arviointijärjestelmät, säännöt ja toimintamallit vaikuttavat keskeisesti organisaation oppimiseen. (Viitala 2005, 175 - 177.) Erilaisista työskentelyryhmistä käytetään usein nimitystä tiimi, vaikka ne eivät varsinaisesti olisi tiimejä. Tiimit ovat itseohjautuvia työryhmiä, jotka vastaavat yhteisyydessä jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta. Osaamis pääomaa voidaan kehittää jakamalla

jäsenen osaamista ja tietämystä. (Virtainlahti 2009, 118.)

3.2 Osaaminen

Muutos on ollut osa ihmisten elämää aina. Viime vuosina muutoksesta on tullut entistä nopeampaa ja epälineaarisempaa. Lipman-Bluemanini ja Leavittin (2000) mukaan maailman organisaatioiden ympärillä muuttuu nopeasti. Organisaatiotkin muuttuvat, mutta hitaammin. Ihmiset niissä eivät juuri muutu. Muutos muuttaa nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastaa lisäosaamisen hankkimiseen. Toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja muutokset. Erityisen haasteen oppimiskyvylle tekee se, että jatkuvan oppimisen tarpeet liittyvät usein ennakoimattomiin ja jatkuviin muutoksiin. (Viitala 2005, 29.)

3.2.1 Osaamisen johtaminen

Moilasen (2001, 122) mukaan oppijan ja oppimisen johtaminen käsittää kaikki toimet, jotka edesauttavat yksilön oppimista. Siihen liittyy perusluonteen ymmärtäminen, yhteisten tavoitteiden asettaminen, motivaatioperustan rakentaminen, oppimisesteiden analysointi ja poistaminen, oikeiden oppimiskeinojen valinta sekä oppimisen arviointi. Oppiminen on Otalan (2008, 71 - 72) tulkinnan mukaan luova prosessi ja sen johtaminen on aina haasteellista. Viitala ja Virtainlahti määrittelevät osaamisen johtamisen käsittävän kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian mukaista osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Organisaation on kytkettävä osaamisen johtaminen päämääriin ja tavoitteisiin. Yritysten strategiset linjaukset ohjaavat osaamisen kehittämistä kaikilla yrityksen tasoilla. (Viitala 2005 14 -15; Virtainlahti 2009, 68 - 69.)

Osaamisen kehittämisessä aloitetaan Viitalan (2005, 14 - 15) mukaan määrittelemällä millä alavisioidella ja alastrategioilla tuetaan yrityksen visiota ja strategioita sekä millaisten tavoitteiden kautta ja millä keinoilla käytännössä niihin päästään. Näissä kehyksissä määritellään prosessi-, toiminto- tai yksikkökohtaisesti, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Ketolan (2005, 109) mielestä osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa yhdistävä silta yrityksen strategian ja yksilöiden välille.

Osaamisen arviointia voidaan Viitalan (2005, 16) mukaan tehdä vasta kun tiedetään jonkinlainen ideaali- tai tavoitekuva. Tyypillisesti tutkitaan missä ovat suurimmat puutteet osaamisessa suhteessa haluttuun tavoitetilään. Lähestymistapa on tehokas ja käytännöllinen, mutta sitä on kritisoitu negatiivisesta perusvirityksestä. Se suuntaa huomion vahvuuksien sijaan puut-

teisiin. Se antaa suuntaviivoja kehittämiselle sekä perusteita rekrytointi- ja urasuunnittelulle. Joskus arviointi johtaa yrityksen strategian uudelleen suuntaamiseen. Tärkeintä on selkeämmän tietoisuuden saavuttaminen, jotta kehittäminen olisi yleensä mahdollista.

Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on yrityksessä toimivien osaamisen tason vaaliminen ja nostaminen sekä hyödyntäminen. Mikäli osaamisen johtamista ei osata kytkeä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, saattaa se äärimmillään johtaa yksittäisten työntekijöiden tai -ryhmien työmarkkina-arvon alenemiseen. Yrityksessä työskentelevän yksilön osaamisen kehittäminen ei ole riippumatonta yrityksen päämääristä, mutta yksilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta. Osaamisen johtamisen keskeisin asia on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Ihminen on psykologinen olento ja rakentaa osaamista omista lähtökohdistaan. Hänellä on oma kokemuksenttä, lähtökohta ja sosiaalinen ympäristö. Tämä luo osaamisen johtamiseen haasteita. Saatetaan joutua vastakkain organisaation kulttuuristen kysymysten, johtajuuden ja henkilöstön psyykkis-fyysisen tilan kanssa. Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, mikäli hän haluaa, kykenee ja jaksaa. Osaamiseen olisi muodostettava samanlainen dynaaminen ja alati uudistuva johtamisote kuin muidenkin menestykseen vaikuttavien asioiden johtamisessa. (Viitala 2005, 16 - 17.)

Osaamisen johtamisesta tulee näkyvää vasta, kun ihmiset tiedostavat sen ja alkavat tietoisesti toimimaan annettujen sisältöjen suuntaisesti. Joskus riittää yhdenkin vaikutusvaltaisen henkilön oivallus, joka muuttuu laajemman ryhmän asiaksi. Prosessia kutsutaan eksternalisoitumiseksi. Se tapahtuu vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan tuloksena. Asia muuntuu yhteisön yhteiseksi asiaksi ja saa kollektiivisen tulkinnan. Pidemmälle vietyä kukaan ei kyseenalaista asiaa. Sitä pidetään totuutena. Yrityksen toiminnan elementeistä moni asia on saavuttanut tämän aseman, esimerkkinä markkinointi. Osaamisen johtamisen kohdalla ei useinkaan tapahdu eksternalisoitumista. Vain harvat henkilöstöammattilaiset ovat perillä ilmiöstä tai sen merkityksestä. Kun tällainen tila on saavutettu, liittyy siihen seuraavia asioita:

- osaamisen johtaminen on osa normaalia johtamista
- Osaaminen on samanlaisen huomion ja systemaattisen tarkastelun kohteena kuin muut yrityksen menestystekijät
- rakenteet järjestelmät yrityksessä tukevat osaamisen kehittymistä
- osaamisen edistämiseksi tehtyjen toimien tehokkuutta arvioidaan jatkuvasti
- palkitsemisjärjestelmissä huomioidaan osaaminen ja sen edistäminen
- osaamisasioiden hoitamiseen löytyy ammattitaitoa yrityksessä.
- esimiesasemassa olevat henkilöt on koulutettu osaamisen johtamiseen

ja se on osa heidän työtään

- yrityksessä on osaamisen johtamisen erityisosajia, jotka tukevat muuta organisaatiota
- osaamisen johtamista käsitellään yrityksen viestinnässä.

Mikäli edellä luetellut asiat toetutuvat, on yrityksen kulttuuri osaamista vaalivaa ja tukevaa. Kun osaamisen johtaminen on objektivoitunut yrityksessä, puhutaan osaamisesta ja oppimisesta sekä sen kehittymisestä luonnollisena asiana. Se on osa normaalia toimintaa. Se toimii ajattelun muokkaajan kaikille sen jäseniksi tuleville toimijoille. Kun historiassa objektivoitunut asia vaikuttaa yksilön käsityksiin ja muuttaa hänen toimintaa, kutsutaan sitä internalisoitumiseksi. Oppimista tukeva yrityskulttuuri sosiaalistaa jäseniään ja tukee omaksumaan osaamiseen ja oppimiseen liittyviä asioita. Toimiessaan omaksumiensa asioiden varassa, he puolestaan vahvistavat ilmiön objektivoitumista. Osaamista ja oppimista tukevasta kehittämisestä tulee näin itseään vahvistava kehä. (Viitala 2005, 18 - 22.)

3.2.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen ei ole Moilasen(2001, 130 - 131) mukaan vain tekniikkaa. Muutokseen asennoituminen johtuu perusluonteesta. Nopeat selviytyjät käsittelevät pelon- ja epävarmuuden tunteen nopeastikin, mutta toiset vastaava tilanne lamaannuttaa. Lamaantuminen saattaa olla este muutokselle ja oppimiselle.

Kuten osaamisessa, muutoksen johtamisessa huomioidaan yksilö kokonaisuutena, tuntevana ihmisenä. Arikoski ja Sallinen (2008, 14) kehottavat johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia ja tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Asian monimutkaistaa se, ettei ihminen johda yksittäistä ihmistä vaan ryhmää. yksilön toiminta on ennakoitavissa ryhmää paremmin. Johtaminen jaetaan usein managementiin (asioiden johtaminen) ja leadershipiin (ihmisten johtaminen). Jako on pedagogisesti käyttökelpoinen, käytännössä jaosta ei Erämetsän (2004, 87) mukaan kuitenkaan ole hyötyä. Jotta asiat voivat tapahtua on johdettava ihmisiä yksilöinä ja huomioitava tunteet, asenteet, motiivit ja arvot. Joukkoja on johdettava yhtenä kokonaisuutena ja toisaalta myös yksilöllisesti. Managementiksi kutsuttu johtaminen tarkoittaa asioiden suunnittelua, kuten aikataulutusta, analysointia ja skenaarioiden hahmottamista. Asiat vie-
dään käytäntöön ihmisten kautta ja myötävaikutuksella, leadershipilla.

Onnistuakseen muutos tarvitsee Pontevan (2010, 10) mielestä esimiesten lisäksi aina myös sitoutuneen johdon. Viitalan (2005, 23 - 24) mukaan osaamisen johtamisen tärkein vastuu onkin

ylimmällä johdolla. Heidän valintansa esillä pidettävistä ja huomion kohteeksi nousevista asioista määräävät sen, mitä muut organisaatiossa painottavat ja tekevät. Kuitenkin vastuu on kaikilla yrityksen palveluksessa työskentelevillä ihmisillä. He antavat työsuorituksensa ja vastaavat myös sen taustalla olevasta osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Jokainen vastaa itse omasta ammattitaidosta ja sen kehittämisestä. Esimiesten tehtävänä on mahdollistaa kehittyminen. Henkilöstön osaaminen on resurssi, josta on myös huolehdittava.

Henkilöjohtaminen jakautuu usein organisaation monelle eri toimijalle. Käytännössä jokainen esimies toteuttaa henkilöstöjohtamista omalta osaltaan. Erilaisilla henkilöstöosastoilla on oma roolinsa henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöpäälliköllä tai vastaavalla henkilöllä on omia vastuita. Mikään henkilöstöosasto ei vähennä esimiehen roolia henkilöstöjohtamisessa. Organisaation esimies on aina tärkein henkilöstöjohtaja. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 71 - 72.) Henkilöstöammattilaisten vastuulla on esimiesten tukeminen osaamisen johtamisessa (Viitala 2005, 23 - 24).

Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004, 243.) korostavat henkilöstöjohtamisen merkitystä. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja muokkaa koko organisaation toimintaa ja vaikuttaa sen menestykseen aikaisempaa enemmän. Yksilön hyvinvointi vaikuttaa välittömästi henkilöstöjohtamisen omien toimenpiteiden ja käytäntöjen kautta sekä välillisesti organisaation menestymisen kautta. Vastaavasti huonolla johtamisella saadaan aikaan tyytymättömyyttä ja pahoinvointia. Tämä näkyy alhaisena tuottavuutena ja yrityksen huonona menestymisenä. Huono menestys johtaa siihen, että henkilöstöjohtamisen tiukentuneet resurssit heikentävät entisestään henkilöjohtamisen laatua.

Argyris ja Schön (1978) tutkivat johtoryhmien ja johtajien viitekehyksiä. He osoittivat, että ihminen perustelea toimiaan eri tavalla, kuin hänen toiminnastaan voitaisiin suoraan päätellä. He selittivät eroa julkilausuttujen teorioiden ja toimintaa todellisuudessa ohjaavien käyttöteorioiden erolla. Usein erosta ei olla tietoisia ennen kuin asiaa tarkemmin analysoidaan. Toimintaa ohjaava käyttöteoria nousee omista arvoista ja ymmärryksestä. Siihen vaikuttavat aina ympäristön uskomukset. Käyttöteoriat tuovat yksilöiden ajatteluun ja toimintaan johdonmukaisuutta. Ne tuottavat tilanteisiin ratkaisuja. Ongelmia ei tarvitse ratkaista puhtaalta pöydältä. Ratkaisuun on olemassa kaava, jotka on opittu yhteisössä sosiaalistumisen ja omien kokemusten kautta. (Viitala 2005, 24.)

Muutos ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa. Muutos muuttaa nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastaa uuden hankkimiseen. Kehittyvä osaaminen puolestaan mahdollistaa kehi-

tyksen ja siten myös muutoksen. Organisaatiota koskeva muutos on usein prosessi, jonka vaikutukset näkyvät organisaation välisissä ja sisäisissä ajattelutavoissa, tavoissa toimia, järjestelmissä, tehtäväkokonaisuuksissa sekä ihmisten työnkuissa. Myös oppimisprosessista tulee monitahoista, -tasoista ja jatkuvaa. Osaamisen kehittämisen nopeus voi muodostaa pullonkaulan yrityksen kilpailukyvyille. Pullonkaula voi muodostua siitä, ettei tiettyä osaamista ole riittävästi tai puuttuu oikea osaamisen kombinaatio tai yksinkertaisesti ei osata riittävän korkeatasoisesti. (Viitala 2005, 13, 27.)

Toimintaympäristön muutos on haaste oppia ajattelemaan toisella tavalla ja aiheuttaa usein pakotteen ihmisille ja kokonaisille yrityksille oppia pois aikaisemmista ajattelu- tai toimintatavoista. Oppiminen voi siten olla reaktio muutokseen. Osaamisen vahvistuminen tuottaa toisaalta perustaa muutoksille. Yrityksissä, joiden henkilöstön osaaminen ja kyky oppia ovat korkealla, voidaan selviytyä sujuvastikin suurista muutoksista. Muutosjohtamisessa on kysymys monentasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Prosessissa analysoidaan muutoksen tarpeita, määritellään tavoitteet, toimitaan suunnitelmallisesti, arvioidaan muuttunutta toimintaa ja seurauksia. Muutosprosessia ei voida täydellisesti koskaan hallita. Siihen vaikuttavat monet tekijät, joiden vaikutuksia on mahdoton ennakoida. Muutokseen voi kuitenkin vaikuttaa, siihen voi sopeutua sekä sitä voi edistää. Parhaimpaan tulokseen päästään, jos ymmärtää muutosprosesseja ja kyetään taitavasti käyttämään muutosprosessien hallinnan työkaluja. Kun yrityksessä käynnistetään jokin muutos tarkoituksellisesti, on sitä tarkasteltava myös oppimisen näkökulmasta. Teknisesti muutos on helppo suunnitella esimerkiksi etene-miskaavion avulla. Kun muutoksen toteuttajina ovat ihmiset, ei kaavioiden laatiminen riitä muutoksen läpiviemiseen. Kysymys on psykologisista prosesseista, joista keskeisin on oppimisen prosessi. Muutoksen ratkaisevat siis sitä toteuttamaan lähtevät ihmiset. (Viitala 2005, 29 - 30.)

Arikoski ja Sallinen (2008, 83 - 84) erittelevät muutoksen johtamisen useita haasteita. Esimiehet käyvät työntekijöiden lailla saman muutosprosessin. Esimieheen kohdistuu paljon vaatimuksia ja odotuksia toimia muutoksessa. Esimiehet saavat usein tiedon muutoksesta ennen työntekijöitä, jolloin heillä on enemmän aikaa valmistautua muutokseen, aikaa mahdolliseen surutyöhön ja vanhasta pois oppimiseen. Sama oppimisaika tulisi suoda myös työntekijöille. Muutoksen läpivientiin tarvitaan sitä vähemmän aikaa, mitä aikaisemmin henkilöstö on mukana muutoksen suunnittelussa. Esimiehen täytyy oman muutostilanteensa ohella kyetä myötä-elämään ja johtamaan työntekijöitään. Muutos helpottuu, jos työyhteisö voi muodostaa heti muutoksen alussa kokonaisnäkemyksen perustehtävästään ja sen liittymisestä koko organisaation toimintaan. Esimiehen myötäelämisessä auttaa myös tärkeän tosiasian hyväksyminen, et-

tä organisaation ylin johto kokee muutoksen hyvin eri tavalla verrattuna esimerkiksi keskijohtoon. Lisäksi esimiehen on kyettävä ennakoimaan tulevaa, eli hahmottamaan mitä muutosprosessin aikana tapahtuu. Keskeisiä kysymyksiä ovat resurssien ja osaamisen tarve sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita saattaa muutoksen myötä nousta esiin. Ennakoinnin onnistuminen edellyttää esimieheltä koko organisaation edun hahmottamista sekä luonnollisesti operatiivisen toiminnan ja eri ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä.

Sydänmaanlakka korostaa johtamisen merkitystä muutosprosesseissa. Rationaalisen ajattelun rinnalle olisi saatava emotionaalista ja henkistä ajattelua. Ihmis- ja asiakeskeinen johtaminen olisi yhdistettävä. Johdettava tulisi ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen. Sydänmaanlakan mukaan johtaja menestyy, mikäli hän saa johdettavansa mukaan toiminnan kehittämiseen. (2004, 69 - 70.) Myös tavoitteiden asettamisessa tulisi Moilasen (2001,132) mukaan huomioida yksilölliset tarpeet ja asettaa ne aina yksilön kykyihin ja asenteisiin nähden oikealle tasolle.

Myös Harju (2002, 86) korostaa esimiehen tärkeää roolia muutoksen läpiviemisessä ja hallinnassa Jalavan ja Uhikin (2007,53) mukaan muutoksessa joudutaan epämukavalle alueelle, jota ei tunneta enää luontevaksi ja kotoiseksi. Epävarmuus tarkoittaa heidän mukaansa henkilökohtaisen riskin ottamista. Kaikki eivät halua muutosta, vaan pitäytyvät mieluummin tutussa ja turvallisessa. Johtamisessa tarvitaan Harjun (2002,86) mukaan järkeä, mutta tunneälykäs johtaja kykenee havainnoimaan hyvinkin pieniä merkkejä itsessään ja ympäristössä. Tunneälykkyydessä on tärkeää johtajan realistinen, mutta samalla rakentava suhde itseensä sekä toisiin ihmisiin, tilanteisiin ja asioihin.

Erämetsän (2004, 90 - 92) mukaan yksilöllä on voimakas tarve tuntea asioiden ja tilanteiden olevan hallinnassa. Halutaan kokea hyväksyntää ja turvallisuutta. Jatkuva taistelu tarkoittaa epätoivoista ja pakonomaista yrittämistä tai pakenemista eli luovuttamista. Organisaatio, jossa sallitaan epäonnistuminen ja myös käsitellään epäonnistumista ryhmässä syyllistämättä, on todennäköisesti ylivertainen oppija, kehittyjä ja muuttuja. Moilasen (2001, 127 - 128) mukaan yksilöillä on vahva tarve säädellä omaa toimintaansa, joka tapahtuu usein tavoitteita asettamalla. Nykytilan ja tavoitetilan välillä on jännite, joka saa yksilön panostamaan saavuttaakseen tavoitetilan. Saavutettuaan tavoitteen, tyytyväisyys vahvistaa tunnetta itsesäätelyä ja selviytymistä. Kehä jatkuu yhä vaativammilla panoksilla ja saavutuksilla.

3.2.3 Organisaation visio, strategia ja arvot

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on yrityksen tai organisaation vision ja strategian määrit-

tely (Viitala 2005, 61). Yhteinen päämäärä ja visio saavat Ahosen ja Pohjanheimon mukaan ihmiset oppimaan ja tavoittelemaan parasta suoritusta. Ongelmaksi muodostuu usein se, miten kaikki ihmiset saadaan kokemaan visiot yhteisiksi. Lähtökohtana oppimiselle on, että puhutaan yhteisestä visiosta. (2000, 9.)

Aaltonen, Luoma, Rautiainen mukaan johtamisen peruskäsitteitä ja johdon työkaluja ovat strategia, tavoitteet ja arvot. Strategialla viitataan yrityksen tahtotilaan ja yrityksen omaan teoriaan, jonka avulla se etenee kohti tahtotilaa. Tavoitteet ovat konkreettisia, mitattavia ja viestittäviä. Strategia ja tavoitteet eivät ole samoja, mutta kuitenkin toisiinsa yhteydessä. Arvot muodostavat organisaation toiminnan henkisen selkärangan. Arvot ovat asioita, joita organisaatio pitää erityisen tärkeänä. Myös arvoja tarkastellaan omana kokonaisuutena, erillään strategiasta ja tavoitteista, mutta sisällöllisesti ja johtamisen käytännössä niihin nivoutuneina. Henkilöstön osallistuminen strategia-, tavoite- ja arvokeskusteluun lisää todennäköisyyttä paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Osallistuminen myös edistää sitoutumista. Johtolalla on aina kuitenkin lopullinen vastuu strategiasta, tavoitteista ja arvoista. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 89 - 90.)

