



Johtaminen ja status quo -vinouma organisaation muutostilanteessa esihenkilöiden kokemana

Tanja Partanen

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**Johtaminen ja status quo -vinouma organisaation
muutostilanteessa esihenkilöiden kokemana**

Tanja Partanen

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä

Opinnäytetyö

Marraskuu 2021

Tanja Partanen

Johtaminen ja status quo -vinouma organisaation muutostilanteessa esihenkilöiden kokemana

Vuosi 2021 Sivumäärä 103

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella ja ymmärtää muutosjohtamisen mallien sekä mahdollisen status quo -vinouman yhteyttä organisaation toiminnanmuutokseen erityisesti sisäisten laatukäyntien kehittämisen kontekstissa. Opinnäytetyö pyrkii selvittämään sitä, miten nämä tekijät ovat yhteydessä laatuhavainnoinnin aloittamiseen eli muutokseen yksikkötasolla HUS Asviassa. Samalla sen tavoitteena on tuottaa tietoa organisaation laatukäyntien käynnistämisen ja niiden edelleen kehittämisen tueksi.

Tutkimuskysymykset ovat kohdeorganisaation tarpeiden pohjalta muodostuneet siten, että työssä tutkitaan, miten laatukäyntien aloittaminen koetaan HUS Asvian esihenkilöiden näkökulmasta ja minkälaisia odotuksia heillä on prosessin suhteen. Toiseksi tutkittiin, miten status quo vinouma on mahdollisesti yhteydessä laatukäyntiprosessin käyttöönoton haasteisiin. Kolmas tutkimuskysymys on, voidaanko tästä opinnäytetyöstä saatuja tuloksia ja tietoperustaa hyödyntää seuraavien muutosprosessien suunnittelussa ja kehittämisessä?

Työn tietoperusta rakentuu muutosjohtamisen teorioiden, lähinnä Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen mallin sekä päätöksenteon ilmiöistä status quo -vinouman ja sen aiheuttajien varaan. Tietoperustan kasaamisen jälkeen työ jatkuu tutkimusosuudella. Laadullinen tutkimusote valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska työn tarkoituksena on tutkia em. ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mutta rajatulla tutkittavien määrällä. Tutkimus toteutettiin seitsemän esihenkilöitiimiin kuuluvan henkilön teemahaastatteluna, joiden sisällönanalyyseistä haettiin vastausta tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin esihenkilöstön oman suhtautumisen laatukäyntien aloittamiseen ja sen välillä, miten he kokivat alaistensa niihin suhtautuvan, olevan suuri ero. Esimiesten näkökulmasta niitä pidettiin hyvänä. Työntekijöillä koettiin olevan enemmän muutosvastarintaa ja syinä tähän pidettiin mm. status quo -vinouman tekijöitä: tappion kaihtamista, koettua nettohyötyä ja kontrollin tarvetta. Status quo siis vaikuttaa tutkimuksen mukaan organisaation muutosprosessin mahdollisten haasteiden taustalla.

Opinnäytetyön tuotoksena löytyi kehittämis ehdotuksia tuleviin muutosprosesseihin sekä status quo-vinouman että muutosjohtamisen teorioiden osalta. Rakensin Kotterin kahdeksanportaiseen malliin perustuvat ehdotukset toiminnan kehittämiseksi muutoksen perustelujen tarpeesta aina lopputulosten ankkurointiin. Tätä työtä voidaan jatkossa hyödyntää organisaation tulevien muutosprosessien suunnittelu- ja kehittämistyössä.

Asiasanat: muutosjohtaminen, laatukäynti, päätöksenteon ilmiöt

Tanja Partanen

Management and Status Quo Bias in Organizational Change

Year

2021

Pages

103

The purpose of the thesis was to examine and understand the connection between change management models and the possible status quo bias to organizational change, especially in the context of the development of internal quality visits. This thesis seeks to find out how these factors are related to the introduction of quality observation, i.e., the change at the unit level in HUS Asvia. At the same time, its goal is to provide information to support the initiation and further development of quality visits to the organization.

The research questions have been formed based on the needs of the target organization, so that the thesis examines how the initiation of quality visits is perceived from the perspective on HUS Asvia's supervisors and what expectations they have regarding the process. Secondly, it was examined how the status quo bias might be related to the challenges of introducing a quality visit process. The third research question is whether the research results and the theoretical framework obtained from this thesis can be utilized in the planning and development of the change processes in the future.

The theoretical framework of this thesis is based on theories of change management, mainly Kotter's eight-step model of change management, and on the status quo bias and its causes. After gathering the framework, the work will continue with the research section. Qualitative research was chosen as the research method because the purpose of this thesis is to study the above-mentioned phenomena as comprehensively as possible, but with a limited number of subjects. The research was carried out in the form of thematic interviews with seven supervisors. Answers to the research questions were sought through content analysis.

As a result of this thesis, it was found that there is a considerable difference between the supervisors' own attitude towards starting quality visits and how they perceived their subordinates' attitude towards them. From the supervisors' point of view, they were considered a good thing. Employees were perceived to have more resistance to change and the reasons for this were e.g., status quo bias factors: loss aversion, perceived net benefit and need for control. Thus, according to the study, the status quo has an impact on the background of possible challenges in the organizational change process.

As a result of the thesis, development proposals were formed for future change processes in terms of both status quo bias and change management theories. Proposals were based on Kotter's eight-step model for developing operations from the need to justify change to anchoring the results. This work can be utilized in the future in the planning and development of the organization's future change processes.

Keywords: change management, quality visit, behavioral insights

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tietoperusta ja viitekehys	3
3	Tutkimusasetelma	3
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	6
3.2	Opinnäytetyön rajaus	6
3.3	Tutkimuskysymykset.....	7
4	Taustaorganisaatiot	8
4.1	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri	8
4.2	HUS Asvia	9
4.3	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa	10
5	Sisäinen laatukäyntiprosessi	10
6	Muutosjohtaminen.....	13
6.1	Muutos yksilön kannalta	16
6.2	Muutosvastarinta	19
6.3	Muutoksen epäonnistuminen	21
7	Muutosjohtamisen malleja.....	24
7.1	Kurt Lewinin muutosmalli	24
7.2	Jeffrey Hiattin ADKAR-malli.....	26
7.3	John Kotterin muutosjohtamisen malli	28
7.4	Muutosmallien vertailu.....	38
8	Käyttäytymistaloustiede ja päätöksenteon ilmiöt	39
8.1	Ajattelun duaalimalli: systeemi 1 ja systeemi 2.....	41
8.2	Heuristiikat.....	44
8.3	Vinoumat	46
8.4	Status Quo -vinouma	47
9	Tutkimuksen toteutus	56
9.1	Tutkimusmenetelmät.....	56
9.2	Teemahaastattelut	58
9.3	Aineiston analysointi	61
9.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	61
10	Tutkimustulokset	62
11	Pohdinta.....	76
11.1	Johtopäätökset tutkimuskysymysten näkökulmasta	76
11.2	Johtopäätökset tärkeimmistä tutkimustuloksista	77
11.3	Kehittämisehdotukset	79
11.4	Jatkotutkimusaiheet.....	87

Lähteet	88
Kuviot	93
Taulukot	94
Liitteet.....	95

1 Johdanto

Lähes loputtoman paljon lainattu Herakleitoksen (n. 535 eaa. - 475 eaa.) sitaatti: ”Kaikki virtaa, mikään ei ole pysyvää” kertoo meille, että muutosta on pidetty ikuisena jo 2500 vuotta sitten. Nykyisessä, nopeasti muuttuvassa ja muutoksia vaativassa maailmassamme muutosten ennakointi on vaikeampaa ja niiden suunnitteluun käytettävissä olevat resurssit hyvin erilaisia kuin aikaisemmin, hitaammin ja hallitummin muuttuvassa toimintaympäristössä oli totuttu. Laadunhallinta ja sen edelleen kehittäminen ovat organisaatioille yhä tärkeämpiä tekijöitä sen menestyksen ja toimintamahdollisuuksien takaamiseksi tulevaisuudessakin. On kyettävä vastaamaan asiakkaiden ja toimintaympäristön asettamiin uusiin vaatimuksiin ja se on helpointa toteuttaa pitämällä yllä organisaation palveluiden laatua ja muutoskyvykkyyttä.

Schaupp ym. (2013) lainaavat kirjassaan Sitran yliasiamiehen Mikko Kososen lausahdusta: ”Eivät yritykset kuole siksi, että ne tekevät vääriä asioita. Ne kuolevat siksi, että ne jatkavat aikanaan oikeiden asioiden tekemistä liian pitkään.” Nykyajan työelämä, myös laadunhallinnan näkökulmasta, vaatiikin kykyä ottaa haltuun olennainen tieto valtavasta ja lähes kaiken aikaa kaikkien saatavilla olevista tietomäärästä. Lisäksi tarvitaan epävarmuuden sietokykyä; tiedon määrä ja sen pirstaleisuus ei aina anna selkeitä ohjeita siihen, mikä on tarpeeksi ja milloin on hankittava lisätietoa asiasta. Tietoa on osattava myös soveltaa oikein: mikä tieto edellyttää toiminnan muutosta ja mikä ei. (Schaupp ym. 2013, 28-29.)

Organisaatioiden toiminnalle esitettävä peruskysymys, johon palataan aina uudelleen, on: miten toimimalla voisimme vielä laadukkaammin ja kannattavammin tuottaa hyötyjä asiakkaalle ja yhteiskunnalle. Tämä kysymys olisi hyvä pystyä esittämään organisaatiossa ennakoiden, sisäisesti ja säännöllisesti, koska viimeistään ulkopuolelta tulevat paineet ja vaatimukset pakottavat sen tekemään. Työtä koskevat muutostarpeet tulisi voida nähdä kielteisten ongelmien sijaan kiinnostavina mahdollisuuksina kehittää omaa ja organisaation toimintaa. (Schaupp ym. 2013, 30.)

Muutokset, jotka vaikuttavat työtehtäviin tai työnkuviin uhkaavat helposti henkilöstön työhyvinvointia jopa työuupumukseen saakka ja sitä kautta vaikeuttavat myös muutoksiin sitoutumista ja motivoitumista ja edelleen muutosprosessin läpiviemistä. (Schaupp ym. 2013, 33.) Toimintatapa, joka tuottaa hyvää palvelun laatua asiakkaille, mahdollistaa usein samalla prosessien parantamisen niin, että parhaimmillaan asiakastyytyväisyyden nousun lisäksi myös tehokkuus ja työtyytyväisyys organisaatiossa paranevat. Muutosjohtamisen teorian kappaleessa esitetään keinoja, miten tähän voi organisaatiossa pyrkiä.

Opinnäytetyössäni esiteltävät heuristiikat ovat eräänlaisia peukalosääntöjä ja mielen oikopolkuja, joita ihminen käyttää helpottaakseen päätöksentekoprosessiaan. Tästä yhtenä

esimerkkinä mainittakoon tässä vahvistusheuristiikka, jossa ihminen intuitiivisesti käyttää päätöksenteossaan sellaista dataa, joka tukee hänen valmiiksi muodostamaa ennakkokäsitystään ja jättää huomioimatta sen kanssa vastakkaisen informaation, joka saattaisi päätöksen kannalta olla oleellinen. Muita heuristiikkoja ovat mm. edustavuus-, saatavuus- ja tunneheuristiikat (Bazerman & Moore 2009)

Heuristiikkojen virheellisestä soveltamisesta syntyvät kognitiiviset vinoumat ovat systemaattisesti esiintyviä virheitä, joita ihminen tekee ajattelussaan ja päätöksenteossaan käsitellessään informaatiota. Niissä ihminen hahmottaa ja painottaa havaintojaan, tulkintojaan ja saamaansa informaatiota niin, että kognitiivinen vinouma saattaa johtaa virhearviointiin päätöksentekoprosessissa. Esimerkiksi opinnäytetyössäni käsiteltävän status quo -vinouman (status quo bias) vaikutuksesta ihminen suosii vallitsevassa, tutussa olotilassa pysymistä sen sijaan, että tekisi muutoksen kohti epävarmaa tulevaisuutta - vaikka se johtaisi rationaalisesti ajatellen parempaan lopputulokseen. (Thaler & Sunstein 2008, 37-39.)

Näitä heuristiikkoja ja niistä seuraavia päättelyn vinoumia esiintyy kaikessa ihmisen päätöksenteossa, niin myös organisaation päätöksenteossa ja henkilöstön suhtautumisessa organisaation muutoksiin. Ne ovat epäjohdonmukaisia, mutta ennustettavia. Tyypillisesti ihminen on kuitenkin tietämätön niiden esiintymisestä päätöksenteossaan. Työssäni käsittelem muutostohtamisen teorian ja esimerkiksi status quo -vinouman (vallitsevan tilanteen painottaminen) välistä yhteyttä, duaalimallin vaikutusta ja tappion kaihtamista (tappiot koetaan suurempana kuin muutoksella saavutettavat hyödyt). Tutkimusosuudessa selvitän, miten sisäisen laadunhallintaprosessin käynnistyminen vaikuttaa yhdessä kohdeorganisaationi toimipisteessä ja miten muutostohtamisen sekä päätöksenteon ilmiöiden avulla prosessia voitaisiin kehittää.

