

Sanna Räsänen

Muutosprosessin ja viestinnän hallinta hammaslääkäriasemalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Suuhygienisti YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

13.10.2015



Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Sanna Räsänen Muutosprosessin ja viestinnän hallinta hammaslääkäriasemalla 54 sivua ja 3 liitettä Marraskuu 2015
Tutkinto	Suuhygienisti YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja	Lehtori Leena Hannula
<p>Sosiaali- ja terveysalan yleinen rakennemuutos ja samanaikainen laaja sisäinen muutos tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä antoi aiheen tehdä toiminnallinen ja tutkimuksellinen kehitystyö muutoksen hallinnasta. Tämän laadullisen kehittämistyön tarkoituksena oli saada yksityisen hammaslääkäriaseman henkilökunnalta tietoa kokemuksista, näkemyksistä ja toiveista muutostilanteessa sekä kartoittaa viestinnän onnistumista muutoksen aikana. Lisäksi työssä kartoitettiin koulutuksen tarve sekä toiveet lisäkoulutuksesta muutoksiin liittyvissä asioissa.</p> <p>Työn tulosten avulla saatiin materiaalia yrityskohtaisen muutosviestinnän mallin luomiseen. Tutkimusaineisto kerättiin yrityksen hoitohenkilökunnalta avoimella kyselylomakkeella joulukuussa 2014. Tutkimukseen osallistui kahdeksan (n=8) hoitohenkilökuntaan kuuluvaa. Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan kohdeyrityksen omistajuusvaihdos otettiin pääosin myönteisesti vastaan vaikkakin toivottiin vielä enemmän huomiota hoitohenkilökunnan päivittäistyön sujumisen huomioimiseen. Esimiehen vaihtumiseen liittyi niin ristiriitaisia kuin myönteisiäkin kokemuksia. Uusien toimintatapojen kehittämismyönteisyys esimiehen puolelta koettiin erityisen hyvänä asiana. Tietoturvaan ja laitteisiin liittyvät muutokset koettiin hoitohenkilökunnan parissa toisaalta hankaliksi ja epäselviksi ja toisaalta hyvinkin vähäisiksi. Kokemukset tiedon saamiseen muutoksista jakoi henkilökunnan kahtia niihin, joille tiedon saanti oli täysin riittävää ja niihin, jotka olisivat halunneet yksityiskohtaisempaa tietoa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksia on voitu käyttää hyväksi tämän muutosprosessin loppuun viemiseksi ja tulevaisuuden muutosprosessien suunnitelmallisen mallin luomiseksi.</p>	
Avainsanat	Muutoksen hallinta, muutosviestintä

Author Title Number of Pages Date	Sanna Räsänen Change management and communication process in the private dental office 54 pages and 3 appendix November 2015
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Development and Management in Health Care and Social Services
Instructor	Senior lecturer Leena Hannula
<p>This thesis focuses on the organizational structure of a selected company in the social and healthcare services and its simultaneous vast internal reconstruction. Findings have been collected with investigate and functional data analysis of the companies research and development assignment. The purpose has been to collect qualitative information from the employees of a selected private dental clinic. This research includes experiences, opinions and expectations of change in the situation, and to identifies communications success during the change. In addition, results show the need for training, as well as hopes of further training in matters related to the changes.</p> <p>The collected material from the results constructed this change management model. The research results have been collected from the employees of the company via an open questionnaire in December 2014. The number of employees that participated in this research was eight (n=8). The research material has been analyzed with inductive content.</p> <p>According to the results, the target companies' change of ownership received majority positive feedback from employees. Control and support of the medical staffs daily routine could have received more attention. The change of supervisor role received contradictory as well as positive experiences. New practices and positive attitude towards development of the supervisor was seen very positively. Data security and equipment change was unclear and proved to be a challenge to the employees when faced. Experiences from obtaining information towards change split the employees into two categories, those whom received sufficient amount of information and those whom would have wanted more detailed information</p>	
Keywords	Change management, communication



Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutoksen johtaminen ja muutoksesta viestiminen	2
2.1	Muutosjohtaminen	2
2.2	Strateginen johtaminen muutoksissa	7
2.3	Muutosvastarinta ja oppimisahdistus	8
2.4	Muutosviestintä	10
2.5	Organisaation sisäinen viestintäsuunnitelma	12
3	Opinnäytetyön toimintaympäristönä yksityinen hammaslääkäriasema	15
3.1	Henkilöstömuutokset toimintaympäristössä	17
3.2	Toiminnalliset muutokset	18
3.3	Johdon näkemys muutoksista	19
4	Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	20
5	Tutkimusmenetelmä	21
5.1	Aineiston keruu	23
5.2	Aineiston analysointi	25
6	Tutkimustulokset	28
6.1	Henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä muutosprosessista	28
6.2	Henkilökunnan näkemys muutosviestinnän sisällöstä ja laadusta	34
6.3	Henkilökunnan toiveita koulutuksesta muutosprosessiin liittyvissä asioissa	36
7	Pohdinta	37
7.1	Luotettavuuskysymykset	37
7.2	Eettisyys	39
7.3	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	40
7.3.1	Henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä muutosprosessista	40
7.3.2	Henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä muutoksen viestimisestä	45
7.3.3	Henkilökunnan toiveita koulutuksesta muutokseen liittyvissä asioissa	47
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedote kyselylomakkeesta ja kyselylomake	
	Liite 2. Suostumuslomake	



Liite 3. Tiedote tutkimuksesta



1 Johdanto

Suomessa eletään suurten rakenneuudistusten aikaa. Valtion hallinnon on sopeutettava hyvinvointiyhteiskunnan kulurakenteet vastaamaan saatavilla olevia taloudellisia resursseja. SOTE- uudistukset ovat parhaillaan käynnissä ja prosessiin liittyvä epävarmuus heijastuu kaikille terveydenhuollon osa-alueille. Yhtenä suurimmista muutoksista sosiaali- ja terveydenhuollossa siirrytään valtakunnallisiin tietojärjestelmäpalveluihin. Tietojärjestelmäpalvelut liittyvät lakiin sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä ja lakiin sähköisestä lääkemääräyksestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014).Yksityissektorilla lakiuudistukset vaativat merkittäviä muutoksia toimintamalleihin.

E-resepti, tietoturva-vaatimukset sekä erilaisten tietojärjestelmien yhteensovittaminen aiheuttaa toiminnallisia, taloudellisia ja kouluttautumiseen liittyviä haasteita erityisesti yksityisillä hammaslääkäriasemilla. Vanhat toimintamallit joudutaan täydellisesti uudistamaan. Tämä voi pakottaa pienten ja keskisuurten yksiköiden lähellä eläkeikää olevien vastuullisten henkilöiden harkitsemaan valintaa yrityksen tulevaisuudesta - alasajotta tai liittymisestä isompien organisaatioiden yhteyteen. Henkilöstötasolla tämä aiheuttaa aiottua aiemmin siirtymistä eläkkeelle yksityisyrittäjien ja yksittäisten työntekijöiden keskuudessa.

Kohdeyritys, yksityinen hammaslääkäriasema, tässä opinnäytetyössä on tilanteessa, jossa samanaikaisesti tulevat muutokset sosiaali- ja terveysalan rakenteissa ja yrityksen sisäisessä omistajuus- ja henkilöstörakenteessa aiheuttavat kompleksisen tilanteen. Yleisen rakennemuutoksen mukana tuomien vaatimuksien tiedottaminen on ollut toimintaa ohjaavien ja valvovien viranomaisten puolelta puutteellista ja sekavaa. Tämä tekee muutoksen hallinnasta ja muutoksesta viestimisestä haasteellista. Yrityksen johdon on tehtävä omat ratkaisunsa ja päätettävä toimenpiteet yleisten sosiaali- ja terveysalan uudistusten perusteella sekä tässä tapauksessa otettava muutokseen mukaan myös yrityksen sisäiset muutokset.

Pelkästään johdon ymmärrys muutoksista ei kuitenkaan riitä. Muutokset on osattava tuoda nyt ja tulevaisuudessa henkilökunnan tietoon ymmärrettävästi, suunnitellusti ja hallitusti. (Lanning 1999: 11-15). Tähän suunnitelmallisuuteen tähtää yrityskohtainen

viestintäsuunnitelma. Yleisohjeet viestinnästä voivat ohjata viestinnän suunnitelmallisuutta, mutta yrityksestä toiseen viestintäsuunnitelman kopioiminen on mahdotonta. Toimintamallit tulee muodostaa organisaation sisällä yksilöidysti. (Virtanen – Wennberg 2005: 50-51). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa hoitohenkilökunnan haastattelututkimuksen avulla rakennusaineet sisäisen viestintäsuunnitelman muodostamiseen muutosprosesseissa. Suunnitelman tarkoituksena on palvella yritystä myös tulevaisuudessa. Haastattelututkimuksen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää myös esimiestyön kehittämisessä muutosprosessin aikana.

2 Muutoksen johtaminen ja muutoksesta viestiminen

Opinnäytteen teoreettisen taustan muodostavat tunnetut muutosjohtamisen vaiheittaiset mallit yhdessä muutosprosessin suunnittelemiseen ja toteuttamiseen ohjaavien mallien kanssa. Lewin (1951), Kotter (1996) sekä Schein (1992) ovat viitatuimpia tutkijoita muutosjohtamisen ja muutosviestinnän tutkimuksissa ja mallintamisessa. Mallit ovat muokattavissa nykypäivään ja antavat hyvän rungon yrityksen muutosprosessin hallintaan.

Opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä ovat muutosjohtaminen, strateginen johtaminen, muutosvastarinta ja muutosviestintä.

2.1 Muutosjohtaminen

Muutos nähdään usein mustavalkoisesti hyvänä tai pahana. Tulkinta riippuu Erämetsän mukaan siitä, kuka muutosta tulkitsee. Onko muutos tulkitsijalleen aiemmin koettu vai ennen kokematon asia tai onko aiemmin yritetty muutosta, mutta sen läpivieminen on epäonnistunut. Tulkinnan kääntymisellä myönteiseksi tai negatiiviseksi ajatukseksi muutoksesta riippuu myös siitä, onko muutos laaja, muuttaako se työnteon perusrakenteita. Hyvänä muutos nähdään kun se on uusi mahdollisuus ja asiat ovat olleet ehkä pidempään huonommalla tolalla. (Erämetsä 2004: 18-19). Muutos koetaan usein hyvänä, jos muutoksessa otetaan huomioon ensin oma henkilökunta ja vasta tämän jälkeen saavutettava hyöty. Näin johdetaan ihmiset muutoksen läpi. (Erämetsä 2004: 20).

Muutoksella täytyy olla aina selkeä tavoite ja tarkoitus. Yhteiskunnassa tapahtuu muutoksia jatkuvasti, mutta yritys ei voi vain mennä virran mukana ja toivoa hyvää lopputulosta. Suunnitelmallisuus pitää yrityksen hallitusti mukana muutoksessa ja organisaation vastuulliset henkilöt pystyvät johtamaan sekä yrityksen että työntekijät onnistuneesti muutoksen läpi. Muutos voidaan nähdä kehitysprojektina, joka on yhdistelmä muutoksenhallintaa, johtajuutta ja projektinhallintaa. (Lanning 1999: 11-15).

Myös Elo ym. muistuttaa selkeästi asetetuista tavoitteista, jotka mahdollistavat muutoksen onnistumisen. Muutosten läpivieminen sekä toiminnan tuloksellisuuden ja tehokkuuden säilyminen edellyttävät, että johto ohjaa yhdessä esimiehen kanssa toimintaa strategiaperusteisesti. Esimiehen tehtävä on ohjata ja tukea henkilökuntaa muutoksen läpi hyvin organisoitujen ja toimivien prosessien avulla. (Elo ym. 2010:11, 60–70). Muutoksen vaatimien uudistusten toimeenpano pohjautuu luottamukselliselle johtaja–työntekijä-suhteelle ja epävarmuuksien vähentämiselle riittävän tiedottamisen, työntekijöiden kuulemisen ja osallistamisen, sekä avoimen dialogin keinoin (Hänninen 2008: 78 – 86).

Valpolan (2004) mukaan muutoksesta tulee tehdä tilannearvio, jossa mietitään tarkasti millainen muutoksen tarve on. Onko kyseessä esimerkiksi muutos liiketoimintastrategiassa ja markkina-asemassa vai organisaation toimintatapojen muuttaminen tai molempien kehittäminen. Toimintatapojen muuttamisen aluksi Valpola ja Lanning ym. kehoittavat keskittymään ensin yhteiseen osallistuvaan suunnitteluun. Työntekijät ovat avainasemassa kertomaan, miten muutos tehdään käytännössä ja mitä se vaatii. Johdon on oltava yksimielinen organisaation muutostarpeesta. Esimiesten, joilla on kokonaiskuva organisaation toiminnasta, tulee osoittaa selkeästi tarve muuttua ja keinot muutoksen tekemiseen. (Valpola 2004: 39-44) (Lanning ym. 1999: 171) Osallistuva kehittäminen tai suunnittelu ei vähennä kuitenkaan johdon osalta suunnittelun tarvetta muutoksen läpiviennistä. Osallistuminenkin on suunniteltava, jotta koko muutosprojekti pysyisi hallinnassa ja päämäärä vision mukaisena. (Lanning ym. 1999: 177).

Muutos yrityksessä ei ole vain nykypäivän suuntaus. Yrityksen muuttaminen uusiin toimintatapoihin on ollut tarpeellista aina vähintäänkin yhteiskunnallisten rakennemuutoksien aikana ja myös kilpailutilanteiden muuttuessa. Lewin julkaisi jo 1951 kolmivaiheisen suunnitellun muutoksen teorian. Teorian ensimmäisessä ”unfreezing”, vaiheessa vallitseva toimintatapa kyseenalaistetaan heikentämällä vallitsevia käsityksiä,

arvoja ja normeja. Toisessa, "move", vaiheessa uudenlaista toimintatapaa vahvistetaan palkitsemalla sen käyttämisestä ja antamalla esimerkkejä muista uuden toimintatavan käyttäjistä. Viimeisessä, "refreezing", vaiheessa viimeistellään muutos vaientamalla ja poistamalla muutosta vahvistavat voimat ja vakiinnutetaan muutos vallitsevaksi toimintatavaksi. Muutos mahdollistetaan tekemällä vanhasta toimintatavasta epäkäytännöllinen sekä epätoivottava ja uudesta toimintatavasta myönteinen, toivottu sekä normaali ja tehokas. Lewin näkee koko ryhmän käytöksen muuttamisen tehokkaampana muutoksen onnistumisessa kuin yksilöiden käytöksen muuttamisen erikseen. Ryhmän päätökset ovat voimakkaampia käytöksen muokkaajia, yksilö ei halua poiketa muista. (Lewin 1951 ja 2004: 329-330).

John P. Kotter (1996) on laatinut organisaation muutoksesta oman näkemyksensä kahdeksan askeleisen mallin avulla, joka on esitetty myös kuviossa 1:

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, muutostahto
2. Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen
4. Muutosviestinnän tapahtuminen alusta loppuun saakka
5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, helposti saavutettavien välitavoitteiden asettaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

(Kotter 1996: 22).



Kuvio 1. Muutosjohtamisen kahdeksan portainen malli.

(Lähde: Kotter international 2014)

Edgar H. Schein on puolestaan kuvannut muutosprosessin kulkua seuraavalla tavalla:

Transformatiivinen muutoksen malli:

1. *Sulattelu ja motivaation luominen.* Vallitseva asioidentila tulee kyseenalaistaa. Kyseenalaistamisesta seuraa usein ahdistus ja esimiehen tehtävänä on tällöin psykologisen turvallisuuden luominen.
2. *Kognitiivinen uudelleenmäärittely.* Tässä vaiheessa määritellään uudet käsitteet muutokseen liittyville asioille ja annetaan vanhoille käsitteille uudet merkitykset.
3. *Vakiinnuttaminen* eli uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen. Muutos yhdistetään uusilla käsitteillä vallitseviin muutosolosuhteisiin.

(Schein 2009: 132).

Scheinin mukaan muutosprosessin liittyä ja vaikuttaa voimakkaasti vallitseva organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurilla Schein tarkoittaa työyhteisön rakenteisiin, toimintatapoihin ja arvoihin vaikuttavaa ja pysyvää käsitystä hyväksyttävästä tavasta toi-

mia. Organisaatiokulttuuri on muodostunut pitkän ajan kuluessa organisaation jäsenten yhteisten tiedostettujen ja tiedostamattomien tapojen perusteella. Organisaatiokulttuuria ei pitäisi Scheinin mukaan yksinkertaistaa vaan ymmärtää monella tasolla:

1. taso: näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit
2. taso: ilmaistut arvot, päämäärät ja strategiat
3. taso: pohjimmaiset perusolettamukset, itsestään selvänä pidetyt tiedostamattomat uskomukset ja käsitykset asioista.

(Schein 2009: 30)

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä osa muutosprosessin hallinnassa. Kulttuuri on vahva, piilevä ja usein tiedostamatonkin voima, joka ohjaa yksilön ja ryhmän käyttäytymistä. Kulttuuri ohjaa myös käsitystapoja, ajatusmalleja ja arvoja. Schein näkee organisaatiokulttuurin merkitykselliseksi ohjaavana tekijänä, kun yritys määrittelee strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on yksilöllisen organisaatiokulttuurin tiedostaminen ja sen ymmärtäminen. Haluttu muutos tulee näin ollen sopeuttaa yrityksen kulttuurin mukaiseen toimintaympäristöön. (Schein 2009: 29-36).

Schein muistuttaa kuitenkin aktiivisesta muutospaineesta organisaatiokulttuurin kehittymiselle. Yrityksen tulee ajan myötä kehittää kulttuuriaan ettei siitä muodostuisi rajoite oppimiselle ja muutokselle. Kulttuurista voi muodostua myös rajoite sovitulle yritysstrategialle ellei ympäristön muutoksia havaita ja niihin reagoida. (Schein 2009: 27).

Vaiheittain tapahtuvat muutoksenmallit eivät ole olleet kritiikittömiä. Lanningin ym. mielestä tietyssä järjestyksessä tapahtuva muutos ei ole käytännönläheinen. Samaten teorioissa painotetaan mahdollistavia tekijöitä, muttei kerrota miten kaikki käytännössä tapahtuu. Toisaalta eri vaiheiden erittelyllä pystytään tekemään selkeä suunnitelma muutoksen hallinnan avuksi. (Lanning ym. 1999: 19, 27).

Valpolan (2004) mukaan muutoksesta tulee tehdä tilannearvio, jossa mietitään tarkasti millainen muutoksen tarve on. Onko kyseessä esimerkiksi muutos liiketoimintastrategiassa ja markkina-asemassa vai organisaation toimintatapojen muuttaminen tai molempien kehittäminen. Toimintatapojen muuttamisen aluksi Valpola ja Lanning ym. kehoittavat keskittymään ensin yhteiseen osallistuvaan suunnitteluun. Työntekijät ovat avainasemassa kertomaan, miten muutos tehdään käytännössä ja mitä se vaatii. Johdon on

oltava yksimielinen organisaation muutostarpeesta. Esimiesten, joilla on kokonaiskuva organisaation toiminnasta, tulee osoittaa selkeästi tarve muuttua ja keinot muutoksen tekemiseen. (Valpola 2004: 39-44) (Lanning ym. 1999: 171) Osallistuva kehittäminen tai suunnittelu ei vähennä kuitenkaan johdon osalta suunnittelun tarvetta muutoksen läpiviennistä. Osallistuminenkin on suunniteltava, jotta koko muutosprojekti pysyisi hallinnassa ja päämäärä vision mukaisena. (Lanning ym. 1999: 177).