Peruskäsitteiden vastaparit ovat rakenne, hyväksytty käytäntö ja johtamistapa. Jokainen on tärkeä omana itsenään, mutta erityisesti suhteessa strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. Rakenne viittaa johtamisen ja toiminnan järjestelmiin, joiden kautta tekeminen kanavoituu tulokselliseksi ja ennustettavaksi toiminnaksi. Rakenne on strategian vastapari. Strategia ei itsessään muutu käytännön toiminnaksi. Tarvitaan aina rakenteisiin liittyvää työtä. Hyväksytty käytäntö tarkoittaa suoritustasoa, jonka organisaatio sallii itselleen. Usein taso on jotain muuta kuin sen tavoitteena oleva suoritustaso. Tavoitteiden vastapari onkin hyväksytty käytäntö. Termin käsittäminen auttaisi johtoa ymmärtämään, miksi organisaatiot toimivat kuten toimivat, miksi niiden saavutukset poikkeavat tavoitteista tai miksi tärkeänä pidetyt asiat ovat merkityksettömiä organisaation arkipäivässä. Johtamistapa liittyy siihen käyttäytymiseen, joka ilmenee esimiehen ja alaisen kohdatessa tai vuorovaikutuksessa kollegoiden välillä. Arvojen kytkentä johtamiskäyttäytymiseen vaatii erityistä tarkastelua. On tarkasteltava, mitä muutoksia johtamiskäyttäytymiseen tulee uuden arvopohjan myötä. Muokatessaan itseään, johtaminen muokkaa kaikkea muutakin organisaation toimintaa. Lisäksi tarvitaan mittari, jolla mitataan edistystä. Yhden mittarin osan tulee mitata erityisesti esimiestyöskentelyä. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 103 -104.)

3.2.4 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Edellisessä kappaleessa kuvattu liiketoiminnan arkkitehtuuri on voimakas väline liikkeen johtamisen kokonaisuuden haltuun ottamiseksi. Johtamisen alueista henkilöstöjohtaminen kytkeytyy kaikkiin käsitepareihin. Toisinaan henkilöstöjohtaminen on strategian ja rakenteen linjaamista, toisinaan huomio kiinnittyy tavoitteisiin ja hyväksyttyihin käytäntöihin. Henkilöstöjohtamisen osallistuminen arvojen ja johtamistavan linjaukseen on tärkeää. Henkilöstöjohtamiseen sovellettuna arkkitehtuuri on jokaisen esimiehen työmaa. Jokaisen esimiehen on nähtävä oma roolinsa käsitepareihin liittyvän toiminnan edistäjänä. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 104 -105.)

Vastuullisuus liiketoiminnan arkkitehtuurin yhteydessä tarkoittaa Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004, 105 - 106) mukaan, että johto näkee itsensä toimijana kaikkien elementtien suhteen. Lisäksi kaikkiin käsitteisiin liittyvät henkilöstönäkökulmat saavat riittävästi koko johdon ja jokaisen esimiehen pohdintaa ja toimeliaisuutta. Elementtien johtamisessa korostetaan vastuullisuuden perusolottuvuuksia: pitkäjännitteisyyttä, kokonaisvaltaisuutta ja läpinäkyvyyttä.

Vastuullisuus liittyy Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004, 116) mukaan kiinteästi kysymykseen riittävästä henkilöstöjohtamisen tasosta. Milloin henkilöstöjohtaminen on riittävän kehittynyt ja millaista vastuullisuus tuolloin on? Vain nollataso on riittämätöntä. Mikä muu taso tahansa voi olla hetkellisesti organisaation tilanteeseen sopiva? Oikea taso määräytyy yhteensopivuuden; yrityksen resurssien, toimintaympäristön muutosvauhdin, strategian kunnianhimoisuuden ja johdon osaamisen kesken. Pitkän aikavälin tavoitteissa organisaatioiden tavoitteena on pyrkiä kohti kehittyneempiä tasoja. On tärkeää, että kaikki yrityksen henkilöstöjohtamisen keskeiset toimijat näkevät yrityksen henkilöstöjohtamisen kehitystason samansuuntaisesti. Elinkeinoelämän keskusliiton (2009) mukaan vastuullinen yritystoiminta on yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta. Se määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella. Yritys huomioi vastuullisuutta kehittäessään tärkeimmät sidosryhmien vaatimukset ja odotukset. Vastuullinen yritys kiinnittää huomiota taloudellisuuteen, yhteiskunnallisuuteen ja eettisiin näkökohtiin. Vastuullisuus on kaikkien yritysten asia. Mitä isommasta yrityksestä on kysymys, sitä moniulotteisemmaksi asia muodostuu. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vastuullisuus on helpompi hallita.

Vastuu on vain yksi näkökulma tarkasteltaessa johtajuutta. Hallinnoivan johtamisen managementin rinnalle on viime vuosina noussut ihmisläheinen muutosjohtajuus, leadership. Mitä

enemmän johtajuuskasvatus korostaa muutosta ja luovuutta, sen tärkeämpää on puhua vastuusta. Vastuu on luovuuden ja vapauden vastapaino. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 21.)

Henkilöstötoimen resurssien kohdistaminen ja yleensä henkilöstöpalveluiden varmistaminen ovat lähtökohtia toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä pyritään aina läpinäkyvyyteen. Käytännössä henkilöstölle kerrotaan avoimesti ja annetaan heille mahdollisuus tuoda esille omia kokemuksia ja kehittämisehdotuksia. Vastuullisuutta edistäviä toimenpiteitä ovat muun muassa perustasolle sijoittuva henkilöstösuunnittelu, henkilöstöpolitiikan määrittely, työtyytyväisyys- ja ilmapiirikartoitusten toteuttaminen, tarkoituksenmukaisten palkkausjärjestelmien ja toimivan henkilöstöstrategian laatiminen, henkilöstötoimien auditointi, tavoitteellisen osaamisen kehittäminen sekä henkilöstötyön tuloksellisuuden arviointi. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan turvata henkilöstön saatavuus, henkilöstön täydennyskoulutusmahdollisuudet ja henkilökunnan organisaation sitoutumisen vahvistaminen. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 119 - 132.)

Edistykselliset yritykset ja organisaatiot raportoivat vastuullisuudestaan. Raportointi on keino selkeyttää omaa vastuullisuutta, jakaa tietoa toiminnasta ja osallistaa sidosryhmiä dialogiin. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 132 - 133.) Vaikka yritys itse olisi haluton määrittelemään vastuullisuuttaan, joku ulkopuolinen arvioija voi tehdä yrityksen toiminnasta oman arvion. Markkinoille on tullut useita yrityksiä, jotka mittaavat yritysten vastuullista toimintaa ja luokittelevat yrityksiä niiden toiminnan perusteella. Informaatio kiinnostaa yritysten sidosryhmiä ja yrityksiä itseään. (Rohweder 2004, 115.)

Yhteiskuntavastuun johtamisen kehittäminen kannattaa aloittaa Talvion ja Välimaan (2004, 77 - 79) mukaan selvittämällä, mitä olemassa olevaa voidaan hyödyntää. Lisäksi on huomioitava organisaation kulttuuri ja tapa toimia. Avainasemassa on henkilöstön huomioiminen ja kuuleminen. Myöskään sidosryhmiä ei saa unohtaa, sillä ne ovat tärkeitä yhteiskuntavastuun määrittelyn lähtökohtia. Kehitystyön tuloksena vastuullinen toiminta ja vastuullinen johtaminen eivät saa jäädä julkilausumien tasolle. Jotta tavoitteet saavutetaan, on toiminnalle löydettävä vastuuhenkilö tai henkilöt sekä selkeä ja mahdollisesti dokumentoitava päätöksentekomenettely ja seuranta.

Kehittämisen ja johtamisen lähtökohtana on organisaation tahtotila. Käytännössä työ aloitetaan arvojen ja periaatteiden määrittelyllä. Koska yhteiskuntavastuu käsittelee organisaation suhdetta yhteiskuntaan ja lukuisiin sidosryhmiin, kannattaa tämä määrittellä erikseen. Toisessa vaiheessa arvoista ja periaatteista johdetaan tavoitteet. Kolmanneksi tunnistetaan mitä orga-

nisaation toimintoja ja prosesseja tavoitteet koskevat ja tunnistetaan kriittiset toiminnot ja niiden vastuuhenkilöt. Tämän jälkeen tulee kehitystyön neljäs ja tärkein vaihe. Määritellään mitä kykyjä ja osaamista on oltava, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Näin arvot ja periaatteet johdetaan yksilön kykyjen ja osaamisen määrittelyn tasolle saakka. Nämä neljä yhteiskuntavastuunjohtamisen tasoa ovat toisistaan riippuvaisia ja muodostavat kaksisuuntaisen syy ja seuraussuhteen. Neljän johtamistavan vuorovaikutus tarvitsee tukipilareita toimiakseen. Tärkeitä tukipilareita ovat koulutus ja kehitys. (Talvio & Välimaa 2004, 81 - 82.)

Vastuullisuuden toteuttamista on seurattava ja mitattava. Mittaaminen korostuu erityisesti tavoitteiden saavuttamisen seuraamisessa. Mittaamista on hyvä toteuttaa myös muuten, esimerkiksi seurattaessa vastuullisuuden maastouttamista toimintoihin ja arvioitaessa yksilöiden kykyjä ja osaamista. Arvoja ja periaatteiden toteutumista voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön kokemuksista. Seurannalla halutaan varmistaa, että toiminta vastaa annettuja lupauksia. (Talvio & Välimaa 2004, 82 - 83.)

3.3 Viestintä

Viestintä on monimutkainen prosessi, jonka vaikutuksia on vaikea ennustaa. Siinä on aina kysymys sekä teknisestä prosessista, että ihmisten välisistä suhteista. Viestin muoto voi olla yhtä tärkeä kuin sisältö. (Juholin 2006, 16.)

3.3.1 Viestinnän muodot ja kehittäminen

Viime aikoina on alettu puhua yhteisöviestinnästä. Sillä tarkoitetaan erilaisten yhteisöjen välistä viestintää. Se on viestintätoiminto, jossa tuetaan strategioiden ja tavoitteiden saavuttamista työyhteisössä. Yhteisöviestinnän tärkeimpiä keinoja ovat pitkäjänteinen profilointi ja maineenhallinta, ulkoinen ja sisäinen viestintä, luotaus sekä viestinnän tutkimus ja mittaus. (Juholin 2006 18.)

Sisäisen viestinnän tavoitteiksi määritellään usein tehokas tiedonkulku, tiedon saatavuus, strategian tietämys ja ymmärrys, kannustava työilmapiiri ja toimiva esimiesviestintä, henkilöstön sitoutuneisuus, muutoksen hyväksyminen ja siihen kannustaminen. Tavoitteet voivat pysyä pitkään samoina. Joskus tilanteet muuttuvat ja tavoitteita täytyy muuttaa. Sisäiselle viestinnälle saatetaan asettaa vain yksi tavoite, esimerkiksi yksittäisen muutoksen läpikäynnin organisaation sisällä. (Juholin 2006, 153.)

Työyhteisöjen viestintää on lähestytty perinteisesti yksilön tai organisaation näkökulmasta. Organisaatiolähtöisyys on painottanut yhteisöllisen kokonaisuuden kehittämisen näkökulmaa. Pääkysymys on ollut, millaisia viestinnän käytäntöjä tulisi rakentaa, jotta työyhteisön tarpeet parhaiten toteutuisivat. Yksilölähtöisyys puolestaan tarkoittaa alaisen, tiimin jäsenen, esimiehen tai johtajan näkökulmaa. Keskeiseksi asiaksi on noussut, millaisia viestinnän taitoja tai tietoja ihminen tarvitsee henkilökohtaisesti työyhteisössä. Alaisen, esimiehen, tiimin jäsenen tai johtajan näkökulma on tarkoittanut yksilölähtöisyyttä. (Puro 2003, 7.)

Viestinnän ja tiedottamisen tärkeyttä muutoksen johtamisessa ei voida korostaa liikaa. Jatkuvalla tiedottamisella estetään valheellisten kuulopuheiden eläminen ja turhien pelkojen muodostuminen. Avoimuudella, tiedonvälityksellä, kysymykset sallivalla vuorovaikutuksella ja henkilöstön mukaan ottamisella suunnitteluun ja toteutukseen saavutetaan ideaalinen tapa tiedottaa muutoksesta. Näin saatetaan johdon ja henkilöstön tunnereaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 92) Työntekijöille on annettava oikea-aikaista tietoa muutoksen eri vaiheissa. Lisäksi heille on varattava mahdollisuus keskustella itselle tärkeistä asioista. Tiedotustilaisuuksien lisäksi tarvitaan pienempiä tilaisuuksia keskustella asioista. (Ritaranta 2010.)

Viestinnän kehittämisen tekee ongelmalliseksi se, että se on lähellä itseämme. Viestintää on vaikea irrottaa itsestämme irralliseksi kohteeksi. Viestintä mielletään osaksi omaa persoonallisuuttamme. Ihminen ei kuitenkaan ole personalisuutensa orja. Hänellä on kyky ymmärtää itseään ja taito pyrkiä toimimaan tavalla, joka tuntuu järkevältä sekä perustellulta. (Puro 2003, 15.) Viestintäkoulutuksessa hyväksi ratkaisuksi on osoittautunut periaate, ettei persoonallisuutta voida viestinnän kehittämisen nimissä muuttaa, mutta jos käyttäytymisemme häiritsee itseämme, tulisi olla työkaluja, jolla saavutetaan sopusointu itsemme kanssa. Tarvitaan työkaluja tilanteisiin, joissa nähdään oman toiminnan olevan jotain muuta kuin sen toivotaan olevan. (Puro 2003,16.)

Kuunteleminen on viestinnän työkaluista keskeisin. Sen on oltava aktiivista ja tavoitteena ymmärtää sekä pyrkiä unohtamaan ennakoasenteet, jotka vääristävät ymmärtämistä. Samoin, kuin toisten kuuntelemisessa, voidaan sanoa myös itsensä kuuntelemisesta. Aktiivinen ja hyvä kuunteleminen on sitä, että voi pysähtyä miettimään tapahtunutta ja todeta, että on toiminut niissä niin oikein kuin voi itseltään edellyttää. (Puro 2003, 19 - 20.)

Työyhteisöviestinnän kuuntelemista pitäisi pohtia eri tasoja, jotka ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. Ensimmäinen taso on analyyttinen ja erittelevä kuunteleminen. Se on ehto

toiselle tasolle siirtymiseen eli, jotta voidaan tulkita, selittää ja ymmärtää oikeansuuntaisesti viestin sisältöä. Siirtyminen, kolmannelle mukautumiseen ja soveltamisen tasolle edellyttää, että meillä on kyky tulkita ympäristöämme. Lopulta oma toimintamme on käytännön seurausta siitä, että olemme ymmärtäneet, millaisessa ympäristössä toimimme. Kun mietitään, miksi jotkut asiat epäonnistuvat ja toiset menestyvät, on usein kyse pienistä teoista. Keskeistä viestinnän ymmärtämisessä on, että asioita ei vain tapahdu, vaan aina on joku joka laittaa asiat alulle. Myönteiset tai kielteiset suuntaukset lähtevät liikkeelle vain esimerkiksi pienestä hymystä, hyvästä katseesta, tuhaduksesta tai haukotuksesta. (Puro 2003, 19 - 22.)

Työyhteisön on mahdotonta nähdä kaikkien jäsenten ajatuksiin. Eri ihmiset kokevat väistämättä tilanteita eri tavoin ja erilaisella intensiteetillä. Työyhteisön jokapäiväiset viestintätilanteet tulisi olla mahdollisimman vapaita viestintäpelkoja lisäävistä tekijöistä. Ajatukset keskitetään käytäntöön strategisen tason sijaan. On eri asia kirjoittaa strategiaan lauseita yksilön arvostamisesta ja hyvinvoinnin huomioon ottamisesta ja käytännössä huolehtia, että näiden asioiden hyväksi toimitaan. Sama asia tulee esille viestinnässä. Voidaan sanoa, että viestintää säätelevät strategiasta juontavat arvot, kuten rehellisyys ja avoimuus. On kuitenkin vaikeampaa huolehtia, että ihmiset puhuvat toisilleen rehellisesti ja avoimesti. Mitä syvemmälle käytännön tasoihin mennään, sitä moninaisemmaksi periaatteiden luominen muodostuu. Liian monen viestinnän osatekijän samanaikainen kehittäminen voi johtaa siihen, että on vaikea määritellä, mikä johtaa hyviin tuloksiin ja mikä ei. Viestinnästä saattaa muodostua suuri kokonaisuus, jossa mahdollisten epäonnistumisien myötä myös hyvät käytännöt saatetaan poistaa. Myönteisen palautteen antaminen on ollut viime vuosina yksi tyypillisimmistä ensimmäisistä askeleista kohti parempaa viestintää. (Puro 2003, 64 - 68.)

Viestinnän tyyllillä tarkoitetaan viestin esittämisen tapaa. Tyylit jaetaan karkeasti myönteisiin, kuten ystävällisyys ja kielteisiin, kuten epäystävällisyys. Työyhteisössä voidaan tunnistaa ja nimetä erilaisia tyylejä, mutta on eri asia mitä tunnistamisesta pitäisi seurata. Janet ja Milton Bennet pyrkivät eroon yksioikoisesta vastakkainasettelusta myönteisen ja kielteisen välillä. He esittelevät Handbook of intercultural training- teoksessa tyylit seuraavasti: suorasukaisuus ja kiertelevyys, asiakaslähtöisyys ja ihmissuhdelähtöisyys sekä päämäärätietoisuus ja tilannelähtöisyys. Heidänkin jaottelussaan huomaa jakautumista hyviin ja huonoihin. (Puro 2003, 84.) Kun tyylit kertovat miten puhutaan, liittyvät sanan sisällöt keskustelujen sisältöihin. Sisältöjä voidaan pohtia rakenteellisten ratkaisuja tai sisältövalintoja arvioiden. Tämä tarkoittaa yksinkertaistettuna, että mietitään missä järjestyksessä asiat kerrotaan. Toisaalta voidaan analysoida avainsanomaa tai keskeistä viestiä. (Puro 2003, 88 - 89.)

3.3.2 Viestintä muutoksessa

Viime vuodet ovat olleet suomalaisessa työelämässä nopeaa ja jatkuvaa muutosta. Julkinen sektori on yksityistynyt ja yksityinen sektori kansainvälistynyt vauhdilla. Nämä makrotason muutokset heijastuvat vääjäämättä myös työyhteisöjen mikrotasolla. Viestinnän pitäisi elää jatkuvien muutosten rinnalla ja tukea niitä. Rakenne- ja organisaatiomuutoksiin liittyy usein viestintään liittyviä uudistuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi sähköiset viestintäjärjestelmät ja uudet palaveri- ja neuvottelukäytännöt. Johdon tavoitteena muutoksessa on kertoa mahdollisimman vilpittömästi miksi muutosta tehdään ja mihin sillä pyritään. Motivaation puute on yhä harvemmin syy epäonnistumiseen. Ongelmat muutoksessa johtuvat usein siitä, että viestintä toteutetaan epätarkoituksenmukaisesti. Viestinnän kanavat ja keinot eivät vastaa työyhteisön tarvetta. Mitä tiukempi tuleva muutos on, sitä lähemmäksi ruohonjuuritason viestinnän kanavien valinnassa tullaan. Kaikki muutokset, jotka muuttavat työntekijän työtä, on kerrottava suoraan hänelle. Mikäli organisaatiossa ei ole sen koon vuoksi mahdollista lähestyä kaikkia henkilökohtaisesti yksilönä, on asia kerrottava kasvotusten työyhteisölle. Aika ja nopeat muutokset asettavat rajat henkilökohtaisen kanavan käyttämiselle. Onnistuneeseen muutoksenhallintaan kuuluu aina ennakointi. On parempi olla liikkeellä liian ajoissa kuin myöhään. Toinen tärkeä ja vaikeasti hallittava asia on pohtia, mikä on julkista tietoa ja minkä pitäisi pysyä työyhteisön sisällä. On asioita, joita johto ei kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tai lainsäädännön vuoksi voi kertoa työyhteisölleen (Puro 2003, 109 - 111.)