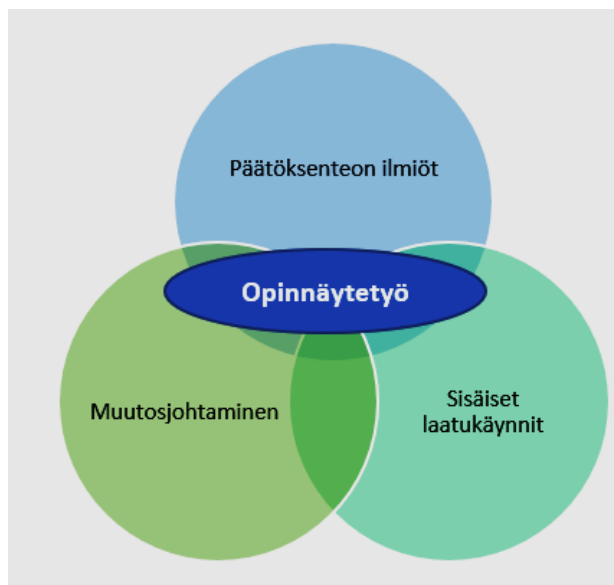
Olen aloittanut itse opinnäytetyötäni tehdessä työn vs. laatupäällikkönä HUS Asviassa. Oman ammatillisen kehittymiseni kannalta opinnäytetyö antaa loistavan mahdollisuuden sukeltaa syvälle muutostohtamisen, palvelun laadun, sisäisen laatuhaavainnoinnin, laatuikäntien, laadunhallinnan sekä päätöksenteon ilmiöiden maailmaan. Opinnäytetyöni edistää siten erittäin hyvin myös ammatillista osaamistani ja kehittymistäni työtehtävissäni.

Opinnäytetyö rakentuu siten, että johdannon jälkeen kappaleessa 2 kerron opinnäytetyön tietoperustasta, kappaleessa 3 esittelen opinnäytetyön taustaa: tarkoitusta ja tavoitetta, rajauksia, tutkimuskysymykset sekä työssä käytettäviä keskeisiä käsitteitä. Kappaleessa 4 esittelen taustaorganisaatiot. Kappaleen 5 aiheena on sisäisen laadunhallinnan käsite ja kappaleessa 6 muutostohtamisen teoria, muutostohtaminen yksilön kannalta, muutostavastarinta ja muutoksen epäonnistuminen. Kappaleessa 7 syvennän tietoperustaa esittämällä kolme yleistä muutostohtamisen mallia tarkemmin. Kappale 8 kertoo käyttäytymistaloustieteestä, päätöksenteon ilmiöiden teoriasta, heuristiikoista ja vinoumista

sekä tarkemmin status quo -vinoumasta, joka on työssäni keskeisessä asemassa. Kappaleessa 9 kerron tutkimukseni toteutuksesta ja kappaleessa 10 tutkimustuloksista. Kappaleessa 11 tarkastelen lopuksi tuloksia ja teen niistä johtopäätökset, kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.

2 Tietoperusta ja viitekehys

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys ja tietoperusta (Kuvio 1) pohjautuvat muutosjohtamisen teoriaan ja päätöksenteon ilmiöistä erityisesti status quo -vinoumaan, joka voi vaikuttaa toiminnanmuutoksessa.



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Näitä teemoja pyrin käsittelemään työssäni sisäisen laatuhavainnoinnin eli laatukäyntien kontekstissa, joka on kohdeorganisaatiossani ajankohtainen toiminnanmuutos. Teoreettista ymmärrystä syvennetään opinnäytetyössä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden, tutkimusten ja teorioiden avulla.

3 Tutkimusasetelma

Tässä kappaleessa esittelen opinnäytetyön taustaa, tarkoitusta ja tavoitteita, rajauksia sekä tutkimuskysymykset.

HUS Asvia on aloittamassa syksyllä 2021 sisäiset laatukäynnit ja opinnäytetyössäni tarkastelen mahdollista status quo -vinouman yhteyttä toiminnanmuutoksen vastaanottamiseen,

muutosjohtamisen teoriaa ja muutosprosessin kulkua tarkemmin lähinnä Kotterin kahdeksanportaisen muutosmallin kautta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, millainen yhteys niillä on toiminnan muutokseen eli sisäisten laatukäyntien aloittamiseen HUS Asviassa. Sisäisillä laatukäynneillä tarkoitetaan opinnäytetyössäni kohdeorganisaation tarjoamien palveluiden laatuhavainnointia, jota Asviassa tekevät sen laatuapäällikkö ja suunnittelija yhdessä. Tätä tietoperustaa voisi jatkossa hyödyntää myös organisaation tulevien muutosprosessien läpiviemisessä sekä seuraavien laatukäyntien suunnittelussa ja kehittämisessä.

Laajempaa sisäistä laaduntarkastuksen mallia on tätä ennen vasta kerran kokeiltu pilottiluonteisesti HUS Asviassa, minkä vuoksi työni aihe on erittäin ajankohtainen ja sille koetaan tarvetta organisaatiossa. Aikaisemmasta pilottikokeilusta saadut tulokset eivät olleet täysin tyydyttäviä toteutukseltaan, joten mallin edelleen kehittämistä tarvitaan. Tehdyssä sisäisen laaduntarkastuksen pilotissa haasteelliseksi koettiin muun muassa se, että malli ei ollut riittävästi keskittynyt mihinkään tiettyyn toiminnan osa-alueeseen, vaan yritti huomioida liikaa koko vasta-aloittanutta monipalvelualueetta, sen kaikkia toimintoja, kaikissa ammattiryhmissä. (Lehtinen 2021.) Lisäksi tarkastusprosessi koettiin henkilöstön taholta pitkälti kritiikkinä yksikön toimintaa kohtaan ja raporteista huomioitiin lähinnä kehitettävien asioiden lista ja jätettiin hyvät toimintatavat huomioitta ja siten hyödyntämättä. Kysymyksenasettelua pidettiin osittain epärelevanttina ja tarkastusta suorittavilta henkilöiltä katsottiin puuttuvan substanssiosaamista. Esihenkilöiden läsnäolo auditointitilanteessa koettiin samoin haastavaksi ja koko tilannetta pidettiin liian juhlavana: päivittäisen toiminnan haasteet eivät tulleet sisäisessä laaduntarkastusta tehdessä välttämättä selkeästi esille. (Koivunen 2021.)

HUS on organisaationa hakemassa yhdysvaltalaisen Joint Commission Internationalin (JCI) myöntämää akkreditaatiota tulosityksiköittäin. JCI on maailman laajin terveydenhuollon potilaskeskeinen akkreditointielin ja sen tarkastuksen läpäistäkseen on sairaalan täytettävä standardien sille asettamat laatukriteerit. HUS haluaa tällä akkreditaatiolla osoittaa kuuluvansa maailman laadukkaimpien sairaaloiden joukkoon. (HUS intranet 2021).

HUS Asvian henkilökuntaa työskentelee kaikissa HUSin tulosityksiköissä ja lähes jokaisessa HUSin toimipisteessä. HUS Asvia osallistuu JCI:n akkreditointiin osana HUSin tulosityksiköiden tarkastuksia. Meidän on omalta osaltamme tärkeää varmistaa, että omat sisäiset asiakkaamme eli sairaalan eri tulosityksiköt onnistuvat läpäisemään JCI:n tarkastuksen eli akkreditoinnin. Sisäisten laatukäyntien tavoitteena on varmistua säännöllisesti siitä, että omat palvelumme ensinnäkin täyttävät JCI:n asettamat laatukriteerit ja toiseksi varmistua jatkuvan laadunhallinnan avulla siitä, että asiakkaiden meille asettamat odotukset ja vaatimukset täyttyvät muiltakin osin, myös JCI:n asettamien vaatimusten ulkopuolella.

Aikaisemman laatutarkastuspilotin tapaan myös tulevan laatukäyntiprosessin suunnittelun lähtökohtana käytetään laatujärjestelmä JCI:n standardeja, jolloin tulevaan ulkoiseen akkreditaatioon valmistautumista ja sen läpäisemistä voidaan tehokkaasti edistää ja varmistaa myös sisäisten laatukäyntien avulla. JCI:n standardit koskevat koko sairaalaa ja kaikkia sairaalassa toimivia ammattiryhmiä. Sisäisten laatukäyntien avulla pystymme kuitenkin tarkastelemaan toimintojamme vielä syvällisemmän substanssiosaamisen kautta ja menemään yksityiskohtaisemmalle tasolle kuin JCI:n akkreditaatiossa. Yksityiskohtainen tarkastelu esimerkiksi laitoshuollon puhtaanapitopalvelun laadussa (esimerkiksi huoltohuoneen siisteys tai osastonsihteerin tapa kirjata potilas ulos) on mahdollista ottaa mukaan sisäisen tarkastuksen osa-alueisiin, kun taas JCI:n akkreditaatio tarkastelee asiaa enemmän ylätasolla, esimerkiksi infektioidentorjunnan toteutumista ylätasolla tarkastellen.

Ponteva (2012) sanoo kirjassaan tukipalveluiden roolin olevan muutosprosesseissa yleensä suuri ja se voi tuottaa haasteita organisaatioissa, jotka eivät ole tähän varautuneet. Tukipalveluiden tulee voida nimensä mukaisesti tukea myös muutosprosessia, minkä vuoksi sen tulisi kyetä sekä aloittamaan muutosprosessi etulinjassa että olemaan siinä askelen edellä muuta organisaatiota. Pontevan mukaan tukipalveluiden muutoksen onnistuminen takaa myös varsinaisen muutoksen onnistumisen. (Ponteva 2012, 107.)

Myös HUS Asvian kokemukset esimerkiksi yhdysvaltalaisen Mount Sinai -sairaalan suorittamasta harjoitusakkreditaatiosta keväällä 2021 vahvistavat tätä Pontevan näkemystä. Tarkastettavassa tulosityksikössä oli aistittavissa ehkä hieman hämmästyttäviä, miten ison roolin HUS Asvian tuottamien palveluiden arviointi sai harjoituksessa. HUS Asvian näkökulmasta se taas tuo näkyville omaa tärkeää tehtäväämme erikoissairaanhoidon palvelujen laadun turvaamiseksi. Opinnäytetyötäni laajemmassa mittakaavassa voidaan suurta muutosprosessia katsoa olevan JCI-laaturjärjestelmän käyttöönotto HUS-tasoisesti.

Sote-uudistukset uusine hyvinvointialueineen tulevat osaltaan vaikuttamaan myös HUS Asviaan ja sen palveluihin. Palvelujen laadun jatkuvalla kehittämisellä ja niiden laadukkuuden varmistamisella muun muassa sisäisen laatutarkastuksen avulla sekä jatkuvalla laadunhallinnalla pystymme vastaamaan jatkossakin asiakkaiden tarpeisiin myös tiukentuvassa kilpailutilanteessa. Perus- ja erikoissairaanhoidolle tukipalveluja tuottavassa organisaatiossa erityisenä ja merkittävänä piirteenä on vielä se, että palvelun laadunhallinnan kautta vaikutetaan samanaikaisesti sekä asiakastyytyväisyyteen että potilasturvallisuuteen.

Opinnäytetyöni kirjoitusvaiheen loppupuolella HUSissa tapahtui odottamaton käänne JCI-laaturjärjestelmän suhteen. HUSin toimitusjohtajan yllättävän vaihdoksen ja kesällä 2021 hyväksytyjen SOTE-lakien myötä aiheutuvan HUSin aseman ja omistajuuden muutosten vuoksi HUS ei voi suunnitellusti syksyllä 2021 allekirjoittaa JCI:n vaatimaa kolmivuotista sopimusta. Siksi akkreditaatiotarkastukset siirtyvät tulevaisuuteen ja se aikataulutetaan uudelleen

opinnäytetyön kirjoitushetkellä saatujen tietojen mukaan todennäköisesti kesällä 2022. Laatutyön tekeminen kuitenkin jatkuu edelleen suunnitelman mukaisesti. (Mäkijärvi 2021.) Myös HUS Asvian oman laatukäyntiprosessin kehittäminen ja eteenpäin vieminen jatkuu. Koska opinnäytetyötä tehtäessä on vallitseva tieto, että JCI-laatujärjestelmän käyttöönotto vain siirtyy eteenpäin eikä sitä peruta kokonaan, en poistanut kyseistä näkökulmaa opinnäytetyöstäni.

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella ja ymmärtää muutosjohtamisen mallien ja status quo -voinuman yhteyttä organisaation muutokseen erityisesti sisäisten laatukäyntien aloittamisen ja kehittämisen kontekstissa. Opinnäytetyö pyrkii selvittämään sitä, miten nämä tekijät ovat yhteydessä laatukäyntien aloittamiseen eli muutokseen yksikkötasolla.

Opinnäytetyön tavoitteena on tämän ymmärryksen perusteella tuottaa tietoa organisaation laatukäyntiprosessin käynnistämisen ja kehittämisen tueksi. Opinnäytetyö toimii samalla eräänlaisena alkukartoituksena tähän prosessiin. Varsinainen laatukäyntiprosessin kehittämistyö rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle aikatauluresurssien vuoksi. Tavoite on tulevaisuudessa kehittää prosessia niin, että sen hyödynnettävyys paranee sekä henkilöstön ja esihenkilöiden työskentelyn että organisaation johdon näkökulmasta. Sisäiset laatukäynnit tulevat olemaan jatkossa olennainen osa HUS Asvian laadunhallintaprosessia, minkä vuoksi tästä opinnäytetyöstä saatavia tuloksia on hyvä käyttää prosessin kehittämiseksi. Opinnäytetyön jälkeen voin työssäni jatkaa opinnäytetyöstä saatujen tietojen - sekä tutkimustulosten että tietoperustan - hyödyntämistä. Kuvaan tätä laajemmin opinnäytetyöni pohdintaluvussa 11.3.