Muutos tarkoittaa Erämetsän (2004) mukaan selkeästi muuttumista johonkin suuntaan. Muutos voidaan jakaa neljään tasoon: yksilön muutos, taktinen tai työhön liittyvä muutos, strateginen muutos ja kulttuurinen muutos. Yksilötason muutoksella tarkoitetaan oman käytöksen muutosta. Taktinen tai työhön liittyvä muutos ei koske koko organisaatiota vaan on esimerkiksi vain laskutukseen liittyvä muutos. Strategisella muutoksella tarkoitetaan muuttumista totaalisesti, eli esimerkiksi aletaan tehdä jotakin täysin uudella tavalla. Se on kuitenkin onnistuakseen tehtävä niiden ihmisten ehdoilla, jotka yrityksessä toimivat. Strategisissa muutoksissa on tärkeintä realismi - ymmärtäminen mihin yritys ja sen henkilökunta pystyy. Kulttuurisissa muutoshankkeissa yritetään muuttaa arvoja ja uskomuksia, jotka ohjaavat yritystä. (Erämetsä 2004: 20-24) Erämetsä kehottaa ottamaan huomioon ja valmistautumaan muutoksen läpiviennin esteisiin ja haasteisiin etukäteen. Hän muistuttaa ihmisten henkilökohtaisen tavan reagoida muutoksiin vaikuttavan koko muutoksen läpiviennin onnistumiseen. Työn ilon säilyminen muutoksen keskellä on tärkeää. (Erämetsä 2004: 34-35).

2.2 Strateginen johtaminen muutoksissa

Strategian käsite esiintyy Juutin ja Luoman (2009) mukaan jokapäiväisesti yrityksen johtamisen kentällä. Strategioita luodaan liiketoiminnan eri osa-alueille, esimerkkinä henkilöstöstrategia, johtamisstrategia, markkinointistrategia, viestintästrategia, kasvustrategia. Strategian avulla, siihen nojaten, yritys menestyy muutoksissa ja pystyy hyödyntämään koko toimintakapasiteettiaan. Strategia antaa yritykselle suunnan ja yhteinäistää tekemisen sekä luo yrityksestä ainutlaatuisen. (Juuti – Luoma 2009: 24-27). Strateginen johtamistapa korostaa kehittämistoimintaa. (Toikko – Rantanen 2009: 2). Strateginen johtaminen on myös *vuorovaikutukseen perustuvien myönteisten kehitysten aikaansaamista, ylläpitämistä ja vahvistamista*. (Juuti – Luoma 2009: 278).

Operatiivisesta johtamisesta strategisen johtamisen erottaa ajan määre. Strategisella johtamisella katsotaan kuukausia, vuosia eteenpäin kun operatiivinen johtaminen keskittyy nykyhetkeen. Strateginen johtaminen on suunnan valitsemista muuttuvassa yhteiskunnassa ja sen tarkoitus on pitää yritys kilpailukykyisenä. Yrityksellä katsotaan olevan velvollisuus luoda strategia, jotta esimiestyö ja johtaminen olisi mahdollista. Strategiat koetaan yritysmaailmassa hyödyllisiksi vaikka niiden tekemiseen ei valtiomäärää tai velvoita. Hyödylliseksi katsotaan myös strategioiden luominen yhdessä henkilöstön kanssa, henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön. (Vuorinen 2013: 15-17) Muutoksien läpiviennissä henkilöstön yhteiskyky ja toiminnan suunnan selkeys on ensiarvoisen tärkeää ja näin ollen muutoksien tarkoitus ja tavoite täytyy nojata strategiaan.

2.3 Muutosvastarinta ja oppimisahdistus

Totuttujen työtapojen muuttaminen ja uusiin asioihin kouluttautuminen aiheuttaa usein vastarintaa, joka ilmenee monesti epäröintinä ja negatiivisuutena. Muutosvastarintaan tulee organisaatiossa varautua ja sitä pitää myös ymmärtää. Se ei ole pelkästään asenteellinen ongelma vaan vastarintaan liittyy usein myös haluttomuutta ottaa vastaan uusia haasteita ja epäilyä omista kyvyistä oppia uutta. Muutosvastarintaan on yrityksen esimiesasemassa olevien vastattava keskustelemalla muutoksen sisällöstä ja kannustettava sekä motivoitava henkilökuntaa. Muutosprosessin suunnitelmallisuus ja sen julkittuminen on tärkeää. Etukäteen huomioon otettu vastarinta muutosta kohtaan antaa niin sanotusti aseita vastarinnan kääntämiseen myönteisyydeksi. Muutoksesta on voitava keskustella useampaankin otteeseen henkilökunnan kanssa ja etsittävä yhdessä ratkaisuja. Kiireessä tehtyjä tiedonantoja tulee välttää. (Paasivaara ym. 2008: 77-78).

Schein (2009) nimeää muutosvastarinnan oppimisahdistukseksi. Yrityskulttuurin mukaiset ryhmät haluavat pitää tiukasti kiinni kulttuurisista, merkitystä luovista oletuksistaan, jotka luovat turvallisuutta ja ennalta arvattavuutta. Kaoottiset muutostilanteet ovat epävarmoja, vakiintumattomia tilanteita. Kulttuuria muuttavat tilanteet laukaisevat usein mittavan määrän ahdistusta ja vastarintaa. (Schein 2009: 41).

Oppimisahdistus on yhdistelmä pelkoja, jotka aktivoituvat, kun ihminen harkitsee jonkin uuden oppimista ja jostain vanhasta poisoppimista.

- Väliaikaisen osaamattomuuden pelko ilmenee muutosprosessin aikana kun ihminen on luopunut vanhasta muttei vielä hallitse uutta.
- Osaamattomuuden rankaisemisen pelko esiintyy uuden oppimisen aikana kun ihminen pelkää oppimiseen kuluvan liikaa aikaa ja olevansa tuottamaton. Pelko johtaa helposti pinnalliseen uuden oppimiseen eikä uutta opita perusteellisesti.
- Henkilökohtaisen identiteetin menettämisen pelko ilmentyy, jos muutos tuntuu oman ajattelutavan vastaiselta eikä ihminen halua tulla sellaiseksi, jota uusi kulttuuri edellyttäisi.
- Ryhmän jäsenyyden menettämisen pelko kertoo pelosta, jossa ihminen lähtee mukaan muutokseen, mutta pelkää ryhmän hylkäävän hänet mahdollisen poikkeavan ajattelutavan vuoksi.

(Schein 2009: 139).

Schein neuvoo välttämään oppimisahdistusta ja luomaan psykologista turvallisuuden tunnetta seuraavalla kahdeksalla keinolla:

1. Vastustamaton positiivinen visio. Positiivinen visio on muutostahdon syntymisen edellytys ja ihmisen tulee uskoa uuden olevan itselle ja organisaatiolle hyväksi.
2. Organisaation tulee järjestää kattavaa koulutusta liittyen muutokseen.
3. Henkilökunnan osallistuminen prosessin suunnitteluun ja koulutuksen suunnitteluun. Oppimisprosessia tulisi voida hallita yksilöllisesti.
4. Ryhmien ja tiimien epävirallista koulutusta tulee järjestää koko ryhmälle. Uudet tavat ja normit tulee muodostaa yhdessä.
5. Harjoitustilanteita, joissa voi tehdä myös virheitä tulee järjestää. Uuden oppiminen on mahdotonta ellei ole aikaa, resursseja, ohjausta ja palautejärjestelmää.
6. Positiivisten roolimallien esittely. Muutoksen läpikäyneen, ryhmän arvostaman, henkilön tai henkilöiden kertomuksia onnistumisesta.
7. Tukiryhmät, joissa voi puhua ongelmista muutoksen aikana ja saada tukea vertaisryhmältä.
8. Yhdenmukaiset järjestelmät ja rakenteet (ohjeet, nimikkeistöt, prosessit) tulee olla yhteneväiset uuden ajattelu- ja työskentelytavan kanssa.

(Schein 2009: 139-142).

2.4 Muutosviestintä

Viestinnän tulee Kotterin (1996) mukaan olla mahdollisimman tiiviiseen muotoon tehtyä, mutta paljon asiaa sisältävää. (Kotter 1996: 77) Ammattikielen käyttäminen voi olla suotavaa vain silloin, kun kuulijoissa on saman ammattitaustan omaavia. Henkilökunnassa on kuitenkin useimmiten monia eri koulutustaustasta tulevia ja sen huomioiminen on tärkeää. (Kotter 1996: 79) Viestin on huomattu tulleen ymmärretyksi vasta, kun sitä toistettu useampaan kertaan. Ihmiset tarvitsevat aikaa ajatella ja kysymyksiä herää vasta pidemmän ajan kuluttua. Kotterin mukaan tehokas viestinvälitys ei välttämättä vaadi vain saman asian ympärillä pyörivää palaveria, vaan muutaman tiedotushetken sisällä useasti mainintaa asiasta. Muutoksen mukaisesti toimiminen johdon toimesta on myös tuloksellista ja tekee viestistä uskottavan. (Kotter 1996: 81)

Valpolan (2004) mukaan rehellinen viestintä on muutosviestinnän peruspilari. Jokaisen viestin täytyy pysyä muuttumattomana organisaation sisällä. Luotettavuutta työntekijöiden keskuudessa herättää ylimmän johdon ja keskijohdon viestien samankaltaisuus ja perustelujen pysyvyys. Myös Valpolan mukaan viestien uskottavuus ja sisäistäminen tarvitsee useita toistoja. Johdon korostettua esillä ja läsnäoloa sekä kasvokkain tapahtuvaa viestintää arvostetaan työntekijöiden keskuudessa. Muutos täytyy tuoda ymmärrettäväksi erikseen jokaiselle työntekijälle, mitä muutos tarkoittaa yksilön päivittäisessä työnkuvassa ja samalla annettava vaikutusmahdollisuus oman työn muutokseen. (Valpola 2004: 62-63)

Kommunikaatiota ja viestintää henkilöiden välillä tapahtuu luonnollisesti jatkuvasti ja Erämetsä rinnastaa sen johtajuuden käsitteen kanssa. Yritystoiminnan onnistumisen kulmakivi on kommunikaation onnistuminen. Erityisesti muutoksessa tärkein asia on läheltä tapahtuva kommunikaatio. Kärjistetyksi sanoen: ainoastaan sähköpostilla tiedottaminen on täysin riittämätöntä. Tavoite kommunikaatiossa pitäisi olla yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Kommunikaatioon liittyy sanojen mukaisia tekoja, kertomista ymmärrettävästi, kuuntelua kokonaisvaltaisesti ja palautteen kuuntelemista sekä antamista. Palautteen antaminen henkilökunnalle muutostyön etenemisestä on ensiarvoista. Kokonaiskuvan näkeminen on johdon tehtävä. Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen muutoksen edetessä on tärkeää - ajoittain on hyvä pysähtyä ja miettiä tekemistä ja sen suuntaa. (Erämetsä 2004: 235- 237). Lanningin ym. mukaan muutosprojektin käynnistyttyä henkilökunnan motivaation ylläpitäminen on tärkeää. Pientenkin

edistysaskelien huomioiminen on kannustavaa ja muutokselle kannattaa asettaa myös tavoitteita, joiden saavuttaminen on mahdollista nopealla aikataululla. (Lanning ym. 1999: 165).

Muutoksen kertomisessa keskeistä on toisto, muutoksesta keskusteleminen ja muutoksen herättämien tunteiden kuunteleminen. Ei kuitenkaan pidä toistaa uudestaan ja uudestaan samaa. Ydinviestin tulee aina olla sama ja kaikkien muutoksesta kertomina yhteneväinen. Kuuntelemisen on oltava kärsivällistä ja ongelmista on voitava puhua toistuvasti. (Erämetsä 2004: 250-254).

Strandman (2009) toteaa väitöskirjassaan, että viestintä tulisi ymmärtää organisaation voimavaraksi, jota johdetaan, kehitetään ja suunnitellaan kuten muutakin yrityksen toimintaa. Kasvokkain tapahtuva viestintä on tehokkainta viestintää ja sen tulisi tapahtua vuoropuheluna. (Strandman 2009: 3-4). Härmä (2010) näkee muutosjohtamisen ei pelkästään asioiden vaan myös ihmisten johtamisena. Viestinnän muutoksista tulee olla ajantasaista ja avointa. Muutosjohtamisen tulee olla ihmisläheistä sekä välittävää johtamista. Johdon tuki muutoksessa koetaan tarpeelliseksi. (Härmä 2010: 3) Laadukas viestintä koetaan tärkeäksi ja hyvin toteutettu viestintä lisää työntekijöiden luottamusta johtoon. (Järvinen 2011: 4). Johtamisen näkökulmasta muutosviestintää on tutkinut Marjut Matala pro gradu-työssään. Muutos ei tutkimuksen mukaan toteudu ilman viestintää ja työntekijöiden sitoutumista muutostyöhön. Osallistaminen ja muutosviestintä ovat avainasioita onnistuneessa muutoksessa. (Matala 2012: 4-5).

Työyhteisön viestinnässä itse viestimisen tulee olla on tavoitteellista, sen tulee tukea yrityksen tavoitteita. Viestintäjärjestelmä tai viestintästrategia on organisoitu kokonaisuus, joka sisältää viestintäkanavat, -järjestelyt ja viestinnän säännöt. Tarkoituksena on vakinaistaa viestinnän kanavia ja sisältöä. Viestintä tukee työyhteisön toimintaa ja sen on oltava ennalta suunniteltua. Viestinnän tulee olla taktista, sille tulee luoda järjestelmä ja sitä tulee organisoida. Operatiivisella tasolla viestintä on arkista ja siinä korostuvat viestinnän taidot. (Åberg 1997: 31-35).

Aarnikoivun (2013) mukaan mission, vision, strategian ja arvojen osalta ja näiden asioiden mahdollisen uudelleenmäärittelyn jälkeen on tärkeää, miten muutoksista viestitään. Aarnikoivu tähdentää, että ylimmän johdon tulee selventää oma roolinsa yrityksen johdossa ja ymmärtää selventää strategia keskijohdolle. Kaikkien esimiesasemas-

sa olevien tulee ymmärtää viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys koko organisaation sisällä. Ylin johto mahdollistaa osaltaan hyvän esimiestyön ottaessaan huomioon, että pienenkin yrityksen keskijohto tarvitsee lähiesimiehen. Keskijohdon on hankala viedä eteenpäin muutoksia, joita ei itsekään ymmärrä kokonaisuutena. Asiat jäävät helposti liian epämääräisiksi ja ilmaan roikkuviksi. Keskijohdon on hyödyllistä olla mukana jo muutosprosessin suunnitteluvaiheessa, jolloin asioiden sisäistäminen alkaa yhdessä ylimmän johdon kanssa. Viestinnän täytyy alkaa ylimmästä johdosta ja jatkua sulavasti koko henkilöstön läpi. Yrityksen kaikki työntekijät ovat ymmärtäneet muutosprosessin yksityiskohtaisesti, kun jokainen organisaation jäsen osaa kertoa miten muutos konkreettisesti vaikuttaa yrityksen arkeen. Tavoitteiden ymmärtäminen kannustaa ja motivoi työntekijöitä sekä osoittaa yksilön tarpeellisuuden niiden toteutumisessa. Teoria saadaan tuotua käytäntöön, kun vuorovaikutusta johdon ja henkilökunnan kanssa tapahtuu kokoajan, ei vain aika-ajoin saneltuja käskyjä. Aarnikoivuun mukaan monista tärkeistäkin asioista voidaan viestiä myös päivittäisen kanssakäymisen lomassa. (Aarnikoivu 2013: 40-43).

2.5 Organisaation sisäinen viestintäsuunnitelma

Sisäisen viestintäsuunnitelman laatiminen muutosprosessia suunniteltaessa ja sen noudattaminen on tehokas keino varmistaa kommunikointi muutoksen aikana. Suunnitelman tarkoitus on määrittellä viestinnän keinot, kohteet ja ajankohdat sekä otetaan huomioon myös vastoinkäymiset. (Lanning ym. 1999: 208-209). Viestintä vaikuttaa organisaation toiminnan onnistumiseen. Se tarvitsee kuitenkin onnistuakseen suunnitelman. Viestintäsuunnitelma määrittellään operatiiviseksi viestinnän suunnitteluksi ja sen tarkoitus on olla tukena päivittäisjohtamisessa. Se laaditaan organisaation strategiaan pohjaten ja useimmiten vuodeksi kerrallaan. Viestintäsuunnitelman tekoon ei ole yleispäteviä malleja sen yksilöllisyyden vaatimuksen vuoksi. Jokainen organisaatio on omanlaisensa ja sisältää omanlaisensa kulttuurin. Viestintäsuunnitelman teko ei saisi olla vain yhden ihmisen, viestinnästä vastaavan, näkemys, vaan sen tekoon tulee osallistua kaikki organisaation jäsenet. (Ylenius – Keränen 2007: 3-4).

Valpola (2004) korostaa, että viestimisen taito on yksi muutostapahtuman tärkeimmistä keinoista. Scheinin (2009) ohella myös Valpola pitää tehokkaimpana keinona muutoksen läpiviennissä viestintää, joka tapahtuu lähiviestimisellä ja onnistumisesimerkkien avulla. Toteutuneiden ja onnistuneiden muutoksien kertomisen kautta aikaansaadaan

keskustelua ja ajatuksia tukemaan prosessia. (Valpola 2004: 45) (Schein 2009: 139-142). Muutoksesta kannattaa Lanningin ym.(1999) mukaan kertoa henkilökunnalle käytännönläheisiä esimerkkejä käyttäen. Perustella miksi muutoksen täytyy tapahtua ja miten se tulee konkreettisesti vaikuttamaan organisaatioon muutoksen aikana ja tulevaisuudessa. (Lanning ym.1999: 54-55).

Organisaation nykytilan kartoitus viestinnän osalta tulee tehdä ennen suunnitelman laatimista esimerkiksi kyselyillä tai haastatteluilla. Kartoitukseen sisällytetään sisäinen yrityskuva, tiedonkulku yrityksessä sekä vuorovaikutus.(Ylenius – Keränen 2007, 6).

Sisäisen tiedonkulun arviointikohteet:

- Nykyisten viestintäkanavien toimivuus
- Viestinnän tavoitavuus ja nopeus
- Kokemukset sisäisestä viestinnästä

(Ylenius – Keränen 2007, 6).