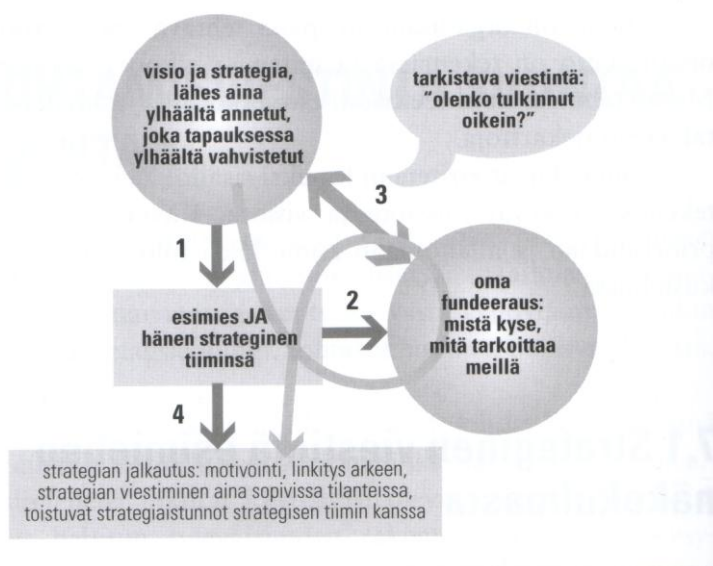
Puron (2003, 117) mukaan työyhteisöstä katsottuna muutokset ovat ulkopuolisia uhkatekijöitä. Ulkopuolinen taho esimerkiksi toinen yritys pakottaa yrityksen tai organisaation toimimaan uudella tavalla ja tuo ristiriitoja ja jännitteitä. Ulkopuolisuus on samalla hyvä sekä huono asia. Hyvänä sitä voidaan pitää, koska asiaa voidaan työstää suhteellisen avoimesti. Sisältäpäin tulevat vaikeudet ovat haasteellisempia. Niitä on vaikeampaa ja riskialttiimpaa työstää yhdessä.

Sisäisen viestinnän järjestelyt ja organisointi ovat riippuvaisia organisaation kulttuurista ja toimintatavoista. Juholinin (2006, 157) mukaan ihmiset voivat olla tyytyväisiä ilman selkeää organisointiakin, kunhan tietävät, mistä voivat saada tietoa ja miten voivat tarvittaessa vaikuttaa asioihin. Suurilla organisaatioilla on lähes aina käytössään sisäinen verkko intranet ja internet. Sieltä on saatavissa omaa yhteisöä ja toimialaa koskevaa tietoa. Vaatimuksena on, että kaikki tietävät mistä tietoa saa. Uusi teknologia on muuttanut viestinnän organisointia. Keskeisiksi kysymyksiksi ovat nousseet, mikä on sellaista tietoa, jota täytyy aktiivisesti välittää henkilöstölle, ja mikä on sellaista tietoa, jonka etsinnästä vastaa henkilöstö itse. Organi-

saation viestintävastuu on näin periaatteessa kaikilla. Erityisvastuu viestinnästä on johdolla, esimiehillä, luottamushenkilöillä, asiantuntijoilla ja viestinnän ammattilaisilla.

Johtaessaan käytössä olevia voimavaroja ja suunnitellessaan viestintää esimies nostaa ylös kolme kysymystä: mitä liikutan, minne ja miksi. Työyhteisön strategioita voidaan rakentaa monilla tavoilla. Åbergin (2006, 120 - 121) mukaan niistä kolme ovat perusmuotoja. Top down-mallissa ylin johto määrittää strategian sisällön ja jalkauttaa sen kentälle. Bottom up-mallissa kaikki osallistuvat strategian laatimiseen. Näiden kahden välissä on interaktiivinen malli, jossa strategiaa integroidaan strategisilla areenoilla.

Kun uutta mallia lähdetään toteuttamaan, nojataan usein viestinnän prosessimalliin. Ylin johto tulee toimipisteeseen, informoi uudesta strategiasta ja lähtee seuraavaan kohteeseen. Usein kuulijat eivät sisäistä, mitä heiltä odotetaan tai miten se vaikuttaa heidän työhönsä. Top down mallissa usein viestitään näin. Pienillä muutoksilla mallista voidaan saada työkalu, jolla mahdollistetaan uuden strategian nopea soveltaminen. Mallissa on neljä vaihetta: strategian kuvaus, strategian tulkinta, tulkinnan tarkistus ja strategian jalkautus. (Åberg 2006, 121 - 122)

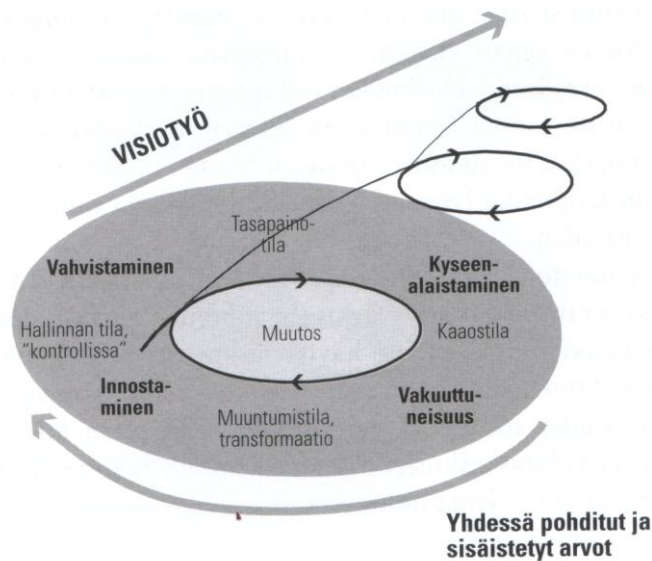


Kuvio 2: Strategisen viestimisen kieppimalli (Åberg 2006,122.)

Åbergin mallissa (2006, 122) joku johdon edustaja kuvaa uuden strategian. Toisena vaiheena on uuden strategian tulkinta. Tulkinnan tekevät esimiehet tiiminsä kanssa. Tiimiin kuuluu henkilöitä, joiden asemansa tai kykijensä perusteella ovat mukana pohtimassa, mitä toimintastrategian muutokset tarkoittavat kyseisissä yksiköissä. Uutta asiassa on, että esimiehet

pohtivat yhdessä tiiminsä kanssa. Pohdittavia asioita ovat esimerkiksi pitääkö tehdä jotain uutta tai muuttaa prioriteetit ja aikatauluja. Uutta saattaa olla myös vaihe kolme eli tulkin tarkistus. Käytännössä henkilö menee oman yksikkönsä esimiehen luo ja varmistaa tulkinsa oikeaksi. Henkilö saa näin omille tulkinnoilleen selkänöjää ja voi suunnata voimavaroja oikeisiin asioihin. Lisäksi esimies noteeraa tiiminsä aktiivisuuden. Viimeinen vaihe on strategian jalkautus eli arkinen johtaminen ja työnteke.

Japanilaisille muutos on ”kaizen” ja tarkoittaa jatkuvaa parannusta. Muutos on asteittaista ja päättymätöntä sekä yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Muutos on olemassaolon perusta. Roweley ja Rovensin dynaaminen muutosmalli on hyvä sovellus kaizenmallista. Mallissa kuvataan epävarmuuden lisääntymisen, konfliktien ja kaoottisten tilanteiden kuuluvan minkä tahansa organisaation arkeen. Rowleyn ja Rowensin malli on kieppimalli. Matemaattinen informaatioteoria on soveltanut entropian lakia, jonka mukaan järjestelmällä on taipumus siirtyä kohti epäjärjestyä. Järjestelmän entropia lisääntyy. Järjestelmän toiminta on myös palautumatonta. (Åberg 2006, 123 - 124.)



Kuvio 3 :Rowleyn ja Rovensin dynaaminen muutosmalli (Åberg 2006, 124.)

Entropian laki saattaa vaikuttaa erityisen synkältä niistä, jotka pitävät järjestyksestä. Organisaatio voi informaatiota lisäämällä lisätä toiminnan rakenteisuutta ja ennustettavuutta ja siten vähentää epätietoisuutta. Jos odotetaan, että järjestelmän luonnollinen suunta on kohti suurempaa epäjärjestyä, voidaan olettaa, että järjestykseen pyrkiminen vie epäjärjestykseen pyrkimistä enemmän energiaa. Visiotyö ja vision viestiminen auttavat suuntamaan voi-

mavaroja oikein. Visio työhön pitäisi saada ne, jotka haluavat olla mukana luomassa uutta. Tärkeää on myös pohtia, miten suhtautua heihin, jotka eivät ole samaa mieltä visiosta pääjoukon kanssa. Lisäksi tarvitaan uusia henkilöitä työyhteisön ulkopuolelta, jotka uudesta suunnasta kuultuaan haluavat tulla mukaan. Visiotyön lisäksi arvot ovat yleisen tason ohjaavia periaatteita. Kun ei voida tukeutua ohjeisiin, arvojen pitäisi kertoa, mikä päätös on arvopohjan mukaan oikea. Jos muut ovat sisäistäneet päätöksenteon arvoperustan, hyväksyvät he todennäköisesti tehdyn päätöksenkin. Toiminnan suuntaamisen kannalta arvojohtaminen on tärkeää. Rowleyn ja Roevensin mallissa jokaisen kiepin jälkeen ollaan ylemmällä tasolla. Kaizen ajattelussa ihmiset pyrkivät kohti täydellisyyttä ja kohti parempaa. Visio on haluttu tila, johon ei ole vielä päästy. Oppivan organisaation oletetaan oppivan virheistään. Yleistäen voidaan sanoa, että jokaisen kiepin jälkeen organisaatio on oppinut jotain ja omaa paremmat valmiudet uusiin haasteisiin. (Åberg 2006, 124 - 125.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄLLISET VALINNAT

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamista ja menetelmällisiä valintoja. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään valitut tutkimusmenetelmät. Toisessa alaluvussa avataan aineiston kerääminen ja viimeisessä alaluvussa käsitellään tutkimuksen analyysimenetelmiä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseen soveltui parhaiten kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa, sillä tarkoituksena oli todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus on moninaista eikä sitä voida hajottaa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa asiaa tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Huomioidaan, että eri tapahtumat muovaavat toinen toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.) Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toimintaympäristöä, sen toimijoita, muodostuneita käytäntöjä sekä sosiaalista kanssakäymistä. Tällaisessa tutkimuksessa käytetään monia menetelmiä ja tutkija viettää aikaa kentällä (Lappalainen, Hynninen, Kankkunen, Lahelma & Tolonen 2007, 9).

Tutkimuksessa käytettiin lähestymistapaa, jossa uuden tiedon omaksijat ovat keskiössä tiedon tuottajana. Haastattelun tavoitteena on saada selkeä kuva tutkittavasta kohteesta haastateltavan näkökulmasta. Tutkija pyrkii saamaan tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa. (Vuorinen 2005, 64 - 74.) Anttilan (2000) mukaan tämän tyyppisille tutkimuksille on tyypillistä, että tutkimussuunnitelmat ovat aluksi väljiä ja kiinteytyvät tutkimuksen edetessä. Varsinaiset tutkimuskysymyksetkin muotoutuvat usein vasta tutkijan seurattua tutkittavaa kohdetta jo

jonkin aikaa. Näin varmistutaan siitä, että kysymykset ovat relevantteja kohteeseen nähden ja ne muodostuisivat yhteisön sisältä päin.

Tutkimuksen haastatteluosiossa keskityttiin käsitysten eroavaisuuksien tutkimiseen. Tavoitteena oli etsiä konteksti, johon haastateltavan käsitykset liittyvät. Tausta-ajatuksena on näkemys siitä, että ihmisten kokemukset ovat yhteydessä siihen, missä tilanteessa ja asiayhteydessä asiat tapahtuvat. tutkija voi havahtua huomaamaan, että sama ilmiö voidaan ymmärtää muillakin eri tavoilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Alasuutarin (1999, 83) mukaan teoreettinen viitekehys määrää, millainen aineisto kerätään ja mitä menetelmää analyysissä käytetään. Myös aineiston luonne voi asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja käytetään. Tiedonkeruumenetelmänä oli avoin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa korostuvat vuorovaikutus, ihmisten omat tulkinnat ja itse antamat asioiden eri merkitykset. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75.) Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla satunnaisesti valitulta viideltä Lohjan sairaalan osasto kolmen hoitajalta. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella ja litteroitiin ennen analyysivaihetta sellaisenaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään luonnollisissa paikoissa ja tilanteissa eikä tutkimusolosuhteita järjestellä tutkimukselle ideaaleiksi. Menetelmissä luotetaan ihmiseen tiedon tuottajana ja annetaan tutkittavan äänen kuulua ja näkyä tulkintoja tehdessä (Hirsjärvi ym. 2004, 152, 155).

Tieteellisessä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen havaintoja ei suoraan pidetä tuloksina. Ne ovat johtopäätöksiä. Joskus havaintoja on vaikea erottaa johtolangoista. Tutkimuksessa onkin tärkeää erottaa analyttisesti havainnot ja johtopäätökset toisistaan. Havaintoja tarkastellaan tutkimuksissa johtolankoina ainoastaan tietystä eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta. Tätä näkökulmaa kutsutaan teoreettiseksi viitekehyyksi. (Alasuutari 1999, 78 - 79.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kehottavat erottelemaan aineistosta erilaisia käsityksiä ja laadullisia eroja tutkittavasta ilmiöstä. Asioista vältetään puhumasta yleistäen. Tutkija ei saa kohdella haastatteluaineiston sisältöä irrallisena, yksilöllisenä käsityksenä konteksteistaan, vaan merkityksenä omassa kontekstissaan.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen vaikuttavat vääjäämättä myös tutkijan omat arvokäsitykset eikä täydellistä objektiivisuutta pystytä saavuttamaan. Objektiivisuuteen kuitenkin pyritään. Tutkija ei määrää, mikä tutkimuksessa on tärkeää. Yleistäen voidaan todeta, ettei laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ole todentaa jo olemassa olevia väittämiä, vaan löytää ja paljastaa

tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.)

4.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen kohteena on usein pieni joukko tapauksia. Aineistossa paneudutaan aineiston kattavuuteen eli panostetaan määrän sijasta laatuun. (Eskola ja Suoranta 1999, 18.) Aineisto tutkimukseen saatiin avoimien yksilöhaastattelujen avulla. Haastateltavat valittiin satunnaisesti. He olivat kaikki työskennelleet Lohjan sairaalan samalla osastolla lähes koko työhistorian ajan. Osastolla on paljon tällaisia työntekijöitä (P. Vahteri, henkilökohtainen tiedonanto 25.3.2010). Haastattelut äänitettiin sanelukoneella ja ne etenivät etukäteen suunnitellun rungon avulla. Haastattelija esitti tarvittaessa täsmentäviä kysymyksiä haastattelussa esille tulevien asioiden pohjalta. Tutkimukseen valittiin satunnaisotoksella erikoissairaanhoidaja, kaksi sairaanhoitajaa ja kaksi perushoitajaa. He olivat suorittaneet ammattiin liittyviä tutkintoja 1980-, 1990- ja 2000-luvulla. Kaikki työskentelivät haastattelun aikana Lohjan sairaalan potilasosasto kolmosella. Haastattelut toteutettiin 10.3.2010 -24.3.2010 välisenä aikana.

Haastateltavien taustasta selvitettiin ikä, koulutus, työhistoria sekä atk-aidot. Haastattelun tavoitteena oli selvittää miten johtaa osaamista tietoteknisen ohjelman käyttöönotossa sekä tiedoiltaan ja taidoiltaan erilaisia henkilöitä? Pääkysymyksiä olivat tietoteknisten ohjelmien käyttöönotto, käytänteeksi muodostuminen sekä tietoteknistyminen sairaalamaailmassa. Haastattelusuunnitelma haastattelukysymyksineen on liitteenä. (Liite 1.) Kaikki työntekijät ovat olleet miltei koko työhistorian Lohjan sairaalassa samalla osastolla. Hoitajina heillä oli kertynyt työvuosia kuudestatoista vuodesta kolmeenkymmeneen vuoteen. Kaksi heistä oli lisäksi kouluttanut itseään hoitajan tutkinnon jälkeen.

Tutkimukselle anottiin ja myönnettiin tutkimuslupa Lohjan sairaanhoitoalueelta. Tutkimuslupa käsitti luvan haastatella ja havainnoida. (Liite 2)

4.3 Aineiston analyysi

Eri tiedonkeruumenetelmillä saatu tieto muuttuu analyysivaiheessa niin sanotuksi vuoropuheeksi ja tulokset muuttuvat moniulotteisemmiksi (Mietola 2007, 175). Analyysin tarkoitus on kuvata sanallisesti tutkittavaa ilmiötä ja lisätä sen informaatioarvoa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108). Etnografisessa analyysissä täytyy Van Maanen (1979) ja Järvisen & Järvisen (2000) mukaan muistaa tutkijan herkkyyks virheille. Tutkija voi joutua hakoteille monista eri syistä. Koh-

teet voivat valehdella tai olla tietämättömiä tai harhaanjohdettuja ympäristön tai ammat-
tialansa asioiden suhteen. Ihmiset voivat myös muunnella totuutta henkilökohtaisista syistä tai
tabujen ja kollektiivisten salaisuuksien varjelemiseksi. Toisaalta henkilöt, joiden pitäisi olla
asioista perillä, eivät välttämättä ole sitä. Lisäksi oletuksen riski on aina olemassa. Haastatel-
tavat eivät aina osaa pukea sanoiksi normaaleja käytäntöjään. Myös tutkijalla voi olla omia
ennakko-olettamuksia, joita hän ei pysty huomaamaan. (Vuorinen 2005, 69.)

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat tutkijan ja tutkittavan suhde ja heidän välinen etäisyys.
Tutkija ei välttämättä pääse tarpeeksi lähelle tutkittavaa tai toisaalta hän saattaa olla liian
lähellä, mikä vääristää tuloksia. Tutkijan ennakkoasenteet saattavat olla luutuneita, liian yk-
sipuolisia tai tarkoituksellisia. Myös tulosten analyysivaiheessa on mahdollisuus tarkoitukselli-
selle tai tarkoituksettomalle harhaanjohtamiselle. Esitetyt kysymykset voivat olla huonosti
suunniteltuja tai johdattelevia. Tuloksia voidaan myös värittää ja pyrkiä esittämään asiat hy-
vässä valossa. Tutkijan kulttuurinen tai analyttinen kehys vaikuttavat aina tulosten ana-
lysointiin. Tiedon keräämisessä ja analyysissä täytyy pitää eettiset näkökannat mielessä. (Vuo-
rinen 2005, 69). Laadullisen tutkimuksen analyysivaiheessa voidaan pyrkiä seurailtavuuteen.
Klaus Mäkelä erottelee kolme toistettavuuden astetta. Analyysin arvioitavuus on sitä, että lu-
kija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Toiseksi luokittelu ja tulkintasäännöt täytyy il-
maista niin selkeästi, että toinen tutkija niitä soveltaen päätyy samoihin tuloksiin. Reversiibe-
liys olisi kolmannen asteen toistettavuutta. Tällöin tuloksista voitaisiin päätellä aineisto. Eri-
laiset laskentaoperaatiot ovat useimmiten reversiibleitä. Käsitteellinen tulkinta yltää harvoin
tähän. (Mäkelä 1990, 40.)

Tutkimuksessa käytettiin soveltaen Tuomen ja Sarajärven kirjasta Tutkija Timo Laineen mallia
sisällönanalyysistä. Mallia voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyy-
siä voidaan käyttää yksittäisenä metodina ja teoreettisena viitekehyksenä. Sisällön analyysi
voi liittää eri analyysikokonaisuuksiin. Aineiston keruun jälkeen ensimmäiseksi tutkija päättää
mikä aineistossa on kiinnostavaa. Toiseksi aineisto käydään läpi ja erotellaan ja merkitään
kiinnostavat asiat. Kaikki muu jää pois tutkimuksesta. Merkityt asiat kerätään edelleen eril-
leen aineistosta. Tätä vaihetta voidaan kutsua aineiston litteroimiseksi ja koodaamiseksi.
Kolmanneksi luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään aineisto. Tätä vaihetta pidetään
usein varsinaisena analyysin tekemisenä. Vaihe edellyttää aina kuitenkin päätöksen aineistosta
ja litteroinnin. Luonnollisesti tarvitaan myös kirjoitettua yhteenvedoa. Luokittelua pidetään
yksinkertaisena aineiston järjestelynä ja kvantitatiivisena analyysinä, sisällön teemoitin. Tee-
moittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä. Aineistosta voidaan
vertailla tiettyjen asioiden esiintymistä. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään. Tiettyjen teemo-

jen sisältä voidaan etsiä yhteisiä ominaisuuksia näkemyksille. Näin tiivistetään tietyn teemaan näkemyksiä yleistykseksi. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91 - 93). Käytännössä haastattelut äänitettiin sanelukoneella ja litteroitiin sellaisenaan. Litteroinnista nostettiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat esiin. Tämän jälkeen aineistosta muodostettiin merkityksien muodostamia kokonaisuuksia. Tämä toteutettiin yhteenkuuluvuutta ja samankaltaisuutta hyödyntäen. Analyysiosuudessa tematisoitiin ja narratiivisesti yleistettiin aineistosta esiin nousseet kuvaukset.