3.2 Opinnäytetyön rajaus

Tarkasteltaviksi päätöksenteon ilmiöksi valitsin status quo -voinuman ja siihen liittyvät tekijät. Aikaisemmin tehtyjen tutkimusten (esim. Kim & Kankanhalli 2009, Samuelson & Zeckhauser 1988) ja kirjallisuuden perusteella on viitteitä siitä, että niillä voi olla yhteyttä työntekijöiden muutosvalmiuteen ja siten myös muutosprosessien läpiviemisen onnistumiseen. Muut päätöksenteon ilmiöt jätettiin tässä työssä käsittelemättä, koska niiden laadukas tutkiminen opinnäytetyötä tehtäessä ei ole aikaresurssisyistä tarkoituksenmukaista.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan yhtä HUS Asvian monialapalvelun toimipistettä. Toimipisteessä palveluesimiesten ja -ohjaajien näkemykset rajattiin tarkastelun kohteeksi, joten henkilöstön eli laitoshuoltajien, aula- ja asiointipalvelun vahtimestareiden tai potilaskuljettajien näkemyksiä ei kartoitettu tämän opinnäytetyön yhteydessä. Esihenkilöstön näkemyksiä kartoittamalla muutoksen johtamiseen voidaan kiinnittää huomiota, tarkastella ja kehittää toimintaa niiden valossa siten myös henkilöstön näkökulmasta.

Kohdeorganisaatio toivoo työltä sitä, että opinnäytetyöstä saatavat tiedot ovat monistettavissa ja hyödynnettävissä HUS Asvia -tasoisesti myös tulevissa laatukäynneissä ja muissa tulevissa muutoksissa, erityisesti niiden suunnittelussa ja kehittämisessä.

3.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aikana on tarkoitus kerätä informaatiota sisäisen laatukäyntiprosessin kehittämisen tueksi. Sisäisen auditoinnin ensimmäinen pilotti toteutettiin syksyllä 2020 HUS Asvian yhden yksikön monialapalvelussa. Siitä saatujen kokemusten perusteella laatukäyntien käytännön toteutukseen kaivattiin vielä hienosäätöä, jotta niistä saataisiin paras mahdollinen hyöty. Muutosten jälkeen lopputuloksena pyritään saamaan aikaan parannettu ja toimiva laatukäyntiprosessi osaksi HUS Asvian laadunhallintajärjestelmää.

Tutkimuskysymykset ovat taustaorganisaation tarpeen pohjalta muokattu seuraaviksi:

- Miten laatuhavainnointiprosessin eli laatukäyntien aloittaminen koetaan HUS Asvian esihenkilöiden näkökulmasta?
- Minkälaisia odotuksia esihenkilöillä on laatukäyntien suhteen?
- Miten status quo -vinouma on yhteydessä laatukäyntiprosessin käyttöönoton haasteisiin?
- Miten opinnäytetyön tutkimusosuudesta saatavia tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa muutosprosessien suunnittelussa ja kehittämisessä?
- Miten opinnäytetyöstä saatavaa tietoperustaa voidaan hyödyntää jatkossa muutosprosessien suunnittelussa ja kehittämisessä?

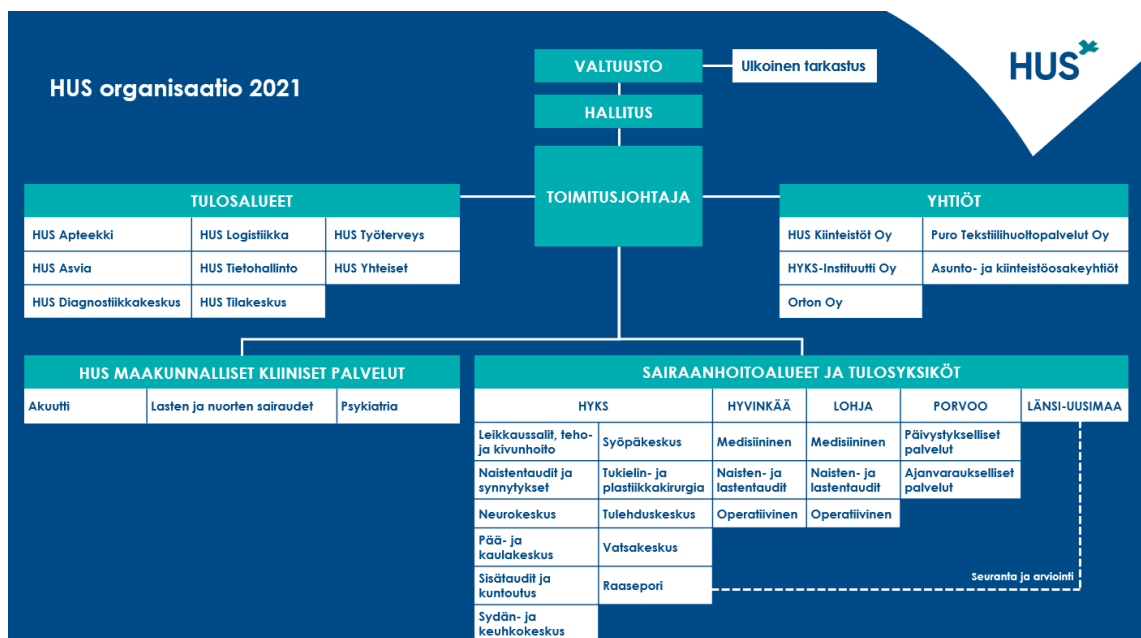
Kohdeyksikön esihenkilöstöä pyritään samalla osallistamaan haastattelun avulla toiminnan muutoksen suunnitteluun jo prosessin alkuvaiheessa. Tämän voidaan muutosjohtamisen teorioiden perusteella olettaa lisäävän heidän motivaatiotaan ja sitoutuneisuuttaan muutosprosessiin eli sisäisten laatukäyntien juurruttamiseen osaksi HUS Asvian organisaatiokulttuuria. Esimerkiksi Valkeakari & Hyppönen (2009) mainitsevat kirjassaan, että henkilökohtainen muutosprosessi käynnistyy sillä, että yksilö ymmärtää muutoksen välttämättömyyden. Tämän jälkeen hänelle tulisi tarjota mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutosprosessiin mahdollisuuksien mukaan. Vuorovaikutteinen prosessi voi motivoida ja sitouttaa henkilöstöä yhteisen tavoitteen eteen työskentelyyn. (Valkeakari & Hyppönen 2009, 32.)

4 Taustaorganisaatiot

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön taustaorganisaatio Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri sekä kohdeorganisaatio HUS Asvia, joka on osa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä.

4.1 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä eli HUSissa (Kuvio 2) saa vuosittain hoitoa noin 680 000 potilasta. HUSissa työskentelee lähes 27 000 eri alojen ammattilaista, jotka vastaavat 24 jäsenkunnan asukkaiden erikoissairaanhoidosta sekä valtakunnallisesti keskitettyjen harvinaisten ja vaikeiden sairauksien hoidosta.

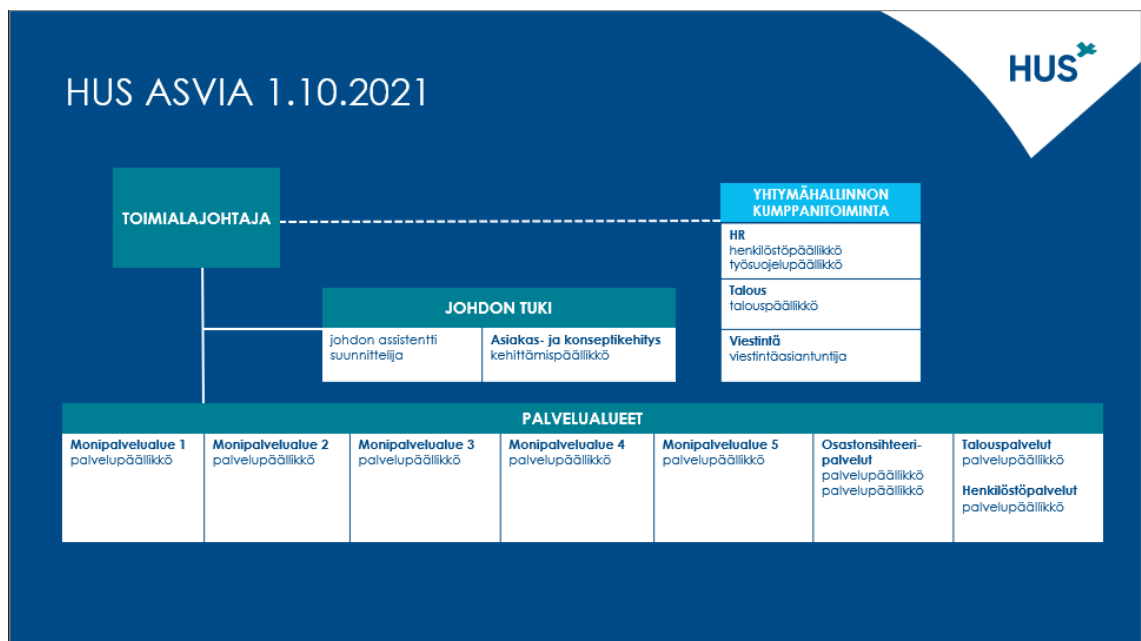


Kuvio 2: HUS organisaatio 2021 (HUS 2021)

HUS toimii yli 200 toimipisteessä pääasiassa Uudenmaan alueella ja erityisvastuualueillaan Etelä-karjalan Eksotessa, Kymenlaakson Kymsolessa ja Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä PPHYKY:ssä. HUSin organisaatio koostuu yhtymähallinnon alaisuudessa olevista sairaanhoitoalueista ja tulosyksiköistä, maakunnallisista kliinisistä palveluista, yhtiöistä ja tulosalueista. Ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto, joka valitsee toimikaudekseen sairaanhoitopiiriä johtavan hallituksen. Kullakin sairaanhoitoalueella toimii valtuuston valitsema lautakunta. Toimitusjohtaja johtaa kuntayhtymän operatiivista toimintaa yhdessä yhtymähallinnon kanssa. (HUSin intranetsivusto 2021)

4.2 HUS Asvia

HUS Asvia on yksi HUS organisaation tulosalueista. Sen tehtävänä on tuottaa toimialaansa kuuluvia tukipalveluita sairaanhoitopiirin sisäisille asiakkaille, jäsenkuntien sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköille ja Hyksin erityisvastuualueelle. HUS Asvia jakautuu kahdeksaan eri palvelulinjaan, jotka tarjoavat asiakkailleen potilaskuljetus-, aula-, asiointi-, asiakirja- ja puhelinpalveluja, tekstinkäsittely-, laitoshuolto-, osastonsihteerin-, talous-, henkilöstö- sekä potilas- ja henkilöstöruokailun sekä tilaustarjoilun palveluja. Henkilökuntaa organisaatiossa on noin 4 200. (Kuvio 3)



Kuvio 3: HUS Asvian organisaatio (HUS Asvia Toimintaohje 2021)

Vuoden 2020-2021 vaihteessa HUS Asviassa toteutettiin organisaatiomuutos, jossa muodostettiin monipalvelualueet 1-5. Ne tarjoavat omilla alueillaan asiakkailleen lähes koko palvelutarjontamme, pois lukien osastonsihteerin-, talous- ja henkilöstöpalveluja, jotka säilyivät edelleen omina palvelualueinaan.

Organisaatiota johtaa toimialajohtaja ja johdon tukena toimii ammattilaisia mm. henkilöstöasioiden, kehittämistehtävien, talousasioiden ja viestinnän alueilta. (HUS Asvia Toimintaohje 10/2021)

4.3 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

HUS Asviassa on siis toteutettu kertaluontoisesti yksi sisäisen laatutarkastuksen pilotti syksyllä 2020 yhden monialapalvelun toimipisteessä. Tämän pilotin perusteella toteutukseen kaivattiin vielä hienosäätöä parhaan mahdollisen hyödyn saamiseksi sisäisistä tarkastuksista, kuten aiemmin kuvattu kappaleessa 3.

JCI-akkreditaatioon valmistautuminen on opinnäytetyöni aloitusvaiheessa ollut HUSissa käynnissä jo useamman vuoden, mutta HUS Asviassa vasta noin vuoden ajan. Prosessi oli aloitettu, mutta henkilöstössä tapahtuneiden muutosten ja sittemmin pandemian vaikutusten vuoksi tämä työ oli jäänyt vielä kehittämisvaiheeseen. Laadunhallinnan osalta rajapinnat tukipalveluiden ja tulosityksiköiden välillä ovat olleet paikoin epäselviä ja niiden yksityiskohtaisempi kartoitus on tätä opinnäytetyötä tehtäessä vasta päässyt alkamaan.