Viestinnälle on hyvä asettaa tavoitteet. Millainen yritys haluaa olla ja tulla tunnetuksi sisäisen viestinnän tasolla. Tavoitekuvan määrittelyssä voidaan käyttää organisaation strategiaa, visioita ja arvoja sekä nykytilan kartoitusta. Viestinnän tavoitteet voivat esimerkiksi olla muutoksista selviytyminen tai tiedon lisääminen ja asenteiden muuttuminen. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen mietitään toivottuja viestinnän vaikutuksia ja keinoja päästä tavoitteisiin. (Ylenius – Keränen 2007, 9-10).

Päivittäisviestintäänkin tarvitaan linjaus vaikka se onkin tavallista ja arkipäiväistä. Päivittäisviestinnän suunnitelman on ilmennettävä strategisia tavoitteita ja toimintasuunnitelmia. Sen lisäksi sillä on oltava valmius käsitellä asioita tässä ja nyt ja tällöin esimiehillä ja tiiminvetäjillä on erityisvastuu. Tietoisuus siitä, että päivittäisviestintää on mietitty ja sen toimivuuteen on paneuduttu luo turvallisuuden tunnetta työyhteisöön. (Juholin 2013: 144). Arkiviestinnälle tulee laatia pelisäännöt ja ohjeistukset. Arkiviestinnällä tarkoitetaan päivittäistä tiedottamista sekä keskustelua ja vuorovaikutusta. Henkilökunnan kanssa tulee sopia miten asioista viestitään ja miten usein. Suunnitelmassa tulee näkyä arkiviestinnän tavoitteet ja sisällöt. Näin jokainen tietää miten usein tulee lukea esimerkiksi sähköposteja ja mitä asioita viestitään esimerkiksi viikoittain. (Ylenius – Keränen 2007: 15-17).

Se, että etukäteen tiedetään milloin asioita käsitellään vähentää mielikuvaa tiedon saamisesta. Kun jotain merkittävää tapahtuu, se otetaan heti käsittelyyn ja puheeksi. Muutostilanteiden tullessa kohdalle voidaan ottaa käyttöön valmis suunnitelma eikä resursseja ja aikaa kulu tarpeettomasti. Kuitenkaan alaistaitoja ei voi unohtaa päivittäisviestinnän onnistumisessa, jokaisella on vastuu työyhteisön toimivuudesta. (Juholin 2013:145).

Päivittäisviestinnän kannalta tärkeät sovittavat asiat:

- ❖ *Mitkä tai millaisia ovat päivittäisviestinnän asiat, jotka koskettavat useimpia?*
- ❖ *Ketkä ovat päivittäisviestinnässä osallisia henkilökunnan lisäksi?*
- ❖ *Miten usein tai millä säännöllisyydellä asioista käsitellään, päivittäin viikoittain kuukausittain?*
- ❖ *Mitä keinoja ja foorumeita käytetään eri asioiden käsittelyyn?*
- ❖ *Mikä on yksilöiden oma vastuu viestinnän onnistumiseksi?*

(Juholin 2013: 145).

Muutosprosessi päättyy, kun päämäärä on saavutettu. Tämän jälkeen todetaan lopputulokset. Vastuu muutosprosessin tulosten säilymisestä ei pääty prosessin nimellisesti päättyessä vaan tehty muutos täytyy saada vakiinnutettua tavanomaisiin päivittäisiin käytäntöihin yrityksessä. Liian aikaisin hellittäminen seurannassa, kannustamisessa ja motivoimisessa johtaa usein siihen, että organisaatiossa palataan vanhoihin ja turvallisiin toimintatapoihin. (Lanning ym. 1999: 290-291, 296). Koko prosessin kriittinen arviointi tulee tehdä muutosprosessin päätyttyä, jotta organisaatio oppisi jatkoa ajatellen prosessin vaiheista. Todellista muutoksen hallintaa voi oppia vain käytännössä. (Lanning ym. 1999: 308) Muutoskykyisyyden kehittyminen on nykyisin menestymisen ehto samaten kuin epävarmuuden sieto- ja sopeutumiskyvyn kehittyminen. (Valtee 2002). Muutosprojektin päättäminen on yhtä tärkeää kuin sen aloittaminenkin. Tuloksena saadaan myös muutoskykyinen organisaatio ja kehitys jatkuu. (Lanning 1999: 305).

Muutosjohtamista on käsitelty useassa lähteessä ja olen valinnut lähteistä viitatuimmat ohjaamaan työtäni. Lewin, Kotter ja Schein ovat varmastikin tunnetuimmat tutkijat muutosjohtajuuden alueella. Heillä kaikilla on julkaistuna malleja vaiheittain tapahtuvasta ja ohjatusta muutosprosessista organisaatioissa. Malleja on kuitenkin kritisoitu, niitä ei ole nähty kovinkaan käytännönläheisinä. Hyödyllisiksi ne on havaittu suunniteltaessa muutosprosessia ja myös prosessin hallinnassa. Suomalaisissa lähteissä malleja avataan ja tuodaan kotimaiseen ympäristöön soveltuviksi.

Korostetusti lähteistä tulee esiin henkilökunnan hallittu osallistaminen jo suunnitteluvaiheessa. Henkilökunnan motivoiminen ja viestinnän merkitys muutosprosessin aikana koetaan tutkimusten mukaan tärkeäksi. Viestintää tulisi tapahtua koko prosessin ajan ja myös muutoksen jo tapahduttua. Viestintäsuunnitelman tekoon kannustetaan monessa eri lähteessä. Se onkin tarkoituksena myös kohdeyrityksessä, jossa toimin itse lähiesimiehenä.

3 Opinnäytetyön toimintaympäristönä yksityinen hammaslääkäriasema

Tämän opinnäytteen kehittämistyön kohteena on yksityinen hammaslääkäriasema. Kohdeorganisaatio on viiden hoituhuoneen yksityisvastaanotto, jossa työskentelee kymmenen hammashoitajaa, kaksi suuhygienistiä, seitsemän vuokrahammaslääkäriä, kolme omistajahammaslääkäriä ja kaksi muuhun henkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Yritys on perustettu 1980 –luvulla ja osa henkilökunnasta on työskennellyt organisaation palveluksessa alusta saakka. Yritys aloitti kolmen hoituhuoneen vastaanottona ja on laajentunut nykyiseen tilaansa vuonna 2011. Vastaanotolla tehdään perushammashoidon lisäksi proteettista ja oikomishammashoitoa.

Kohdeyritys on tilanteessa, jossa kolmesta alkuperäisomistajasta yksi jäi eläkkeelle kesäkuussa 2014 ja samalla omistajuussuhteisiin tuli muutoksia. Hoitohenkilökunnasta jäi vastaava hammashoitaja eläkkeelle heinäkuussa 2014 ja hammashoitajien työnkuvaan on suunniteltu tehtäväksi muutoksia. Yritys on vuosia ollut seesteisessä tilanteessa, jossa isoja muutoksia ei ole tapahtunut ja toimintatapoja ei ole koettu tarpeelliseksi päivittää eikä tarkastella kriittisesti. Toukokuussa 2014 käynnistettiin lain vaatimia toiminnan edellytysten ja potilashallinnon muutoksia. Kuviossa 2 esitellään kootusti kohdeyrityksessä tapahtuneet ja tapahtumassa olevat muutokset.



Kuvio 2. Kohdeyrityksen toiminnan muutokset

E-resepti, tietoturva-vaatimukset sekä erilaisten tietojärjestelmien yhteensovittaminen aiheuttavat toiminnallisia, taloudellisia ja kouluttautumiseen liittyviä haasteita. Vanhat toimintamallit joudutaan täydellisesti uudistamaan. Muutoksen mukana tuomien vaatimusten tiedottaminen on ollut toimintaa ohjaavien ja valvovien viranomaisten puolelta puutteellista ja sekavaa. Tämä tekee muutoksen hallinnasta ja muutoksesta viestimisestä haasteellista. Toiminnallisiin ja toimintatapaan kohdistuvat muutokset koskevat ensisijaisesti tietojen käsittelyä, raportointia viranomaisille ja tietosuojan sekä potilasrekisterin hallintaa tietosuojasta sekä rekisterinpidon hallintaa säädettyjen lakien vaatimalla tavalla. Tämä lisää organisaatiossa sisäisen laadun hallinnan tarvetta ja kontrollointia eri henkilöstötasoilla sekä vaatii sisäistä koulutusta ja osittain myös koulutuksen ostamista ulkopuolelta.

Epävarmuus tulevasta ja kokemattomuus muutostilanteiden johtamisesta loi yritykselle ja sen johdolle tarpeen saada tietoa muutosten hallinnasta ja siihen liittyvästä viestinnästä. Tarve kehitystyöhön ja siihen sisältyvään tiedonkulun kehittämiseen tuli hammaslääkäriaseman omistajien toiveesta saada viime aikoina laajentuneen organisaation muutostilanne hallintaan. Johto toivoo myös, että tutkimuksen tulokset palvelisivat nyt ja tulevaisuudessa tapahtuvien muutoksien hallinnassa. Ilman toimintatapojen tehostamista organisaatio ei voi pysyä kilpailukykyisenä. Muutos halutaan nähdä kuitenkin askeleena eteenpäin. Yrityksellä on vahva halu pysyä yksityisenä suomalaisena

hammaslääkäriasemana. Nykyajan suuntaus on ollut pienten hammaslääkäriasemien katoaminen ja liittyminen isompiin ketjuihin. Tämä on koettu oman henkilökunnan kesken keskusteluissa ongelmallisena yksilöllisyyden katoamisena ja päätösten kohdistumisena päivittäiseen työhön hankaloittamalla sitä. Osa hammaslääkäriaseman uudemmista työntekijöistä on vaihtanut tämän syyn vuoksi työpaikkaa kohdeyrityksen palvelukseen. Ilman uudistumista kohdeyrityksellä ei kuitenkaan ole taloudellisesti kannattavia toimintamahdollisuuksia toimintaympäristössään ja näin ollen muutos on käytävä läpi. Yritysjohdon itsestään selvä ajatus on tehdä muutos mahdollisimman ammattitaitoisesti ja henkilökunnan myönteisyyttä sekä työn iloa ylläpitäen.

3.1 Henkilöstömuutokset toimintaympäristössä

Eläkkeelle siirtyvä osakas myy oman osuutensa hammaslääkäriasemasta kahdelle yrityksessä aiemmin vuokrahammaslääkäreinä toimineelle henkilölle. Osakkuus johtaa heidän toimenkuvansa muuttumisen itsenäisistä ammatinharjoittajista vastuullisiksi johtoryhmän jäseniksi. Osakkaat veloitetaan kouluttautumaan vastuiden edellyttämällä tavalla; yrityshallinnon, talouden ja esimiestyön hallinnan ollessa näistä tärkeimmät.

Eläkkeelle jäävän vastaavan hammashoitajan tehtävänä on ollut esimiestyön lisäksi työvuorojen suunnittelu ja -hallinta sekä kokonaisvaltainen materiaalilausten hoitaminen ja laitteiden sekä toimitilojen huoltoon ja -hoitoon liittyvät asiat. Samaten tehtäviin kuuluu ulkopuolelta ostettavien palveluiden kuten siivouksen, pesulapalveluiden ja jätehuollon tilaus ja seuranta. Esimiestyön lisäksi hän on työskennellyt hammaslääkäriaseman vastaanottopisteessä asiakaspalvelutehtävissä. Vastaanotto- ja palvelutehtävät siirtyvät eläkkeelle siirtymisen myötä kahdelle kokeneelle yrityksessä työskentelevälle hammashoitajalle. Tehtävien siirto vaatii erityiskoulutuksen muun muassa tietotekniikan, maksupäätteiden ja palvelukonseptin osalta. Itse esimiestyö ja muut vastuulliset tehtävät siirtyvät vastaavalle suuhygienistille.

Vastaavan suuhygienistin työnkuvaa tullaan laajentamaan. Toimenkuvaan tulee kuulumaan suuhygienistin asiantuntijatehtävien lisäksi henkilöstöhallinnon tehtäviä, yrityksen päivittäistoimintojen suunnittelua, organisointia ja hallinnointia, yrityksen toimintojen budjetointia sekä sen seuranta yhdessä johtoryhmän kanssa. Markkinoinnin suunnittelu yhdessä siitä vastaavan henkilön kanssa tulee myös kuulumaan osaksi vastaavan suuhygienistin toimenkuvaa.

3.2 Toiminnalliset muutokset

Hammaslääkäriasemalla tapahtuvat toiminnalliset muutokset liittyvät lakimuutoksiin asiakastietojen sähköisestä käsittelystä ja sähköisestä lääkemääräyksestä. Sähköinen lääkärin määräämä lääkemääräys, e-resepti, on paperiton lääkeresepti, joka toimitetaan yleiseen reseptikeskukseen kaikkien apteekkien saataville. E-reseptiin käyttöön siirtyminen perustuu lakiin sähköisestä lääkemääräyksestä ja siksi myös kaikkien yksityisten organisaatioiden, jotka määräävät enemmän kuin 500 reseptiä vuodessa, on siirryttävä käyttämään e-reseptiä.

Järjestelmän käyttöönotto vaatii erittäin tarkan protokollan, jossa määritellään tarkat yhteydenpito- ja tietoturvanormit ja tietoturvasuhteet niin tiedon siirrossa kuin sen tuottamisessakin sekä tietojen käyttöoikeuden varmentamisessa. Kokonaisvaltaisesti tällä järjestelmällä haetaan potilasturvallisuutta sekä lääkemääräysten oikeellisuutta. Asiakastietojen turvallinen käsittely liittyy tietoturvamutokseen. Tietoturvalla tarkoitetaan yrityksessä sitä ettei yksilöön tai yhteisöön liittyvän henkilökohtaiseen tai yhteisökohtaiseen tietoon ole missään muodossa pääsyä kenelläkään sivullisella. Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkien potilasrekisteriin kerättyjen tietojen turvallista säilyttämistä ja hallintaa. Tietoturvamutos vaikuttaa henkilöstön oikeuksiin käyttää asiakastietojärjestelmää. Potilaskohtaisten tietojen luku- ja kirjoitusoikeudet on määritelty tarkasti potilasrekisterin ylläpitoa määrittelevässä laissa ja tietoturvaohjeistuksessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ainoastaan hoitavalla lääkärillä tai suuhygienistillä on oikeus katsoa asiakkaan hoitoon liittyviä toimenpidetiedostoja. Näin ollen muun henkilökunnan pääsy asiakkaan hoitotoimenpiteisiin on rajattu pois.

Lokivarmenteiden avulla seurataan kaiken tiedon koskemattomuutta – asiakkaan henkilökohtaisiin tietoihin voidaan päästä käsiksi vain hoitoon liittyvissä asioissa. Tietojen oikeellisuus tulee olla potilaan tarkastettavissa ja pyydettyä on pystyttävä selvittämään tietoja käyttäneiden henkilöllisyys sekä tietojen katsomisen tarkoitus. Kaikkien tietojen säilyttämisestä, luovuttamisesta ja katselusta on erikseen säädetty potilasturvalaissa (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista. 4. Luku, pykälät 12§ ja 13§). Tietoturva ja sen hallinta kaikissa muodoissa vaatii koko henkilökunnan kouluttamisen ja vastaanottokohtaisen tietoturvakäytännön luomisen. Käytänteeseen liittyy kaikki tietoturvasioihin liittyvä toiminta alkaen sanallisista hoitotoimenpiteisiin liittyvistä keskusteluista kaikkeen kirjalliseen materiaaliin, missä käsitellään potilaan henkilökohtaisia asioita.

Yrityksen toimintastrategia laaditaan uudelleen osakasmuutoksen myötä. Toiminnan painopisteitä kehitetään lakimuutosten ja sote-rakenneuudistuksen edellyttämällä tavalla. Toimintastrategia muuttuu hammashoidon osa-aluepainotteiseksi. Sen tavoitteena on tarjota pitkäaikainen hoitosuhde, joka tarkoittaa hoitojen lisäksi voimakasta panostamista ennaltaehkäisevään hoitoon. Tämä osa-alue tulee suuhygienistien vastuulle. Lisäksi hammaslääkäreiden toimenkuvaa selkeytetään erikoisalueiden mukaisesti: hampaiden oikomishoito, juurihoidot, parodontologia yhdessä suuhygienistien kanssa sekä korjaava hammashoito/protetiikka ja parentafysiologia. Tämä selkiyttää hammaslääkärien ja suuhygienistien tehtäväjakoja ja edellyttää hammaslääkäreiltä kouluttautumista uudentyyppisiin erityisosaamisalueisiin kuten purennankuntoutus, protetiikka, esteettinen hammashoito. Erityisosaaminen edellyttää myös avustavan henkilökunnan perehdyttämistä uusiin hoitokäytänteisiin, materiaaleihin, hoitotekniikoihin sekä laitteisiin.

Taloushallinnon osalta muutoksia tulee kokonaisvaltaisesti siirryttäessä sähköiseen osto- ja myyntilaskutukseen ja niiden verkkoselainpohjaiseen seurantaan ja ylläpitoon EU-direktiivien määrittämällä tavalla. Taloushallinnon koulutus haetaan ulkopuolelta ja on täten lisäkustannuserä yritykselle.

Koulutus on organisaation toiminnan kannalta ehdottoman olennainen osa. Muutosten hallintaan ja toteuttamiseen kohdistuvan koulutuksen järjestäminen eri vastuuhenkilöille sekä koko henkilökunnalle vaatii aikaa ja taloudellista panostamista. Muutostulokset, vaaditut laite- ja tietoyhteyskustannukset lisättyinä ohjelmistokustannuksilla ylittävät helposti normaaliin toiminnan pyörittämiseen tarkoitetut budjettivarat. Muutostulokset, uusien laitteiden ja ohjelmien käyttökoulutus on laskettava muutoksesta aiheutuvaksi kuluksi. Kokonaisvaltainen varautuminen etukäteen ei ole ollut mahdollista puutteellisen tiedottamisen vuoksi viranomaiselta. Esimerkiksi lain voimaantulon nopeus ja yleinen valmistautumattomuus on mahdollistanut muutamalle suurelle IT-toimittajalle korjata laskutustaan merkittävästi tavanomaisesta korkeammaksi luoden näin kustannusten nousua tietojärjestelmien hallintaan varattuun budjettiin.

3.3 Johdon näkemys muutoksista

Yrityksen tämän hetkinen johto kokee muutostilanteen johtamisen ja hallinnan haasteelliseksi puutteellisen ja ristiriitaisen tietämyksen vuoksi. Muutokset on kuitenkin teh-

tävä, koska ne eivät ole vaihtoehtoisia. Ongelmalliseksi koetaan muun muassa muutosten vaikutuksiin varautuminen. Johdon mukaan muutosten johtaminen tulee kuitenkin perustua avoimeen kanssakäymiseen ja vaikuttamiseen koko henkilökunnan kesken. Kaikkia osapuolia tulee kuunnella herkällä korvalla ja poimia kaikki kehityskelpoiset ideat ja ajatukset toiminnan kehittämiseksi talteen. Organisaatiolla on kehityssuunnitelma ja visio omasta tulevaisuudesta, johon määrätietoisesti myös pyritään.