Tuomi ja Sarajärvi jakavat laadullisen tutkimuksen analyysit kolmeen eri muotoon: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Teorialähtöisessä analyysissä aineisto perustuu olemassa olevaan teoriaan. Tutkimuksen malli ja kiinnostavat käsitteet määritellään olemassa olevan teorian mukaan. Usein on kysymyksessä abduktiivinen päättely. Aineistolähtöisessä analyysissä luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä vaan ne rakennetaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Kuitenkin tutkimuksessa julki tuodut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysiä. Jos halutaan painottaa päättelyn logiikkaa, voidaan sitä varauksin nimittää induktiiviseksi analyysiksi, jossa edetään yksittäisestä havainnosta yleisempiin. Asia ei ole yksiselitteinen. Jos puhutaan esimerkiksi tulkinnallisesta perinteestä, sanotaan päättelyn logiikan olevan fenomenologinen. Malli on haasteellinen tutkijalle. Muiden analyysimenetelmien tavoin se vaatii kuria aineistossa pysymisessä, ennakkoasenteiden ja teorioiden poissulkeamista ja systemaattisuutta. Tutkijan on kontrolloitava, että aineiston analyysi tehdään aineiston ehdoilla. Tutkijan ennakkoluulot eivät saa vaikuttaa analyysiin. Tutkijan on arvioitava jatkuvasti tekojaan ja tutkimuksen luotettavuutta. Teorialähtöisen- ja aineistolähtöisten analyysimuotojen väliin sijoittuu teoriaohjaava analyysimuoto, jota käytetään tässä tutkimuksessa. Teoriaohjaavassa analyysissä pyritään ratkaisemaan aineistolähtöisen analyysin ongelmia. Siinä hyödynnetään teoreettisia kytkentöjä. Teoreettiset kytkennöt eivät pohjautu teoriaan suoranaisesti, mutta ne voivat toimia analyysin apuna. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysin tekemistä. Tutkija pyrkii yhdistämään pakollia, puolipakollia ja joskus luovasti aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja.

5 HAASTATTELUJEN SISÄLTÖ

Analyysi tuotti suunnitellusta haastattelurungosta poikkeavan rakenteen. Tämä luku jäsentyy aineiston pohjalta tunnistettuun kolmeen pääteemaan: Oppiminen työssä, osana työyhteisöä ja muutoksessa, organisaation viestintä muutoksessa sekä esimiesten merkitys muutoksessa. Kukin tunnistettu teema on lopuksi käsitelty alaluokkien mukaan.

Haastateltavat nimettiin H1, H2, H3, H4 ja H5. Seuraavassa taulukossa on esitetty haastattelujen haastattelujen tekoajankohta, kesto ja taustamuuttujia.

	H1	H2	H3	H4	H5
Päivä	10.3.2010	16.3.2010	16.3.2010	18.3.2010	24.3.2010
Kesto	49 min	36 min	27 min	30 min	48 min
Koulutus-tausta	sairaanhoitaja, amk-tutkinto, ”erikois”- hoitaja tutkinto, erikoistumis tutkinto (kes- ken)	perushoitaja	perushoitaja	sairaanhoitaja	sairaanhoitaja, erikoissairaan- hoitaja
Hyviä asioi- ta omassa työssä	paljon päivittäi- siä asioita, mut- ta niitä varjos- taa aina ajan puute.	omahoitajuus, yhteistyö, ammat- titaito	työkaverit, yhteis- työ, yhteinen ta- voite	hyvät työkave- rit työyhteisö välitön palaute potilailta	vahva työkoke- muksen kautta tullut työn helppous, vaihtelevuus ja hyvä henki auttava tieto- tekniikka, tyy- tyväisyys hoito- työn tasoon, mahdollisuus ohjata opiskeli- joita
Kehitettävää omassa työssä	ajan puute liikaa uusia oh- jelmia huono perehdy- tys	työvuorosuunnit- telu haluaisi itse toi- voa työvuorot	uusien asioiden viestintä.	kiire	kiire välittömään po- tilastyöhön ei ole aikaa
Asenne WebMysliin	myönteinen, pi- tää hyödyntää ja kehittää	alussa negatiivi- nen työyhteisön mu- kana yhdessä teh- den asenne muut- tui positiivisem- paan suuntaan ei koe ohjelmasta olevan hyötyä	alussa kaikki tuntui sekavalta ja mo- nimutkaiselta käytännön kautta tilanne on helpot- tunut	alussa negatii- vinen ei aikonut käyt- tää ohjelmaa käytännön myö- tä siitä on tul- lut olennainen osa arkea ravitsemukseen käytetään liikaa voimavaroja.	alussa muutos- vastarintaa käytön myötä- helpottunut
Mielipide tietotekni- kasta ja hoi-	välttämätön ja hyväksyttävä asia	välttämätön vie liikaa aikaa	väistämätön hieman kauhistut-	tuo helpotusta, mutta on myös esteenä ja hi-	hyvä asia, kun hoidetaan poti- laan asioita

totyöstä	huomioitava henkilökuntamitoitus kirjaamiselle ei jää aikaa yhtenäiset tunnukset kaikkiin ohjelmiin	hoitotyöltä	taa	dasteena tarvitaan yhtenäiset tunnukset tai kortti ohjelmiin kirjautumiseen vie aikaa hoitotyöltä	kehittää työtä ja potilaan asioita vie kuitenkin aikaa varsinaiselta hoitotyöltä
----------	---	-------------	-----	---	---

Taulukko 1 Haastattelun perustietoja ja taustamuuttujia

Haastateltavat vertasivat WebMysliä muihin työssään käyttämiin ohjelmiin. Heidän mielestään ohjelma on selkeä ja kansantajuinen ohjelma. Ongelman aiheuttivat ohjelman oppiminen ja käytänteistä sopiminen sekä niiden muodostuminen rutiineiksi. Harjoittelun ja käytännön työn myötä WebMysli koettiin pääosin hyväksi apuvälineeksi työssä. Takaisin manuaaliseen järjestelmään ei haluttu palata.

Niillä henkilöillä, joilla oli ennen ohjelman käyttöönottoa negatiivinen käsitys tietotekniikan ja hoitotyöhön yhdistämisestä vaikutti, vielä ohjelman käytänteeksi muodostumisen jälkeenkin. Ohjelmasta ei koettu olevan minkäänlaista hyötyä ja siirryttiin liian kauas varsinaisesta potilaan hoidosta. Erään haastateltavan mukaan ruokahuoltoon käytetään liikaa energiaa. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin lopulta samaa mieltä, ettei ohjelma vie vanhaa käytäntöä enemmän tai vähemmän työaikaa. Toimintatavat ovat vain muuttuneet. Toisinaan tietokoneiden vähyys aiheuttaa ongelmia.

Kun tietotekniikalla hoidetaan potilaiden asioita, voidaan säästää paljon työtä ja askelia. Toisaalta tietotekniikka itsessään vie yhä enemmän työaikaa ja aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Kaikki haastateltavat toivoivat nykyisen sekavan käyttäjätunnuksen ja salasanojen käytön selkeytyvän tulevaisuudessa. Hoitajilla saattaa olla useita kymmeniä salasanoja käytössään. Erään hoitajan mukaan hänestä tuntuu, ettei ole oikeassa työssä tehdessään työtä tietokoneella. Toinen hoitaja odotti tulevaisuudessa tulevaa sähköistä kirjanpitoa ja paperitonta sairaalaa peläten ja toinen odottavasti, jotta moni ongelma saataisiin ratkaistua. Huoli työn mitoituksista oli kaikissa haastatteluissa läsnä. Sekä hoitotyölle, että tietotekniikalle olisi varattava aikaa. Myös kanssakäymisen vähentymisestä ollaan huolestuneita tietotekniikan lisääntyessä.

”Kyllähän se on ihan kauheasti lisääntynyt mitä meiltä vaaditaan sen välittömän hoitotyön lisäksi. Onhan meillä on paljon erilaista tilastointia mikä meidän pitää tehdä ja mikä vie ihan

hirveästi aikaa. Se tavallaan kehittää niin kun tätä työtä ja se niin kun kuuluu tähän. Mutta kun sitä tulee koko ajan lisää ja se oman riittämättömyyden tunne kun ei enää ehdi.” H5

Liian monta tietoteknistä uudistusta käynnistetään yhtä aikaa tai hyvin lähekkäin. Uusi asia tai ohjelma otetaan käyttöön vaikka vanhaa ei ole vielä opittu ja sisäistetty. Ongelma korostuu henkilöillä, joilla on heikommat atk-aidot. Pehdytystä kaivattiin lisää, muttei osattu tämentää minkälaista pehdytystä tarvittaisiin. Kaikkien kokemuksesta käytäntö ja kokemus opettavat. Kaikki osastot toimivat omalla tavallaan, joten käytännön muokkaaminen omalle osastolle sopivaksi koettiin ohjelman keskeneräisyytenä. Ohjelmia ei kokeilla ja opasteta riittävästi käytännössä ennen käyttöön ottoa. Koettiin, että varsinaisesta potilastyöstä menee liikaa aikaa ohjelmia kehittäessä. Tämä kokemus esiintyi vahvimmin haastateltavilla, joilla oli negatiivinen ennakkoasenne WebMysliä kohtaan ja kertoivat kiireen olevan työssään ensisijainen kehitettävä asia.

WebMyslissä löytyi ohjelman ominaisuuksia, jotka katsottiin hankaloittavan työsuoritusta. Tällaisia ovat esimerkiksi ateriakorttien pieni fonttikoko, aikataulutetut aterioiden tilauksien sulkuajat ja potilastietojärjestelmän ja WebMyslin tietojen vaihdon nopeus. Suurin osa kokee tiedostojen jatkuvan saatavilla olon etuna ja aterioiden päivituksen tekee vaivatta muun työn lomassa. Hankaloittavaksi tekijäksi ilmeni yllättäen koneelle kirjautuminen muutoksien tekemiseksi. Ohjelman myötä Lohjan sairaalassa otettiin käyttöön muiden Raviolin toimipaikkojen noudattamia käytäntöjä. Tällaisia ovat esimerkiksi leivän ja puuron jakaminen nesteruokavaliota noudattaville, mikäli se osastolta tilataan. Tämä koetaan työtä hankaloittavaksi ohjelman ominaisuudeksi, vaikka myös se on sovittu yhtenäisen käytäntö Raviolin ravintokeskuksissa. Suurin osa haastateltavista koki Web Mysli ohjelman jollain tavalla helpottavan työtä. Poikkeuksena yksi haastateltava ei kokenut hyötyä, muttei toisaalta haittaakaan. Useimmiten mainittu hyöty oli potilaiden ateriatietojen säilyminen tiedostossa hänen saapuessaan uudelleen osastolle, jolle Ravioli toimittaa ateriapalveluja. Lisäksi mainittiin reaaliaikaisuus. Muutokset voi tehdä välittömästi tiedostoon, eikä tarvitse odottaa ruokakorttien saapumista ravintokeskuksesta. Tässäkin kohdassa nousi myös toimimaton ruoanjakolista, joka toimiessaan helpottaisi työtä. Listasta kerrotaan tarkemmin myöhemmin tässä kappaleessa. Yhteisten termien ja käytänteiden käyttöönotto on vähentänyt virheitä. Liian vähäiset osastotunnit, joissa voisi sopia ja käydä läpi asioita hankaloittavat yhteistyötä. Kukaan ei ottaisi vanhaa käytäntöä enää takaisin. Haastateltavat osasivat luetella hyötyjä myös Ravioli Lohjalle: käsialaongelmien poistuminen, saatavat tilastot ja puheluiden väheneminen. Potilaiden kokemaa hyötyä ei osattu kertoa. Osa arvioi kysyvänsä potilaiden toiveet ja ruokavaliot tarkemmin, verrattuna vanhaan käytäntöön. Nykyisessä ohjelmassa on paljon valmiita ruokavaliövaihtoe-

toja valmiina, joka helpottaa valinnan tekemistä.

Kysymys siitä, miten laitoshuoltajien, sairaanhoitajien, lääkäreiden ja ravitsemusterapeutin yhteistyö toteutuu ruoka-asioissa, osoittautui liian laajaksi ja turhaksi. Ainoa tutkimuksen kannalta olennainen sidosryhmä ovat laitoshuoltajat. Ravitsemusterapeutin palveluja käytetään Lohjan sairaalan osastoilla vielä vähän. Lääkärit kertovat syökö potilas vai ei ja onko hänellä neste vai perusruokavalio. Käytännössä heidän ja hoitajien välinen yhteistyö ei vaikuta millään tavalla tämän tutkimuksen tuloksiin. Sairaanhoitajat vastaavat ruoan tilaamisesta ja jaosta sekä tietävät potilaiden sairaudet ja toiveet. Lisäksi heidän tulisi hallita sairaalan erikoisruokavalioiden peruseräpäätökset. He eivät käytännössä kuitenkaan ehdi jakamaan ruokaa potilaille ja työ jää usein yksin laitoshuollon henkilökunnan tehtäväksi. Tämä aiheuttaa ongelmia ja kitkaa laitoshuollon henkilöstön ja sairaanhoitajien välille. Hoitajat myös kokevat laitoshuoltajien olevan uupuneita työhönsä. Lisäksi heidän muutosvastarinta uusille asioille on suuri. Muutosvastarinta vaikuttaa ja hankaloittaa myös hoitajien työtä.

5.1 Oppiminen työssä, osana työyhteisöä ja muutoksessa

Alla on esitetty haastattelujen koontitaulukossa asioita työssä oppimisessa, osana työyhteisöä ja muutoksessa.

	H1	H2	H3	H4	H5
Miten Web-myslistä on tullut käytäntö?	käyttö opettaa ruoanjakolistasta ei ole vielä onnistunutta käytäntöä	pakon sanelemana	aika ja ohjelman käyttö auttoivat	huomaamattomasti, ajatteli, ettei käytä ohjelmaa haastattelun aikana käyttää jokaisessa työvuoressa jollain tavalla vanhan käytännön mukaisen ruoanjakolistan käyttöönotto oli hyvä asia	helpotti, kun sai pitää jotain vanhaa vanhan käytännön mukaisen ruoanjakolistan käyttöönotto oli hyvä asia
Käytännön muodostumista hankaloittivat	uudet versiot ja ohjelmat lannistavat ihmisiä yhtenäisten käsitteiden puuttuminen	yhtenäisen kielen puuttuminen	ei osaa sanoa	ei osaa sanoa	heikot taidot työkavereiden negatiiviset asenteet liian vähän tie-

	negatiiviset työ- kavereiden asenteet				tokoneita väsymys muu- toksiin
Käytännön muodostu- mista ja op- pimista edesautta- vat tekijät	työkaverien tuki ryhmätyö,	työkaverien tuki lähiesimiehen toiminta ihmiset osaavat tarvittaessa ky- syä	työkaverien tuki ja ryhmätyö	työkaverien tu- ki lähiesimiehen toiminta	työkavereiden asenteet ja tu- ki, hyvä ilmapiiri
Oma toimin- ta käytän- teiden muodostu- miseksi ja oppimisen mahdollis- tamiseksi	motivoi työka- vereita ja teh- nyt oppaita tehdyt ohjelman parannusehdo- tukset Raviolille ovat auttaneet	yhtenäistänyt kieltä opetellut oh- jelman häneltä usein kysytään Web- Myslistä	ei yksin vaan osana ryhmää	ei muista	ryhmän jäsene- nä esitetty oh- jelmaan paran- nuksia, joihin on reagoitu
Helpottaako WebMysli työtä	helpottaa ei olla riippuvai- sia korttien si- jainnista potilastietojen pysyvyys ohjel- massa irtokorttien poistuminen osaa kertoa mo- nipuolisesti hyö- tyjä myös Ra- violille	varmaan, ei osaa kuitenkaan sanoa miten ehkä potilastie- tojen pysyvyys.	ei ainakaan lisää työtä helpompi laittaa päänteelle osaa kertoa mo- nipuolisesti hyö- tyjä Raviolille	ei osaa sanoa muttei koe haittaakaan mainitsee kui- tenkin potilas- tietojen säily- misen tiedos- tossa ei näe hyötyä potilaalle Raviolille hän näkee hyödyn puhelujen vä- henemisenä.	käsin kirjaami- nen ja kortit jäävät pois ajankäyttö hel- pottui raviolille hän näkee hyödyn puhelujen vä- henemisenä.
Miten han- kaloittaa	pieni fonttikoko ei hyödynnetä tarpeeksi,	tilausaikojen umpeutumisaajat yhtenäisten kä- sitteiden puute hankaloittaa oh- jelman käyttöä	ei osaa sanoa ei varmaan mi- tenkään	mutkikkaam- paa, muttei osaa sanoa mi- ten	ei mitenkään

**Taulukko 2 Haastattelun koontitaulukko oppimisesta työssä,
osana työyhteisöä ja muutoksessa**

Kaikkia haastateltavia yhdisti vahva tunne omasta ammattitaidosta ja halu toimia potilaan parhaaksi. Päällimmäisenä oli halu selviytyä työstä mahdollisimman hyvin ja toimia siten työnantajan asettamien tavoitteiden ja oman ammattietiikan mukaisesti.

*”Välillä mä en osannut, mutta väkisin olen vaan opetellut. Mun on osattava kun mä oon tääl-
lä töissä. Muuten homma ei toimi. Se on totuus. Mä voin olla ainoa ihminen joka osaa Web-*

Myslin koko vuorossa.” H2

Käytännössä ja selkeillä ohjeilla kuitenkin oppii ja ymmärtää, ettei oppiminen vaikeankin alun jälkeen ollutkaan niin monimutkaista. Kannustavana tekijänä kaksi haastateltavaa koki, että ohjelmaa on muutettu ja paranneltu vain heidän toiveidensa mukaan.

Työkavereiden tukea pidettiin tärkeänä oppimisprosessissa. Selviytyäkseen työstä ja saavuttaakseen hyvän työsuorituksen yksilö tarvitsee usein ryhmän ja organisaation avukseen (Ojala 2008,47). Henkilöpääoman tärkeä osa on yksilöiden halu käyttää omaa osaamistaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Ojala 2008,47; Hätönen 2000, 9). Ylivoimainen osaaminen syn-tyykin avoimen kommunikoinnin ja osallistumisen myötä (Ruohotie, Honka 1997, 1). Kaikki haasteltavat kuvasivat työnsä liian kiireiseksi ja kokivat riittämättömyyden tunnetta.

”Kyllä se musta viime vuosina ja nyt tämän muutoksen myötä näkyy, että ihmiset kyllä väsyvät ja se väsyminen näkyy ja sitten heilläkin se riittämättömyyden tunne, kun on tottunut tekemään tietyt asiat ja sitten ei enää ehdikään.” H5

Onnistunut ohjelmien käyttöönotto eli oppiminen ja sitä kautta muodostuneiden käytänteiden koettiin poikkeuksetta olevan hyvän yhteishengen, ammattitaidon ja yhteistyön sujuvuuden tulosta. Suurin osa haastatelluista kehui työkavereitaan, mutta muutosvastarinta vaikutti myös negatiivisesti ilmapiiriin ja uuden oppimiseen.

”On sellaisia työkavereita, jotka ei suostu yksinkertaisesti tekemään. Meillä on täällä sellaisia ihmisiä. Ne ei yksinkertaisesti tee - siksi, ettei ne halua. Ne pelkkää tietokonetta” H2

”Ne ei tee lääketilauksia, koska se on hankala asia. Ei tilaa labroja, koska ne ei osaa tehdä sitä. Ne ei kotiuta potilasta, sen takia kun ne ei osaa tehdä.”H2

Kaikki yrityksen henkiset ja fyysiset tekijät vaikuttavat oppimiseen (Ojala 2008, 47- 53). Esille oppimisen edistäjänä nousivat hyvät työkaverit ja potilaiden myönteisen palautteen antama voima ja hyvä mieli. Lähes kolmekymmentä vuotta hoitajan työtä tehnyt listasi työn hyviksi puoliksi kokemuksen myötä muodostuneen työn helppouden, vaihtelevuuden ja mahdollisuuden ohjata opiskelijoita. Vaatimukset tietotekniisiin kirjauksiin ja erilaisten ohjelmien käyttöön on lisääntynyt jyrkästi, mutta niiden toteuttamiselle ei ole annettu riittävästi aikaa. Lisäksi ongelmaksi koettiin työvälineiden eli tietokoneiden vähäisyys. Tietoteknistä kehitystä sairaanhoidossa pidettiin yleisesti hyvänä ja helpottavana asiana, mutta välillinen potilastyö

on lisääntynyt välittömän potilastyön kustannuksella. Kuitenkin huoli omasta ja työkavereiden tietoteknisestä osaamisesta nousi esille.

Haastateltavat kertoivat, miten he kehittäisivät nykyistä työtään. Kolme haastatettavaa viidestä mainitsi kappaleen alussa käsitellyn kiireen tai ajan puutteen. Kaksi haastatettavaa mainitsi vastauksessaan HUS-kuntayhtymän lukuisat viimeaikojen muutokset.