Kohdeorganisaatiossa esimerkiksi muutosviestintä on muodostunut lähinnä erilaisista hankkeista tiedottamiseen viikkotiedotteissa ja/tai sähköposteissa. (Lehtinen 2021.) JCI:n laatuvaatimusten jalkautusta HUS Asvian toiminnan näkökulmasta tehdään parhaillaan ja henkilöstön koulutus on aloitettu. Eri ammattiryhmille on mm. suunniteltu perehdytysmateriaalia, jonka avulla henkilöstölle pyritään avaamaan JCI:n standardien vaatimuksia helposti, ymmärrettävästi ja selkeästi juuri kyseisen ammattiryhmän näkökulmasta. Erittäin suuria haasteita niin viestinnälle, perehdytykselle kuin koko laatutyölle asettaa organisaation monikulttuurinen työyhteisö.

5 Sisäinen laatukäyntiprosessi

HUS Asvian on tärkeää pystyä yhteistyössä eri tulosityksiköiden kanssa täyttämään muun muassa JCI:n niille asettamat laatuvaatimukset sekä takaamaan samalla asiakkaille laadukkaiden palvelujen tuottaminen ja potilasturvallisuus. Myös muiden sidosryhmien ja ulkopuolelta tulevien paineiden vuoksi laadunparannustyötä on tehtävä jatkuvasti. Laadun arviointi esimerkiksi laatukäyntien avulla antaa organisaatiolle sellaista informaatiota, jota voidaan käyttää hyväksi myös toiminnan kehittämisessä (Alhathami 2010, 114). Toiminnan laadukkuuden kehittämiseksi ja varmistamiseksi sisäisten laatukäyntien odotetaan antavan käyttöömmä työkaluja ja mitattavia tuloksia, joiden avulla voimme kohdistaa myös mahdolliset korjaavat toimenpiteet ja kehitysehdotukset nopeasti ja kohdennetusti tarjoamiimme palveluihin.

Alshamsi, Thomson & Santos (2020) tarkastelivat tutkimuksessaan akkreditaation aiheuttamia psykososiaalisia riskejä työyhteisössä. Heidän mukaansa akkreditaatio lisää työn vaativuuden ja työtahdin lisääntymisen kokemuksia henkilöstössä, ristiriitaista informaatiota sekä fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta työssä. Organisaation johdolta ei myöskään tutkimuksen

perusteella koettu saatavan selkeästi ja riittävästi tukea työyhteisössä tarkastuksen aikana. (Alshamsi, Thomson & Santos 2020, 11-12.)

Toisaalta Ng, Leung, Johnston ja Cowling (2013) viittaavat tutkimuksessaan siihen, että akkreditaation ja laadun jatkuvan kehittämisen avulla pystytään myös muun muassa parantamaan henkilöstön sitoutumista, tehostamaan viestintää ja tiimien yhteistyötä sekä vaikuttamaan positiivisesti johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. (Kuvio 4). Nämä samat vaikutukset voivat olla havaittavissa myös opinnäytetyön kohdeyksikössä sisäisten laatukäyntien tuomien haasteiden myötä. (Ng ym. 2013, 434-446.)

	Internal	External
Positive	Strengths <ul style="list-style-type: none"> ■ Staff engagement & communication ■ Multidisciplinary team building & collaboration ■ Change in organisational culture ■ Enhanced leadership & staff training ■ Integration & utilisation of information ■ Increased resources dedicated to CQI 	Opportunities <ul style="list-style-type: none"> ■ CQI ■ Identification & prioritisation of improvement areas ■ Enhanced patient safety & reduction of medical errors ■ Additional funding ■ Public recognition ■ Advantage in market competition ■ Development of suitable accreditation standards for local use
Negative	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> ■ Organisational culture of resistance to change ■ Increased staff workload ■ Lack of awareness on CQI ■ Insufficient staff training & support for CQI ■ Lack of applicable accreditation standards for local use ■ Lack of performance outcome measures 	Threats <ul style="list-style-type: none"> ■ Hawthorne effects & opportunistic behaviours ■ Resource & funding cuts ■ Lack of incentives for participation ■ A regulatory approach for mandatory participation ■ High costs for sustaining the programmes

* CQI denotes continuous quality improvement

Kuvio 4: SWOT-analyysi tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa akkreditointiohjelman toteuttamiseen ja akkreditaation seuraukset (Ng ym. 2013, 440)

Laadunvalvontatyö tuo selviä hyötyjä johdolle, potilasturvallisuuteen ja organisaation kustannustehokkuuteen, mutta se on myös vaativa prosessi - etenkin henkilöstölle. Akkreditoinnin vaatimukset eli standardit läpäisseet organisaatiot pystyvät parantamaan potilasturvallisuutta ja palvelujensa laatua, tukemaan organisaation muutosta ja mahdollistamaan henkilöstön sekä johtamisen kehittämistä, mutta sen on kuitenkin todettu myös lisäävän henkilöstön työtaakkaa ja stressitasoa sekä altistavan fyysisille, psyykkisille tai sosiaalisille ongelmille. Lisäksi akkreditointiprosessiin käytettävä aika on pois organisaation tarjoamista ydintoiminnoista ja tämä yhdistettynä erityisesti henkilöresurssien vähyyteen voi aiheuttaa haasteita kentällä. Sekä kollegoilta että esihenkilöiltä saatava tuki helpottavat tutkimuksen mukaan tarkastuksesta selviämistä. (Alshamsi ym. 2020, 2,7-10)

Aloittaessani nykyisessä tehtävässäni laatupäällikkönä aloitimme samalla sisäisen laatukäyntiprosessin suunnittelun määrittelemällä ensin prosessia ohjaavan tiimin jäsenet, havainnointien tarkoituksen ja tavoitteet, aikataulut ja vastuut sekä aloitimme kysymysten suunnittelun laatukäyntejä varten. Seuraavat askelmat ovat laatukäyntien toteuttaminen, tulosten raportointi, korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen sekä niiden seuranta. (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 238-239.) Sisäisen laatukäyntiprosessin jatkuva kehittäminen (Kuvio 5) on jatkossa osa laatupäällikön tehtäväkuvaa HUS Asviassa.

Ensimmäisten käyntien kokemusten ja opinnäytetyöstäni saadun tietoperustan jälkeen sisäisen laatukäyntiprosessin kehittämistyö jatkuu vahvana myöhemmin kuvattavan PDCA-syklin ja Lean-menetelmän mukaisesti.

Laatukäyntiprosessin kehittäminen kohdeorganisaatiossa jatkuu siis tämän opinnäytetyön ulkopuolella ja opinnäytetyön tuottamia tuloksia pyritään hyödyntämään prosessin kehittämisessä myöhemmin kappaleessa 12 kuvatuin keinoin. Havainnoinnissa apuna käytettävä Kotopro-sovellus on ensimmäisissä käyntikohteissamme pilotoitavana. Kotopro-sovellusta käytetään laatukäynnillä mobiililaitteella (tabletti) ja sen avulla saadaan visuaalisia ja selkeitä raportteja toimitettavaksi johdolle ja laatukäyntien kohteille. Kehitämme myös sen käytettävyyttä ja sen avulla raportointia käynneiltä saatavien kokemusten perusteella.



Kuvio 5: Sisäinen laatukäyntiprosessi (mukaillen Laamanen ym. 2016, 239)

6 Muutosjohtaminen

Gromov & Brandtin artikkelissa (2011) kerrotaan organisaatiomuutoksen olevan Jonesin (2007) mukaan ”prosessi, jossa organisaation nykytilasta siirrytään haluttuun tulevaisuuden tilaan tehokkuuden lisäämiseksi” (Gromov & Brandt 2011, 66.) Muutokset organisaation toiminnassa, ovat ne sitten tehtävänkuvissa, organisaation käyttämissä järjestelmissä tai vaikka organisaation rakenteissa, ovat usein keino organisaation toimintaedellytysten turvaamiseksi - joskus jopa ainoa keino siihen.

Muutos on samalla kuitenkin työyhteisölle haaste, kun totutuista tavoista ja vakiintuneista malleista joudutaan luopumaan. Muutosta johtaessa tuleekin pyrkiä kaikin tavoin korostamaan muutoksen tuomia positiivisia asioita ja herättämään henkilöstössä luottamusta tulevaisuutta kohtaan. Luottamuksen ilmapiirin muodostuminen on muutosprosessin aikana keskeinen tekijä työyhteisössä. Työnantajaa, johtoa, työyhteisöä ja itseä kohtaan tunnettu luottamus auttaa muun muassa turvallisuuden ja yhteishengen tunteen voimistumisessa. Sen avulla voidaan vähentää pelkoa muutosta kohtaan, vähentää valvonnan tarvetta ja kritiikkiä muutosta kohtaan. Luottamuksen ilmapiirissä henkilöstö voi nopeammin sopeutua tulevaan muutokseen ja sitten sitoutua sen läpiviemiseen, mikä on onnistuneen muutosprosessin perusedellytys. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 8, 19; Mattila 2007, 50-57.)

Muutosjohtaminen, motivointi ja luottamuksen herättäminen on organisaation johdon ja esihenkilöstön työtä organisaation kaikilla tasoilla. Siihen liittyy sekä teknisiä että sosiaalisia tekijöitä. Suomenkielisestä terminologiasta poiketen kansainvälisessä kirjallisuudessa johtaminen jaetaan usein kahden eri termin alle: ihmisten johtaminen eli johtajuus: *leadership* ja asioiden johtaminen: *management*. Organisaation johdosta tulee löytyä osaamista näistä molemmista. Ihmisten ja asioiden johtamisen välinen tasapaino mahdollistaa onnistumisen muutoksen tavoitteiden saavuttamisessa, kun nämä näkökulmat täydentävät toisiaan. (Laurila 2017, 22-31.)

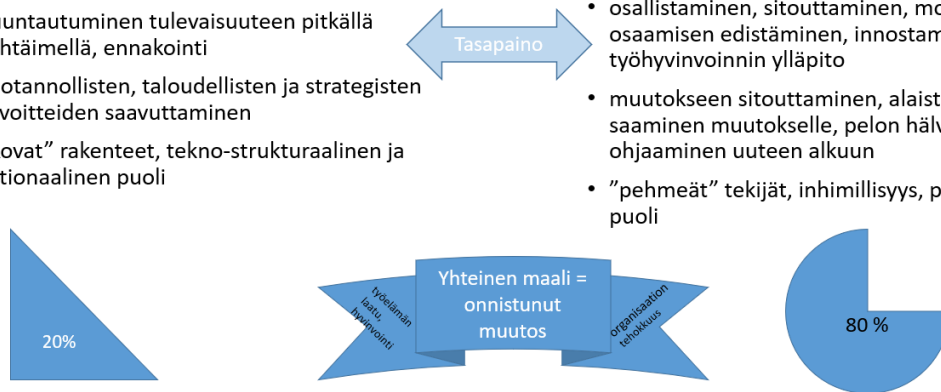
Laurilan mukaan organisaatioiden tulisi kyetä johtamaan toimintaansa muutoshankkeissa niin, että ihmisten johtamiseen panostettaisiin 70-90 % ja asioiden johtamiseen 10-30 %. (Kuvio 6) Käytännössä tämä on varsinkin menneinä vuosikymmeninä toteutunut lähes päinvastoin ja toimintaa on pyritty muuttamaan pitkälti asioiden johtamisen kautta. Muutosjohtajuutta painotamalla luottamuksen rakentaminen organisaation johdon, esihenkilöstön ja työntekijöiden välillä syntyy helpommin. Luottamuksen lisääntymisen kautta myös henkilöstön sitoutuminen ja motivoituminen muutokseen voi lisääntyä, mikä lisää muutosprosessin onnistumisen mahdollisuuksia. (Laurila 2017, 2.)

Muutosjohtaminen (change management)

- toimeenpanoprosessin suunnittelu, koordinointi, organisointi ja suuntaaminen, ohjaaminen, kontrollointi, resursointi
- suuntautuminen tulevaisuuteen pitkällä tähtäimellä, ennakointi
- tuotannollisten, taloudellisten ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen
- ”kovat” rakenteet, tekno-strukturaalinen ja rationaalinen puoli

Muutosjohtajuus (change leadership)

- suunnataan alaisten toimintaa ja tunteita kohti työryhmän yhteisiä muutostavoitteita
- päivittäisen toiminnan tarkastelu
- osallistaminen, sitouttaminen, motivointi, osaamisen edistäminen, innostaminen, työhyvinvoinnin ylläpito
- muutokseen sitouttaminen, alaisten tuen saaminen muutokselle, pelon hälventäminen, ohjaaminen uuteen alkuun
- ”pehmeät” tekijät, inhimillisuus, psykologinen puoli



Kuvio 6: Muutosjohtaminen ja muutosjohtajuus (tiedot: Laurila 2017, 20-33)

Muutokset työelämässä ja organisaatioissa voidaan jakaa Gromov & Brandtin (2011) mukaan kehittyviin (evolutionary) ja vallankumouksellisiin (revolutionary) (Taulukko 1). Kehittyvät muutokset ovat hitaita ja kapea-alaisia, vallankumoukselliset muutokset taas nopeita, dramaattisia ja laaja-alaisia. (Gromov & Brandt 2011, 66-67.) Niihin sopeutuminen läpi organisaation on muutoksen luonteesta riippumatta organisaatioiden selviytymisen kannalta tärkeää. Vallankumoukselliset muutokset vaativat usein pikaista huomiota ja päätöksentekokykyä organisaation kaikilla tasoilla. Kehittyvät muutokset saattavat toisaalta yllättää: esimerkiksi toimintatavoissa on saattanut tapahtua muuttumista hiljalleen ajan kuluessa, kunnes muutos on niin suuri, että sitä ei voi enää olla huomioimatta päätöksenteossa, toiminnassa ja johtamisessa. (Myllymäki 2017, 20.)