Yrityksen johto haluaa nähdä muutoksen kuitenkin mahdollisuutena miettiä yrityksen toimintaa ja jopa uutta alkua. Toimintatavoista toivotaan saatavan järjestelmällisempiä, johon myös muutosprosessin hallinnan ja muutosviestintäsuunnitelman luominen liittyy. Johdon mukaan henkilökunnan toiveita ja käytännön kehittämisideoita halutaan kuulla ja niitä pidetään arvossa. Yhteinen visio ja yhteinen konkreettinen päämäärä vahvistaa luottamusta ja luo pohjan yrityksen arvomaailmalle, mihin koko henkilöstön on helppo sitoutua. Muutosta johdettaessa ei voi diktatuurimaisesti saavuttaa kestäväää konkreettista pohjaa yrityksen tulevaisuudelle – tulevaisuus on jatkuvaa kehittymistä ja vuorovaikutusta koko henkilöstön välillä.

Itse toimin yrityksessä vastaavana suuhygienistinä sekä hoitohenkilökunnan esimiehenä. Toimenkuvaani kuuluu tällä hetkellä esimiestyön ja kliinisen hammashoitotyön lisäksi ennaltaehkäisevän hoidon suunnittelu ja toteuttaminen yhteistyössä hammaslääkärien kanssa. Lisäksi toimenkuvaani kuuluu laitteiden ja materiaalien hallinta sekä näihin liittyvä taloudellinen raportointi. Opinnäytetyö palvelee myös omaa esimiestyötäni jatkossa, kun vastaava hammashoitaja jää eläkkeelle ja otan vastaan hänen työtehtävänsä kokonaisuudessaan. Henkilökunnan kokemukset muutoksesta ja sen viestimisestä kiinnostaa itseäni aiheena. Työni tueksi henkilöstöhallinnon kehittämiseen hoitohenkilökunnan kokemukset muutoksen johtamisesta antavat työkaluja.

4 Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyönä tehdyn kehittämistyön tarkoituksena on hammaslääkäriaseman henkilökunnalta saada tietoa kokemuksista, näkemyksistä ja toiveista muutostilanteessa sekä kartoittaa viestinnän onnistumista muutoksen aikana. Lisäksi kartoitetaan koulutuksen tarve sekä toiveet lisäkoulutuksesta muutokseen liittyvissä asioissa.

Tutkimustehtävät :

- Kuvata henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä muutosprosessista
- Kuvata mitä ja miten muutoksesta tulisi viestiä henkilökunnan näkökulmasta
- Kuvata henkilökunnan toiveita koulutuksesta muutokseen liittyvissä asioissa

Tavoitteena oli saada tarvittavaa pohjatietoa myöhemmin tehtävään yrityskohtaiseen muutostilanteiden hallinnan ja muutosviestinnän mallin luomiseksi.

5 Tutkimusmenetelmä

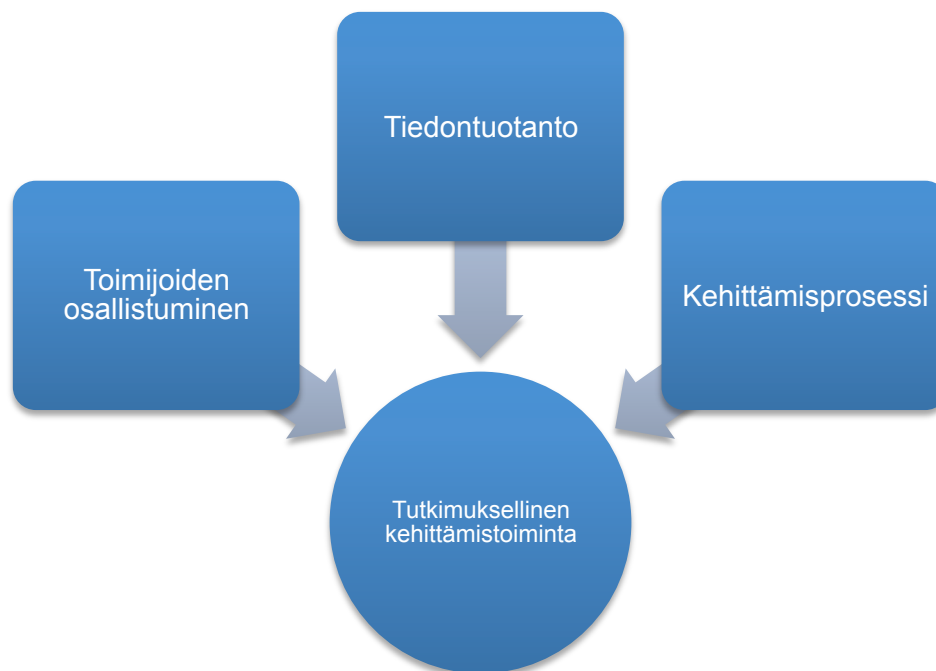
Tämä opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullista, kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, vaan ilmiötä halutaan ymmärtää ja selittää. Otos on harkinnanvarainen ja siihen pyritään saamaan henkilöitä, joilla on kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. (Kankkunen, Vehviläinen - Julkunen 2012: 67). Tutkimuksen tekijällä on halu ja tavoite selvittää tutkimusotokseen valituilta heidän henkilökohtainen näkemyksensä, totuutensa ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa ymmärtämyksen lisäämistä ilmiöstä. (Kylmä, Juvakka 2007, 28-29). Pelkkä ilmiön havainnoiminen ei aina riitä vaan ihmisen omaan näkemykseen ja kokemukseen perustuva haastattelu tai kysely tuovat lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin ihmisten näkemykset ja tulkinnat asiasta tuovat lisäarvoa tutkimukseen ja mahdollistavat syvemmän tiedon ilmiön luonteesta. (Kankkunen, Vehviläinen – Julkunen 2013: 74). Kohdeyrityksessä työskentelevällä hoitohenkilökunnalla on omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä tässä työssä tutkittavasta ilmiöstä, muutosprosessista ja sen viestinnästä. Näin ollen tämän työn kohderyhmänä on hammaslääkäriaseman hoitohenkilökunta. Edellytyksenä tutkimukseen osallistumiselle on kuitenkin työsuhteen alkaminen ennen huhtikuuta 2014, jotta kokemukset muutosprosessista alusta lähtien olisivat mahdollisia. Tutkimukseen valittiin kymmenen (10) hoitohenkilökuntaan kuuluvaa hammashoitajaa sekä suuhygienistiä. Määrällisesti otos täyttää kvalitatiivisen tutkimusotteen vaatimukset.

Tutkimus ja kehittäminen voivat liittyä toisiinsa monella eri tavalla. Tutkimustiedon siirtäminen käytännön toimintaan kehittämishankkeessa voi olla lähtökohtana tutkimuksen tekemiselle. Tutkimustiedon perusteella voidaan kehittää työvälineitä käytettäväksi kehitystyössä. (Heikkilä ym. 2008: 24).

Tämän työn tavoitteena on saada tarvittavaa materiaalia muutostilanteiden hallintaan ja yrityskohtaisen viestintäsuunnitelman laatimista varten. Kehittävän tutkimuksen määritelmänä pidetään toimintatutkimusta, jonka tuloksena syntyy tieteellistä tietoa sekä konkreettista kehittämistoimintaa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tarkastelutapa, jonka lähtökohta on kehittämistoiminta, mutta tutkimusta hyödynnetään sen syventämisessä. (Toikko - Rantanen 2009: 21) .

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tehdä mahdolliseksi teorian ja käytännön kohtaaminen. Toimintatutkimus antaa lisäarvoa teorialle todentamalla teoriaa käytännötilanteissa. (Winter – Munn-Giddings 2001: 7-8). Tavoitteena kehittämistyössä on todellisuuden muuttaminen asetettujen tavoitteiden mukaiseksi. Kehittämistyö pohjautuu olemassa olevaan tietoon tai toisin sanoen päätösten ja itse kehittämisen pitää perustua aiemmin luotettavasti tuotettuun tietoon. (Konkka: 7-13)(Toikko – Rantanen 2009: 7). Toimintatutkimuksella yhdistetään tutkija ja kohdeorganisaation jäsenet tuottamaan yhteistyössä käytännön toimintaan tarkoitettua tutkimuksellista tietoa. Menetelmän avulla liitetään tiiviisti yhteen ammatillinen asiantuntijuus, käytännön tietotaito ja tutkimusosaaminen. Menetelmän toimivuuden ja todellisen muutoksen toimintatavoissa takaa avoin yhteistyö koko organisaation sisällä ja tiedon tuottaminen yhdessä. (Greenwood – Levin 1998: 93). Kuviossa 3 on esitelty menetelmällisiä näkökulmia tutkimukselliseen kehittämistoimintaan.

Tutkimuksellisen lähestymistavan valinta vaikuttaa tiedon keräämiseen. Toiminnalliskokemuksellinen paradigman tai toisin sanoen subjektiivis-teoriahakuisen paradigman tavoitteena on tuottaa laadullisin menetelmin tulkintaan, ymmärtämiseen ja merkityksen antoon tähtäävää tietoa. Taustalla vaikuttaa fenomenologinen ja hermeneuttinen tiedenäkemyks. (Heikkilä ym. 2008: 34).



Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmälliset näkökulmat. (Toikko – Rantanen 2009: 9).

5.1 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin avoimella kyselylomakkeella. Kyselylomake lähetettiin kirjallisesti suostumuksensa antaneille erikseen tätä työtä varten perustetusta sähköpostiosoitteesta. Kyselylomakkeeseen vastattiin sähköisesti erikseen tätä työtä varten perustettuun sähköpostiosoitteeseen. Osoitetta hallinnoi kohdeyrityksen ATK-asioista vastaava. Hän poisti ennalta sovitusti lähetystiedot palautetuista kyselylomakkeista ja lähetti ne edelleen tätä opinnäytetyötä tekeväälle. Näin ollen kyselylomakkeeseen voitiin vastata nimettömänä. Esimiesasemastani johtuen päädyin nimettömänä kyselylomakkeeseen vastaamiseen esimerkiksi haastattelututkimuksen sijaan. Katsoin riskin olleen liian suuri haastateltavien mahdolliseen arkuuteen kertoa rohkeasti ja totuudenmukaisesti vastauksia sekä mielipiteitä yrityksen ja sen johdon toiminnasta. Avoin kyselylomake mahdollistaa vastaajan kertomaan omin sanoin ajatuksiaan kysymyksiin. Lomakkeeseen voi vastata haluamanaan ajankohtana paikasta riippumatta. Kysymysten väärinymmärrysten mahdollisuus on olemassa, mutta kysymysten selkeydellä ja lomakkeen esitestauksella voidaan vähentää tätä riskiä. (Valli 2001: 101-102).

Aihepiiriin tulee perehtyä ennalta ja valitun kohdejoukon tilanteeseen on tutustuttava. Tutkimusjoukoksi on valittava kohdejoukko, jolla arvellaan olevan mahdollisimman tarkkaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimusjoukoksi valittiin tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen hoitohenkilökunta rajaten joukkoa kuitenkin yrityksessä vähintään 6 kuukautta työskennelleisiin.

Tutkimukseen osallistuvien on voitava luottaa siihen, että kerättyä tietoa käsitellään luotettavasti ja vain tämän tutkimuksen käyttöön. Valitulle kohdejoukolle vakuutettiin tämä sanallisesti ja kirjallisesti tutkimusta tehneen toimesta. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 48) (Vuorela 2005: 37-48). Teorian asema tutkimuksessa tulee olla selvä tutkijalle. Tässä kehittämistyössä nojataan erityisesti Scheinin (2009) muutosjohtamisen teoriiaan, mutta otetaan myös Lewinin (1951) ja Kotterin (1996) muutosjohtamisen teorit ja mallinnokset huomioon.

Kysymysten laadinta on haastavaa. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia ja tutkija ei saa omien ennakkokäsitystensä mukaisesti johdatella tutkittavaa. Oleellinen tieto tulisi saada kysymyksillä selville ja niiden analysointiin ei tulisi kulua liikaa aikaa. (Burns – Grove 2011: 593-604) (Vuorela 2005: 37-48). Lomakkeen laadinnassa tulee olla huolellinen, sillä kysymykset luovat pohjan tutkimukselle. Niiden muoto aiheuttaakin suurimman osan virheistä tutkimustuloksissa, koska tulokset vääristyvät vastaajan ajatellessa eri tavalla kuin tutkija tarkoittaa. Kysymysten tulee olla selkeitä ja ne tulee olla tavoitteiden ja tutkimusten mukaisia. Myös kyselyn pituuteen ja kysymysten lukumäärään kannattaa kiinnittää huomiota. (Valli 2001: 100.) Tämän työn avoimen kyselylomakkeen kysymyksiä muodostettiin harkitusti ja muotoiltiin useasti uudelleen. Niiden järjestystä mietittiin perusteellisesti, jotta lomake pysyisi selkeänä niin vastata kuin lopuksi tutkijan analysoida.

Tämän työn avoimessa kyselylomakkeessa kysyttiin kohdeyrityksen muutoksiin liittyviä kysymyksiä kehittämistyön tarkoituksen ja tutkimustehtävien mukaisesti. Kysymykset jaoteltiin tietoturvaan kohdistuvaan muutokseen ja omistajien sekä lähiesimiehen vaihtumiseen liittyviin muutoksiin. Viestintäprosessista ja koulutuksen riittävydestä sekä lisäkoulutuksesta kysyttiin myös. Kysymyksiin haluttiin saada konkreettisia vastauksia, joten niihin liitettiin pyyntö kertoa erityisesti päivittäisen työn näkökulmasta asioita. Kyselylomake on tämän työn liitteenä (Liite 1).

Ennen itse lomaketutkimuksen tekemistä tulee tutkijan olla selvillä, miten aikoo aineiston purkaa ja analysoida. Isommassa aineistossa analyysi tulee olemaan yleisemmällä tasolla ja pienemmässä syvällisemmällä. Tutkijan tulee voida miettiä syvällisesti vastauksia ja niiden merkityksiä ilman, että tutkijaa ohjaavat omat käsitykset ilmiöstä. Tutkijan tulee olla selvillä omista taustasitoumuksistaan ja subjektiivisuudestaan, jotta ne eivät vaikuttaisi tuloksiin. (Burns – Grove 2011: 593-604).

Tähän työhön tutkimuslupa myönnettiin syksyllä 2014. Suostumusta tutkimukseen kysyttiin kirjallisesti lomakkeella hammaslääkäriaseman hoitohenkilökunnalta samaisena syksynä. Kirjallinen tiedonanto (liite 1) opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä tutkimuksesta annettiin suostumuslomakkeen (liite 2) yhteydessä. Suostumuslomakkeen palautti kymmenen hoitajaa. Kyselylomake esiteltiin yhdellä hoitajalla ja sen perusteella tehtiin pieniä muutoksia sanamuotoihin. Samalla päätettiin laatia kysymyksiä selventävä dokumentti (liite 3) lähetettäväksi korjatun kyselylomakkeen yhteydessä. Avoin kyselylomake ja selventävä dokumentti lähetettiin tutkimukseen suostumuksensa antaneille hoitajille loppuvuodesta, loka-marraskuun vaihteessa ja vastauksia toivottiin joulukuun 2014 loppuun mennessä. Lomakkeeseen sai vastata omavalintaisesti työaikana tai vapaa-ajalla. Sähköisesti kyselylomakkeen palautti kahdeksan (8) hoitajaa jouluhelmikuun 2015 aikana. Kyselylomakkeeseen vastanneet saivat kaksi lisätyötuntia.

5.2 Aineiston analysointi

Aineistonanalyysiin tässä työssä käytettiin laadullisten tutkimusaineistojen analysointimenetelmistä laadullista sisällön analyysimenetelmää. Sisällön analyysissä pyritään tiivistämään aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti sekä käsitteellistämään se. (Burns – Grove 2011: 596-597). Sisällön analyysi ei ole kuitenkaan vain aineistonluokittelumenetelmä vaan sen avulla voidaan kehittää ymmärrystä kommunikaatiosta. (Kyn-gäs – Vanhanen 1999: 4-5). Aineiston käsittelyssä onkin tarkoitus ymmärtää tutkittavan kantaa asiaan. Aineiston on tarkoitus kertoa oma tarinansa tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä – Juvakka 2007: 110,113). Tämän työn luonteeseen laadullinen sisällön analyysi sopii tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksen vuoksi. Kokemukset, näkemykset ja toiveet tutkimusaiheesta ovat tarkastelun kohteena sellaisina kuin yrityksen hoitohenkilökunta ne kuvaa.

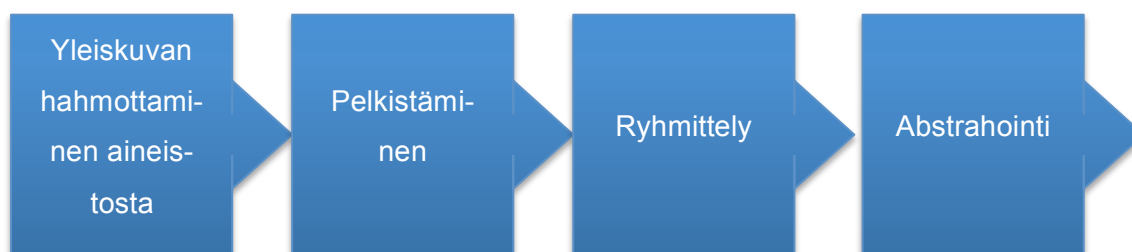
Sisällönanalyysin tekemiseksi ei ole tiukkoja sääntöjä, analyysiprosessiin on olemassa vain ohjeistuksia. Analyysissä voidaan valita kahdesta lähestymistavasta aineiston luokitteluun, induktiivisesta eli aineistolähtöisestä tai deduktiivisesta eli aiemmasta käsittejärjestelmästä lähtien. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä lähestymistapaa. Sisällönanalyysissä on tarkoitus löytää keskeisiä sisällöllisiä väittämiä, jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitusta. Analyysin tarkoitus on siis etsiä vastauksia tutkimustehtäviin induktiivisen päättelyn avulla. Samalla tutkimustehtävien on mahdollista täsmenntyä. (Kylmä – Juvakka 2007: 113). Eskola ja Suoranta (2003) kehottavat määrittelemään tarkat säännöt analyysille ennen analyysin tekoa. Kvalitatiivisen aineiston analyysin arvioitavuutta parantaa aineiston luettelointi, tulkinnan erittely vaiheisiin ja tulkintasääntöjen erittely. Tämä helpottaa lukijaa tulkitsemaan tutkimuksen eri vaiheita ja seuraamaan tutkimuksen tekijän tulkintaa aineistosta. Myös tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen ja toistettavuus paranevat, kun analyysin eri vaiheet on kerrottu tarkasti. (Eskola – Suoranta 2003: 165-166)

Ennen analyysin aloittamista on päätettävä aiotaanko analysoida vain selvästi aineistosta nousevat ilmaisut vai myös asioiden piilomerkityksiä. Piilomerkitykset ovat ongelmallisia luotettavuuden kannalta, koska ne sisältävät tulkintaa. Tässä työssä käytettiin analyysissä vain selkeästi aineistosta nousevia ilmaisuja, koska haluttiin säilyttää aineiston luotettavuus. Tutkimusjoukon tuttuuden ei haluttu vaikuttavan analyysiin ja johtavan ”ylitulkintaan”. Lomakkeessa kysyttiin myös esimiestä, tutkimuksen tekijää, koskevia kysymyksiä ja niiden vastausten analysointi olisi muodostunut helposti ongelmalliseksi, jos piilomerkityksiä olisi alettu etsimään.