”Hussin kriittinen piste on varmaankin, että kaikkea tulee liian paljon yhdellä kerralla. Se on ihan henkeä salpaavaa, kun muutoksia ajetaan läpi - ihan tosta vaan.” H1

Osa haastateltavista oli eri tasoilla hyväksynyt jatkuvan muutoksen olevan osa työtään. Esille nousi etukäteistiedotuksen puutetta ja sitä seurannutta yllätyksellisyyttä. Myös jatkuvat muutokset kuormittavat työntekoa ja opastus niihin oli ollut haastateltavien mielestä liian kevyttä. Viestintää käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.2 organisaation viestintä muutoksessa.

Vain yksi haastateltava asennoitui jo ohjelman käyttöönottovaiheessa avoimesti ja muutokselle myönteisesti. Hänen mielestään ohjelmat ja käytänteet, jotka on päätetty ottaa käyttöön, täytyy hyödyntää kaikin tavoin. Muut kokivat eriasteista muutosvastarintaa ja ohjelman opettelun olleen jopa pakon sanelemaa. Eräs haastateltava ei alussa ajatellut käyttävänsä ohjelmaa ollenkaan. He kokivat ohjelman käyttöönottovaiheessa asian liian monimutkaiseksi ja kertoivat muutosvastarinnan olleen saman laista, kuin uusien asioiden kanssa yleensäkin. Myönteisempi asenne ja lisäkouluttautuminen sairaanhoitajaksi valmistumisen jälkeen, liittyivät toisiinsa näiden haastateltavien kohdalla.

”Muutosvastarintaahan on aina. Niin kun mille tahansa uudelle asialle, kun aina ennen on tehty määrätyllä tavalla, niin sitten sen uuden omaksuminen ja olihan siinä tietysti alkuun jotakin ennen kuin me opittiin ja me kaikki opittiin. Mutta tota mun mielestä, se on mennyt yllättävän hyvin - pääsääntöisesti. Mun mielestä se on oikeastaan yllättävänkin hyvin se alun jälkeen mennyt.” H5

”Kaikki oli ihan yhtä äimänä, että pirukos täällä on. Nyt menee vaan vaikeammaksi tietokoneenhan pitäisi helpottaa eikä pahentaa. Sehän se oli yleinen laulu. Sehän oli ihan totuus ja sehän oli ihan, että ruokia tuli vaikka me ei oltu tilattu niitä. Me ajateltiin, että mitä se maksaa, koska meidän osasto on esimerkiksi tulostavasti vastuullinen.” H2

Toimintaympäristön muutos haastaa yksilöt ja organisaatiot oppimaan pois opituista ajattelu-

ja toimintatavoista (Viitala 2005, 29). Yksi haastattelun laajimmista kysymyksistä oli, miten WebMyslistä oli muodostunut käytäntö haastateltaville. Käytössä ollut opittu ruoantilausjärjestelmä oli ollut käytössä koko Lohjan sairaalan historian ajan, joten muutos koettiin suurena ja tiedotuksesta huolimatta liian nopeana. Jo vuoden käytön jälkeen monet käyttäjät ovat hyväksyneet sen osaksi työtään ja osa ei vaihtaisi enää manuaaliseen järjestelmään. Tässä kommentteja käytänteiden muodostumisesta:

”Siinähan kestää vähän aikaa niissä pienissä ja korteissa et sä tsekkaat sen, että mitä sä siihen laitat. Mutta sitten kun vähä aikaa tekee. Ei siinä oo mitään, et se lähinnä hankaloittaa, että sitä ei hyöty käytetä niin kuin sitä pitäisi.” H1

”Kaikkien ruoan kanssa työskentelevien täytyy puhua samaa kieltä ja sopia yhteisistä käytänteistä sekä säännöistä. Hyvänä esimerkkinä on Nesteruokavalio, josta on aikaisemmin puhuttu liemi- ja nesteruokavaliona sekä perusruokavalio, josta on puhuttu kevyt- ja perusruokavaliona. Pyritään että puhuttais samaa kieltä. Puhuttais, että se helpottaisi sitten niin kun sama asia kun se lukee aina. Vaikka kuinka olollaan sovittu, niin aina sieltä se pulpahtaa.” H2

Suurimmaksi ongelmaksi toimivien käytänteiden muodostumiselle näytti nousevan kiire, eikä viitsitty perehtyä ja paneutua uuteen asiaan. Hiertämään saattoivat jäädä esimerkiksi pieni fonttikoko tai toimimaton ruoanjakolista. Ohjelmasta on muodostunut kaikille haastateltaville käytäntö. Vahvaa muutosvastarintaa alussa kokeneillekin WebMyslistä on muodostunut huomaamaton osa työtä ja kuuluu oleellisesti työhön. Haastateltavien mielestä kaikki meni yllättävän hyvin alkukankeuden jälkeen.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki kokivat voineensa omalla toiminnallaan vaikuttaa muodostuneisiin käytänteisiin, kuten esimerkiksi käytettäviin termeihin ja paluuseen käsin kirjoitettuun listaan ruokailijoista. käytänteiden muodostumista pidettiin yhteispelinä, jossa aika auttaa. Oppimista ja käytänteiden muodostumista hidastivat erilaiset tietotekniset viat sekä osan mielestä keskeneräinen ohjelma. Osa koki joutuvansa koekaniiniksi ja ohjelman kehittäjäksi. Myös esimiesten kautta ohjelmaa on kehitetty ja hiottu juuri heidän osastolleen sopiviksi. Esimiestyön merkitystä käydään läpi kappaleessa 5.3.

”Pitäisi käydä selkeämmin läpi. Olisi pitemmälle kehitetty siis silleen, että tavallaan pitäisi käytännössä kokeilla, koska se vie varsinaisesta potilastyöstä aikaa. Meidän pitää se kokeilla täällä ja kehitellä. Liian paljon meidän aikaa menee siihen, että meidän pitää sitä veivata ja sitten me vielä opetellaan se. Niin siinäkin menee aikaa kaiken työn lisäksi.” H2

Kaikille haastateltaville WebMyslistä muodostui käytäntö käytännön työssä yhdessä kollegojen kanssa. Huoli potilaiden ruokailusta ja sen kustannuksista kannusti osaston hoitajia yhteistyöhön ja oman käytännön kehittelyyn. Uusi käytäntö pohjautui vahaan toimintatapaan. Uuden potilaan tietojen siirtyessä potilastietojärjestelmästä WebMysliin, potilaan omahoitaja haastattelee ja kirjaa ruokavaliot ja ruokaan liittyvät toiveet WebMysliin. Aikaisemmin hoitaja haastatteli ja teki haastattelun pohjalta pahvisen ateriakortin, joka lähetettiin ruokavaunujen mukana ravintokeskukseen. Uudessa käytännössä tiedot päivittyvät sähköisesti ja kortti tulostetaan kutakin aterialla varten ravintokeskuksessa. Vanhassa ja uudessa käytännössä ruoanjaon jälkeen tarkastetaan potilaiden aterioihin liittyvät muutokset. Aikaisemmin muutokset korjattiin pahvikortille ja kortti uusittiin tarvittaessa. Nykyisessä käytännössä yksi hoitaja kirjautuu ohjelmaan ja tekee kaikkien saman käytävän potilaiden muutokset. Kunkin potilaan omahoitaja kertoo tarvittavat muutokset koneelle kirjautuneelle hoitajalle. Potilaiden ruokailuhetki koetaan yhteiseksi tauoksi välittömästä hoitotyöstä. Usein kommunikointi ei toimi ja useampi hoitaja kirjautuu koneelle ja tekee tarvittavat muutokset.

WebMysli ohjelman myötä osaston oli mahdollisuus siirtyä kokonaan pois manuaalisesta kirjaamisesta. Ohjelman käyttöönotto onnistui muilta osin, mutta se ei onnistunut täysin siirtymään vanhasta käsin kirjaamisesta hyödyntämään sähköistä järjestelmää. WebMyslistä on saatavilla valmis lista potilaiden ruokavalioiden tai mahdollisesta ravinnosta olemisesta. Tämän listan avulla potilaiden valmiit ateriatarjottimet jaetaan potilaille. Vastaavilla keskitetyn ruoanjakelun osastoilla, kyseinen lista tulostetaan reaaliaikaisena ennen ruoan jakoa WebMysli-ohjelmasta. Osasto kolmella laitoshuoltajat eivät hyväksyneet valmista listaa. Tiedot olivat eri järjestyksessä vanhaan käsin kirjoitettuun listaan verrattuna. Lisäksi vastarintaa aiheutti viivoituksen puuttuminen ja se, että yhdellä potilaalla saattoi olla kaksi riviä listassa, mikäli ruokavalio muuttui kesken ateriointipäivän. Tämä aiheutti ohjelman käyttöönottovaiheessa laitoshuoltajien keskuudessa rajun vastustuksen. He eivät halunneet opetella lukemaan uutta listaa. Osastolla haluttiin ratkaista tilanne nopeasti ja päädyttiin hoitajille työlääseen, mutta kaikille tuttuun ja turvalliseen listan käsin kirjoittamiseen. Kaikki eivät hyväksyneet vanhaan palaamista ja olivat valmiita työskentelemään asian eteenpäin viemiseksi. Myös osa hoitajista, joille järjestely toi lisätyötä, pitivät siitä huolimatta vanhaa listaa parempana. Ohjelmasta saatava lista on puuttuvaa viivoitusta lukuun ottamatta täysin käyttökelpoinen. Lista vaatii kuitenkin uuden omaksumista. Lähes kolmekymmentä vuotta hoitajan työtä tehnyt koki vanhan listan helpottavana ja laitoshuollon henkilöstöä rauhoittavana tekijänä. Hänen mielestään asiat selkeytyivät, koska he saivat pitää jotain vanhaa ja helppolukuista. Kaikki eivät ymmärrä, miksi vanhaa listaa ei käytettäisi, jos se helpottaa laitoshuoltajien työtä. Kysyttäessä käsin

kirjoitetusta listasta haastateltavat vastasivat seuraavasti:

”Juu yritettiin mutta siinä oli niin paljon ongelmaa, että me koettiin se paremmaksi, että se kirjoitetaan ehkä sitten sekin, että meidän potilaat muuttui niin paljon, että on helpompaa vaan vetää kumilla yli kun sit taas koneella.... Semmosia” H4

”Ensinnäkin musta se helpotti ihan kauheasti. Se rauhoitti ihmisiä, kun me otettiin käyttöön kuitenkin se. Meillä on vieläkin käytössä se lista, minkä mukaan me jaetaan. Se niin kun tuntui, että se jotenkin selkeytti kuitenkin sitä tilannetta. Että jostain syystä se vanha lista, että me saatiin jotain vanhaa pitää ja se vanha lista oli niin paljon helppolukuisempi. Toki siitäkin ilmeisesti yritetään päästä irti, mutta mun mielestä, jos se helpottaa työtä niin miksi sitä ei käytettäisi. Se on ihan helppo täyttää siinä ohella. Että se oli siinä sen alkukaaoksen jälkeen, kun se keksittiin, niin se oli niin kuin hyvä asia. Silloin meidän laitoshuoltajat, jotka siinä joutuu tän kaiken kiireen takia jakamaan yksin, niin se helpotti heidän työtä ja silloin se helpottaa myös meidän työtä. Koska ne ei osaa sitä tehdä ja hermostuu, kun se menee väärin.” H5

Koulutukset WebMysli-ohjelmaan järjestettiin kahden viikon aikana kuukausi ennen varsinaista ohjelman käyttöön ottoa. Koulutuksessa yksi tai kaksi työntekijää harjoittelivat samalla tietokoneella ja tekivät konkreettisesti ateria- ja tuotetilauksia. Harjoittelu tehtiin kuvitteellisille osastoille ja käytettiin Meilahden sairaalassa käytössä olevia erikoisruokavalionimikkeitä. Osalla Lohjan sairaalan osastoista, kuten osasto kolmosella, laitoshuoltajat tekevät tuotetilaukset ja hoitajat ateriatilaukset. Myös hoitajille tarkoitettussa koulutuksessa käytiin läpi tuotetilausten tekeminen, jotta he voivat tarvittaessa tehdä tai avustaa tietokoneita paljon vähemmän käyttäneitä laitoshuoltajia. Alla olevassa taulukossa on esitetty yksinkertaisesti koulutukseen osallistuneet ja heidän kokemuksensa koulutuksesta.

	H1	H2	H3	H4	H5
Koulutukseen osallistuminen	ehkä, ei oikein tarkkaan muista	ei	kyllä	kyllä	kyllä
Kokemus koulutuksesta osastolla tai koulutuksessa	koulutus osastolla oli käytännönläheistä	ei ole jäänyt kuvaa, vasta käytäntö opetti	koulutuksessa tuntui monimutkaiselle, mutta käytäntö opetti	koulutuksessa oli käytännönläheistä, mutta silti sekavaa. Koulutus oli liian aikaisin käyttöönottoon verrattuna	ei jäänyt mieleen kuvaa negatiiviset ennakkokäsitteet vaikuttivat asiaan
Hallitseeko	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä

ohjelman					
Hallitsevat-ko työkaverit ohjelman	joillakin on ongelmia	kyllä	kaikki ei, suurin osa kyllä	kaikki tekee, vaikka eivät hallitsisi	kyllä

**Taulukko 3 Haastattelun koontitaulukko WebMysli koulutuksis-
ta**

Kaikki eivät pystyneet osallistumaan koulutuksiin ja osallistuneet kokivat koulutuksen ja käyttöönoton välisen ajan olleen liian pitkä. Kaikki haastateltavat eivät olleet varmoja, olivatko olleet järjestetyssä koulutuksessa. Tilanne kuvaa hyvin nykyistä tilannetta Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä. Kehitys, muutokset ja yleensä erilaisten tietoteknisten järjestelmien käyttöönotot tapahtuvat niin tiheään, etteivät työntekijät aina muista kaikkia käymiään koulutuksia. Koulutuksen merkitystä ei kiistetty, mutta sen painoarvoa ei koettu kokemuksen rinnalla yhtä tärkeäksi.

”Vaikka sitä koulutusta olisi ollut enemmän siihen alkuun, se ei ole koskaan sama kun tavallaan se itse tekeminen. Se vanha sanonta, että tekemällä oppii, on tässäkin asiassa niin kun sillee varmaankin hyvä. Tietysti, että kyllähän tässä on tunteet kuohunut puolin ja toisin, että sitä varmaankin on tullut ja osa on hermostunut ihan pienistäkin asioista. Me ollaan ihmisiä.” H5

Kaikkien haastateltavien mielestä HUS-kuntayhtymän erilaiset ohjelmien käyttöönotot menevät aina samalla kaavalla. Ensin asiasta kerrotaan, sitten asia esitellään kirjallisesti jonka jälkeen kaikille jaetaan harjoittelupäivät työvuorojen mukaan. Kaikkien haastateltavien mielestä ohjelman oppii vasta käytännössä. Saman koulutuksen käyneet haastateltavat kokivat koulutuksen eri tavalla. Osa koki koulutuksen hyvänä ja osan mielestä WebMysli ja myös useat käyttöönotetut ohjelmat vaikuttavat koulutuksissa monimutkaisilta ja sekavilta.

Kaikki haastatellut hoitajat hallitsevat ohjelman käytön. He kertoivat myös työkavereiden hallitsevan ja käyttävän ohjelmaa. Vain yhdellä haastatelluista oli ollut tilanteita, jolloin kaikki työkaverit eivät hallinneet tai halunneet käyttää ohjelmaa.

5.2 Organisaation viestintä muutoksessa

Projektin viestinnän tavoitteena oli Lohjan sairaalan elintarviketilauksien muutosprosessin läpivieminen manuaalisesta järjestelmästä sähköiseen. Koko projektin ajan tavoiteltiin tehokasta tiedonkulkua. Viestinnästä tehtiin erillinen viestintäsuunnitelma (Liite 3.)

Motivoiminen oli yksi projektin suurimmista haasteista, jossa viestinnällä oli suuri merkitys. Kaikkien käyttäjäryhmien oli ymmärrettävä uuden järjestelmän hyödyt. Kun toimintaa opetellaan, vie se luonnollisesti paljon aikaa. Vuoden käytön jälkeen asia hyväksytään, mutta alussa näin ei ollut. Oppimisprosessin jälkeen järjestelmä säästää aikaa ja vaivaa jokaisessa organisaation portaassa. Jos työntekijöitä ei saada sitoutumaan, ammattitaitoinenkaan työntekijä ei tuota odotettua tulosta. Tämän projektin osalta viestintä kohdistettiin työntekijöiden esimiehiin. Yksiköiden esimiehillä oli päävastuu siitä, että viestintä tavoittaa kaikki asianomaiset. Viestinnästä vastaavat Lohjan sairaalan ravintokeskuksen esimiehet, osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat. Organisaatio ei ole muutoksen läpiviemiselle tärkeää, vaan hyvä johtajuus. Johtajuudessa korostettiin tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta. Perusajatuksena kaikessa oli, että tulokset saavutetaan ihmisten avulla ja heihin vaikuttamalla. Alla olevassa taulukossa on kuvattu pelkistetysti haastatteluissa esiin nousseita asioita viestinnästä

	H1 Musta	H2 Sininen	H3 Vihreä	H4 Lila	H5 Ruskea
Ennakkotiedotus	ei muista osallistuiiko ennakkotiedotustilaisuuteen hyödyllinen positiivinen ja odottava asenne	osallistui tiedotustilaisuuteen. ei kokenut hyötyä	osallistui ennakkotiedotustilaisuuteen. ennakkotiedotus antoi asiasta monimutkaisen kuvan	ei osallistunut ennakkotiedotustilaisuuteen ei mitään tietoa asiasta ennen koulutusta	osallistui ennakkotiedotustilaisuuteen hyödyllinen ennakkotiedotus antoi asiasta hieman monimutkaisen kuvan.
Viestinnän henkilökohtainen kokeminen	onnistunut keskustelut tärkeitä. tärkeää tietää miksi esimiehen toiminnalla on vaikutusta	ongelmallista oma aktiivisuus tärkeä esimiehen toiminnalla on vaikutusta	tiedotus alussa liian monimutkaista tieto asiasta etukäteen auttoi muutoksessa	ennakkotiedotus riittämätöntä käytöönnoton myötä helpottui ja muuttui käytännölläheiseksi. esimiehen toiminnalla on vaikutusta	riittävä ennakkotieto, miksi asioita tehdään helpottaa työtä esimiehen toiminnalla on vaikutusta
Paras viestintätapa	henkilökohtainen viestintä	henkilökohtainen viestintä	henkilökohtainen viestintä	henkilökohtainen viestintä	henkilökohtainen viestintä
Viestinnän ongelmat	ongelmista olisi viestittävä myös kentältä suunnittelijoille päin informaation suuri määrä	vuorotyö ja tavoitettavuus	ajoitus ennakkoasenteet	ajoitus	liikaa informaatiota hallittavaksi negatiiviset huhu- ja väärät väitteet vaikeuttavat viestien vastaanottoa.
Viestinnän	tärkeää, kak-	kokemus ja käy-	tärkeää	tärkeää	ei suurta merki-

merkityksen kokeminen	sisuuntaista	täntö merkitsivät tiedotusta enem- män			tystä
--------------------------	--------------	--	--	--	-------

Taulukko 4 Haastattelun koontitaulukko viestinnästä

Viestinnällä oli tärkeä rooli muutoksessa. Asioista täytyy kertoa, jotta tiedetään miksi asioita tehdään ja mihin ne vaikuttavat. Erilaisten tiedotteiden ja viestien määrä on jatkuvasti lisääntynyt. Yksi haastateltavista kuvaili asiaa nimellä informaatioasaaste. Koska tietoa on paljon, tarpeellisen ja itselle tarkoitetun tiedon poimiminen suuresta tietomäärästä on ongelmallista.

”Ihminen ihmiselle on hyvä tapa tuoda sitä tietoa, kun sitä tulee sitä informaatioasaastetta niin hirveen paljon nykyään.” H5

Parhaimpana tiedotusmuotona pidettiin poikkeuksetta henkilökohtaista kontaktia, jolloin jää mahdollisuus vuorovaikutteiselle keskustelulle. Muut viestintämuodot tukivat henkilökohtaista kanssakäymistä, jonka rinnalla perinteiset tiedotustilaisuudet koettiin lähes yhtä tehokkaiksi. Ainoastaan yksi haastateltava oli täysin tyytyväinen projektin tiedotukseen, eikä tekisi mitään toisella tavalla.

Tiedonkulku koettiin ongelmalliseksi kaikilla työn alueilla. Kaikilla ei ollut selvillä, miksi siirrytään WebMysli ohjelmaan. Kolmivuorotyö vaikeuttaa myös tiedonkulkua. Suuri ero viestinnän kokemisessa löytyi kuitenkin kohderyhmän erilaisuudessa. Erilaiset ihmiset kokevat saman viestin eri tavalla.