Kehittyvät (evolutionary) muutokset	Vallankumoukselliset (revolutionary) muutokset
Hidas	Nopea
Vähittäinen	Dramaattinen
Kapea-alainen	Laaja-alainen
Organisaation rakenteet ja perusluonne säilyvät	Organisaation rakenteet, tavoitteet ja toimintamallit muuttuvat

Taulukko 1: Organisaatiomuutoksen jaottelu (tiedot: Gromov & Brandt 2011, 66-67)

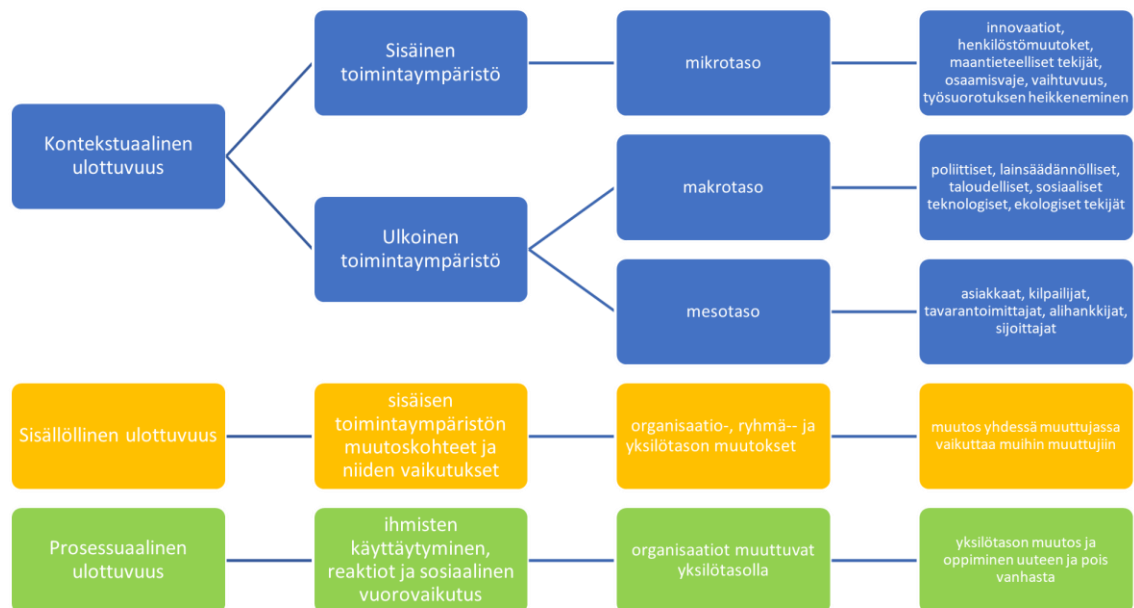
Organisaatioissa tulee pyrkiä johtajuuden avulla siihen, että henkilöstö pysyy muutoksen laadusta riippumatta mahdollisimman muutosmyönteisenä ja muutoskyvykkäänä ja siten

jaksaa toimia resilienssillä myös muutoksen tuoman ajoittaisen epävarmuuden keskellä. Kun organisaation johto keskittyy ihmisten johtamiseen, voidaan prosessin alkuvaiheista lähtien keskittyä tunnistamaan muutosvastaanuksen juurisyitä, muuttaa sen perusteella tehokkaasti vanhoja toimintamalleja ja sen jälkeen juurruttaa uusi parannettu toimintatapa organisaatioon. (Kotter 2012, 28-33.)

Muutoksen onnistuminen lähtee yksilötason muutoksesta ja siitä, että organisaation kaikki jäsenet tukevat muutosta ja toimivat uusien toimintamallien mukaan. Muutosmyönteisyyden jalkauttaminen työyhteisöön vaatii sen kaikilta jäseniltä sitoutumista muutosta tukevaan toimintaan. Lopputulos on onnistunut vasta silloin, kun jokainen organisaation työntekijä noudattaa jokapäiväisessä työssään esimerkiksi uutta toimintatapaa tai -strategiaa ja pystyy myös luopumaan vanhoista normeista ja toimintamalleista. (Laurila 2017, 48,53.)

Organisaation johdon omalla toiminnallaan antama esimerkki positiivisesta suhtautumisesta muutokseen sekä avoimuus haasteellistenkin asioiden suhteen tukevat myönteisen muutosilmapiirin luomisessa ja edelleen muutosprosessin onnistumisessa. Avoimuuden avulla voidaan vähentää myös muutoksen keskellä helposti syntyvien huhujen haitallista vaikutusta työyhteisössä. Hyvällä muutosjohtamisella ja -johtajuudella voidaan auttaa henkilöstöä oppimaan pois vanhoista kehittymistä estävistä toimintamalleista kohti tarkoituksenmukaisempia toimintatapoja. (Valkeakari & Hyppönen 2009, 27-28.) Psykologi Hannu Sinervä sanoo Nurmen kirjassa, että vaikka organisaation johto ei voi pakottamalla sitouttaa henkilöstöä muutokseen, se voi kuitenkin toimia henkilöstölle esimerkkinä oman sitoutumisensa kautta (Nurmi 2012, 130).

Laurilan (2017) väitöskirjassa tarkastellaan muutosprosessia kolmesta eri ulottuvuudesta: kontekstuaalisesta, sisällöllisestä ja prosessuaalisesta. (Kuvio 7) Kontekstinäkökulma kertoo syitä siihen, *miksi organisaatiossa muututaan*. Nämä muutostarpeen aiheuttavat syyt voivat olla organisaation sisäisestä tai ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvia ja muutokset voivat olla luonteeltaan joko reaktiivisia tai proaktiivisia. Sisällöllinen ulottuvuus puolestaan kertoo, *mikä organisaatiossa muuttuu* ja painopiste siirtyy organisaation sisäisen toimintaympäristön kehittämiskohteisiin. Prosessuaalinen ulottuvuus hakee vastausta siihen, *miten organisaatiossa muututaan*. Johdon tulisi olla tietoinen myös näistä muutoksen kokonaisuuteen liittyvistä eri ulottuvuuksista ja pystyä artikuloimaan tämä ymmärrys työyhteisön jäsenille muutosjohtamien prosessissa. (Laurila 2017, 32-35.)



Kuvio 7: Muutoksen eri ulottuvuudet (tiedot: Laurila 2017, 32-35)

6.1 Muutos yksilön kannalta

Yksilöt työyhteisössä voivat suhtautua muutokseen hyvin eri tavoin. Joku lähtee muutosprosessiin innolla mukaan, toinen taas mielellään torjuu koko muutoksen olemassaolon ja kolmas haastaa esihenkilöitensä sen mielekkyydestä ylipäätään. Muutos on useimmiten välttämätön organisaation näkökulmasta esimerkiksi sen elinkelpoisuuden, kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden takaamiseksi, mutta yksilön kannalta se merkitsee melkein aina myös luopumista jostain. Luopuminen vanhoista tutuista työtavoista, työkavereista tai äärimmäisissä tapauksissa jopa koko työpaikasta on yksilön kohdalla iso prosessi - joskus jopa eräänlainen suruprosessi, joka vaatii työstämistä. Ihmisen turvallisuuden tunne saattaa romuttua ainakin hetkellisesti ja hän joutuu ehkä pitkäänkin toimimaan omalla epä mukavuusalueellaan. Uuteen siirtyminen voi tuntua hyvin haastavalta ja vanhassa toimintamallissa jatkaminen houkuttelee helpoudellaan ja tuttuudellaan. (Pirinen 2014, 14-15.)

Vanha kiinalainen kirjoitusmerkki ”muutos” tarkoittaa sekä vaaraa että onnea (Valpola 2004, 27). Pelko tuntematonta kohtaan on ollut ihmislajin selviytymisen kannalta aikanaan elintärkeä ominaisuus; jos esi-isämme esimerkiksi söi luonnosta oudon marjan tai kohtasi pelkoa tuntematta tunnistamattoman eläimen, se saattoi maksaa hänelle hänen henkensä. Tämän pelon vaikutus voi tuntua meissä nykyihmissä edelleen erityisesti elämän haastavissa muutostilanteissa hämmennyksenä, epävarmuutena ja pelkona tuntematonta tulevaisuutta kohtaan. Myös työelämässä esimerkiksi omaa tehtävää kohtaan asetettavat uudet vaatimukset

voivat nekin aiheuttaa riittämättömyyden ja osaamattomuuden pelkoa - eräänlaista pelkoa selviytymisestä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 38.)

Lähiesihenkilöt ovat usein muutosprosessin etulinjassa. He näkevät, kuulevat ja kokevat alaistensa arkea läheltä ja voivat viestittää havaintojansa edelleen organisaation johdolle. Tämä tärkeä välitystehtävä korostuu muutosprosessissa, jolloin johdon tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi tämän kaksisuuntaisen viestinnän on toimittava. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 19-20.)

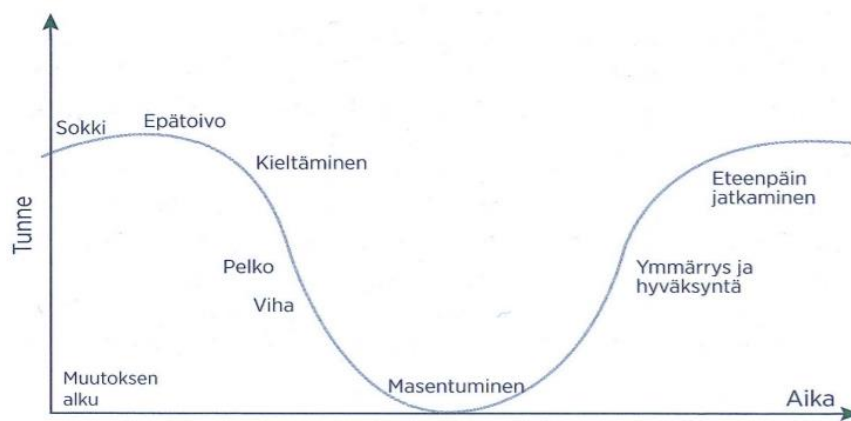
Niin työntekijältä kuin esihenkilöltäkin vaaditaan uudenlaisia työelämätaitoja, kun jatkuvilta tuntuvia muutoksia viedään organisaatioissa eteenpäin. Esihenkilön rooli muutoksessa on pyrkiä tukemaan, ohjaamaan, opastamaan ja helpottamaan työyhteisön jäsenten työntekoa muutoksen keskellä - toimia siis eräänlaisena fasilitaattorina. Esimerkiksi ennallaan pysyvien asioiden esiin tuominen ja painottaminen saattaa helpottaa alaisia selviytymään eteenpäin muutosprosessissa. (Pirinen 2014, 19, 44-45)

Muutosprosessia yksilön näkökulmasta ja ihmisen käyttäytymistä muutosprosessin eri vaiheissa voidaan kuvata Pirisen kirjan mukaan esimerkiksi Kübler-Rossin vuonna 1969 luoman muutuskäyrän (change curve) avulla. (Kuvio 8) Sen mukaan muutuskäyrä voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: 1) shokki, epätoivo ja kieltäminen 2) pelko ja viha 3) masentuminen 4) ymmärrys ja hyväksyntä 5) eteenpäin jatkaminen. (Pirinen 2014, 38-39)

Kübler-Rossin mallin mukaan ihminen saattaa muutosprosessin aluksi kokea - hieman muutoksen suuruudesta riippuen - jopa shokkia, epätoivoa, vaikutusmahdollisuuksien puutetta tai hän voi kieltää koko muutoksen olemassaolon ja siirtyä puolustusasemiin muutosprosessin etenemisen estämiseksi. Resurssit panostetaan muutoksesta selviämiseen ja työnteon tehokkuus voi kärsiä. Ihminen voi olla hetken jopa täysin toimintakyvytön. Ennen pitkää muutoksen ymmärretään olevan väistämätöntä ja asiantila saattaa saada ihmisen tuntemaan vihaa ja pelkoa muutosta kohtaan, etenkin jos muutoksesta ei saada tarpeeksi tietoa (Pahkin & Vesanto 2013, 9). Pelko voi koskea muutoksen vaikutuksia työhön, koko organisaation olemassaolon tai sen toimintaedellytysten uhatuksi tulemisen pelkoa tai pelkoa siitä, että omassa toiminnassa tapahtuu virheitä uusien toimintatapojen seurauksena. Aikaisemmat tai vallitsevat toimintamallit saatetaan nähdä ylivermaisina ja muutoksen tarpeellisuutta voidaan kyseenalaistaa kovaäänisestikin. (Pirinen 2014, 39-42; Mindtools.)