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysiyksikön määrittäminen, yleisimmin jokin yksittäinen sana tai sanayhdistelmä. Aineisto luetaan aktiivisella otteella useaan kertaan ja näin tekemällä luodaan pohja tutkimuksen analyysille. (Kyngäs – Vanhanen 1999: 5). Myös Burns:in ja Grove:n mukaan sisällönanalyysi aloitetaan aineiston litteroinnilla. Litteroitu aineisto on käsittelemätöntä tutkimusaineistoa ja tutkijan valinnat vaikuttavat suoraan se sisältöön. Aineisto tulee lukea moneen kertaan läpi ja mietitään tarkkaan mitkä teemat ovat ilmiön tutkimisen kannalta olennaisia. (Burns – Grove 2011: 596-605). Ennen aineistonanalyysia tai käsittelyä koko tutkimusaineisto luettiin moneen kertaan lävitse, jotta kokonaiskuva sisällöstä muodostuisi. Itse aineiston käsittely alkoi tekstinkäsittelyohjelmaa (Word 2011) hyödyntäen.

Seuraavaksi määritellään analyysiyksikkö, joka on aineistosta merkitysisällön mukaan määräytyvä sisällön osanen, esimerkiksi yksittäinen sana tai esiin nouseva ajatus. Tässä työssä valittiin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuus, merkitysisältöinen ajatus. Analyysiyksikköä käytetään aineiston osittamisessa tarkoituksenmukaisesti osiin. Tässä tutkimuksessa aineistosta etsittiin ilmaisuja, jotka sopivat tutkimustehtäviin ja ne korostettiin tekstinkäsittelyohjelman korostustoiminnolla. Tämän jälkeen aineisto koodataan eli luokitellaan ennalta määriteltyihin alaluokkiin, tavoitteena on etsiä käsitteellisiä samankaltaisuuksia ja lopuksi liittää ne ylemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Aineistoa voidaan koodata suoraan tekstiin tehtävillä muistiinpanoilla ja koodit mahdollistavat sisältöluokkiin poiminnat tutkijan määrittelemillä ehdoilla. Koko tekstiaineisto tulee koodata johonkin luokkaan. Esimerkkejä koodeista on kuvaava koodi, tulkinnallinen koodi tai selittävä koodi. Koodausjärjestelmä on kehittyvä ja voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Burns – Grove 2011: 596-605). Tässä tutkimuksessa ilmaisut pelkistettiin tiiviiseen ja selkeään muotoon ja samalla koodattiin alkuperäismuoto (esimerkiksi: vastauslomake a, tutkimustehtävä I, kysymys A1). Pelkistetyt ilmaukset kerättiin erilliseen word-dokumenttiin ja liitettiin jokaiseen pelkistettyyn ilmaukseen sen koodi.

Alaluokat kerätään yhteen ja yhdistetään kokoaviin ylempiin luokkiin. Ylempien luokkien yhdistelystä saadaan pääluokkia. Luokituksen tarkoituksena tutkijalle on saada selvää aineistostaan ja saada kokonaiskäsitys aineistosta. Jotta analyysi olisi hyödyllinen ja tietoa tuottava tutkijan täytyy analysoida tuloksia ja tulosten täytyy olla merkityksellisiä. Tulosten tilastollinen ja kliininen merkitsevyys on arvioitava ja tulkinta täytyy olla todennettavissa. (Burns – Grove 2011: 596-605). Kuviossa 4 on Kylmän ja Juvakan näkemys sisällönanalyysin etenemisestä.



Kuvio 4. Esimerkki sisällönanalyysistä. (Kylmä – Juvakka 2007: 116).

Tässä työssä pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin kunkin tutkimustehtävän alle ja aineisto luettiin jälleen moneen kertaan läpi. Pelkistetyt ilmaisut järjestettiin edelleen oman tut-

kimustehtävänsä alla kuvaaviin alaluokkiin ja nimettiin ne. Samansisältöiset alaluokat yhdistettiin ja muodostettiin niistä yläluokkia. Yläluokat nimettiin sisältöä kuvaavasti ja niistä muodostettiin jälleen yhdistävä, kokoava luokka. Analyysin teki kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen tekijä. Aineiston analysoinnista on seuraavassa taulukossa (kuvio 5) pelkistetty esimerkki:

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	KOKOAVA LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Haastavuus ohjeiden mukaisessa toiminnassa • Rajoitukset vaikeuttavat hoitotyön suunnittelua • Asiakkaan tietoihin kirjataan tietojen katsomisen syy • Tarkempi ainoastaan oman tunnuksen käytössä • Mitä potilastiedoista saa katsoa? • Miten tarkasti kirjataan tietojen katsomisen syy? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokemukset päivittäistä työtä hankaloittavista asioista • Kokemukset vähäisistä vaikutuksista päivittäiseen työhön • Kokemukset epävarmuudesta päivittäisessä työssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoturvaan liittyvät kokemukset

Kuvio 5. Esimerkki tämän työn sisällönanalyysin etenemisestä.

6 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen osallistujat olivat kaikki kohdeyrityksen palveluksessa olevaa hoitohenkilökuntaa. Hoitohenkilökunta koostuu lähihoitajista, jotka ovat suuntautuneet hammashoittoon ja suuhygienisteistä (AMK). Osa on ollut yrityksen palveluksessa lähes 20 vuotta ja osa alle vuoden. Tutkimukseen osallistujat vastasivat avoimeen kysymyslomakkeeseen laadittuihin tutkimustehtävien mukaisiin kysymyksiin sähköisesti. Kysymyksissä pääpaino oli päivittäisessä työskentelyssä. Seuraavaksi käsitellään jokainen tutkimustehtävä erikseen tutkimustuloksineen.

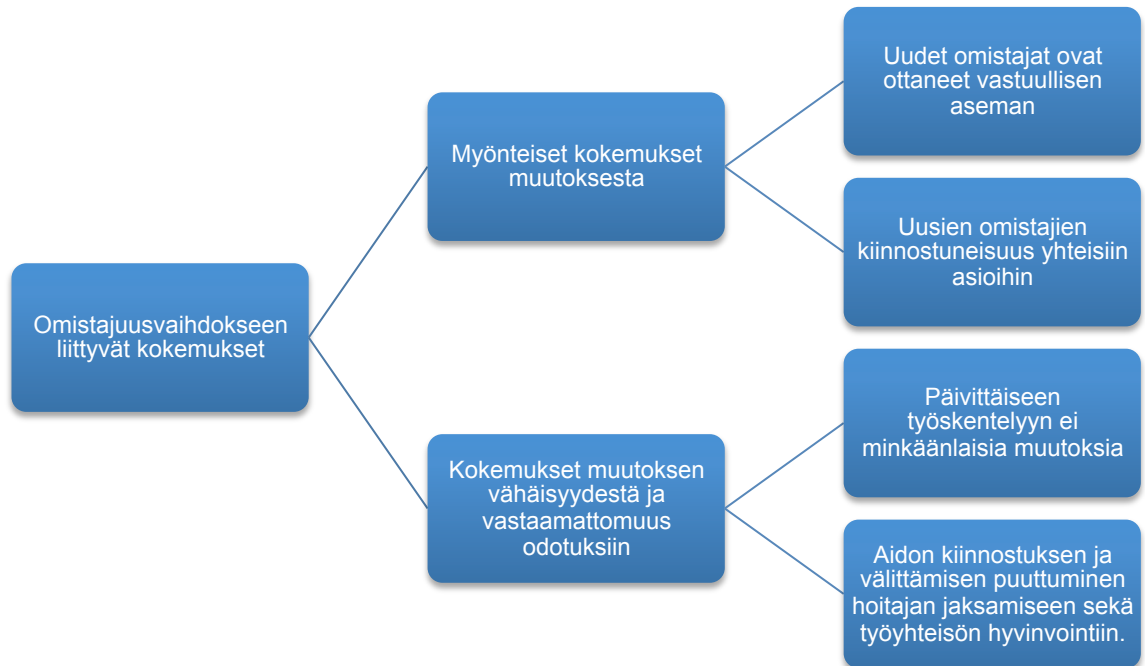
6.1 Henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä muutosprosessista

Kohdeyrityksen muutosprosessin on liittynyt muutoksia henkilöstössä ja yleisessä toiminnassa. Henkilöstömuutoksia on tapahtunut niin yritysjohdossa kuin keskijohdossa-

kin. Yritys on saanut kaksi uutta omistajaa ja toimii näin ollen neljän osakkaan johtamana. Esimies on vaihtunut edellisen jäätyä eläkkeelle. Muutosprosessiin on sisällynyt samalla myös toiminnallisia muutoksia, jotka ovat liittyneet tietoturvaan ja laitemuutoksiin.

Omistajuusvaihdokseen liittyvät kokemukset

Henkilökunta kertoi niin myönteisiä kuin parannusta vaativia kokemuksiaan ja näkemyksiään yrityksen omistajuusvaihdoksesta. (Kuvio 6). Vastauksissa näkyi tyytyväisyys uusien omistajien vastuunkantoon ja uuteen rooliin enemmän toimeenpanijana kuin toimien ehdottajana. Laajoihin, koko henkilökuntaa ja yritystä koskeviin asioihin oli osoitettu uusien omistajien puolesta kiinnostuneisuutta.



Kuvio 6. Omistajuusvaihdokseen liittyvät kokemukset

Vastaanoton yleisten asioiden hoitoon uusien omistajien puolesta hoitajien enemmistön mukaan oltiin tyytyväisiä. Isoja puutteita vastaanotolla, kuten ilmastoinnin huonoa toimimista, oltiin lähdetty uusien omistajien puolesta hoitamaan tarmokkaasti ja tuloksellisesti.

- *SJO ja ARA ovat ottaneet pomon roolinsa hyvin vastuullisesti.*
- *..... uudet osakkaat ovat osoittaneet kiinnostusta moniin asioihin.*

Osa hoitajista taas koki muutoksen olevan hyvin vähäinen tai sitä ei ollut lainkaan ja osin koettiin, että odotuksiin muutoksesta ei oltu vastattu. Uusia omistajia verrattiin eläkkeelle jääneeseen omistajaan ja koettiin hoitohenkilökunnan jääneen vaille huomiota.

- *Tähän mennessä en vielä koe paljon muutoksia omaan työskentelyyni.*
- *Ei päivittäiseen mitenkään*
- *En ole huomannut minkäänlaista uutta vaikutusta omaan työhöni. Jään kaipaamaan (entisen omistajan) aitoa kiinnostusta ja välittämistä hoitajan jaksamiseen ja siihen onko kaikki asiat työpaikalla hyvin hoitajan näkökulmasta”*

Lähiesimiehen vaihtumiseen liittyvät kokemukset

Lähiesimiehen vaihtuminen koettiin pääsääntöisesti myönteisenä muutoksena. Esi-
miestyön henkilöityminen yhteen henkilöön vaihdosprosessin jälkeen koettiin päivittäis-
tä työskentelyä helpottavana asiana.

- *Positiivisesti, parempaa kuin ennen. Asioihin puututaan nopeammin ja jämäkämmin.*

Vaihdosaika koettiin kuitenkin osan henkilökunnasta keskuudessa liian pitkäksi ja sekavaksi ajaksi. Kahdelta esimieheltä asioita kysyttäessä vastaukset olivat ristiriitaisia ja erilaisia. Osalle henkilökunnasta lähiesimiehen vaihtuminen oli luonut sekavuutta päivittäiseen työskentelyyn ja muutosta kaivattiin vielä.

- *Alussa vaikutti paljoltikin. Ja sekavalla tavalla.*

Muutosvastarintaa uutta esimiestä ja hänen ohjeistuksiaan kohtaan oli havaittavissa hoitohenkilökunnan kokemuksen mukaan. Muutokset kuitenkin perusteltiin hyvin ja sovittiin yhdessä henkilökunnan kanssa yhdessä sekä toteutettiin sovitussa aikataulussa. Ohjeistusten selkeys ja loogisuus nähtiin myönteisenä.

- *Muutosvastarintaa on ollut, osa vanhemmista työntekijöistä tuntui purnaavan joka muutoksesta. Mutta, jos sovittiin jotain se myös tehtiin.*

Lähiesimies koettiin kiireiseksi ajoittain ja sellaisten asioiden, joiden koettiin olevan tärkeitä muttei kiireellisiä, kertominen jäi paremmalle ajalle. Esimiehen koettiin tekevän myös liikaa kliinistä hoitotyötä, jolloin esimiestyö jäi vähemmälle huomiolle. Vastauksista nousi toive selkeään aikatauluun paikallaolosta.

- *Muutosta voisi tulla vielä läsnäoloon eli vähemmän kliinistä työtä! Enemmän näkyvillä, jotta voisi vetäistä hihasta. Selkeyttä milloin on paikalla ja tekee sellaista työtä minkä voi keskeyttää*

Lähiesimies koettiin hoitohenkilökunnan mukaan uudistus- ja kehittämishenkiseksi. Erityisesti hoitohenkilökunnan mukaan ottaminen uudistusten suunnitteluun koettiin hyvänä asiana. Vastuunjakaminen ja yhteisen vastuun vastaanotosta korostaminen näkyi vastauksissa. Kannustus ajattelemaan itse valmiiden vastausten sijaan koettiin hyvänä asiana. Oman työn kehittämiseen kannustaminen ja ehdotusten vakavasti sekä ennakkoluulottomasti ottaminen nähtiin myönteisenä asiana.

- *On aika hyvällä tavalla on vaikuttanut, kun pystyn antaa ehdotusta ja vaikuta omalla tavalla töissä ja työskentelyn tapoihin.*
- *Vastuunjakamista, uudistuksia monenlaisia. Katse eteenpäin, halu kehittää asioita yhdessä. Hyvä!*
- *Monesta asiasta ja ohjeistuksesta on tullut selkeämpiä ja yhteneväisempiä.*

Tietoturvaan liittyvät kokemukset

Osa hoitajista koki tietoturvaan tulleiden muutosten vaikeuttaneen päivittäistä työskentelyä. Tietoturvasäännökset koettiin hankaliksi ja jyrkiksi. Tietoturvasäännöt tuntuivat myös yleisesti epäselviltä. Osalla hoitajista oli epävarmuuden tunteita liittyen tietoturvasäännöksiin, säännösten mahdollinen rikkominen vahingossa koettiin ahdistavaksi.

- *Hankalaa ja epäselvää mitä hoitajat saa katsoa potilaskorteista, säännöt ovat hyvin jyrkät, ei oikein saa katsoa mitään hoitoon liittyvää, joka taas vaikeuttaa työtä.*
- *Käytännössä ohjeiden mukainen toiminta on joskus hyvinkin haastavaa.*

Osa hoitajista taas koki tietoturvamutosten tuoneen vain hyvin vähäisiä muutoksia päivittäiseen työskentelyyn. Tämän hetkisiin muutoksiin sopeuduttiin ja otettiin käyttöön ne muutokset tietoturvakäytäntöihin, jotka todettiin tarpeellisiksi. Osa hoitajista prosessoivat tietoturvamutosta ja otti käytäntöön ne muutokset, jotka totesivat tarpeellisiksi ja sopiviksi tämän hetkiseen menettelytapaan ja päivittäistyöskentelyyn.

- *En koe paljon muutoksia työskentelyyni, ehkä useimmiten yritin käydä omalla tunnuksella kun katson potilaiden tietoa*
- *En oikeastaan kovinkaan paljon.*

Hoitajilta tuli ilmi myös kokemuksia ja kommentteja liittyen epävarmuuteen oikeanlaiseen toimintaan. Epävarmuus heijastui kommentteista ja kokemuksista päivittäisessä työskentelyssä. Erityisesti kommentit käytännön säännöistä potilaskorttien käytössä tulivat esille.

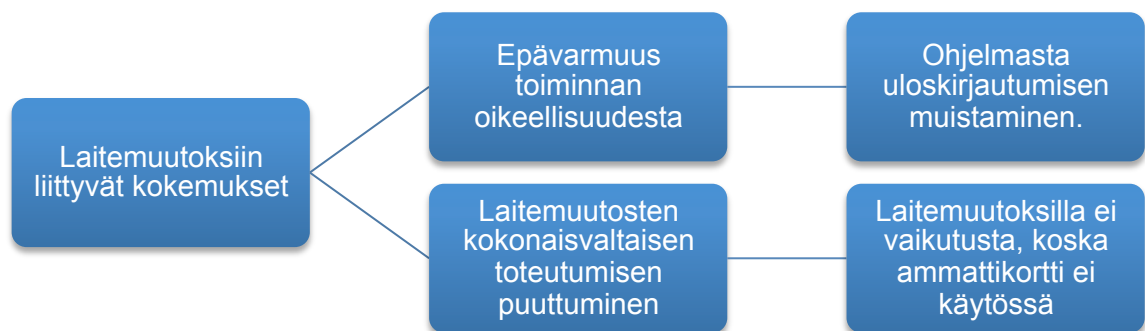
- *Vielä itselleni on epäselvää miten jatkossa hoitajana toimin kun vastaan puhelimeen ja avaan potilaan kortin, että mitä ja miten tarkkaan sinne pitää kirjata kortilla käynnin syy?*
- *....myös on epäselvää miten toimitaan jos henkilö haluaa varata ajat vaikka kaikille perheen jäsenille?*

Laitemuutoksiin liittyvät kokemukset

Henkilökunnan näkemykset laitemuutoksiin liittyvistä asioista olivat hyvin samankaltaisia. (Kuvio 7). Laitemuutoksien ei koettu muuttaneen päivittäistä työskentelyä juuri-

kaan, mutta muutoksia tiedettiin kuitenkin tulevaisuudessa tulevan. Toisaalta oli myös epävarmuuden kokemuksia oikeanlaiseen toimintaan liittyen osittain tietosuojaan ja osittain laitemuutoksiin.

- *Ei ole ainakaan helpottanut, mutta on joutunut miettimään enemmän, esimerkiksi kun lähtee huoneesta että muistaa kirjautua ulos. Ja kun katsoo potilaan tietoja niin mietityttää rikkooko lakia, onko tämä nyt sellainen mitä ei saisi tehdä*



Kuvio 7. Laitemuutoksiin liittyvät kokemukset

Laitemuutoksiin liittyvästä ammattikortin käyttöönoton viivästymisestä aiheutui näkemysten puuttuminen aiheesta. Sen tiedettiin kuitenkin tulevan käyttöön lähiaikoina.

- *Toistaiseksi en mitenkään, koska ammattikortti ei vielä ole käytössä*
- *En osaa sanoa sitä vielä, kun meillä ei ole vielä paljon muutoksia niiden kanssa.*

6.2 Henkilökunnan näkemys muutosviestinnän sisällöstä ja laadusta

Tutkimusvastausten perusteella yleisesti ottaen sähköposti on koettu hoitohenkilökunnan mukaan hyvänä lisänä tiedottamisessa.