Oikealla tiedottamisella voidaan estää kuulopuheiden ja mahdollisten pelkojen muodostuminen (Arikoski & Sallinen 2008, 92). Huhupuheita sähköiseen järjestelmään siirtymisestä oli kulkenut Lohjan sairaalassa jo vuosia ennen käyttöön ottoa. Huhut lisääntyivät vuonna 2008 kun Lohjan sairaalan ravintokeskuksen liittymisestä Ravioli Liikelaitokseen alettiin keskustella julkisesti. Noin kolme kuukautta ennen ohjelman käyttöön ottoa Ravioli Lohjalla järjestettiin tiedotustilaisuus Ravioli liikelaitokseen liittymisen myötä tulevista muutoksista. Tilaisuuteen osallistui 120 Lohjan sairaanhoitoalueen työntekijää. Haastatelluista kolme hoitajaa osallistui tiedotustilaisuuteen. Sähköiset potilasaterioiden ja tuotteiden tilausjärjestelmät olivat yksi kuulijoita eniten puhuttaneista aiheista. Tiedotustilaisuuden jälkeen sähköisestä tilausjärjestelmästä keskusteltiin osastonhoitajien kanssa, lähetettiin tiedotteita sähköpostilla ja kerrottiin Lohjan intranet-sivustoilla. Osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat tiedottivat asiasta eteenpäin omalla osastollaan. (Liite 4.).

Mikäli haastateltavissa ei ollut minkäänlaista ennakkokäsitystä tai taustatietoa tulevasta ohjelmasta, odotettiin sitä jännityksellä. Koulutuksessa jaettu paketti kuitenkin hämmensi ja ohjeiden sisäistäminen oli hankalaa. Positiivisen ja neutraali ennakkoasenteella haluttiin ottaa kaiken hyöty ja työtä helpottavat asiat vastaan. Osalla oli tiedossa, että ohjelma oli käytössä muualla pääkaupunkiseudun sairaaloissa, eikä omaa yksikköä koettu mitenkään poikkeavaksi.

”Niin kai se on väistämätön tosiasia, että se tuli tännekin työhön niin kuin joka paikkaan muuallekin.” H3

Huhupuheista muodostunut negatiivinen ennakkokäsitys ohjelmasta hidasti vanhasta pois oppimista. Negatiiviset omakohtaiset kokemukset muista sairaaloista, hidastivat uuden omaksumista. E erityisen vaikeaksi koettiin ruokien jako WebMyslin ruokakorttien avulla. Esimerkiksi aikaisemmin esille tullut fonttikoko oli aivan liian pientä. Muodostuneita käytänteitä ei voi verrata sellaisenaan, sillä sairaalat ja osastot toimivat eri tavalla.

”Joku oli kuulut jostain, että missä se on käytössä, että se on ihan sekaista. Oikeastaan kaikki mitä tuli oli negatiivista. Ehkä odotti vähä sitten sillee, että mitenkä se sitten lähtee meidän. Meilläkin on paljon keikkaa tekeviä Helsingistä.” H5

Ennen koulutusta tapahtunutta tiedotusta kuvattiin hyödylliseksi ja käytännönläheiseksi. Asiat oli hyvä tietää etukäteen, jotta ehtii mukautua tilanteeseen. Toivottiin myös, että tiedotustilaisuus olisi järjestetty lähempänä ohjelman käyttöönottoa.

Viestintävastuu on kaikilla organisaatiossa toimivilla. (Juholi 2006, 157) Käytännössä lähesimies kantaa viimeisen vastuun siitä, että kaikki saavat tarvitsemansa tiedot. Esimies ei kuitenkaan ollut aina paikalla, joten ryhmällä ja omalla aktiivisuudella oli merkitystä. Tietoa oli koulutusten jälkeen jatkuvasti saatavilla tiedotteiden ja ohjekansiodien muodossa. Niiden lukeminen oli kuitenkin oman aktiivisuuden varassa.

5.3 Esimiesten merkitys muutoksessa

Osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja vastasivat ohjelman käyttöönotosta osastolla ja työntekijöiden osallistumisesta WebMysli-koulutukseen. Heidän tavoitteenaan oli uuden ohjelman käyttöönotto mahdollisimman vähäisin toiminnallisin ongelmin. Heidän oli huomioitava organisaation arvojen lisäksi myös muut sairaalassa työskentelevät, asiakkaat, työn laatu ja tulok-

sellisuus.

	H1	H2	H3	H4	H5
Lähiesimiehen toiminnan kokeminen	lähiesimies ei voi vaikuttaa tärkeisiin asioihin kuten esimerkiksi aikatauluihin	käytännön työssä keskeinen merkitys ohjelman ja käytänteiden mahdollistava henkilö on lähiesimies selkeämmät toimintamallit olisi tarvittu jo ohjelman käyttöönottovaiheessa	esimiehien toiminnalla ei ollut merkitystä olisi kaivannut enemmän perehdytystä ja aikaa	lähiesimiehet auttoivat käytännön ongelmassa toivoi esimiehiensä puuttuvan aikatauluihin	lähiesimiehet olivat kannustavia ja positiivisia lähiesimiehet olivat konkreettisesti mukana työssä

Taulukko 5 Haastattelun koontitaulukko esimiesten merkitys muutoksessa

Kun ohjelma koettiin toimimattomaksi ja hankalaksi, esimiehen oli kyettävä motivoimaan hoitajia etsimällä toimivia ratkaisuja ongelmiin. Esimies on Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen mukaan organisaation tärkein henkilöstöjohtaja (2004, 72). WebMysli ohjelman käynnistys- ja opiskeluvaiheessa oli lähiesimiehen eli apulaisosastonhoitajan aktiivisuudella positiivinen vaikutus kaikille haastateltaville. Hän tulosti Raviolista lähetty ohjekansiot jokaiselle käytävälle ja pyysi kirjaamaan ongelmat myöhempää käsittelyä varten. Hän järjesti osastopalavereja, joihin tarvittaessa osallistui myös Ravioli Lohjan edustaja. Yhteistyöhön Ravioli Lohjan ja osaston välillä oltiin tyytyväisiä.

”Joo kyllähän me ollaan esitetty varmaan koko osastonakin osastohoitajien kautta niitä asioita että minkälaisia niitä pitäisi olla, että se helpottaisi meidän töitä. Semmoisia sinne on tullut esim. kurkkupotilaat ja nesteet on tullut sinne. Että ne on musta mennyt niin kun ihan hyvin.” H5

”Se on ehkä erilainen, mutta kyllä sen kanssa pärjää. Mä luulen, että siinä on vaan se, että aina kun tulee jokin uusi vähän semmonen vajaa versio, niin se latistaa ihmisä aika paljon. Että sitten on kiire, eikä viitsi perehtyä siihen ja ei syitä miksi en, löytyy enemmän, kun se että siihen paneutuu.” H1

Apulaisosastonhoitaja oli lomalla koulutusvaiheessa ja opiskeli ohjelmaa vasta käyttöönoton yhteydessä muun henkilöstön kanssa. (P. Vahteri, henkilökohtainen tiedonanto 25.3.2010.) Tällä oli lähes kaikkiin haastateltaviin positiivinen vaikutus. He kokivat apulaisosastonhoitajan tekävän työtä yhdessä heidän kanssaan osana ryhmää. Kirjatut ongelmat lähetettiin Ravioli

Lohjan esimiehille. Ongelmille etsittiin ratkaisut ja tarvittaessa lähetettiin kysymyksiä ja parannusehdotuksia ohjelman suunnittelijoille. Raviolin esimies oli tarvittaessa mukana myös osastopalaverissa opastamassa ja vastailemassa kysymyksiin. Ongelmien käsittely ja ratkaisumallien etsiminen saivat työntekijät tuntemaan itsensä, asiansa ja kehitystarpeensa tärkeiksi. Esimies kannusti työntekijöitä kirjaamaan ongelmia ylös. Vielä tärkeämpää oli, että ongelmat selvitettiin. Lopulta motivoituneimmat halusivat kehittää ohjelmaa.

”Sitä pitää käyttää, jos ei toimi kirjaa ylös se on kuitenkin ison alueen ohjelma. Et sitten kun niitä kantautuu monesta, niin ehkä sitten tapahtuu jotain. Mutta, jos kaikki murmuttaa täällä eikä tee mitään ja ruvetaan tekemään erilaisia pieniä listoja mennään metsään. Koska kuitenkin kaikki menee koneelle, niin potilaan potilastiedot kaikki järjestelmät toimii loppujen lopuksi tietokoneen kautta. Ja siihen on vaan mentävä. Ei saa mennä siihen suden kuoppaan.
” H1

Käyttöönoton jälkeen jo opitusta pois oppiminen oli välillä raskasta ja vaati ryhmätyötä. Kahden haastateltavan mielestä esimiesten toiminnalla ei ollut juurikaan merkitystä. Työkavereiden tiedollinen, taidollinen ja psyykkinen tuki koettiin tärkeimmäksi oppimisen kannalta. Kaikkien haastatteluissa nousi punaisena lankana samassa veneessä oleminen. Hoitajien erilaisuus koettiin rikkaudeksi, mutta negatiivisesti ohjelmaan asennoituvilla työkavereilla on tapana nostaa pienistä asioista suuri ja äänekäs ongelma, joka vaikuttaa kielteisesti työympäristöön ja oppimiseen.

Tietotekniikan hallitsevat hoitajat erottuvat osastolla. He ovat nuorempia työntekijöitä tai ovat jo koulussa opiskelleet tietotekniikkaa hyödyntäen tai muutoin työhönsä motivoituneita hoitajia. Osastolla hyödynnetään muutaman motivoituneen työntekijän halua osata ja hyödyntää tietotekniikkaa. Motivoituneimmat olivat tehneet oppaita työkavereilleen ja toimineet aktiivisesti toisten opettajana. Oma asenne on tärkein esimerkki muutosvastarintaa vastaan. Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan vain mikäli haluaa, kykenee ja jaksaa (Viitala 2005, 17). Esimies ei aina huomaa tai ehdi huomioimaan kaikkien yksilöllisiä tarpeita, koska osastolla työskentelee jopa 50 hoitajaa.

”Voi olla et mä oon nopeuttanut, koska mä oon aina se ihminen jolta kysytään. Vaikka mä oon tän ikänen niin meillä on nuorempia jotka sanoo, että mä en osaa tai mä en halua osata. Mä sanon että sulla on kyllä niin monta työvuotta jäljellä, että sen kun alat opetella. Välillä mä en osannut mutta väkisin olen vaan opetellut. Koska mun on osattava, kun oon täällä töissä. Muuten homma ei toimi. Se on totuus. Mä voin olla ainoa ihminen, joka osaa sen koko

vuorossa. Mun on pärjättävä sen kanssa. Se on enemmän kuin kerran ollut edessä.”

H2

5.4 Tutkimuksen tulokset

Osaaminen on yksilön tietojen ja taitojen soveltamista. Osaamiseen tarvitaan luonnollisesti hyvää työkykyä ja motivaatiota. Menestynyt työstä suoriutuminen taas vahvistaa työkykyä ja motivaatiota. Tämä ympyrä lisää myös sitoutumista työhön ja organisaatioon. Osaamisen johtamisessa on aina kyse organisaation tahtotilasta. Muutoksen läpiviennissä on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki työntekijät, myös alemmalla organisaatiotasolla tietävät yhteisen päämäärän. Projektien ja muutosten suunnittelutyössä olisi hyvä olla jokaiselta organisaatiotasolta edustaja tai ainakin heiltä saatu lausunto. Jos työntekijällä ei ole selvillä, miksi ja miten muutos toteutetaan, hän ei myöskään ole motivoitunut toimimaan muutoksen eteen.

Viime vuosien aikana työ ja toimintakulttuuri ovat muuttuneet osasto kolmosella. Useiden uusien atk-ohjelmien lisäksi kaikki sairaalan tukipalvelut on liikelaitostettu. Tämä tarkoittaa käytännössä tilaaja ja tuottaja mallin mukaista palvelujen myyntiä ja ostoa. Jo muutos sinänsä on aiheuttanut muutosvastarintaa ja riittämättömyyden tunnetta. Suuret tietotekniset muutokset Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä lisäsivät tiedon määrää niin paljon, ettei yksi haastateltava muistanut oliko vai eikö ollut osallistunut WebMyslin koulutukseen. Uutta omaksuttavaa on tullut niin paljon, ettei asioita mietitä paljoakaan etukäteen. Ylimmän johdon olisi organisaatiota johdettaessa hahmoteltava muutosten laatu, tiheys ja vaikutukset henkilöstöön. Liiallisella kuormittamisella ei päästä parhaisiin mahdollisiin tuloksiin.

Ennakoasenteisiin voidaan vaikuttaa tiedottamisella. Väärät huhupuheet vaikuttavat yksilön, ryhmän ja lopulta koko organisaation oppimiseen. Viestinnän aikataululla on merkitystä. Tässäkin projektissa asioista olisi voinut tiedottaa jo vuoden 2009 alussa, jolloin huhut alkoivat levitä. Parasta tapaa viestittää ei oikeastaan voi sanoa, sillä viestin saaja kokee saman viestin usein eri tavalla. Henkilökohtainen kasvokkain annettu viesti on henkilökohtaisuudesta ja vastavuoroisuudesta johtuen tehokkain. Usein työntekijöitä on liian paljon tällaiseen viestittämiseen. Viestinnän onnistuminen tai epäonnistuminen on myös esimiestyön kulmakivi johdettaessa muutosta. Suunnitelmallisuus ja kaikkien sidosryhmien mukanaolo edesauttaa tilannetta.

Yksilöllisyys korostuu viestinnän lisäksi myös muussa esimiestyössä Toiset hyväksyvät opettelu- vaiheeseen ongelmat, mahdolliset ohjelman virheet ja yleisesti käyttöönottovaiheeseen kehitystyön, mutta toiset hermostuvat ja turhautuvat. He haluaisivat lopettaa ensimmäisten vaikeuk-

sien ilmaannuttua. Esimiehen on poimittava muutoksen vastustajat ja muutosta edistävät työntekijät massasta. Vastustajat tarvitsevat enemmän tukea ja ohjausta. Mikäli heidän muutostavastarintaansa ei puututa, saattaa koko työyhteisön ilmapiiri muuttua muutokselle kielteiseksi. Muutokseen myönteisesti ja motivoituneesti asennoituvat työntekijät ovat erinomainen apu muutoksen johtamisessa. Vastuun jakaminen motivoi tällaisia henkilöitä yrittämään enemmän ja heillä on ryhmissä positiivinen merkitys oppimisen kannalta. Esimiehien täytyisi tätä projektia paremmin osata nostaa tällaiset henkilöt joukosta ja asettaa tavoitteita ja muistaa myös palkita heitä. Muutostavastarinnan edessä tarvitaan monia keinoja sillä usein mikään ei ole hyvin, mutta toisaalta ei osata kertoa miksi mikään ei ole hyvin. Henkilökohtaisia syitä muutosta vastustaville asenteille voi olla ihmissuhteet, opittu vanha käytäntö, tunteet, työ itsessään tai sen organisointi.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Esimerkiksi tässä projektissa osasto kolmen esimiesten, työntekijöiden ja Raviolin yhteistyön onnistuminen oli edellytys koko projektin läpiviemiselle. Vähäinen yhteistyö tämän projektin osalta laitoshuollon ja osasto kolmen välillä aiheutti negatiivista energiaa sekä toimimattomia ratkaisuja. Yhteistyön avulla opitaan ymmärtämään eri sidosryhmien toimintatapoja ja kyetään paremmin toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Toimivien käytänteiden luomisessa olisi ollut ensiarvoisen tärkeää, että osaston henkilökunta olisi ollut Ravioli Lohjan kanssa mukana jo suunnitteluvaiheen alussa. Ravioli julkisti suunnitelman vasta, kun se oli hiottu valmiiksi. Haastattelussa ilmaantui asioita, joita olisi voinut huomioida jo ennen ohjelman käyttöönottoa.

Omat tiedot ja taidot vaikuttavat oppimismotivaatioon. Erityisesti tietotekniikan hallitsemattomuus edesauttaa haluttomuutta tietoteknisille muutoksille. Jos mahdollista, osaamiskartoituksen kautta olisi mahdollista räätälöidä jokaiselle omaa osaamistasoaan vastaavaa koulutusta. Työntekijöiden kehittymisen ja osaamisen olisi oltava aina myös palkitsevaa. Esimiesten on huolehdittava työntekijöiden ja sitä kautta koko organisaation osaamisesta. Lähtökohtana on, että kaikki esimiehet ja johto ymmärtävät asian tärkeyden. Tämä mahdollistetaan riittäväällä esimieskoulutuksella. Työntekijät kokivat ohjelman käyttökoulutuksen eri tavoin, mutta koska työntekijät ovat tottuneet jatkuvasti tuleviin uusiin tietoteknisiin ohjelmiin ja käyttöönottokoulutuksiin, koulutuksen laadulla ei tällaisessa tilanteessa näyttäisi olevan paljon vaikutusta muutoksen läpivientiin. Viestinnällä, esimiehen työllä ja kuuntelun taidolla sitä vastoin on merkitystä. Esimiehen sitoutuminen tavoitteisiin vaikuttaa lopputulokseen. Vanhaan käytäntöön, vaikkakin vain osittain palaaminen on kiireessä usein helppo ratkaisu. Asian korjaaminen tulee kuitenkin myöhemmin uudelleen esiin. Rutiinien ja sovittavien käytänteiden muodostumiseen tarvitaan koko tiimin yhteistyötä, jossa aika ja käytännön harjoittelu

auttavat. Yksilön ja sitä kautta organisaation osaamisenäkökulman huomioiminen on olennainen osa muutosjohtamista ja henkilöstön uudistumista. Tulokset näkyvät viime kädessä palvelujen laatuna ja asiakastyytyväisyytenä.

Halu pärjätä ja olla hyödyllinen ja hyväksytty osa omaa ryhmää motivoi oppimaan. Työkavereiden tuki koetaan joskus esimiehen tukea tärkeämmäksi ja kannustavammaksi. Heidän toiminnallaan on ratkaiseva vaikutus motivoitumattomiin työkavereihin. Lisäksi on hyvä tuoda esille jo tiedostusvaiheessa, jos mahdollista, vastaavan asian olevan käytössä jossakin muualla. Usein halutaan pärjätä ja osata, koska muuallakin osataan. Sama pätee omankin ryhmän sisällä. On helpompi luovuttaa, jos työkaveritkin tekevät niin. Asia pätee myös päinvastoin. Jos työkaverit tekevät ja osaavat, on vaikeampi luovuttaa ja jättää tekemättä.

Tietotekniikka ja jatkuva muutos ovat tulleet peruuttamattomasti myös hoitotyöhön. Potilaan hyvään hoitoon kuuluvat olennaisina asiana yhtä lailla oikeiden potilastietojen- ja laboratorio-lähetteen kirjaaminen, lääketilaukset sekä oikeasta ravitsemuksesta huolehtiminen. Lisääntyvä tietotekniikka hyväksytään ja sen tarpeellisuus tiedostetaan, mutta toisaalta se aiheuttaa useimmissa pelkoa ja vahvaakin muutosvastarintaa. Selkeät visiot ja toiminnan linjaukset johdolta esimiehille mahdollistavat muutoksen ja oppivan organisaation kehittymisen.

Muutokseen liittyy aina yrityksen tai organisaation yhteiskuntavastuu. Fyysisien resurssien lisäksi myös esimiehien ja työntekijöiden nykyisestä ja tulevaisuuden osaamisesta ja hyvinvoinnista on huolehdittava. He tarvitsevat myös varsinaista johtamiskoulutusta. Ylimmän johdon ja töiden uudelleen organisoinnin avulla esimiehille olisi järjestettävä aikaa ja tarvittavat resurssit muutoksen läpiviennille.

Esteet oppimisen edestä on poistettava. Syitä voisi keksiä loputtomasti. Esimerkkinä voisi luetella: ikä, asenteet, pelko, laiskuus, olemassa olevat tiedot ja taidot, aika, työn organisointi, raha ja niin edelleen. Mitään näistä syistä ei kannataisi ohittaa tai aliarvioida. Olisi mietittävä tapauskohtaisia keinoja niiden poistamiseksi.

5.5 Keskeiset tutkimustulokset tietoteknisen ohjelman käyttöönotossa

Tutkimusongelmana oli miten johtaa osaamista tietoteknisen ohjelman käyttöönotossa sekä tiedoiltaan ja taidoiltaan erilaisia henkilöitä. Tähän kysymykseen ei ole olemassa lyhyttä eikä yksiselitteistä vastausta. Muutos lähtee aina tämänhetkisen kulttuurin tiedostamisesta ja halutun tahtotilan päättämisestä. Muutos vaatii aina perinteisten rajojen ylittämistä, aikaa ja on-

nistunutta johtamista. Muutos kestää niin kauan, kun uudesta toimintatavasta on muodostunut itsestään selvä tapa. Prosessin aikana on paljon niin sanottuja kriittisiä pisteitä, jossa voidaan lähteä viemään muutosta väärään suuntaan.