Muutokselle etsitään ehkä jonkinlaisia ”syyllisiä” - joskus itsestä tai olosuhteista, joskus vaikka organisaation johdosta. Muutoshaluttomuus ja -vastarinta on suurta ja henkilöstön poissaolotkin voivat lisääntyä. Toimintaa pyritään ehkä väkisin jatkamaan kuten ”aina ennenkin on tehty”. Aikaisempien toimintamallien käytön jatkamista ja muutoksen pysäyttämistä voidaan organisaation johdolta pyytää suoraan. Masennus, suru ja lamaannus voivat seurata, kun ymmärretään muutoksen vääjäämätön eteneminen ja ymmärretään omien

vaikutusmahdollisuuksien olevan pienet sen pysäyttämiseksi. Motivaatio voi vielä edelleen laskea ja lopulta ollaan muutosprosessin aallonpohjassa, ns. muutoksen kuolemanlaaksossa. Surutyötä täytyy tehdä vanhasta luopumiseksi. Työyhteisön motivoiminen ja sen jäsenten osallistaminen muutokseen helpottavat nousua tästä masennusvaiheesta ylös. Viimeisenä vaiheena muutoksen välttämättömyys vähitellen ymmärretään, sen jälkeen se hyväksytään ja otetaan lopulta osaksi päivittäistä toimintaa uudeksi toimintamalliksi. Uuden oppimisesta ja uusista toimintatavoista aletaan parhaassa tapauksessa jopa iloita ja uudelleen sitoutumista omaan työhön ja organisaatioon voi tapahtua. (Pirinen 2014, 39-42; Mindtools; Pakkin & Vesanto 2014, 9.)



Kuvio 8: Kübler-Rossin muutuskäyrä (Pirinen 2014, 39)

Nämä vaiheet työyhteisössä on yleensä läpikäytävä muutoksen hyväksymiseksi ja muutoksen läpiviemisen onnistumiseksi. Esihenkilön on tärkeä antaa kaikille alaistensa tunteille mahdollisuus sekä tukea ja kuunnella heitä muutuskäyrän vaiheiden läpi selviytymiseksi. Käyrällä eteneminen ei ole välttämättä kronologista, vaan tunnelmat työyhteisössä voivat liikkua käyrällä myös takaisinpäin tai voidaan olla useassa pisteessä samanaikaisesti. Esihenkilöä tämän muutuskäyrän tunteminen ja sen läpikäynti työyhteisössä alaisien kanssa auttaa ymmärtämään muutoksen eri vaiheita ja varautumaan niiden vaikutuksiin jo ennakoivasti. Myös esihenkilön oman muutosmyönteisyyden ylläpitämiseksi ja turhautumisen tunteiden vähentämiseksi olisi tärkeä ymmärtää prosessin mahdollinen epäkronologisuus. (Pirinen 2014, 42; Mindtools.)

Suhtautuminen muutokseen on pitkälti asenne- ja persoonakysymys. Kuten muussakin elämässä, myös muutosprosessissa yksilön myönteinen suhtautuminen ja toiveikkaus helpottavat asioiden sujumista. Muutosmyönteisten henkilöiden löytämiseen organisaatiosta ja heidän hyödyntämiseensä mahdollisuuksien mukaan ns. muutosagentteina omissa työyhteisöissään kannattaa panostaa. (Ponteva 2012, 28.) Nämä muutosagentit ovat usein luonnostaan positiivisesti muuttuviin olosuhteisiin reagoivia henkilöitä, jotka voivat johdattaa muutoksiin negatiivisemmin suhtautuvia työyhteisön jäseniä muutuskäyrän vaiheesta toiseen.

He voivat tuoda työyhteisön substanssiosaajina myös muutoksen mahdollisuudet ja hyödyt selvästi näkyviin esimerkiksi juuri tietyn yksilön, toiminnon tai toimipisteen näkökulmasta ja sillä keinoin motivoida ja innostaa kollegoitaan. Etuna voidaan pitää myös sitä, että kollegalta tulevaa viestintää saatetaan usein pitää luotettavampana ja realistisempänä henkilöstön näkökulmasta kuin organisaation johdon taholta tulevaa viestintää. Organisaation johdon nähdään viestivän asioista esimerkiksi vain tuloksellisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta, unohtaen yksilön edun muutoksessa. Kollega osaa lisäksi yleensä kertoa asioista työyhteisössä ymmärrettävästi, työntekijän kanssa samaa kieltä puhuen. (Pirinen 2014, 41.)

Muutoksen vastaanottamista voidaan tehokkaimmin helpottaa henkilöstössä luomalla tilaisuuksia osallistua ja vaikuttaa muutokseen, etenkin omaan työhön liittyviin asioihin. Laamanen ym. (2016) mainitsevat kirjassaan, että työyhteisön jäsenille tulisi muutoksessa organisoida yksilöllinen oppimisprosessi toiminnan muutoksen perustaksi. Ihminen oppii heidän mukaansa parhaiten vuorovaikutuksessa, jota edistävät luottamus, arvostus, oikeudenmukaisuus, avoin viestintä ja arvostava suhtautuminen erilaisuuteen. Lisäksi yhteisten tavoitteiden asettaminen ja kannustava palaute niiden saavuttamisesta vahvistavat yhteisöllisyyden tunteita ja sitä myötä auttavat muutosprosessiin sitoutumista. (Laamanen ym. 2016, 73-74)

6.2 Muutosvastarinta

Organisaation muutosvastarinta on useissa tutkimuksissa tunnistettu merkittäväksi syyksi muutosprosessien epäonnistumiselle (Gromov & Brandt 2011, 67). Työyhteisö voi reagoida joko kuvitteellisiin tai todellisiin vaikutuksiin, joita se uskoo muutoksen myötä aiheutuvan omaan työhönsä tai organisaatiotasolla. He voivat haluta pysyä totutuissa ja turvallisisi kokemissaan toimintatavoissa (status quo) ja siksi suhtautua muutokseen jo lähtökohtaisesti negatiivisesti. (Ponteva 2012, 21-22.)

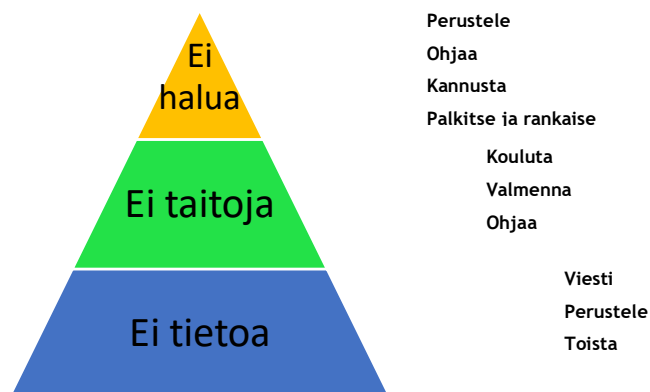
Kaikki negatiiviset reaktiot muutosprosessin aikana eivät kuitenkaan ole muutosvastarintaa, vaikka niitä sellaisina yleensä pidetäänkin. Keskittyminen näihin reaktioihin yksilötason haasteina vie huomion siltä, mikä on reaktioiden juurisyy: toiminnan rakenteet ja muutosprosessin ongelmakohdat. Näistä juurisyyistä on löydettävissä myös vastaukset ja ratkaisut muutosprosessin sujumista haittaaviin ongelmiin. (Schaupp ym. 2013, 30.)

Muutokseen kielteisesti suhtautuvia kommentit ja negatiiviset asenteet voivat olla myös henkilön omaa sisäistä analyysiä muutoksen puolesta ja vastaan. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan tukea henkilöstöään tässä pohdinnassa. Kun sisäinen analyysi tuottaa henkilölle uusia näkökulmia ja perusteluita muutoksen puolesta, voi muutosprosessi edetä yksilönkin näkökulmasta sujuvammin. (Juuti & Virtanen 2009, 154)

Aitaa muutosvastarintaan sinänsä ei tule kuitenkaan pitää ainoastaan ongelmana tai pyrkiä sitä täysin estämään. Usein muutosvastarinnasta voidaan nimittäin löytää toiminnalle hyviäkin kehittämisideoita ja toisaalta sen avulla myös estää kaikkein huonoimpien ideoiden läpivieminen organisaatiossa väkisin. Aidosti työyhteisöä kuuntelemalla, työyhteisön huolten aiheiden tunnustamisella ja avoimella vuorovaikutuksella viisas muutosjohtaja voi ohjata toimintaa haluamaansa suuntaan, luoda tarvittavaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä ja siten auttaa organisaatiota ja työyhteisöä kohti yhteistä tavoitetta. (Laamanen ym. 2016, 64, 88.) Muutosjohtamisen puutteita kannattaa tunnistaa ja niihin puuttua aktiivisesti muutosprosessin sujuvan etenemisen vuoksi - se on usein myös muutosvastarinnan taustalla. Osaavan muutosjohtajan tulee pystyä reagoimaan siihen, miksi muutosvastarintaa työyhteisössä esiintyy (Kuvio 9) ja toimimaan sen mukaisesti. (Mattila 2007, 26.)

Muutokset, jotka vaikuttavat suoraan yksilön työtehtäviin tai työyhteisön työnkuviin uhkaavat helposti henkilöstön työhyvinvointia jopa työuupumukseen saakka ja sitä kautta vaikeuttavat myös muutoksiin sitoutumista ja motivoitumista. Usein muutosprosessin edetessä työmäärä saattaa tilapäisesti kasvaa, kun samanaikaisesti ollaan luopumassa yhdenlaisesta toimintatavasta ja aloittamassa toisenlaista toimintamallia. Uudenlaiset työn sisällöt tuntuvat ehkä haastavilta ja muutoksen keskeneräisyys vaikuttaa etenkin pitkittyessään negatiivisesti työyhteisön jaksamiseen. (Schaupp ym. 2013, 33, 52.)

Työyhteisön jäsenet voivat aktiivisesti kannustaa tai vastustaa tai passiivisesti kannustaa tai vastustaa muutosta taikka toisaalta suhtautua siihen hyvinkin neutraalisti. Vaikka organisaatiossa ei olisikaan havaittavissa aktiivista vastarintaa muutosta kohtaan, sen kehittymisen ja kehittämisen esteenä saattaa kuitenkin olla liiallinen tyytyväisyys asioiden vallitsevaan tilaan (status quo), jota käsittelemme myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Tämän voidaan katsoa olevan eräänlaista passiivista vastustamista muutosta kohtaan. Passiivinen tyytyminen muutokseen voi olla muutosvastarinnan sijaan suurempi uhka muutosprosessille, koska sen esiintymistä ei välttämättä tunnisteta yhtä selkeästi kuin aktiivisten muutosten vastustajien kannanottoja. (Laamanen ym. 2016, 63; Schaupp ym. 2013, 65.)



Kuvio 9: Muutosvastarinnan tasot ja suositukset johtamiselle (mukaihen Mattila 2007, 21)

6.3 Muutoksen epäonnistuminen

Sanotaan, että hyvistä suunnitelmista huolimatta jopa kaksi kolmasosaa muutoshankkeista epäonnistuu jollain tavalla. Epäonnistumisiksi voidaan katsoa esimerkiksi muutoksen lopputuloksen vaatimattomuus suhteessa siihen resursoituihin panostuksiin, aikataulujen ja/tai budjetin ylittyminen tai henkilöstön työhyvinvoinnin väheneminen, kun muutosprosessin keskellä koetaan negatiivisia tunteita. Kuitenkin osa muutoksista on tarpeellista tai ihan välttämätöntäkin toteuttaa esimerkiksi organisaation elinmahdollisuuksien takaamiseksi eikä kaikkea muutoksen työyhteisöön mukanaan tuomaa epämukavuutta voida täysin ehkäistä edes hyvällä muutosjohtamisella. (Kotter 2012, 4.)