- *Sähköposti on ollut suuri parannus, kanavana se on ollut hyvä. Tarpeeksi on viestitty kaikista muutoksista sinänsä*

Tiedon saamiseen liittyvät kokemukset omistajuusvaihdoksesta

Omistajuusvaihdoksesta saatiin hoitohenkilökunnan mukaan riittävästi tietoa. Hoitohenkilökunta koki, että informaatio johdon osittaisesta vaihtumisesta tuli tarpeeksi ajoissa oman työnteon kannalta. Sähköpostitse tullut tiedottaminen koettiin hyväksi kanavaksi ja sen lisäksi erilaisissa kokouksissa keskustellen saatu tieto tuntui hoitohenkilökunnan mukaan riittävältä.

- *Riittävää, hyvissä ajoin on saatu tietää kuka ja milloin.*
- *Mielestäni tieto on ollut riittävää oman työnteon kannalta.*
- *Asiasta infottiin mielestäni hyvin matkan varrella sähköpostilla ainakin.*
- *Sähköpostitse , minulle aivan riittävää*

Tiedon saamiseen liittyvät kokemukset lähiesimiehen vaihtuessa

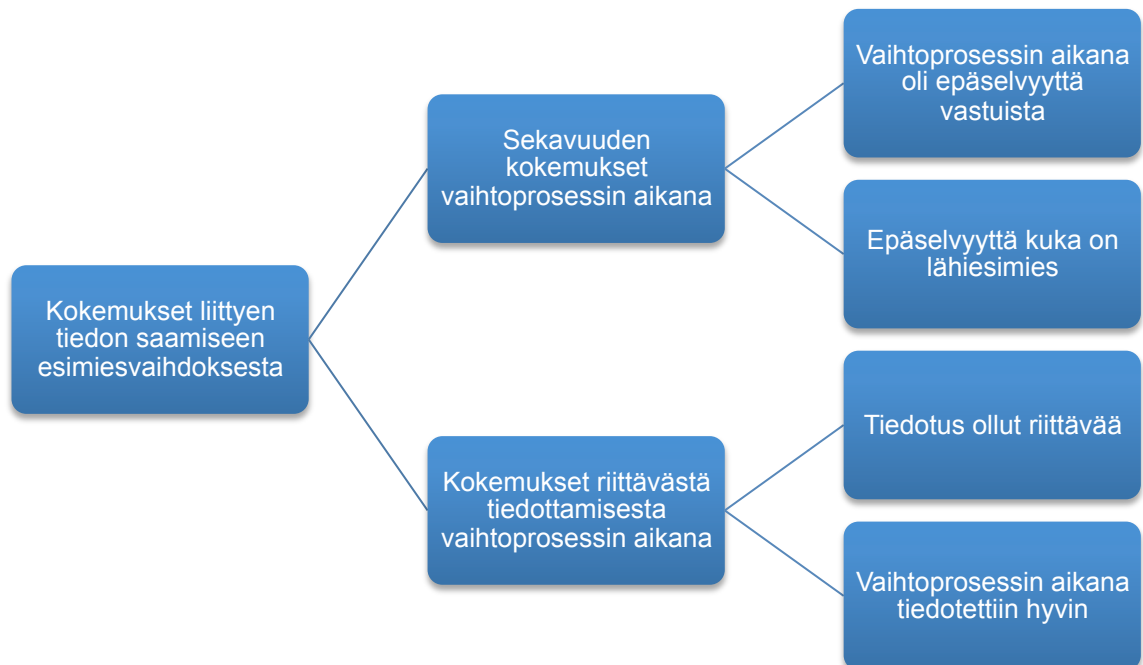
Osa hoitajista koki esimiehen vaihtumisprosessin olleen sekavaa tiedottamisen kannalta. Käytännön asiat koettiin prosessin aikana epäselviksi kahden esimiehen hoitaessa asioita.

- *Aluksi en ollut perillä täysin siitä kenelle pitäisi ilmoittaa milloin mistäkin asioista.*
- *En oikein tiennyt kuka hoitaa ja mitä ja kuka oli selkeesti se lähiesimies.*

Osalle hoitajista kokemukset lähiesimiehen vaihtumisesta tiedottamisen kannalta olivat taas hyvinkin selviä.

- *On ollut riittävää ja esimiestyö on ollut selkeää.*
- *Vaihtoprosessin aikana usein puhumalla, myös kokouksessa sovittiin vastuista.*
- *Tämäkin taisi tulla sähköpostitse mutta sehän oli pitkään jo sanomattakin tiedossa kuka korvaa Riitan.*

Kuviossa 8 on taulukoitu tiedon saamiseen liittyvät kokemukset esimiehen vaihtuessa.



Kuvio 8. Tiedon saamiseen liittyvät kokemukset lähiesimiehen vaihtuessa

Tiedon saamiseen liittyvät kokemukset tietoturvamutoksesta

Tietoturvamutoksesta hoitohenkilökunta oli kokenut saaneensa tietoa niin kokouksissa, erillisessä koulutuksessa kuin sähköpostitsekin. Osan mielestä koulutus itse tietoturvan muutoksista oli kattavaa ja muutoksista oli saanut hyvin tietoa muun muassa sähköpostitse.

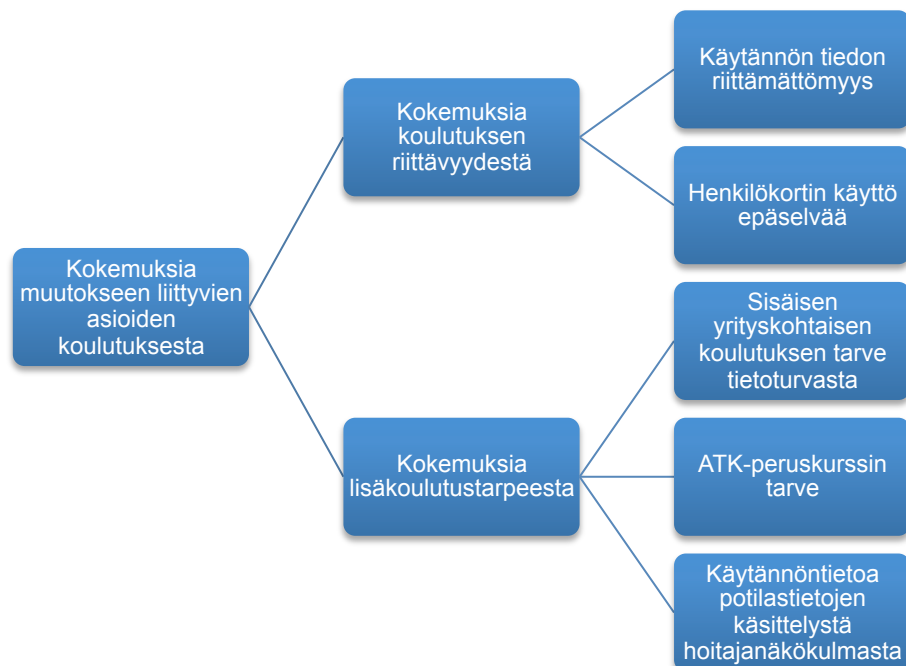
- *Kattavasti Jarmon "luennolla" ja Karin sähköposteilla.*

- *Työpaikalla Jarmo piti meille koulutusta ja puhuttiin kokouksessa . Myös joskus oli sähköpostilla mainittu.*
- *Hoitajakokouksissa asiaa on muistaakseni käsitelty. Sähköpostitse tullut mielestäni hyvin infoa uusista muutoksista.*

Hoitohenkilökunnasta osan mielestä kaivattiin edelleen erityisesti käytännönläheistä tietoa muutoksesta tietoturvaan. Nimenomaan päivittäiseen työhön liittyvästä tietoturvasta kaivattiin tietoa enemmän.

- *Hankalaa ja epäselvää mitä hoitajat saa katsoa potilaskorteista, säännöt ovat hyvin jyrkät, ei oikein saa katsoa mitään hoitoon liittyvää, joka taas vaikeuttaa työtä*

6.3 Henkilökunnan toiveita koulutuksesta muutosprosessiin liittyvissä asioissa



Kuviossa 9 on kuvattuna henkilökunnan toiveita koulutuksesta muutosprosessiin liittyvissä asioissa.

Koulutuksen riittävyteen vastatessaan hoitohenkilökunta otti esille erityisesti tietoturvasta lisätiedon tarpeen. Erityisesti toivottiin yrityskohtaista, oman vastaanoton, ohjeistusta ja käytännön opastusta. Henkilökortin tulevasta käytöstä ja potilaskorttiin kirjaamisesta hoitajan osalta toivottiin myös ohjeita. Yleisesti potilastietojen käsittelystä toivottiin käytännön ohjeistusta ja opastusta.

- *Tietoturvaa toivoisi enemmän, sisäinen koulutus riittää, että tietäisi mitä nimenomaan täällä saisi tehdä. Tarpeeksi ei ole tullut käytännöntietoa. Koulutus voisi olla päivän aluksi ja siihen pitäisi varata tarpeeksi aikaa.*
- *Henkilökortin käyttö ja kirjaus potilaskorttiin HOITAJAN osalta vaatii tarkempia ohjeita ja neuvoja.*
- *Ehkä voitaisiin kerrata käytännössä näiden pot.tietojen käsittelyyn liittyviä asioita.*

Omat ATK-taidot osa hoitajista koki puutteellisiksi. Tämän vuoksi kaivattiinkin peruskurssia tietojenkäsittelyyn ja tietokoneen käyttöön.

- *Atk-kurssi olisi hyvä,*
- *ATK peruskurssista olisi todella apua*

7 Pohdinta

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tämän työn luotettavuutta ja etiikkaa sekä tämän tutkimuksen tuloksia ja viimeiseksi tutkimustehtävien mukaisesti johtopäätöksiä.

7.1 Luotettavuuskysymykset

Yleisiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat uskottavuus eli on uskottavaa, että kuvatulla tavalla on voitu päätyä kerrottuihin päätelmiin, siirrettävyys eli yleistettävyys, riippuvuus eli voidaanko tutkimus toistaa saaden samankaltaisia tuloksia

ja vahvistettavuus eli saadaanko tuloksille tukea toisista tutkimuksista. Voidaan puhua myös totuusarvosta, sovellettavuudesta ja neutraalisuudesta. Luotettavuuden arviointi kohdistuu myös tutkimuksen tarkoitukseen, asetelmaan, analyysiin, tulkintaan ja tutkimuksen relevanssiin. Tutkimusprosessia arvioidaan kuitenkin alusta loppuun kokonaisuutena. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 199-205).

Aineistonkeruu tähän tutkimukseen on suoritettu avoimella kyselylomakkeella. Alkuperäisilmaisut säilyvät vastauslomakkeella samanlaisina ja niiden muotoon ei kohdistu tulkintaa. Tutkimusjoukko on valittu kohdeyrityksestä, jolloin voidaan varmistua siitä, että joukolla on kokemusta ja tietoa tutkimusaiheesta. Tulokset voidaan yleistää vain kohdeyrityksen hoitohenkilökuntaan ja se oli tämän tutkimuksen tarkoituksena. Kyselylomakkeeseen vastaamiselle varattiin riittävästi aikaa ja vastaamisen sai tehdä työajalla tai vapaa-aikana. Tutkimuksen tekijän esimiesasemasta kohdeyrityksessä johtuen tähän tutkimukseen vastattiin nimettömänä sähköisesti tähän tarkoitukseen perustetulla sähköpostiosoitteella, jota hallinnoi kohdeyrityksen ATK-vastaava. Nimettömyys varmistettiin lähetysosoitteen poistamisella kohdeyrityksen ATK-vastaavan toimesta. Tämän työn tekijällä ei ollut mahdollisuutta nähdä lähetysosoitetta missään vaiheessa. Nimettömänä vastaaminen mahdollisti niin myönteisten kuin negatiivistenkin kokemusten ilmaisemisen.

Tekijän esimiesasema on kuitenkin vastausten anonyymiydestä huolimatta voinut vaikuttaa vastausten luonteeseen. Vaikka vastauksista ilmeni niin myönteisiä kuin negatiivisiakin asioita on otettava huomioon, että osa kritiikistä on voitu jättää sanomatta tai sitä on kaunisteltu.

Analyysin ongelmaksi voi muodostua se, ettei tulosten objektiivisuudesta voida varmistua. Tutkijan on huolellisesti pelkistettävä aineisto ja kategoriat on luotava niin, että ne vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Luotettavuutta lisää se, että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden aineiston ja tuloksen välillä. (Kyngäs – Vanhanen 1999: 10). Tämän tutkimuksen analyysiin ei haluttu ottaa mukaan aineistosta mahdollisesti nousevia piilomerkityksiä. Ne olisivat vaarantaneet tulosten uskottavuuden ja objektiivisuuden. Analyysivaiheen jokaisessa tasossa on tässä tutkimusprosessissa tarkistettu alkuperäisaineistosta päätelmien aineistovastaavuus. Johtopäätökset on pyritty tekemään mahdollisimman tarkasti ilman tutkijan ennako-oletuksia. Tutkimuksen läpinäkyvyys on tärkeä seikka koko tutkimusraportin läpi. (Vilkkä 2005: 158-160). Tulosten ja johtopäätösten

lomaan on lisätty alkuperäisilmaisuja helpottamaan tutkijan tiettyihin tuloksiin ja päätelmiin päätymistä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuskohteen ja tulkitun materiaalin yhteensopivuus. Tuloksiin ei tule vaikuttaa satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Tulosten tulee myös vastata tutkimukseen osallistujien käsityksiä ilmiöstä. (Vilkkä 2005: 158-160, Kylmä – Juvakka 2012: 128). Tutkijan rehellisyys on laadullisen tutkimuksen luotettavuuden merkittävä kriteeri ja tutkijan tuleekin täten arvioida jokaista tekemäänsä valintaa tutkimuksessaan. Tutkimuksen toistettavuudesta puhutaan usein luottavuuden yhtenä kriteerinä. Laadullista tutkimusta ei voida toistaa sellaisenaan sen ainutkertaisuuden ja tulkinnallisuuden vuoksi. Jokaisella tutkijalla on myös omanlaisensa tausta, perehtyneisyys ja tutkimuskokemus. Tutkimuksesta tulee kuitenkin tulla ilmi, olla löydettävissä tutkimuksen tekijän tulkinta. (Vilkkä 2005: 158-160).

7.2 Eettisyys

Tutkimusetiikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tulee kuulua tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen lähtien ideointi vaiheesta tutkimustulosten julkaisemiseen saakka. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkija käyttää eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintamenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. (Vilkkä 2005: 30). TENK:in ohje listaa eettisiksi ohjeiksi muun muassa toimintatapojen rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden sekä tietosuojan huomioimisen. Muiden tutkijoiden työn ja saavutusten huomioimisen ja niihin viittaamisen tulee olla asianmukaista. (TENK, Hyvä tieteellinen käytäntö. 2012: 6). Tässä tutkimuksessa on koko tutkimusprosessin ajan pyritty noudattamaan tieteellisesti hyväksytyjä toimintatapoja. Tutkija on pyrkinyt olemaan mahdollisimman rehellinen ja huolellinen tutkimuksen alusta lähtien.

Hoitotieteellisessä tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon muun muassa seuraavia eettisiä seikkoja: tutkittavien vapaaehtoisuus, tietoinen suostumus, oikeudenmukaisuus, anonymiteetti ja tutkimusluvan oikeellisuus. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 223) Tutkija on vastuussa siitä, että tutkimustulos vastaa aineistoa. (Kyngäs - Vanhanen 1999: 10). Tutkimusjoukolle korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Suostumusta kysyttiin lomakkeella ja siinä annettiin selvästi ilmi, että tutkimukseen osallistumisen voi peruuttaa tutkimuksen missä vaiheessa tahansa. Anonymiteetti

varmistettiin nimettömänä sähköisesti vastaamisella eikä tutkijalla ollut missään vaiheessa tiedossa alkuperäistä lähetysosoitetta. Tutkimuslupa myönnettiin Metropolian ammattikorkeakoulusta.

Eettisyyttä arvioitaessa huomioon tulee ottaa myös tämän tutkimuksen tekijän esimiesasema suhteessa tutkimusjoukkoon. Tutkimusjoukko korostettiin ennen tutkimukseen osallistumista, ettei esimies ole tutkimusta tehdessään esimiehen roolissa.

7.3 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli hammaslääkäriaseman henkilökunnalle tehtävän kyselylomakkeen avulla saada tieto kokemuksista, näkemyksistä ja toiveista muutostilanteessa sekä kartoittaa viestinnän onnistumista muutoksen aikana. Koulutuksen tarve sekä toiveet lisäkoulutuksesta muu-toksiin liittyvissä asioissa kartoitettiin myös. Tavoitteena oli saada tarvittava tieto yrityskohtaisen muutostilanteiden hallinnan ja muutosviestinnän mallin luomiseen käytettäväksi nyt ja tulevaisuudessa.

Jokaisen johtopäätösosion alussa kerrotaan mitä kyseisellä kysymyksellä haluttiin saada selville ja miksi. Kyselylomakkeen kysymyksiä olisi voinut hioa vielä, jotta ne olisivat olleet täysin yksiselitteisiä. Osa vastaajista ymmärsi kysymykset omalla tavallaan mikä on tietenkin luonnollista. Esimerkiksi itse muutoksesta kokemuksia kysyttäessä vastattiin myös siitä tiedottamiseen. Toisaalta kyselyllä haluttiin saada tietoa näkemyksistä ja yrittää ymmärtää henkilökunnan näkemyksiä ilmiöstä, joten sisällönanalyysin avulla saatiin tarvittava tieto jokaiseen kysymykseen. Kyselyyn vastattiin joulu-helmikuun 2014 aikana ja kyselylomakkeen palautti sähköisesti kahdeksan hoitohenkilökunnan jäsentä.

7.3.1 Henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä muutosprosessista

Hoitohenkilökunnalta kysyttiin omistajuusvaihdokseen, lähiesimiesvaihdokseen, tietoturvaan ja laitemuutoksiin liittyvistä kokemuksista. Hoitohenkilökuntaa pyydettiin kuvailemaan miten muutokset ovat vaikuttaneet päivittäiseen työskentelyyn. Kysymyksillä haluttiin pyrkiä ymmärtämään hoitohenkilökunnan näkökulmasta miten muutokset olivat vaikuttaneet heidän toimintaympäristöönsä.