Itse ohjelmalla tai sen koulutuksella ei näyttäisi olevan merkittävää merkitystä tietoteknisen ohjelman käytänteeksi muodostumiselle. Sen sijaan viestinnän onnistumisella ja erityisesti viestinnän oikea-aikaisuudella voidaan edesauttaa projektin onnistumista tai epäonnistumista. Kaikki osalliset haluavat kokea itsensä ja työnsä tärkeäksi muutoksessa. Jokaisella organisaatiotasolla on oltava tieto ja ymmärrys muutoksen tavoitteista, tarkoituksesta sekä merkityksestä omaan työhön ja organisaatioon. Tieto, joka koskee omien työtehtävien tai organisaation muutoksia tulisi aina tulla omalta esimieheltä eikä huhupuheena tai työkavereiden keskuudesta esimerkiksi facebook-keskusteluna.

Yhteiskuntavastuun lisäksi selkeät visiot ja toiminnan linjaukset johdolta esimiehille mahdollistavat muutoksen ja oppivan organisaation kehittymisen. Organisaation johto toimii visiokeskustelujen avaajana, mutta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, myös alemmilla organisaatiotasoilta olisi oltava mukana keskustelijoita ja oman työnsä asiantuntijoita. Mukana olo edesauttaa yhteistyön ja sitä kautta yhteisymmärryksen muodostumista, suunnittelun onnistumista, muutoksen integroimista jokaiselle organisaatiotasolle ja sitä kautta koko muutosprosessin läpi viemistä. Kaikki tahot joita muutos koskettaa organisaation sisällä ja ulkopuolella, olisi huomioitava aina suunnittelusta prosessin loppuarviointiin saakka.

Muutosprosessissa punnitaan esimiehen taidot. Esimiehen on huomioitava ryhmät, mutta myös yksilöt sen sisällä. Muutosvastarintaa eniten kokevat tarvitsevat huomiota ja ohjausta muita enemmän, jotta työilmapiiri ja muutosprosessi eivät kärsisi. He onnistuvat helposti lietsomaan negatiivista ilmapiiriä ja muutosvastarintaa. Kenenkään ahdistusta tai pelkoa ei saisi koskaan aliarvioida tai sivuuttaa huomiotta, vaan miettiä keinoja niiden poistamiseksi. Oman yksikön tai organisaation työkulttuurin, työtapojen, työprosessien ja yksittäisten toimijoiden tunteminen on hyvän esimiestyön edellytys. Muutoksessa näiden ominaisuuksien tarpeellisuus korostuu. Muutos on aina tunteita herättävä prosessi, joten esimiehen tunneäly on prosessiosaamisen rinnalla usein yhtä tärkeä muutostyökalu. Vähintään yhtä tärkeitä kuin muutoksen vastustajat muutosprosessille ja esimiehille ovat muutosta toivovat yksilöt, joiden työpanosta ja esimerkkiä olisi osattava hyödyntää ja palkita.

Keskijohto ja lähiesimiehet ovat usein työntekijöiden ja ylemmän johdon välisessä paineessa työskennellessään kohti asettuja tavoitteita. Lähiesimiehen sitoutuminen tavoitteisiin vaikut-

taa aina muutosprosessin lopputulokseen. Työntekijöiden ja työn mahdollistavien fyysisten tekijöiden rinnalla olisi huolehdittava myös esimiesten jaksamisesta ja osaamisesta. Johdon realistinen ja kaikkia organisaatiotasoja kunnioittava muutosprosessin toimenpiteiden, aikataulujen ja tavoitteiden asettaminen ovat lopputuloksen kannalta ensiarvoisen tärkeitä.

Tietoteknisen ohjelman käyttöönotto tuo muutokseen lisää tunnetta ja epävarmuustekijöitä. Tietotekniikka hyväksytään ja sen tarpeellisuus tiedostetaan, mutta toisaalta se aiheuttaa pelkoa ja vahvaakin muutosvastarintaa. Tietotekniset taidot ovat työntekijöiden taustoista johtuen hyvinkin erilaiset. Työntekijöiden ja organisaation osaamisesta on huolehdittava. Tietotekniikan hallitsemattomuus edesauttaa luonnollisesti haluttomuutta tietoteknisille muutoksille. Jos työntekijöitä on paljon tai heidän osaamistaan ei tunneta tarkasti, kannattaa muutokseen lähteä osaamiskartoituksen kautta.

Työntekijöiden ja oppivan organisaation kehittymistä ja osaamista täytyy myös seurata ja palauttaa. Jokaisella muutosprosessilla täytyisi olla väliarviointi tai väliarviointeja sekä loppuarviointi.

6 TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimusongelmana oli miten johtaa osaamista tietoteknisen ohjelman käyttöönotossa sekä tiedoiltaan ja taidoiltaan erilaisia henkilöitä. Tutkimus esittelee tavoitteiden mukaisesti toimivia tapoja johtaa henkilöstön ja organisaation osaamista tietoteknisen ohjelman käyttöönotossa ja osoittaa niin sanottuja kriittisiä pisteitä, joissa asiat voivat mennä väärään suuntaan. Tutkimusaineisto on rajattu koskemaan Lohjan sairaalan kirurgiselle osastolle kolme tehtäviin sähköisiin ateriatilauksiin maaliskuusta 2009 toukokuuhun 2010. Tutkimuksen tulokset ovat hyödyksi luonnollisesti tutkimuskohteena olleelle Lohjan sairaalalle, mutta myös kaikille organisaatioille, joissa käytetään tietoteknisiä ohjelmia. Tutkimustulosten avulla on helpompi suunnitella ja toteuttaa osaamisen johtamista tietoteknisessä muutoksessa.

6.1 Tulosten yleistettävyys ja sovellettavuus

Eri tutkimusmenetelmien hyvien ja huonojen puolien vertailun standardinäkömukan määrällisillä tutkimusmenetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa ja laadullisilla tutkimusmenetelmillä saavutetaan huonosti yleistettävää, mutta syvällistä tietoa. Parhaaseen tulokseen päästään yhdistämällä edellä mainitut. (Alasuutari 1994, 203).

Tässä tutkimuksessa käytettiin vain laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä. Tutkimus on toteutettu Lohjan sairaalassa ja osa tutkimusaineistosta on sidottu sen toimintakulttuuriin ja käytäntöihin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkita mitään ainutkertaista tapahtumaa ja aikaisemmat teoreettiset tutkimukset tukevat tutkimuksen tuloksia. Oikeastaan yleistämisen termi on varattu lomaketutkimukseen ja laadullisen tutkimuksen yhteydessä osuvampi termi olisi suhteuttaminen, eli tutkija osoittaa analyysin avulla kertovansa muusta, kuin omasta aineistostaan (Alasuutari 1994, 222). Tutkimuksen tapa ja tulokset voidaan suhteuttaa myös muihin julkisiin organisaatioihin tai yksityisiin yrityksiin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa huomioidaan tiedon oikeellisuus sekä havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 134-135).

Kun mietitään objektiivisen tiedon mahdollisuutta, voidaan erottaa neljä totuusteoriaa. Korrespondenssiteoriassa asia on totta, mikäli se voidaan varmentaa aistihavainnoin. Totuuden koherenssiteorian mukaan asia on totta, mikäli se on jo todeksi todettujen väitteiden kanssa totta. Pragmaattinen totuusteorian mukaan asia on totta, jos se toimii ja on hyödyksi. Konsensukseen perustuva totuusteoria perustuu ihmisten luomiin sopimuksiin ja kielikuviin. Asia on totta, mikäli se on yhtä paikkansa pitävä kuin jo todeksi todettujen väitteet. Teorioista vain korrespondenssiteoriassa luotetaan täysin objektiivisen tiedon olemassaolon mahdollisuuteen. Konsensukseen perustuvan ja pragmaattisen totuusteorian mukaan laadullinen tutkimus on totta. Lisäksi tarvitaan teorianmuodostuksen näkökulmasta totuuden koherenssiteoriaa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 134 - 135.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa valmista kaavaa tai ohjetta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa tutkittu luvattua asiaa. Reliabiliteetti kertoo, onko tutkimus toistettavissa. (Eskola ja Suoranta 1999, 209; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136 - 137.) Käytössä olevat termit ovat lähtöisin määrällisen tutkimuksen tarpeista. Monet laadullisen tutkimuksen oppaat kehottavat hylkäämään nämä termit validiteetti ja reliabiliteetti. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 140.) Toiset taas ovat käyttäneet soveltaen määrällisen tutkimuksen termejä ja toisten mielestä laadullinen tutkimus tarvitsee kokonaan omat terminsä (Eskola ja Suoranta 1999, 212).

Realistisessa luotettavuusnäkökulmassa tarkastellaan kuinka luotettavasti tutkimustekstissä kuvataan tutkimuskohdetta. On osattava erottaa aineiston ja siitä tehtävien päätelmien luo-

tettavuus. Tutkimuksen käytäntö ja tutkimusteksti eivät koskaan vastaa täysin toisiaan. Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä voidaan käyttää jakoa ulkoinen - ja sisäinen luotettavuus. Sisäinen luotettavuus käsittää teoreettisen ja käsitteellisten määrittelyjen tasapainon. Ulkoinen luotettavuus käsittää tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten välistä pätevyyttä. (Eskola ja Suoranta 1999, 214).

Luotettavuuden lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan subjektiviteetin myöntäminen. Se on tutkijan tutkimusväline. Tutkija on koko tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden mittari. Näin ollen koko tutkimusraportti on luotettavuuden arvioinnin kohteena. (Eskola ja Suoranta 1999, 211.) Tutkimuksen tekijänä työskentelen Ravioli Lohjalla ravitsemistyönjohtajan. Olin mukana toisena vastuullisena esimiehenä muutosprosessissa. Tehtäviini kuului tiedotus, koulutusten järjestäminen ja sidosryhmien yhteistyö. Pyrkimyksenäni oli koko tutkimuksen ajan objektiivinen asenne tutkittavaan asiaan ja aineistoon. Toimin tutkimuksen keskellä tiedon kerääjänä, mutta myös sen tuottajana. Mukana muutosprosessissa oli luonnollisesti Ravioli liikelaitoksen toimitusjohtaja ja asiantuntijoita. Itselläni oli toiminnassa mukana olleena odotuksia tutkimuksen mahdollisista tuloksista. Odotin huomattavasti vahvempaa muutosvastarintaa ja kielteisempää asennoitumista tietotekniikkaan. Erityisesti asenteet hoitotyön ja tietotekniikan yhteensovittamisesta ja kokemukset koulutuksen merkityksestä olivat yllättäviä. Luvussa viisi avataan haastatteluilla kerättyä aineistosta saatua tietoa, jotta tutkimuksen lukijan ymmärtäisi miten tutkimuksen tulokset ovat muodostuneet aineistosta

Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla, jotta saatiin mahdollisimman avoin ja luottamuksellinen ilmapiiriin. Kaikki haastateltavat näyttivät luottavan siihen, että voivat puhua rehellisesti ja luottamuksella. Aina on kuitenkin mahdollista, että haastateltavat valehtelivat näyttääkseen yksilönä tai työryhmänä paremmalta. Tutkimusaineistoa kertyi viideltä haastateltavalta, joten en usko mahdollisen valehtelun vaikuttaneen tuloksiin.

Tutkimus kohdennettiin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin Ravioli Liikelaitokselle. Viideltä haastateltavalta kerätyt tutkimustulokset ovat kuitenkin yhteneväiset vallitsevien yhteiskunnallisten käsitysten kanssa hyvästä osaamisen johtamisesta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Useat työyhteisöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Muutos merkitsee toisille kiinnostavia haasteita ja toisille pelkoa ja epävarmuutta. Varmaa on, että jokainen reagoi jollakin tavalla en-

nalta arvaamattomiin tapahtumiin. (Moilanen 2001, 136.)

Koska työskentelin tutkimusta tehdessäni osana tutkittavaa organisaatiota, yritin saavuttaa mahdollisimman objektiivisen asenteen ja säilyttää sen jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Yrityksestä huolimatta täysin objektiivista otetta tuskin oli mahdollista saavuttaa. Ihmisen toiminnassa ja asenteissa on paljon tiedostamattomia asioita, joihin ei näin ollen voi vaikuttaa. Tutkimus on laadullinen, joten objektiivisuuden tärkeys oli erityisen tärkeää tutkimusmateriaalin analyysivaiheessa.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen teoriaan tutustumalla ja teoriaosuuden kirjoittamisella. Teorian rajaaminen oli haastavaa, sillä en osannut ennustaa haastatteluista saatavan aineiston sisältöä. Teorian pohjalta tein tutkimussuunnitelman ja haastattelusuunnitelman avointa teemahaastattelua varten. Hyvien suhteiden ansiosta, haastattelujen järjestäminen onnistui vaivattomasti. Tästä suuri kiitos Lohjan sairaalan kirurgisen osaston osastonhoitaja Aila Valtoselle, apulaisosastonhoitaja Pipsa Vahterille ja tuntemattomiksi jääville haastateltaville. Haastattelin viittä hoitajaa. Nauhoitettuja haastatteluja kertyi kultakin haastateltavalta 30 - 60 minuuttia. Tavoitteenani oli herättää ajatuksia teorian pohjalta nousseisiin teemoihin. Lisäksi halusin saada tietoa ja näkemyksiä asioista, joita en osannut kysyä tai ajatella etukäteen. Litteroituani aineiston korjasin teoriaosuutta vastaamaan saatua aineistoa. Aineistosta nousi esille kolme pääkohtaa joiden avulla lähdin ensin kuvailemaan haastattelun aineistoa. Pääkohdat olivat: oppiminen työssä ja osana työyhteisöä, organisaation viestintä muutoksessa ja esimiesten merkitys muutoksessa. Varsinainen aineiston analyysi osoittautui erittäin aikaa vieväksi, mutta samalla mielenkiintoiseksi vaiheeksi. Luokittelin ja tyypittelin aineistoa ja aina tarvittaessa palasin kehän alkuun ja tutkin tulkitsinko kaiken tarpeellisen oikealla, objektiivisella tavalla. Tämän jälkeen esitin tutkimuksen tulokset. Tuloksien avulla johto ja esimiehet kykenevät asettumaan paremmin työntekijän asemaan ja suunnittelemaan ja toteuttamaan tulevaisuuden muutoksia.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja löydettiin toimivia tapoja johtaa henkilöstön ja organisaation osaamista muutoksessa. Tulosten olennainen osa oli kriittisiä pisteiden esittely, joissa osaamisen johtaminen voi mennä väärään suuntaan. Tietotekninen osaaminen on olennainen osa tuloksia, mutta tulokset on sovellettavissa myös muuhun kuin tietotekniseen osaamiseen. Toisaalta tietotekniseen muutokseen näyttäisi liittyvän paljon tunteita, jotka koskevat varsinaisen muutoksen lisäksi vain tietotekniikka. Tutkimus rajattiin koskemaan potilaiden ateriatilausten siirtymistä sähköiseen muotoon, joten teoreettinen viitekehys ja tulokset rajoituvat kyseiseen projektiin.

Osaamisen nykytilan tunteminen on tärkeä suunniteltaessa oppivan organisaation kehittymistä (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 9). Teoriaosuuden pohjalta osaamiskartoituksen tekeminen ennen projektin aloitusta olisi edesauttanut muutoksen läpivientiä. Näin tietoteknisiltä taidoiltaan eri tasoa olevat hoitajat olisi voitu huomioida jo suunnittelu ja koulutusvaiheessa. Lisäksi muutoksen seuranta ja toimivat palautejärjestelmät edesauttaisivat muutoksen toteutumista.

Tutkimus on tehty Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Ravioli Liikelaitokselle. Viideltä haastateltavalta kerätyt tutkimustulokset ovat yhteneväiset vallitsevien yhteiskunnallisten käsitysten ja tutkimusten kanssa hyvästä osaamisen johtamisesta.

Tutkimus ei lopu itseksensä, vaan se on lopetettava. Vaikka tutkimusprosessin vastaukset selvitetään, ovat ne vain osavastauksia ja osatotuksia. (Alasuutari 1999, 278.) Tällä tutkimuksella selvitettiin osaamisen johtamista työntekijöiden näkökulmasta. Lisätutkimuksella voisi selvittää esimiesten kokemuksia samasta asiasta. Tutkimuksen tulokset antoivat paljon vastauksia, mutta herättivät vastavuoroisesti myös paljon kysymyksiä ja lisätutkimuksen tarvetta. Olisivatko tutkimuksen tulosten painopisteet olleet erilaisia, jos kyseessä olisi muu kuin tietotekninen muutos? Lisäksi uuden oppimiselle löytyi monia esteitä. Esteiden esiintyvyyttä ja painopisteitä voisi tukia määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella, jolloin tutkimusjoukko ja yleistettävyyden saataisiin paremmaksi. Näin myös tutkimuksen luotettavuus lisääntyisi.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

- Aaltonen, T, Luoma, M & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, inhimillistä tuloksetko. Juva: WS Bookwell.
- Ahonen, J & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Keuruu: Otava.
- Eskola, J ja Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeasti. Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004 Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008 Tutki ja kirjoita. 13.- 14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otava.
- Hätönen, H. 2000: Mistä liikkeelle. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jalava, U. & Uhink, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Tammi.
- Juholin, E. 2006. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 4.uudistettu painos. Porvoo: WSBookwell.
- Mietola, R. 2007. Etnografisesta haastattelusta etnografiseen analyysiin. Teoksessa: Lappalainen, S., Hynninen, P., Kankkunen, T., Lahelma, E. & Tolonen, T. (toim.) Etnografia metodologiana lähtökohtana koulutuksen tutkiminen. Tampere: Vastapaino.151 – 176.
- Mäkelä, K. 1990 Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Lappalainen, S., Hynninen, P., Kankkunen, T., Lahelma, E. & Tolonen, T. 2007. Etnografia metodologiana lähtökohtana koulutuksen tutkiminen. Tampere: Vastapaino.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino.
- Otala, M - L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.
- Puro, J-P.2003. Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino.
- Roweder, L. 2004. Yritysvastuu - kestävä kehitys organisaatiotasolla. Porvoo: WS Bookwell.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Suhonen, R. 1990. Laadukkaampaa laitosruokaa - haaste ja mahdollisuus ”Evään” valmistutua. Tietosavotta 1/1990, 18.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Talvio, C. ja Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Tuominen, J. ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Sähköiset Lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Mihin tarvitaan vastuullista toimintaa? Viitattu 31.7.2010. http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/miksi_tarvitaan_vastuullista_toimintaa.php

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti Viitattu 14.11.2010. http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2005. Palvelut 2020 - Kohti palvelujen tulevaisuutta. Viitattu 13.11.2010. http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. 2009. Viitattu 1.11.2009. <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2012>

Lahtinen Anu. Ennen & Nyt Historian tietosanomat. 2003. Koneen kokemus - Tietoteknistyvä kulttuuri modernisoituvassa Suomessa 1920-luvulta 1970-luvulle, Jaakko Suomisen väitöskirja-haastattelu. Viitattu 14.11.2010. <http://www.ennenjanyt.net/3-03/suominen.htm>

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Viitattu 20.1.2010. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopan_kki/julkaisut/raportti60.pdf

Ritaranta, S. 2010. Onnistunut muutos. Viitattu 10.8.2010 <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/johtaminen/muutokset/onnistuminen/Sivut/default.aspx>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.1.2010.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>

Vuorinen, K. 2005. Etnografia, 63-78. Teoksessa: Ovaska, S; Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyyystutkimuksen menetelmät. Tampere: Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. Viitattu 24.1.2010. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf>

KUVIOT

Kuvio 1: Organisaation oppimisen malli (Viitala 2005, 176.)	15
Kuvio 2: Strategisen viestimisen kieppimalli (Åberg 2006, 122.)	29
Kuvio 3 :Rowleyn ja Rovensin dynaaminen muutosmalli (Åberg 2006, 124.)	30

HAASTATTELUSSUUNNITELMA (Helmikuu/2010)

Liite 1 Haastattelusuunnitelma

Haastattelun tavoitteena on sekä etsiä toimivia tapoja johtaa henkilöstön ja organisaation osaamista muutoksessa, että etsiä niin sanottuja kriittisiä pisteitä, joissa asiat voivat mennä väärään suuntaan.

Haastattelun maaliskuun ensimmäisellä viikolla yhteensä viittä sairaanhoitajaa Lohjan sairaalan osastoilta kolme ja neljä. Tallennan haastattelun sanelukoneella ja litteroin sanalliseen muotoon.

Käytän avoimessa yksilöhaastattelussa alla olevia kysymyksiä. Etenen keskustelemalla ja kysyn lisäksi täsmentäviä kysymyksiä haastattelussa esille tulevien asioiden pohjalta. Tavoitteena on saada selville asioita, joita en osannut kysyä.