Kotter (2012) on listannut kirjassaan syitä siihen, miksi muutosprosessi epäonnistuu niin usein. (Taulukko 2)

Virhe	Miten näkyy	Miksi syntyy?	Mistä apu?
Liiallinen tyytyväisyys asioiden vallitsevaan tilaan	Henkilöstö kokee muutoksen uhkana tai turhana (status quo) > muutosvastarinta	Muutos toteutetaan ennen kuin tarve on viestitty selkeästi henkilöstölle	Muutos toteutetaan vasta, kun tarve on selkeästi viestitty henkilöstölle
Riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen	Tavoitteisiin ei päästä -> toimenpiteitä ei osata tai pystytäkään toteuttamaan	Tiimissä ei ole oikeanlaista tietoa, suhteita tai päätösvaltaa	Linjajohdon tuki ja esimerkki vähentää muutosvastarintaa
Vision aliarvioiminen	Ihmisten toimintaa ei koordinoita oikein -> sekalaiset tavoitteet lisäävät muutosvastarintaa	Vision tärkeyttä ei ole ymmärretty	Vision kirkastaminen ohjaavalle tiimille itselleen ja edelleen koko työyhteisöön
Visiosta viestitään liian vähän	Henkilöstö ei koe hyötyvänsä eikä usko muutokseen -> motivointi ja sitouttaminen eivät toteudu	Viestintää ei ole riittävästi, ymmärrettävästi, vuorovaikutteisesti ja/tai osallistavasti.	Viestintää tehostetaan -> johdon teot ja esimerkki ovat osa viestintää
Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta	Henkilöstö ei pysty toteuttamaan muutosta	Ei hahmoteta todellisia tai kuviteltuja esteitä	Johto panostaa esteiden poistamiseen muutoksen tieltä

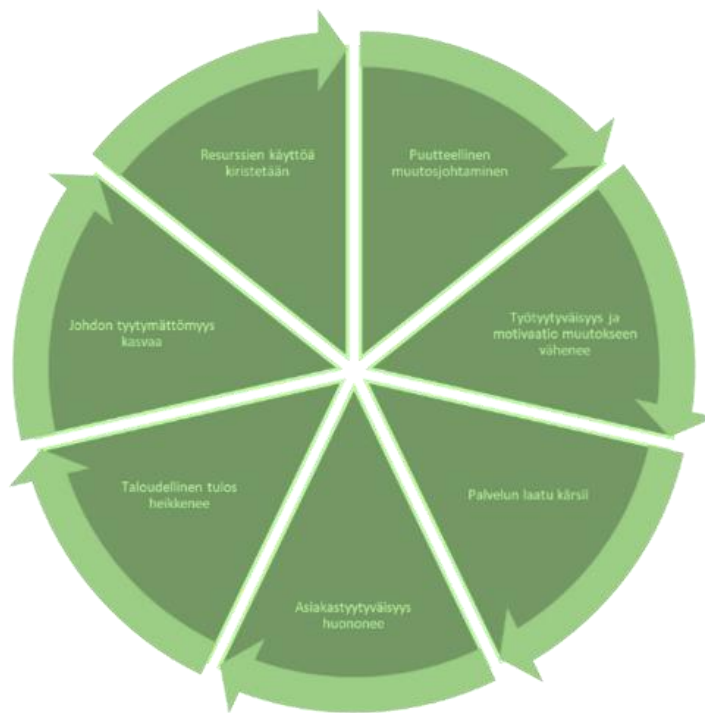
Virhe	Miten näkyy	Miksi syntyy?	Mistä apu?
Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny	Henkilöstö väsy muutokseen eikä koe niitä merkityksellisiksi	Muutosprosessiin ei ole luotu lyhyen aikavälin tavoitteita	Lyhyen aikavälin onnistumisia huomioidaan, mikä lisää motivaatiota
Voitto julistetaan liian varhain	Henkilöstö palaa muutosprosessin jälkeen takaisin vanhoihin toimintatapoihin	Voittoa juhlitaan liian aikaisin eikä sen vakiinnuttamiseen kiinnitetä huomiota	Ymmärretään, että vasta osa työstä on tehty, kun muutos on tapahtunut
Muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin	Henkilöstö palaa vanhoihin toimintamalleihin, muutoksen hyödyt menetetään	Muutosta ei ole juurrutettu yrityskulttuuriin	Henkilöstölle näytetään, miten uusi toimintatapa on parantanut toimintaa

Taulukko 2: Muutosprosessin epäonnistumisen syitä (tiedot: Kotter 2012, 4-17.)

Myös Mattila (2007) viittaa kirjassaan Kotterin ja Cohenin (2002) tunnistaneen neljä syytä siihen, miksi muutosprosessi usein pysähtyy:

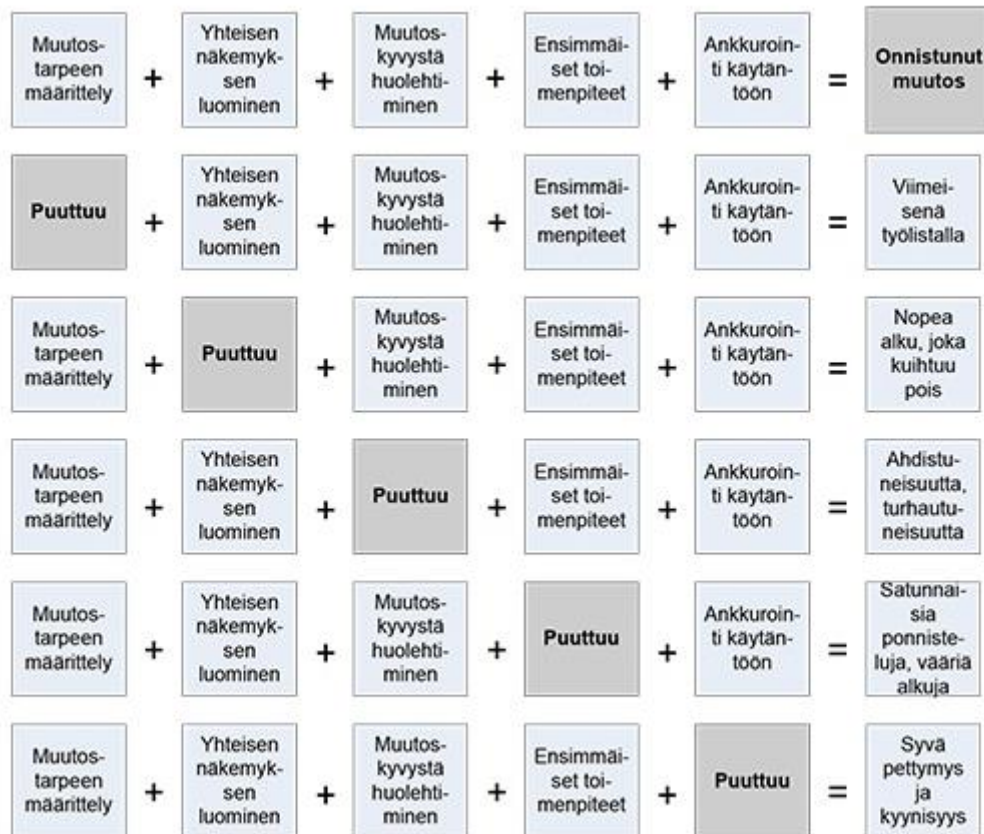
- 1) vallitseva itsetyytyväisyys estää tunnistamasta muutoksen tarvetta
- 2) paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu muutoksen toteutusvaiheessa
- 3) pessimistinen asenne leviää organisaatiossa
- 4) avoin kieltäytyminen muuttumasta. (Mattila 2007, 24.)

Nämä edellä mainitut tekijät voivat johtaa epäsuotuisaan tapahtumaketjuun, jossa huonosti johdettu muutos vähentää henkilöstön työtyytyväisyyttä, mikä vaikuttaa edelleen organisaation tarjoamien palveluiden laatuun sekä edelleen asiakastytyväisyyden laskuun. Tämä voi vaikuttaa taloudellisen tuloksen heikentymiseen, jolloin yhä vähemmällä resursseilla tulisi saada yhä parempaa laatua aikaan asiakastytyväisyyden parantamiseksi. Tämä luo organisaation johdolle painetta uuteen toiminnanmuutokseen, mitä vastaan henkilöstössä on jo valmiiksi vastarintaa ja uusi muutos lisää heidän kokemustaan huonosta muutosjohtamisesta - ja näin negatiivinen oravanpyörä on käynnistynyt. (Kuvio 10)



Kuvio 10: Negatiivinen ketju muutosjohtamisesta tyytymättömyyteen. (tiedot: Kotter 2012)

Valpolan (2004) kirja kiteyttää mielestäni selkeästi kausaaliteetin muutoksen tekijöiden keskinäisestä suhteesta ja mitä tapahtuu, jos jokin onnistuneen muutoksen elementeistä puuttuu. (Kuvio 11). Valpolan mukaan muutoksen onnistumiseen tarvitaan aina viisi tekijää, että sillä voidaan saavuttaa haluttu lopputulos. Jos esimerkiksi muutostarvetta ei ole osattu määritellä tai sitä ei ole hyväksytty, asia ei etene organisaatiossa. Yhteisen näkemyksen puuttuessa muutos saatetaan aloittaa, mutta se myös kuihtuu nopeasti pois. Jos taas puuttuva tekijä on muutoskyvykkyydestä huolehtiminen eli muutosvoimaa ei ole, aiheutuu työyhteisöön ahdistuneisuutta ja turhautumista. Mikäli muutoksen ensimmäisiä toimenpiteitä ei suoriteta oikein, satunnaiset ponnistelut ja väärät alut eivät edistä prosessia eteenpäin. Ankkuroinnin puuttuminen taas vie työyhteisön pettymyksen kautta kyynisyyteen myös tulevia muutoksia kohtaan. Nämä muutoksen tekijät voidaan asettaa myös esimerkiksi seuraavassa kappaleessa esiteltävälle Kotterin muutosjohtamisen kahdeksanportaiselle asteikolle. (Valpola 2004, 29-35.)



Kuvio 11: Muutoksen onnistumisen viisi tekijää (Valpola 2004, 29)

7 Muutosjohtamisen malleja

Eräät tunnetuimmista ja käytetyimmistä muutosjohtamisen malleista ovat Lewinin kolmeportainen malli, Hiattin ADKAR-malli ja Kotterin kahdeksanportainen malli. Esittelen tässä kappaleessa näiden kolmen muutosjohtamisen mallin peruseriaatteet.

7.1 Kurt Lewinin muutosmalli

Maailman tunnetuimpiin muutosjohtamisen malleihin kuuluu Kurt Lewinin jo vuonna 1947 kehittänyt kolmiportainen malli ”unfreeze - change - refreeze”. Se oli ensimmäisiä muutosmalleja, jotka selittivät status quo -tilaan jäämisen ja muutoksen edistämisen välisten voimien ristiriitaa. Lewinin mallia käytetään usein todistamaan muutoksen tarpeellisuutta ja esittämään muutoksen tavoitteita organisaatioissa. Lewin itse kuvasi malliaan vertaamalla sitä jääkuution (status quo -tila) muuttamisella pyramidin (tavoitetila) muotoiseksi. Jääkuutio täytyy ensin sulattaa, minkä jälkeen sitä vasta voidaan uudelleen muotoilla. Kun sulanut jää on muokattu tavoitellun muotoiseksi, se jäädytetään uudelleen halutun mallin eli tavoitetilan mukaiseksi. (Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain & Ali 2016, 123-125.)

Ensimmäisessä vaiheessa (**sulata**) muutokseen valmistaudutaan viestimällä organisaatiossa muutoksen tarpeellisuudesta. Tämä työyhteisössä saavutettava ymmärrys siitä, miksi nykytilaan jääminen ei ole mahdollinen vaihtoehto, käynnistää muutosprosessin. Sulatusvaiheessa status quo pyritään siis murtamaan. Tämä voidaan toteuttaa mm. vuorovaikutteisen kommunikaation ja tehokkaan viestinnän keinoin. Kun työyhteisö saa konkreettisen ja heitä mahdollisimman paljon käytännön tasolla koskettavan viestin siitä, että asioiden tilaa on muutettava esimerkiksi huonon asiakastyytyväisyyden tai toiminnan tuottavuuden laskun vuoksi, heidän on mahdollista hyväksyä muutosprosessin käynnistyminen. Lewinin mallissa organisaatiokulttuurin muuttaminen alkaa heti muutosprosessin alkuvaiheessa. On tärkeää varmistua jo tässä vaiheessa myös siitä, että organisaation johto tukee muutosprosessia riittävästi. (Hussain ym. 2016, 123-125.)

Toisessa vaiheessa (**muuta**) viestintä ja muu organisaation sisäinen kommunikaatio ovat edelleen merkittävässä roolissa. Kommunikaation tulee olla säännöllistä, avointa ja mahdollisimman vuorovaikutteista. Uusi toimintamalli otetaan työyhteisöissä käyttöön ja sen jäsenet opettelevat toimimaan uuden mallin mukaisesti. Muutosvaiheessa henkilöstöä pyritään motivoimaan ja sitouttamaan muutokseen muun muassa henkilökohtaisia ja/tai työyksikkökohtaisia hyötyjä painottamalla sekä osallistamalla työyhteisön jäseniä mukaan muutoksen toteuttamiseen. Esihenkilöstön muutokselle antama tuki ja sille annetut riittävät resurssit luovat pohjan muutoksen todelliselle hyväksymiselle organisaatiossa. Koko työyhteisön hyväksynnän avulla muutos voidaan lopulta toteuttaa onnistuneesti. (Hussain ym. 2016, 123-125.)

Kolmannen vaiheen (**jäädytä**) aikana onnistuneesti toteutunut muutos vakiinnutetaan organisaation uudeksi toimintatavaksi ja varmistetaan samalla, ettei vanhoihin malleihin enää voida palata. Tukijärjestelmien tulee olla toimivia pitkälle jäädäytysvaiheen loppuun. Tässä vaiheessa muutoksen onnistumisen juhlistaminen ja sen avulla saavutettujen hyötyjen tuominen esiin kannattaa. Uusi toimintatapa alkaa sitten muuttua vähitellen uudeksi status quo -tilaksi ja tilanteen vakauttaminen antaa henkilöstölle tunteen siitä, että muutoksessa on onnistuttu ja he voivat jatkaa turvallisesti työtä uuden toimintamallin mukaisesti. (Hussain ym. 2016, 123-125.)

Burnes (2004) viittaa artikkelissaan Sheinin (1996) laajentaneen Lewinin alkuperäistä näkemystä kommentoimalla, että olennaista on tunnistaa sulattamisen olevan psykologinen prosessi sekä ryhmä- että yksilötasolla. Hänen mukaansa muutoksen aikaansaamisen edellytyksenä on, että organisaatioon luodaan riittävästi turvallisuuden tunnetta, niin että sen jäsenet eivät tunne liikaa menetyksen tai turvattomuuden tunteita. Vasta tällöin he pystyvät ottamaan vastaan uusia toimintamalleja ja voivat hylätä vanhoja ja toimimattomia, mutta turvallisina pitämiään toimintamalleja. (Burnes 2004, 985.)