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä osa muutoksen hallinnassa ja Scheinin (2009) kuvaus muutosprosessin kulusta perustuu organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen. Myös muutoksen hallinnan onnistumisen edellytyksenä on yksilöllisen organisaatiokulttuurin tiedostaminen ja ymmärtäminen. Kun toimintaympäristö muuttuu on muututtava sen mukana. Pyrittävä pysymään toiminnassa mukana tai riski toiminnan hiipumisesta ja lopulta päättymisestä on liian suuri. Vallitseva asioiden tila tulee siis kyseenalaistaa. Tästä seuraa usein ahdistus ja sen korjaaminen vaatii uudenlaisen turvallisuuden tunteen luomista. Seuraavassa vaiheessa tarkoitus olisi unohtaa vanha ja ”näin on aina talossa toimittu” –toimintakulttuuri ja ottaa vastaan uusi. Huomatakseen oman ammattitaidon puutteet ja saamaan intoa oman ammattitaidon kehittämiseen tarvitaan joskus kannustusta. Halu uudistaa työyhteisön toimintaa toinen toistaan auttaen unohtaen tittelit ja kokemuslisät vaatii ensin oman näkemyksen asiasta kirkastumista. Viimeiseksi muutoksen mallissa Schein kehottaa yhdistämään muutoksen uusilla ajatuksilla vallitseviin muutosolosuhteisiin. Näin on mahdollista luoda uusi kannustava, innostava ja aidosti työyhteisöstä huolehtiva vastuullinen organisaatiokulttuuri. (Schein 2009: 132). Lewin (1951 ja 2004) ohjeisti samankaltaiseen vaiheittaiseen, ennalta suunniteltuun muutokseen. Kolmivaiheisessa mallissa kyseenalaistetaan vanha toimintatapa heikentämällä vallitsevia käsityksiä, vahvistetaan uusi toimintatapa palkitsemalla sen käyttämisestä ja lopulta vakiinnutetaan uusi toimintatapa vallitsevaksi toimintatavaksi. (Lewin 2004: 329-330).

Tarvittiin kartoitusta henkilökunnan kokemuksista ja näkemyksistä muutosprosessista, jotta voitiin alkaa luomaan uudenlaista kulttuuria ja hyväksymään muutokset. Yksi tämän kehitystyön alulle panneista ajatuksista oli herättää ajatuksia, kannustaa miettimään omaa päivittäistä työtään, miten muutos on vaikuttanut siihen. Ei ollut tarkoitus tuoda valmiita ajatuksia vaan aktivoida ajattelemaan ja hyväksymään muutos tällä tavoin.

Omistajuusvaihdokseen liittyvät kokemukset

Kysymys omistajuusvaihdoksesta koski päivittäistä työskentelyä ja siihen ei hoitajien mukaan uusilla omistajilla ollut juurikaan vaikutusta. Hoitajat kaipasivat uusilta omistajilta aitoa välittämistä yleisten kohteliaisuuksien sijaan. Tärkeänä pidettiin pieneltä tuntuvia asioita, joilla on kuitenkin suuri merkitys arjessa, kuten kuulumisten kyselemistä, hoitajan huomioon ottamista työ- eli hoitotilanteessa. Aitoa välittämistä oltaisiin hoitaji-

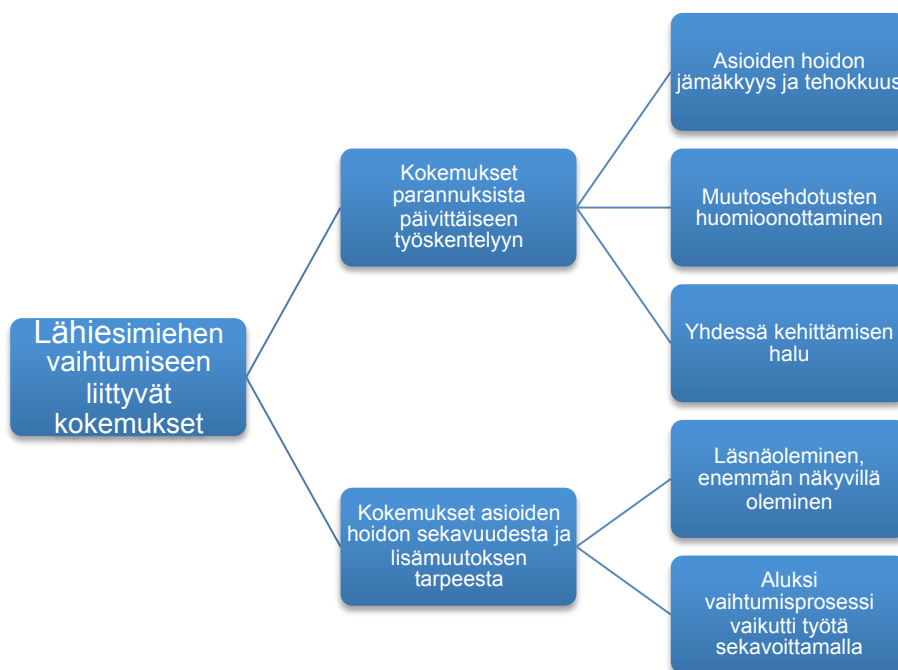
en vastausten perusteella haluttu nähdä myös työpaikalla viihtymisen kyselemisellä ja erityisesti kiireettömällä, aidolla kuuntelemisellä.

Vastausten perusteella oltiin huomattu osakkaiden määrän kasvu ja näin ollen myös henkilöitä, joiden puoleen kääntyä vastaanoton päivittäistyöskentelyyn liittyvissä asioissa koettiin olevan enemmän. Vastaanotolla tehdään vuorotyötä ja lähiesimies ei aina ole tavattavissa akuuteissa asioissa, joten ajoittain vastuullista henkilöä vaativien asioiden hoito jää seuraavaan sopivaan hetkeen. Vastausten perusteella vastuullisia henkilöitä osattiin kuitenkin hakea myös lähiesimiestä ylemmältä taholta.

Lähiesimiehen vaihdokseen liittyvät kokemukset

Esimiehen vaihtoprosessi alkoi vuoden 2012 alussa, kun uutta esimiestä alettiin perehdyttämään työn ohessa yrityksen asioihin. Uusi esimies aloitti Metropoliasa esimieskoulutuksen ja oli työpaikalla verrattain vähän. Koulutus oli varsinkin aluksi erittäin aikaa vievää ja esimiestehtävälle ei jäänyt kliinisen työn ohessa paljoakaan aikaa. Osaksi tämän vuoksi esimiehiä oli kaksi ja hoitohenkilö-kunnan mukaan tämä järjestely tuotti epäselvyyttä vastuukysymyksistä.

Henkilökunnan tässä tutkimuksessa esille tuomien kokemusten mukaan epäselvyyttä vastuukysymyksistä oli kuitenkin jo aiemmin vain yhden esimiehen järjestelmässä. Sekavuutta kahden esimiehen aikana tuotti kahden esimiehen yhteinen vastuu henkilökunnasta. Henkilökunta koki, että asioista joutui keskustelemaan kahden eri ihmisen kanssa. Tilanne parani, kun aikaisempi esimies jäi eläkkeelle. Kuviossa 10 on kuvattu lähiesimiehen vaihtumiseen liittyviä kokemuksia:



Kuvio 10. Lähiesimiehen vaihtumiseen liittyvät kokemukset

Itse esimiesvaihdoksesta tiedottamisen kokemukset vaihtelivat epäselvästä täysin selkeään. Tiedottaminen asiasta oli kokemuksellisesti osalle hoitajista sekavaa ja epäselvyyttä tuottavaa. Osalle hoitajista tiedottaminen esimiesvaihdoksesta oli taas selkeää ja riittävää. Asiasta tiedotettiin sähköpostilla ja eri ajan-kohtina kokouksissa, jolloin informoitiin myös vastuista.

Merkittäväksi ja erittäin positiiviseksi koettiin esimiestyöskentelyn muutos. Esimiehenä olen ottanut uuden nopean asiaan puuttumisen käytännön. Kannustava ja positiivinen palaute ja työn ohjaus on lähentänyt työyhteisön henkilökuntaa osoittanut, että muutoksessa myös itse kehittyen on mahdollista edetä päivittäisissä rutiineissa tehokkaasti eteenpäin. Vastuiden määrittely ja oikeudenmukainen jakaminen parantaa työmotivaatiota merkittävästi.

Hoitohenkilökunnan vastauksista nousi esiin myös havaittu muutosvastarinta uutta esimiestä ja hänen ohjeistuksiaan kohtaan. Scheinin mukaan muutosvastarinta voidaan nähdä myös oppimisahdistuksena. Yrityskulttuurissa toimivat ryhmät halusivat pitää kiinni turvallisista toimintamalleista, jotka luovat myös ennalta-arvattavuutta. Van-

hasta toimintamallista pitäisi oppia pois ja uusi toimintamalli hyväksyä. Oppimisahtistus tulee huomata ja sitä pitää ymmärtää. Psykologisen turvallisuuden tunteen luominen auttaa hyväksymään uudet asiat. (Schein 2009: 41, 139).

Toimintakulttuurin osana kohdeyrityksessä on ollut tapana miettiä asioita yhdessä niin koko henkilökunnan kuin rajattuna vain hoitohenkilökunnan kokouksissa. Loppuun asti käytäntöön vieminen ja asioiden juurruttaminen käytäntöön on kuitenkin jäänyt vaillinaiseksi. Kulttuurinen ongelma kulminoituu yhdessä sovitun tekemiseen vain tiettyyn pisteeseen asti ja kiireen tullessa helposti ajaututaan tekemään vanhalla kaavalla. Usein tästä protestoivaa on ojennettu muistuttamalla talon vanhasta hyvästä tavasta. Toimintakulttuuriin puuttuminen on hankalaa muttei mahdotonta. Schein muistuttaa muutospaineesta myös organisaatiokulttuurille. Paikallaan pysyvä, vuosia muuttumattomana oleva organisaatiokulttuuri voi muodostua rajoitteeksi kehittymiselle ja muuttamisella. (Schein 2009: 27). Tällä ohjeistuksella ja oppivan organisaation ajatuksella lähdetään tämän opinnäytetyön valmistumisen myötä jatkamaan kohdeyrityksen kehittämistä.

Tietoturvaan liittyvät kokemukset

Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien kokemukset tietoturvaan tulleisiin muutoksiin vaihtelivat jonkin verran. Osalle tietoturvaan tulleet muutokset tuottivat epävarmuutta omaan päivittäistyöskentelyyn ja osalle taas muutoksiin sopeutuminen sujui joustavasti. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista ei tältä osin ole muuttunut radikaalisti, tietojen katsominen ilman selkeää syytä on ollut kiellettyä jo pidemmän aikaa (vuodesta 1992), mutta viime aikoina siihen on kiinnitetty enemmän huomiota. Tietoturvasäännökset ovat olleet viime aikoina julkisuudessa ja ehkä tämän vuoksi ne koetaan ahdistaviksi ja ongelmallisiksi. Lakia myös tarkastettiin huhtikuussa 2015 eduskunnan toimesta sen saaman julkisuudenkin vuoksi. Tutkimuksen tulos tältä osin osoittaa, että tietoturvakäytännöt vaativat vielä seikkaperäistä yrityskohtaista koulutusta, joka vähentäisi (oppimis-)ahdistusta tältä osin. (Schein 2009: 139).

Erityisesti huomioni kiinnittyi vastauksista nousseeseen epävarmuuteen tietoturvasäännöksiä käytäntöön viemisessä. Päivittäisen työn sujuvuus on työhyvinvoinnillisesti tärkeä asia ja sen ylläpitämiseksi on esimiehen tehtävä yhdessä henkilökunnan kanssa jatkuvasti töitä. Ahdistukseen, jota säännöksiä rikkomisen mahdollisuudesta koettiin on puututtava esimerkiksi koulutuksen keinoin. Yrityskohtaisen ja käy-

tännönläheisen tietoturvaohjeistuksen luominen vähentää riskiä toimia vahingossa säännösten vastaisesti ja pienentää epävarmuuden tunnetta. Ohjeistus tulee olla jatkuvasti saatavilla ja ajantasainen.

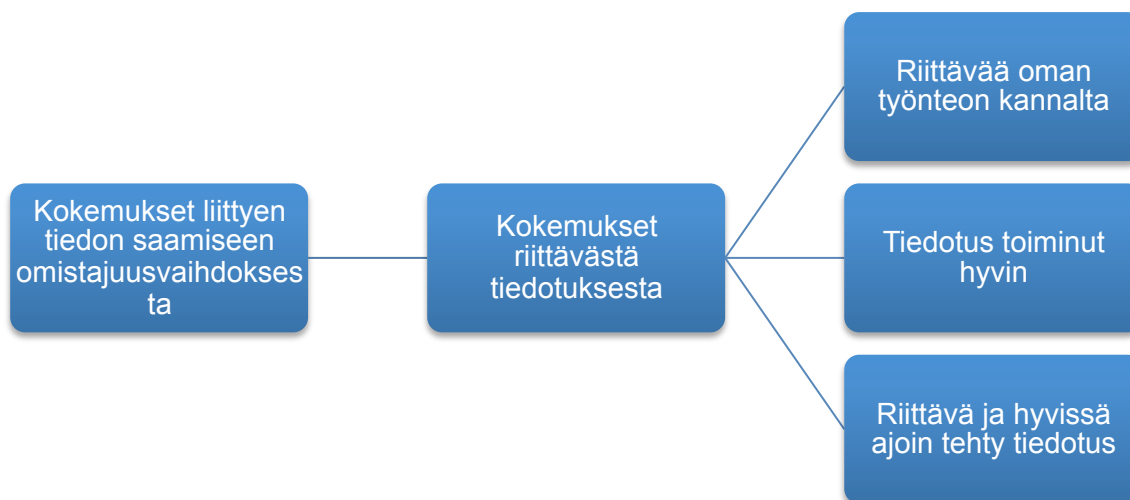
Laitemuutoksiin liittyvät kokemukset

Hoitohenkilökunnan kokemukset olivat hyvinkin samankaltaisia laitemuutoksista kysyttäessä. Vastauksissa kokemuksista laitemuutoksiin korostui henkilö- tai ammattikortin käytön puuttuminen. Henkilökorttia ei aiemmasta viranomaistiedosta poiketen tarvita kuitenkaan vielä hoitajakäytössä vaan ainoastaan e-Reseptiin vaaditaan tällä hetkellä henkilökortti. Ohjelmistovalmistajasta riippuu tällä hetkellä henkilökortin koko henkilökuntaa koskevan säädöksen käyttöönotto. Tarvittavaa ohjelmiston osaa ei ole vielä saatavilla. Tutkimuskysymykseen laitemuutoksista vastauksissa kuitenkin näkyi, että tietoisuus henkilökortin käytöstä esimerkiksi laitteisiin kirjaututtaessa on tulossa.

7.3.2 Henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä muutoksen viestimisestä

Muutosviestimisen onnistuminen haluttiin kartoittaa kysymällä hoitohenkilökunnalta jokaisesta muutoskohteesta erikseen. Yleniuksen ja Keräsen ohjeistuksen mukaisesti ennen viestintäsuunnitelman laatimista tulee tehdä organisaation nykytilan kartoitus viestinnän osalta. Viestinnästä tulee arvioida viestintäkanavien toimivuus, tavoitavuus ja kokemukset sisäisestä viestinnästä. (Ylenius – Keränen 2007, 6). Kotterin mukaan viestinnän yrityksessä tulee olla mahdollisimman tiivistä ja paljon informaatiota sisältävää. Henkilökunnan koulutustausta tulee huomioida viestin kielellisessä muodossa. Muutama tiedotushetki koetaan Kotterin mukaan paremmaksi kuin yksi saman asian ympärille rakennettu palaveri. Asioita tulee toistaa useamman kerran, jotta niistä syntyy keskustelua ja niitä on mahdollista jokaisen pohtia. (Kotter 1996:81).

Tiedon saamiseen liittyvät kokemukset omistajuusvaihdoksesta



Kuviossa 12 esitellään tiedon saamiseen liittyviä kokemuksia omistajuusvaihdoksesta.

Sähköposti koettiin henkilökunnan parissa hyväksi kanavaksi välittää tietoa. Tietoa saatiin riittävästi ja hyvissä ajoin omistajuusvaihdoksesta oman työnteon kannalta. Aiemmin pelkkä työn lomassa tapahtunut suullinen tiedonjako oli puutteellista, ei tavoittanut koko henkilökuntaa samanaikaisesti ja saattoi muuttua sisällöllisesti matkan varrella. Sähköpostilla asioista informoiminen tavoittaa koko henkilökunnan ja antaa vapauden lukea tiedonannot, kun itselle parhaiten sopii. Yhdessä on sovittu, että sähköposteja luetaan säännöllisesti ja otetaan näin alaisvastuun velvoittama vastuu tiedon saamisesta. Asioista keskustellaan toki myös yhteisissä kokouksissa ja niistä tehdään pöytäkirjat. Kokouksissa on keskustelun lomassa koottu asiat yhteen ja on ollut mahdollisuus kommentoida ja kysyä epäselviksi jääneistä asioista.

Tiedon saamiseen liittyvät kokemukset esimiehen vaihtuessa

Hoitohenkilökunnan mukaan käytännön asioista tiedottaminen oli ristiriitaista ja osin puutteellistakin, kun esimiehiä oli vielä kaksi. Erityisesti vastuunjakoasiat jäivät epäselviksi. Käytännön päivittäistyöhön vaikuttavista asioista tiedottaminen kahden esimiehen aikana ei tavoittanut kaikkia ja aiheutti hämmennystä. Sähköpostin käyttö tiedottamiseen kahden esimiehen aikana oltiin tottumattomia ja olisi vaatinut ohjausta. Uusi esimies ei kokemattomuuttaan ottanut tarpeeksi huomioon sukupolvien eroja harjaantuneisuuteen sähköpostin käytössä. Tutkimuksen henkilökunnan koulutustoiveita koske-

vassa osioissa tuli ilmi puutteita ATK-taidoissa. Toisille se oli aivan uusi asia ja sen käyttöön ottaminen aiheutti vastarintaa. Myöskään vanhempi esimies ei pitänyt sähköpostiviestinnän käyttöä tarpeellisena ja tämä aiheutti ristiriidan kahden esimiehen välillä. Uuden esimiehen olisi ollut tarpeen ottaa enemmän huomioon vallitseva organisaatiokulttuuri ja syventyä sen opiskelemiseen ennen radikaalien uudistusten läpi-viemistä tällä saralla.

Esimiesvaihdoksesta henkilövaihdoksena sen sijaan hoitajien mukaan tiedotettiin hyvin. Eläkkeelle jäävä esimies ja uusi esimies pitivät hoitohenkilökunnan kokouksessa erityisen tiedonannon liittyen tähän. Sähköpostilla asiasta tiedotti myös toimitusjohtaja.

Tiedon saamiseen liittyvät kokemukset tietoturvamutoksesta

Tietoturva-asioiden viestintä jakoi hoitohenkilökunnan mielipiteitä. Osa hoitajista koki tiedottamisen kattavaksikin ja osan mielestä taas tiedotus oli keskittynyt liian yleisiin asioihin unohtaen käytännön asiat. Oman työn ja tietoturvan yhdistäminen koettiin haastavaksi. Tietoturva-asioista oli koulutettu kohdeyrityksessä tietoteknisistä asioista vastaavan ja tietoturvasta vastaavan toimesta. Käytäntöön asioiden vieminen ei onnistu ilman perustietoa aiheesta, mutta toki käytännönläheisesti asioista kertominen on aiheellista. Tämän tutkimustuloksen tultua esille organisaatiossa haluttiin puuttua asiaan heti ja pidettiin koulutuspäivä liittyen käytännönseikkoihin liittyen tietoturvaan. Jatkossa työn alle tulee organisaation omakohtainen tietoturvaohjeistus kuten jo edellä osiossa kokemuksia tietoturvasta mainittiin.