Taustakysymykset:

1. Nimi, Ikä, Osasto
2. Koulutus
3. Minkälaiset atk taidot sinulla on
 - a. toimisto-ohjelmistot
 - b. sähköposti
 - c. Internet
 - d. muu

Varsinaiset apukysymykset:

4. Kerro työhistoriasi ja nykyinen tehtävä. Mikä toimii hyvin? Mitä pitäisi kehittää?
5. Miten sait opetuksen WebMysliin? Miksi?
6. Miten koit opetuksen ja sitä edeltävän tiedotuksen? Oliko hyötyä? Käytännönläheisyys? Mitä pois jätettyä olisi pitänyt käsitellä?
7. Miten WebMyslistä on tullut käytäntö?
8. Miten esimiehesi tai työkaverisi tuki sinua ohjelman käytössä ja opiskelussa
9. Miten Web Mysli helpottaa työtä?
10. Miten WebMysli hankaloittaa työtä?

→ Mitä hyötyä koet WebMyslistä olevan potilaalle, sinulle, osastolle ja Raviolille

Apukysymyksiä 8,9 ja 10:lle:

11. Millaista on käyttää WebMysliä? Vertaa sitä muihin työssäsi käyttämiin järjestelmiin
12. Onko WebMysli hyvä apuväline työssäsi? Koetko sen turhaksi? Viekö se liikaa aikaa työajasta? Jos vie, miksi?
13. Miten laitoshuoltajien, sairaanhoitajien, lääkäreiden ja ravitsemusterapeutin yhteistyö toteutuu ruoka-asioissa?
14. Mitä mieltä olet tietoteknistymisestä sairaalamaailmassa?
15. Mitä toivoisit Raviolin ja esimiehesi tekävän toisin, jos vastaavia tietoteknisiä muutoksia tulee jatkossa?
16. Oletko omalla esimerkilläsi ja asenteellasi edistänyt tai hidastanut muutosten läpivientiä

17. Hallitsetko ohjelman? Hallitsevatko kaikki ohjelmaa käyttävät ohjelman?
18. Miten olet voinut omalla toiminnallasi vaikuttaa muodostuneisiin käytäntöihin?

Liite 2 Tutkimuslupa

HELSINGIN JA UUDENMAAN SAIRAANHOITOPUOLUSTUS Lohjan sairaanhoitoalue 2009 Tulosalueen johto	TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN 1 (1) § 23 03.03.2010
--	---

Hakija

Esittelijä

Asia	TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN RAVITSEMUSTYÖNJOHTAJA MILLA HEPO-OJALLE 'OSAAMISEN JOHTAMINEN TIETOTEKNISESSÄ MUUTOKSESSA' -TUTKIMUKSEEN
------	--

Tutkijat/tutkimusryhmä	Ravitsemustyöntekijä Milla Hepo-oja
------------------------	-------------------------------------

Perustelut	Lohjan sairaalan ravintokeskus on liitetty osaksi Ravioli-liikelaitosta 1.1.2009 alkaen. Ravioliin siirtymisen myötä Lohjalla otetaan kauden vuoden kuluessa käyttöön kaikki Raviolissa olevat tilaus-, laskutus- ja tilastointiohjelmat. Kokonaisuudessaan tietoteknisen projektin tavoitteena on tehokas tiedonkulku, kannustava työilmapiiri ja ammattitaitoinen johtaminen.
------------	---

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä haastattelu- ja havainnointitietoa Lohjan sairaalan potilasosastojen henkilökunnalta miten johtaa henkilöstön ja organisaation osaamista muutoksessa. Haastatteluun pyydetään 5-10 työntekijää.

Päätös	Päätän edellä olevan perusteella myöntää ravitsemustyönjohtaja Milla Hepo-ojalle tutkimusluvan 'Osaamisen johtaminen tietoteknisessä muutoksessa' -tutkimushaastattelujen ja havainnoinnin suorittamiseen 4.3.-31.12.2010.
--------	--

Tutkimuksella ei ole projektikoodia.

Ehdot

-

Sovelletut oikeusohjeet	Ohje toiminnan järjestämisestä Lohjan sairaanhoitoalueella
-------------------------	--

Päätösvallan peruste	Hallintosääntö 20 §
----------------------	---------------------

Lisätietojen antaja

Ralf Backman
vs. Lohja sairaanhoitoalueen johtaja

Liitteet

Lähetetty tiedoksi	ravitsemistyönjohtaja Milla Hepo-oja henkilöstöpäällikkö Liisa Astala osastoryhmän päällikkö Arja Kallio osastoryhmän päällikkö Pirjo Silvennoinen
--------------------	---



VIESTINTÄSUUNNITELMA

Lohjan sairaalan potilasaterioiden ja elintarviketilauksien
siirtäminen manuaalisesta käytännöstä sähköiseen

Milla Hepo-oja

Lohjan sairaala Ravioli

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	1
2.	SIIRTYMÄVAIHEEN TOIMENPITEET JA AIKATAULU	3
	2.1 Viestintäkanavat	4
	2.2 Tiedotteen laatiminen	4
	2.3 Koulutuksen toteutus	4
3.	VIESTINNÄN ARVIOINTI	6
4.	YHTEENVETO	7
5.	LIITE 1, VIESTINTÄSUUNNITELMA	8

1. JOHDANTO

Lohjan sairaalan ravintokeskus liitetään osaksi Ravioli liikelaitosta 1.1.2009 alkaen. Ravioli on laadukas, tutkittuun tietoon perustuvien ravitsemispalvelujen ja ravitsemusohjauspalveluiden tuottaja. Se tarjoaa noin kahdeksan miljoonaa maistuvaa ateriaa vuodessa eri asiakasryhmille; potilaille, henkilökunnalle ja vierailijoille. Ravitsemispalveluissa työskentelee tällä hetkellä yli 330 alan ammattilaista. Ravitsemusohjauksessa työskentelee kahdeksan laillistettua ravitsemusterapeuttia.

Ravioliin siirtymisen myötä Lohjalla otetaan kahden vuoden kuluessa käyttöön kaikki Raviolissa olevat tilaus-, laskutus- ja tilastointiohjelmat. Tämä viestintäsuunnitelma on siis pieni osa suurta uudistuskokonaisuutta. Se käsittää WebMüsli - potilasruoan tilausjärjestelmään ja Eväs - elintarviketilausten käsittely ja laskutusohjelmaan siirtymisen. Viestintäsuunnitelma on suunniteltu laitoshoitajien esimiehille ja osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille työvälineeksi uusien atk-järjestelmien käyttöönotossa ja viestinnässä heidän alaisilleen.

Sisäisellä viestinnällä pyritään Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin toiminta-ajatuksen, arvojen sekä asiakaspalvelussa pätevien toimintamallien tiedottamiseen kaikille organisaatiossa toimiville. Samalla korostetaan työn laadun, tuloksellisuuden ja arvojen merkitystä. Sisäisen viestinnän onnistumisen kulmakivi on henkilösuhteiden onnistuminen yli osasto- ja tulostuualueiden.

Lohjan sairaalan ja Raviolin sisäisen viestinnän tavoitteina on tehokas tiedonkulku, kannustava työilmapiiri ja ammattitaitoinen johtaminen. Sisäisen viestinnän merkitys kasvaa erityisesti muutoksessa. Henkilöstön on tiedettävä, mistä muutoksessa on kysymys ja miten se vaikuttaa hänen toimintaansa.

Tämän viestintäsuunnitelman tavoitteena on suunnitella sisäisen viestinnän toteuttaminen Lohjan sairaalan potilaiden aterioiden tilauskorttien ja osastojen elintarviketilauksien siirtymisestä manuaalisesta järjestelmästä sähköiseen. Päämäärät ovat viestiä uutta haluttua toimintakulttuuria sekä minimoida muutoksesta aiheutuvat toiminnalliset ongelmat.

Motivoiminen on projektin suuri haaste. Kaikkien käyttäjäryhmien on ymmärrettävä uuden

järjestelmän hyödyt. Kun toimintaa opetellaan, vie se luonnollisesti paljon aikaa. Oppimisprosessin jälkeen järjestelmä säästää aikaa ja vaivaa jokaisessa organisaation portaassa. Jos työntekijöitä ei saada sitoutumaan, ammattitaitoinenkaan työntekijä ei tuota odotettua tulosta.

Lohjan sairaalan laitoshoitajat tekevät osastojen elintarviketilaukset. Sairaanhoitajat huolehtivat potilaiden ateriakorttien täyttämisen sekä päivittämisen. Heidän osaltaan viestintä kohdistetaan edellä mainittujen työntekijöiden esimiehiin. He ovat Laitoshuollon siivoustyönjohtaja ja siivoustyönohjaajat sekä osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat.

Yksiköiden esimiehillä on päävastuu siitä, että viestintä tavoittaa kaikki asianomaiset. Viestinnästä vastaavat Lohjan sairaalan ravintokeskuksen esimiehet, laitoshuollon esimiehet, osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat. Organisaatio ei ole muutoksen läpiviemiselle tärkeää, vaan hyvä johtajuus. Johtajuudessa korostetaan tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta. Perusajatuksena kaikessa on, että tulokset saavutetaan ihmisten avulla ja heihin vaikuttamalla.

Raviolin toimitusjohtaja on luonnollisesti mukana koko muutosprosessin ajan. Kokonaisvastuu projektista ja koko ravintokeskuksen toiminnasta on ravitsemispäällikkö Riitta Tuomisella. Tiedon jakamisesta ja luomisesta vastaa Raviolin suunnittelupäällikkö Leena Jalosuo ja Lohjan sairaalan ravitsemistyönjohtaja Milla Hepo-oja.

2. siirtymävaiheen toimenpiteet ja aikataulu

Viestintäsuunnitelma toteutetaan joulukuun 2008 ja kesäkuun 2009 välisenä aikana.

Seuraavassa on lueteltu viestintäsuunnitelman toimenpiteet ja toteutusaikataulu.

- Joulukuu 2008
 - Yhteistyöpalaverit sidosryhmien kanssa
 - Raviolin toimitusjohtaja ja suunnittelupäällikkö
 - Ravintokeskuksen esimiehet
 - Desikon esimiehet
 - Osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat
- Tammikuu 2009
 - Tarvittavien tilojen varaaminen
 - Tiedote Intraan
 - Tieto koulutustilaisuuksista eteenpäin
 - Ilmoitustauluilmoittelu
- Helmikuu 2009
 - Koulutukset atk-luokissa ja tarvittaessa auditoriossa
- Maaliskuu 2009
 - WebMüsli- ja Eväs-ohjelma otetaan käyttöön
- Huhtikuu 2009
 - WebMüsli- ja Eväs-ohjelmien käyttöopastusta jatketaan tarvittaessa.
- Toukokuu 2009
 - WebMüsli- ja Eväs-ohjelmien käyttöopastusta jatketaan tarvittaessa.
- Kesäkuu 2009
 - Viestinnän ja koulutuksen onnistumisen arviointi

2.1 Viestintäkanavat

Yhteistyöpalaverit ovat viestintäsuunnitelman toteutuksen kannalta tärkeitä. Niissä sovitaan konkreettisesti mitä, miten, missä ja milloin tapahtuu. Tärkeimmät sidosryhmät ovat ravintokeskuksen esimiehet, Desikon esimiehet, osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat

Hus sairaanhoitoalueella on sisäinen intranet, jonka avulla tiedotteet ovat helposti ja reaaliajassa kaikkien saatavilla. Tiedotustilaisuudet, sähköposti ja ilmoitustaulut ovat apuna viestinnässä.

Esimiehet ovat vastuussa siitä, että eri tiedotuskanavilta löytyvä tieto tavoittaa heidän alaisensa. He tulostavat tarvittaessa tiedotteet ilmoitustauluilleen, antavat henkilökohtaista neuvontaa alaisilleen ja käyvät asioita läpi viikkopalavereissaan.

2.2 Tiedotteiden laatiminen

Raviolin suunnittelupäällikkö Leena Jalosuo ja Lohjan sairaalan ravitsemistyönjohtaja Milla Hepo-oja vastaavat materiaalin tuottamisesta. He toteuttavat tiedotteet kohderyhmäkohtaisesti. Tiedotteet laaditaan aikataulun mukaisesti seuraaville tiedotuskanaville:

- Intra
- Ilmoitustaulutiedotteet
- Desikon työntekijät
- Sairaanhoitajat
- Koulutuskalenteri (tarvittaessa)

2.3 Koulutuksen toteutus

Raviolin suunnittelupäällikkö Leena Jalosuo ja Lohjan sairaalan ravitsemistyönjohtaja Milla Hepo-oja vastaavat koulutuksen toteuttamisesta. Raviolilla on valmis toimintakonsepti koulutuksen toteuttamiseen. Koulutusstrategiaa muokataan tarvittaessa alkukartoituksessa saatujen tulosten pohjalta.

Ohjauksen määrästä ja laadusta riippuen, osa koulutuksesta on atk-luokissa ja osa

auditoriossa. Koulutuksen haasteellisin osa saattaa olla muutosvastarinnan kohtaaminen ja halutun uuden arvomaailman myyminen työntekijöille.

Koulutuksen perusta on yhteneväinen koko projektin kanssa. Koulutuksen pääpaino on osallistumisessa, kokeilussa ja keskusteluissa. Viestintä on kaikkien ymmärtämää ja avointa. Käyttäjiä motivoidaan ja kannustetaan.

3. VIESTINNÄN ARVIOINTI

Tämän viestintäsuunnitelman tavoite on toteutunut kun laitoshoitajat ja sairaanhoitajat tilaavat potilasateriat ja osastojen elintarvikkeet sähköisesti. Heille on muodostunut asiasta opittu rutiini, jonka he kokevat hyödyksi omalle työlle ja työyhteisölle. Lisäksi muutos täytyy viedä läpi ilman toiminnallisia ongelmia. Yksikään ruokailu ei saa jäädä väliin tai häiriintyä järjestelmän käyttöön oton seurauksena.

Arvioinnin ja analysointivaiheen jälkeen pitäisi pystyä vastaamaan siihen, oliko suunnitelma oikea ja miten resursseja osattiin hyödyntää. Tätä kautta on mahdollisuus luoda uusia, parempia tapoja toimia ja hoitaa sisäistä viestintää. Tämä projekti luo toimintakonseptin, jota voidaan noudattaa seuraavan ravintokeskuksen siirtyessä osaksi Raviolia.

4. YHTEENVETO

Suunnitelman kokonaisvaltainen projektinhallinta on onnistumisen ensimmäinen edellytys. Projekti luo loistavan mahdollisuuden luoda yhteyksiä ja yhteishenkeä yli osastorajojen. Ensimmäisinä sisäisen viestinnän haasteina Lohjan sairaalassa ovatkin muutosvastarinta ja yhteistyön parantaminen yli osastorajojen.

Onnistuessaan järjestelmä säästää ravintokeskuksen esimiesten kuukausittaista työaikaan noin 30 tuntia. Myös sairaanhoitajien työ selkeytyy ja ajan säästö vaihtelee osastojen toiminnan luonteesta riippuen. Laitoshoitajat voivat tehdä elintarviketilaukset valmiilla mallipohjalla, joten kokemattomampikin osaa tehdä tilauksen. Seuraavan päivän tilauksen voi tehdä mihin aikaan työpäivästä tahansa. Kaikki tilaukset siirtyvät kuittauksen jälkeen laskutukseen, jolloin myös virheiden mahdollisuus pienenee huomattavasti. Järjestelmän myötä Lohjan sairaalan ruokahuolto siirtyy muun Hus-kuntayhtymän tavoin osaksi nykyaikaista ja ammattitaitoista potilaiden hoitoa.

Liite 3 Viestintäsuunnitelma

LIITE 1 VIESTINTÄSUUNNITELMA - Lohjan sairaalan potilasaterioiden ja elintarviketilauksien siirtäminen manuaalisesta käytännöstä sähköiseen					
AJANKOHTA	TAVOITE	PÄÄViesti	KOHDERYHMÄ	KANAVA	VASTUUSSA (VARALLA)
Joulukuu 2008	Esimiehet tietävät mitä, miksi ja milloin. He ymmärtävät delegointivastuun alaisilleen - Tehokas tiedonkulku. Kartoitetaan opetettavien tiedot ja taidot.	Uusi nykyaikainen toimintakulttuuri	Yhteistyöpalaverit: - Desikon esimiehet - Osastonhoitajat, - Apulaisosastonhoitajat	ravitsemistyöryhmien kokoukset, erilaiset palaverit	Riitta Tuominen Milla Hepo-oja (Leena Jalosuo)
Tammikuu 2009	Opetustilojen varaaminen		Hus-kiinteistöt	Intra-varausjärjestelmä	Milla Hepo-oja (Riitta Tuominen)
Helmikuu 2009	Käyttäjille tarvelähtöisen koulutuksen suunnittelu	Koulutuksen räätälöiminen lähtötason mukaan	Kaikki tulevat käyttäjät	Koulutustilaisuudet ryhmille ja henkilökohtainen opastus	Leena Jalosuo (Milla Hepo-oja)

Liite 3 Viestintäsuunnitelma

Helmikuu 2009	Kohderyhmän tavoittaminen ja asian tunnettavuuden lisääminen	Koulutusta järjestetään kaikille tuleville järjestelmän käyttäjille	Kaikki tulevat käyttäjät	Intra, Koulutuskalenteri, tiedotteet, ilmoitustaulut	Milla Hepo-oja (Leena Jalosuo)
Helmikuu 2009	Järjestelmän käytön osaaminen	Kaikki oppivat	Kaikki tulevat käyttäjät opetetaan.	Koulutustilaisuudet	Leena Jalosuo (Milla Hepo-oja)
Maaliskuu 2009	Kaikki tietävät mitä, miksi ja milloin	Uusi järjestelmä otetaan käyttöön	Kaikki tulevat käyttäjät	Henkilökohtainen viestintä	Leena jalosuo (Milla Hepo-oja) (Riitta Tuominen)

Huhtikuu 2009	Uuden nykyaikaisen toimintakulttuurin viestiminen	Imagon parantaminen	Lohjan sairaalan työntekijät	Tiedote	Leena jalosuo (Milla Hepo-oja) (Riitta Tuominen)
Huhtikuu Toukokuu 2009	Lisäopastusta annetaan sitä tarvitseville. Tehdään erilaisia kehittämisratkaisuja osastokohtaisesti järjestelmien käytössä.	Toiminnan vahvistaminen.	Kaikki tulevat käyttäjät	Henkilökohtainen viestintä	Milla Hepo-oja (Leena jalosuo) (Riitta Tuominen)
Kesäkuu 2009	Toimiiko uusi järjestelmä osana päivittäistä rutiinia?	Miten onnistuttiin?	Loppukartoituksen tekeminen	Palaverit	Milla Hepo-oja (Riitta Tuominen)

Liite 4 Tiedote osastoille



TIEDOTE

1 (1)

26.3.2009

LOHJAN SAIRAALAN WEB-MYSLIN JA EVÄS-OHJELMIEN KÄYTTÖÖNOTTO

Elintarviketilaukset ja potilaiden ateriatilaukset siirtyvät sähköiseen järjestelmään keskiviikkona 1.4.2009.

Potilaiden ateriatilaukset tehdään huhtikuun alusta WebMyslillä seuraavasti:

- Lounas ja kahvi klo 9.00 mennessä
- Päivällinen ja iltapala klo 13.00 mennessä
- Aamupala edellisenä päivänä klo 16.00 mennessä

Jos potilastietoihin tulee muutoksia yllä olevien aikojen jälkeen, soittakaa tiedot keittiölle puh:1316.

Tuotetilaukset tehdään Eväs-ohjelmalla seuraavasti:

- Koko päivän tuotetilaus jätetään edellisenä päivänä klo 16.00 mennessä.
- Aamujaolle tilataan vain maitoja ja niitäkin mahdollisimman vähän. Loput tuotteet toimitetaan lounaalla tavaravaunuissa. Mikäli jokin tuote on loppunut, pyrimme mahdollisuuksien mukaan korvaamaan sen parhaiten vastaavalla tuotteella.
- Hedelmiä, jäätelöä tai lisäkiisseliä aterioille ei jaeta enää aterioiden yhteydessä potilastarjottimelle. Ne tilataan tuotetilauksen yhteydessä ja jaetaan potilaille osastoilla. Kiisselit tarjoillaan potilaille muovimukeista.
- Termoskannut, kahvinsuodattimet ja kertakäyttöastiat tilataan materiaalikeskuksesta.

Opastusta ohjelmiin saa seuraavilta henkilöiltä

Leena Jalosuo 040 523 1016

Irma Kukkonen 050 4272410

Lohjan sairaalan keittiö:

Milla Hepo-oja 1315

Riitta Tuominen 1452

Merja Stenholm 1315

Leena Jalosuo
Suunnittelupäällikkö

Riitta Tuominen
Ravitsemispäällikkö

Milla Hepo-oja
Ravitsemistyönjohtaja

Ravioli
Yksikkö

PL 000
Katuosoite 00
00029 HUS

Puh. (09) 471 00000
Faksi (09) 471 00000

www.ravioli.fi
etunimi.sukunimi@hus.fi