7.3.3 Henkilökunnan toiveita koulutuksesta muutoksiin liittyvissä asioissa

Koulutusta koskevassa kysymyksessä haluttiin kartoittaa muutoksiin liittyvän koulutuksen riittävyttä ja lisäkoulutuksen tarvetta. Hoitohenkilökunta toivoi lisäkoulutusta tietoturva-asioissa, henkilökortin käytössä ja yleisiin ATK-taitoihin.

Koulutuksen rakennetta tulee vastausten perusteella muuttaa enemmän käytännönläheisempään suuntaan. Vastauksista nousi myös kiireettömän koulutuksen toive, että varattaisiin tarpeeksi aikaa kyseessä olevaan koulutettavaan asiaan. Toivotaan niin sanotusti tietoa ja taitoa samassa koulutuksessa, jotta asiat olisi helposti vietävissä käytäntöön. Toisaalta liian valmiita ajatuksia, valmiiksi pureskeltua tietoa ei ole mielekästä opettaa eikä oppia. Asioista tulisikin löytää se kultainen keskitie, jolloin konsen-

sus asioista olisi saavutettavissa. Koulutuksen tulisi kannustaa ajattelemaan itse ja herättäisi keskustelua. Keskusteluista olisi mahdollisuus syntyä toivottua käytännönläheisyyttä ja omalle organisaatiolle toimintamalli.

Tietoturva on tällä hetkellä niin laaja ja tärkeä asia, että aiheesta pidetyn koulutuspäivän myötä varmistetaan kaikkien tietävän käytännönläheistä informaatiota aiheesta ja tietoturva-asioista päävastuussa olevat henkilöt sekä kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa.

Vastauksista tuli myös esille se, että ne asiat, jotka eivät vielä ole toteutuneet kuten henkilökortin hoitohenkilökunnan käyttöönotto, ovat vielä hyvinkin epäselviä. Henkilökortin käytöstä olisi näin ollen tarpeellista tehdä tietopaketti ja kunhan kortti tulee käyttöön vielä käytännön kiireetön opastus.

Koulutustarvetta kysyttäessä tuli esille, että osalla henkilökunnasta on tunne omien ATK-perustaitojen puutteellisuudesta. ATK-peruskurssin tarpeeseen vastaaminen on varmasti organisaatiolle lisäarvoa tuottavaa. Henkilökunnan tietotekniset taidot ovat paitsi tarpeellisia erityisesti asiakaspalvelutilanteissa mutta liittyvät myös tietoturva-asioiden sisäistämiseen. Asiakkaat saattavat esimerkiksi pyytää hoitokertomustietoja tai röntgenkuvia mukaansa. Sähköpostitse tulevat tiedonannot ja asiakaskyselyt ovat organisaatiossa jo arkipäivää ja sukupolvien erot taidoissa käyttää sähköpostia on huomattu. Toisinaan halutaan pitää kiinni tutusta ja turvallisesta vain kasvokkain käytävästä keskustelusta vaikka sähköposti tavoittaisi kaikki kerralla. Toki tärkeät asiat on keskusteltava myös kasvokkain. Päivittäistä keskustelua ja asioista sopimista niin kuin käytäntöjen kehittämistäkin tehdään päivittäin vartin aamukahvien lomassa, joten kanssakäyminen henkilökunnan ja esimiehen välillä ei jää pelkästään sähköpostin varaan. Kuukausittain on myös pidempi henkilökunnan palaveri, jossa käydään läpi tarkemmin asioita. Palaverista tehdään pöytäkirja, jotta voidaan myöhemminkin tarkistaa asioita ja poissaolevilla on mahdollista saada käsitellyt asiat tietoonsa.

Lopuksi

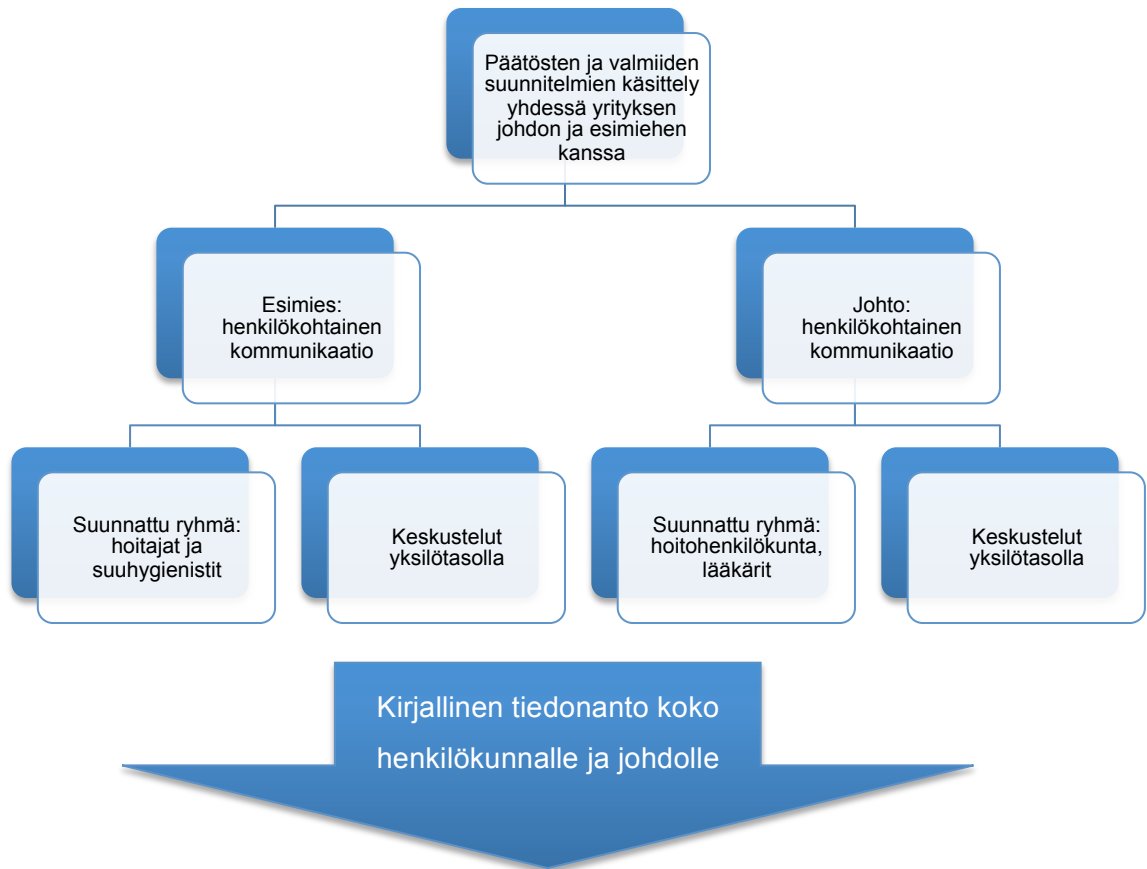
Tämä opinnäytetyö on tehty kohdeorganisaatiossa tapahtuneen laajan muutoksen aikana. Opinnäytteen alkuvaiheessa vasta aluillaan oleva muutosprosessi on suurimmaksi osaksi toteutunut ja kokonaan uusi muutosprosessi on aloitettu. Ainoastaan hoi-

tohenkilökunnan henkilökorttiasia on vielä työn alla ohjelmisto-suunnittelijoilla. Uusi muutosprosessi johtaa marraskuussa 2015 koko organisaation konkreettiseen muuttoon uusiin isompiin tiloihin ja mahdollistaa myös yrityksen toiminnan laajentumisen kattavammin hammas- ja suunhoidon eri osa-alueille.

Tämän opinnäytetyön tuloksia ollaan käytetty hyväksi uuden muutosprosessin aikana, joten siltä osin tämä kehitystyö on tuottanut tulosta. Tuloksia tullaan käyttämään myös jatkossa tulevien muutoksien hallinnassa. Henkilökunnan kokemuksista ja näkemyksistä muutosprosessin eri osa-alueilla on saatu selkeää viestiä onnistumisista ja myös kehitystyötä vaativista alueista.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena ollut tiedonhankinta yritys-kohtaisen muutostilanteiden hallinnan ja muutosviestinnän mallin luomiseen käytettäväksi nyt ja tulevaisuudessa saavutettiin ja mallinnosta on alettu hahmottelemaan.

Raakile tiedonkulun hahmotelmasta:



Tätä työtä tehdessäni opin paljon niin itsestäni esimiehenä kuin organisaation toiminnasta yrityksenä ja työpaikkana. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen on otettu organisaatiossani vakavasti ja sen kautta saatua tietoa ja taitoa on arvostettu. Nykyisin nimekkeeni vastaavan suuhygienistin ohessa on operatiivinen johtaja ja tämä, jos mikä, osoittaa yritysjohdon arvostavan johtajuusopintoja ja niiden näkyvyyttä yrityksen päivittäisjohtamisessa. Opinnäytetyö oli suunniteltu valmistuvan keväällä 2015, mutta työn ohessa opinnäytetyön tekeminen osoittautui haastavammaksi urakaksi kuin olin ajatellut ja opinnäytetyön valmistuminen venyi puolella vuodella jouluuun 2015. Olen tyytyväinen lopputulokseen ja opinnäytetyön tuloksia ollaan käytetty ja tullaan käyttämään myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum: Balto print.

Burns, Nancy, Grove, Susan K 2011. The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique & Utilization. Philadelphia: Saunders Company.

Elo, Anna-Liisa – Ervasti, Jenni – Kuokkanen, Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Saatavana sähköisesti: <http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf>.

Erämetsä, Timo 2004. Myönteinen muutos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Greenwood, Davydd J. – Levin, Morten 1998. Introduction to Action Research. Social Research for Social Change. USA, California: Sage Publications.

Hero, L.M 2011. Avoin haastattelu. Metropolia, menetelmäopinnot. Verkkodokumentti. Luettu 1.4.2014.

<https://moodle.metropolia.fi/mod/resource/view.php?id=109614>

Heikkilä, Asta – Jokinen, Pirkko – Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen, avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hänninen, Kristiina 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Saatavana sähköisesti: <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63660/5951.pdf?sequence=1>>.

Härmä, Mervi 2010. Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana. Opinnäytetyö, YAMK. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Janhonen, Sirpa – Nikkonen Merja 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Koppijyvä Oy.

Juuti, Pauli – Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, Leena 2011. Organisaation kokemukset muutoksista. Opinnäyte, YAMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Konkka, Jyrki. Ammatillisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan metodologiset sitoumukset. Normatiivinen tarkastelu. Verkkodokumentti. Luettu 25.3.2014.

http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AATOS/PDF/Konkka_artikkeli_AATOS_1.pdf

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press USA: Oy Rastor Ab .

Kotter international, <http://www.kotterinternational.com/our-principles/accelerate>. Verkkodokumentti, luettu 13.3.2014.

Kylmä, Jari – Juvakka Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Artikkel. Hoitotiede Vol. 11 no 1/ -99

KvaliMOTV. Menetelmäopetus. Verkkodokumentti. Luettu 25.3.2014.

(http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5_2.html)

Lanning, Harri – Roiha, Mikko – Salminen Antti 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lewin, Kurt 1951, 2004. Resolving Social Conflicts, Field Theory in Social Science. American Psychological Association, Washington DC.

Matala, Marjut 2012. ”Miksi ei voida vastata miksi –kysymyksiin?”: muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Pro gradu, Lapin yliopisto.

Paasivaara, Leena – Suhonen, Marjo – Nikkilä, Juhani 2008. Innostavat projektit. Suomen sairaanhoitajaliitto. Sipoo: Silverprint.

Puska, Pekka 2012. THL:n vuosittainen ennakointiraportti, toukokuu 2012. Terveiden ja hyvinvoinnin tulevaisuuksia 2012.

Puusa, Anu – Juuti, Pauli 2011. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toimi.): Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Rantanen, Teemu – Toikko, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Verkkodokumentti >www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/11> Viitattu 11.1.2014.

Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Helsinki: Laatuokeskus.

Strandman, Kristiina 2009. ”Se vain ilmestyi” –Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Tietojärjestelmähankkeet: sähköinen potilastietoarkisto ja sosiaalialan tiedonhallinta. Verkkodokumentti. Luettu 25.5.2014. http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/tietojarjestelmahankkeet).

TENK, Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Verkkodokumentti, luettu 13.5.2014.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valli, Raine 2001: Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

Valtee, Pasi 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, Petri – Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Vuorela, Suvi 2005. Haastattelumenetelmät. Teoksessa Ovaska, S – Aula, A – Majaranta, P (toim.) Käytettävyystutkimuksen menetelmät, 37-52. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelylaitos B-2005-1.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Liettua: BALTO print.

Winter, Richard – Munn-Giddings, Carol 2001. A Handbook for Action Research in Health and Social Care. Great Britain, UK: Routledge

Åberg, Leif 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Tiedote kyselylomakkeesta

Lomakkeen kysymykset liittyvät Läkkitorin hammaslääkäriaseman muutosprosessiin. Tietoturvaan kohdistuvilla muutoksilla tarkoitetaan esimerkiksi tietokoneisiin kirjautumista tällä hetkellä ja henkilökortilla jatkossa, potilastietojen lähettämistä ja vastaanottamista, potilaskertomuksiin pääsyä ja hoitovaiheiden kertomista puhelimitse asiakkaalle tai asiakkaan valtuuttamalle henkilölle. Omistus pohjaan tulleilla muutoksilla tarkoitetaan Läkkitorin hammaslääkäriaseman osakkaiden vaihtumista ja vastuujon uudistamista. Koulutukseen liittyvillä kysymyksillä tarkoitetaan edellä mainittuihin muutoksiin liittyvää koulutusta.

Kyselyn avulla on tarkoitus saada vastaus seuraaviin tutkimustehtäviin:

- Kuvata henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä muutosprosessista
- Kuvata mitä ja miten muutoksista tulisi viestiä henkilökunnan näkökulmasta
- Kuvata henkilökunnan toiveita koulutuksesta muutoksiin liittyvissä asioissa

Toivon, että käytätte hetken aikaanne vastaamiseen, koska vastausten avulla pyrimme kehittämään organisaatiotamme yhteistyössä henkilökunnan ja johdon kesken. Olkaa rehellisiä - niin negatiivisissa kuin positiivisissakin asioissa. Vastauksien lähettämiseen on erillinen ohje saamassanne sähköpostissa, jonka liitteenä tämä tiedote ja kysymyslomake oli. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin ja Jarmo Pihlmanilta voi kysyä tietoteknistä apua liittyen kyselylomakkeeseen. Toivon, että lähetätte vastauksen joulukuun 2014 loppuun mennessä.

Kiitos yhteistyöstä!

Sanna Räsänen
Sanna.Rasanen@ldc.fi
p.040-7077832

Jarmo Pihlman
Jarmo@hjelps.fi
p. 040-5112873

Kyselylomake

Tietoturvaan kohdistuva muutos

Kuvaile, miten koet tietoturvaohjeistukseen tulleiden muutosten vaikuttaneen päivittäiseen työskentelyysi.

Kuvaile laitemuutosten suojauskäytäntöjen vaikutusta päivittäisessä työskentelyssäsi.

Kuvaile tietoturvasta saamasi tiedon ja koulutuksen riittävyyttä

Omistajien vaihtumiseen liittyvä muutos

Kuvaile saamasi tiedon riittävyyttä omistusvaihdoksista.

Kerro omasta näkökulmastasi omistajavaihdoksen tuomat näkyvät muutokset päivittäiseen työskentelyysi.

Kuvaile muutostoiveitasi omistajavaihdokseen liittyen.

Lähiesimiehen vaihtuminen

Kuvaile, miten koet lähiesimiehen vaihtumisen vaikuttaneen päivittäiseen työskentelyysi.

Kuvaile, miten sait tietoa vastuista ja tehtäväjaosta lähiesimiehen vaihtoprosessin aikana ja sen jälkeen.

Viestintäprosessi

Kuvaile, miten seuraavista muutoksista tiedotettiin:

- **Tietoturvaan kohdistuva muutos**

- **Omistajapohjan vaihtuminen**
- **Lähiesimiehen vaihtuminen**

Koulutus

Arvioi, missä muutoksiin liittyvässä olisit kaivannut tai kaipaisit lisäkoulutusta

Suostumuslomake

Kirjallinen suostumus *Muutosprosessin ja viestinnän hallinta hammaslääkäriasemalla* -tutkimukseen osallistumisesta.

Tietoisena Sanna Räsänen toteuttaman tutkimuksen ”Muutosprosessin ja viestinnän hallinta hammaslääkäriasemalla” tarkoituksesta, suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tutkimuksen aineiston keruuvaiheeseen. Tutkimus tehdään Metropolia ammattikorkeakoulussa ja toteutetaan yhteistyössä Läkkitorin hammaslääkäriaseman kanssa.

Minulle on selvitetty tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta, jos sitä haluan. Jos vetäydyn pois tutkimuksesta, minua koskeva aineisto poistetaan tutkimusaineistosta. Olen tietoinen, että tutkimusraportissa saattaa olla lainauksia kyselyvastauksistani, mutta minua ei voida tunnistaa tekstistä.

Kyselylomakkeet eivät joudu kenenkään ulkopuolisen käsiin eikä niissä tulla mainitsemaan henkilötietoja.

Paikka

Aika

Tutkimukseen osallistuja

Nimen selvennys

Tutkimuksen tekijän nimi ja yhteystiedot:

Sanna Räsänen

Sanna.Rasanen@ldc.fi

p. 0407077832

Tiedote tutkimuksesta

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Metropolia ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni liittyen Läkkitorin hammaslääkäriaseman muutosprosessiin ja viestinnän kehittämiseen työyhteisössä.

Tutkimusta varten saatte sähköisen kyselylomakkeen, jonka tarkoituksena on kerätä henkilökunnalta mielipiteitä, kokemuksia ja ajatuksia muutosprosessista. Kysymykset liittyvät ajatuksiinne ja kokemuksiinne yhtiön omistuspohjaan ja tietoturvaan tulleista muutoksista sekä esimiesvaihdoksesta ja sisäisestä viestinnästä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja suostumus kysytään erillisellä lomakkeella. Toivon, että käytätte hetken aikaanne vastaamiseen, koska vastausten avulla pyrimme kehittämään organisaatiotamme yhteistyössä henkilökunnan ja johdon kesken. Olkaa rehellisiä - niin negatiivisissa kuin positiivisissakin asioissa.

Tutkimukseen osallistuvat saavat sähköisen kyselylomakkeen sähköpostitse, jossa on tarkat ohjeet lomakkeeseen vastaamiseen ja eteenpäin lähettämiseen. Tutkimukseen vastataan nimettömänä ja vastauksia ei voida yhdistää kehenkään henkilöön. Tätä tutkimusta varten on perustettu sähköpostiosoite, jota ylläpitää Jarmo Pihlman. Hän poistaa kaikki yhteystiedot lomakkeista.

Kyselyyn voitte vastata työaikana silloin, kun se on mahdollista, tai kotona. Tutkimukseen osallistumisesta annetaan kaksi lisätyötuntia.

Vastaa mielelläni kaikkiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Räsänen

Sanna.Rasanen@ldc.fi

p. 0407077832