7.2 Jeffrey Hiattin ADKAR-malli

Akronyymi ADKAR muodostuu mallin viiden askelman ensimmäisestä kirjaimesta: Awareness, Desire, Knowledge, Ability ja Reinforcement. Jeffrey Hiatt kehitti tämän muutosjohtamisen mallin siitä lähtökohdasta, että muutosprosessi on aina yksilöllinen kokemus ja muutosprosessia tulisi edistää miettimällä, miten sitä voidaan helpottaa yhden henkilön kohdalta. Hänen mukaansa organisaatio itsessään ei ole muuttuja, vaan ihmiset organisaation sisällä muuttavat omalla toiminnallaan organisaatiota. ADKAR-muutosmallin viitekehyksen avulla muutosprosessia pystytään siis lähestymään, ymmärtämään ja johtamaan hyvin ihmiskeskeisesti ja yksilötasoisesti. (Jones-Schenk 2019, 1.)

Menetelmän ydin on se, että mallin kaikkien viiden tekijän tulee olla hoidettu, että muutos voi ylipäänsä onnistua. Muista opinnäytetyössäni esitellyistä muutosmalleista poiketen Hiattin mallissa askelmat tulee myös ottaa määrättyssä järjestyksessä muutoksen menestyksekkään toteutumisen takaamiseksi. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi tietoisuus muutoksesta -vaiheen tulee olla kunnossa ennen kuin halu muutokseen -vaihe voi syntyä. Henkilöstöä ei siis voi esimerkiksi lähettää koulutukseen (Knowledge), ennen kuin heillä on halu (Desire) muutokseen. Muussa tapauksessa he saattavat suhtautua sekä tarjottuun koulutukseen että koko muutokseen kielteisesti ja muutokseen panostetut resurssit valuvat hukkaan. (Hiatt 2006, 2.)

Awareness (tietoisuus)

Hiattin mukaan ihmisten tulee ensin olla tietoisia muutoksen tarpeesta ja lisäksi erityisesti siitä, miksi muutos toteutetaan. Muutoksen tuomien hyötyjen painottamisen lisäksi ensimmäistä vaihetta vie eteenpäin myös tietoisuus seurauksista, jotka aiheutuvat, mikäli muutosta ei toteutettaisi. Muutosviestintää pidetään olennaisena osana muutosprosessia ja siksi muutosjohtajan tulee pyrkiä selkeästi ja vuorovaikutteisesti selvittämään organisaatiossa syyt muutoksen tarpeeseen ja sen seurauksiin - tarvittaessa yksilötasolla. Hiattin mallin mukaan viestintä tulee kohdistaa kaikille niille työyhteisön jäsenille, joita kyseinen muutos tulee koskettamaan. Viestin välittämisen jälkeen tulee vielä varmistua siitä, että he ovat asian myös ymmärtäneet oikein. Tietoisuuden lisäämisen avulla luodaan yksilölle pohja siihen, että hän voi alkaa haluta muutokseen osallistumista. Kuten muissakin malleissa, myös ADKAR-mallissa johdon tuen saaminen ja sen näkyminen koko muutosprosessin ajan on tärkeää. (Hiatt 2006, 10-16)

Desire (halu)

Kun työyhteisö on saatu tietoiseksi muutoksen tarpeesta, sen jäsenille tulisi syntyä halu olla osallisina muutoksessa ja sitoutua siihen. Johdon tulisikin luoda mahdollisuuksia lisätä heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan muutoksen läpivientiin organisaatiossa. Hiattin mukaan tämä on yksi haasteellisimmista tehtävistä koko muutosprosessin aikana, koska yksilöiden

käyttäytymistä tai asennoitumista ei voida organisaation johdon taholta määrätä tai kontrolloida. Muutoksen tuomien etujen ja hyötyjen painottamisella yksilön tai oman yhteisön näkökulmasta voidaan sekä vähentää muutosvastarintaa että luoda otollista maaperää muutokseen halukkuuden syntyemiselle. Hiatt pitää tätä hyötyjen painottamista yksilön kohdalla edellytyksenä todellisen muutoshalun syntyemiselle. Niiden perusteella henkilöstö päättää, suhtautuuko se muutokseen uhkana vai mahdollisuutena. (Hiatt 2006, 19-22)

Knowledge (tietäminen)

Kun työyhteisö on sekä tietoinen muutoksen tarpeesta, että halukas siihen ryhtymään, heille tulee mahdollistaa uuden toimintatavan vaatima osaaminen. Siihen voi liittyä esimerkiksi uusien taitojen hankkimista, lisääntynyttä vastuuta, uudet prosessit jne. Osaamista voidaan lisätä tarjoamalla esimerkiksi riittävästi koulutusta ja perehdytystä. Lisäksi vertaistuki, kokemusten jakaminen ja muu kanssakäyminen tarjoaa epävirallisia oppimistilanteita työyhteisön sisällä. Hiatt painottaa, että muutosjohtamisen näkökulmasta tärkeää osaamista on kahdenlaista: pitää tietää, miten toimitaan muutosprosessin aikana sekä tietää, miten jatkossa muutoksen toteuttamisen jälkeisellä uudella toimintatavalla tullaan toimimaan. (Hiatt 2006, 23-29.)

Ability (kyvykkyys)

Kun riittävä osaaminen sitten on esimerkiksi koulutusten tai vertaistuen kautta saavutettu työyhteisössä, se tulee voida implementoida käytäntöön. Ei riitä, että työyhteisö tietää, miten asiat teoriassa pitäisi tehdä, vaan hankittu tieto on kyettävä myös viemään käytännön toimiin. Johdon tarjoama tuki, resurssit ja kannustus merkitsevät tässä vaiheessa erityisen paljon. Turvallisen ilmapiirin luominen ja virheiden salliminen osaamisen siirtämisessä käytäntöön takaavat sen, että organisaatiossa voidaan kehittää ja kehittyä sekä hyödyntää lisääntynyttä osaamista parhaalla mahdollisella tavalla yksilön ja organisaation eduksi. (Hiatt 2006, 32-36)

Reinforcement (vahvistus)

Viimeinen vaihe Hiattin mallissa on muutoksen vahvistaminen. Vaiheen aikana varmistutaan siitä, että uusi toimintamalli on vakiinnutettu käytäntöön eikä vanhaan malliin palaamiselle anneta mahdollisuutta. Muutoksen vahvistaminen ja vakiinnuttaminen vaatii aktiivista toimintaa sen eteen. Vahvistamista toteutetaan esimerkiksi juhlistamalla muutoksen onnistumista, palkitsemalla oikeasta toiminnasta ja korjaamalla tarvittaessa henkilöstön virheellistä toimintaa. (Hiatt 2006, 37-39.)

7.3 John Kotterin muutosjohtamisen malli

John Kotterin muutosjohtamisen kahdeksanportaisen mallin (Kuvio 12) avulla voidaan kuvata aikaisemmin esiteltyjä malleja yksityiskohtaisemmin sitä, miten organisaatiota tulisi muutoksen keskellä johtaa. Se määrittää myös sen, mitkä ovat muutosjohtamisen tärkeimmät tehtävät. Mallin neljässä ensimmäisessä vaiheessa puretaan asioiden vallitsevaa olotilaa, sen jälkeen askelissa 5-7 muutetaan vanhoja toimintatapoja uusiksi ja kahdeksannessa vaiheessa tehdyt muutokset juurrutetaan osaksi yrityskulttuuria ja siten osaksi jokapäiväistä toimintaa.



Kuvio 12: Kotterin muutosjohtamisen malli (mukailen Kotter 2012, 23; Valkeakari & Hyppönen 2009, 29)

Vaihe 1: Muutoksen perustelut: luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu.

Kun muutoshanketta ryhdytään valmistelemaan, muutosprosessia pidetään usein helpompana toteuttaa, kuin se todellisuudessa onkaan. Jos yrityksen johto ei pysty tehokkaasti kommunikoimaan muutoksen välttämättömyyttä ja kiireellisyyttä koko organisaatioon, vahvistuu organisaation sisällä status quo -vinouma eli tyytyväisyys siihen, miten asiat juuri sillä hetkellä organisaatiossa ovat. Se aiheuttaa ihmisissä haluttomuutta ja joskus voimakastakin vastarintaa muutosta kohtaan. Jos henkilöstö saadaan syvällisesti ja konkreettisesti ymmärtämään muutoksen välttämättömyys, se luo mahdollisuuden motivaation syntymiselle. Muutoksen välttämättömyyden tehokas artikulointi tässä vaiheessa auttaa prosessin myöhempienkin vaiheiden läpiviemistä. Luonnollisesti myös koko johtotiimin

tulee itse seistä muutoksen takana ja ymmärtää sen vaikutukset pystyäkseen uskottavasti viestimään asian tärkeydestä. Kotterin mukaan noin 15-20 % koko työyhteisöstä täytyy saada toimimaan muutoksen puolesta, että muutoksella olisi ylipäätään mahdollisuuksia onnistua. Esihenkilöstöstä vastaava prosentti on noin 75 % ja käytännössä koko ylimmän johdon on tuettava muutosprosessia sen onnistumiseksi. (Kotter 2012, 37-38, 51, 170-171.)

Ideaalitilanteessa henkilöstö osallistetaan, sitoutetaan ja motivoidaan muutokseen jo muutoksen suunnitteluprosessin alussa. Mikäli tämä ei ole mahdollista, henkilöstön osallistamisen puutteet voidaan - vaikkakin vain osittain - paikata tehokkaalla muutosviestinnällä. On kuitenkin huomattava, että se minkälaisista asioista henkilöstö motivoituu, eroaa siitä mikä motivoi organisaation johtoa muutokseen. Esimerkiksi tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen tai yksikön kustannussäästöt harvemmin sellaisenaan innostavat henkilöstöä muutokseen, vaan perusteluksi vaaditaan asioita, jotka koskettavat enemmän heidän päivittäistä työtään. (Valkeakari & Hyppönen 2009, 29.)

Se, miten ensimmäisen vaiheen välttämättömyyden tunne saadaan käytännössä tehokkaasti jalkautettua työyhteisöön, vaatii johtajuutta. Koko työyhteisö on saatava yhteistyössä ryhtymään tarvittaviin toimiin. Johdolla on käytössään Kotterin (2012) mukaan esimerkiksi taulukossa 3 esiteltyjä keinoja:

Keino	Miten lisätä tunnetta välttämättömyydestä
Järjestä kontrolloitu kriisi	<ul style="list-style-type: none"> esim. taloudellinen tappio, virheiden korjaamatta jättäminen tietoisesti
Karsi liialliset, näkyvät resurssi	<ul style="list-style-type: none"> ylelliset kokoustilat, hienot lounaat, kalliit työsuhde-edut
Korkeat tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> suoritusvaatimukset ja tavoitteet asetetaan niin korkeiksi, että niitä on vaikea saavuttaa jo käytössä olleilla toimintatavoilla asiakastytyväisyys- ja tuottavuustavoitteet korkeiksi
Laajat tulosmittarit	<ul style="list-style-type: none"> tuloksia ei lasketa organisaation yksiköiden erillisinä suorituksina vaan kokonaistuloksena vastuu tavoitteiden saavuttamisesta laajenee
Tulosten kommunikointi	<ul style="list-style-type: none"> esim. asiakastytyväisyydestä tai tuloksesta viestiminen laajalla jakelulla erityisesti heikkouden kilpailijoihin nähden
Suorat kontaktit sidosryhmiin	<ul style="list-style-type: none"> henkilöstö on säännöllisessä kontaktissa erityisesti tyytymättömiin sidosryhmiin

Konsulttien käyttö	<ul style="list-style-type: none"> • ulkopuolisten konsulttien myötä vaikeistakin asioista on pakko puhua avoimemmin ja rehellisemmin • tosiasioiden myöntäminen
Suora puhe	<ul style="list-style-type: none"> • ei johdon ”hymistelypuheita” • eri viestintäkanavia käyttäen avointa viestintää ongelmista
Tiedon jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön tietoisuutta lisätään tulevaisuudenkuvasta, tavoitteiden saavuttamisen hyödyistä ja organisaation kyvyttömyydestä vastata sidosryhmien tarpeisiin

Taulukko 3: Keinoja muutoksen välttämättömyyden lisäämiseen (Kotter 2012, 46)

Edellä mainitut keinot eivät varsinaisesti kuulosta aiemmin esitellyn muutosjohtamisen teorian perusteella yksilön johtamisen ideaalimallilta. Jos organisaatio menestyy parhaillaan ”ihan hyvin” eikä se joudu kohtaamaan isoja haasteita päivittäisessä toiminnassaan, muutosvalmiutta on kuitenkin vaikea saada aikaan muilla toimilla. Joskus esihenkilöstö saattaa tahtomattaankin ylläpitää tyytyväisyyttä asioiden vallitsevaan tilaan. Siksi edellisen taulukon mukaisia toimenpiteitä on usein helpompi toteuttaa, jos esimerkiksi organisaation muutosjohtaja on palkattu tehtävään talon ulkopuolelta. Hän pystyy ehkä toimimaan päätöksissään rohkeammin, eikä hänellä oletettavasti ole läheisiä tunnesiteitä henkilöstöön. Hän ei ole organisaation status quo -vinouman vaikutuksen vallassa, koska hänelle ei ole muodostunut ”näin asiat ovat aina olleet” -näkemystä organisaation tilasta. (Kotter 2012, 47-48, 170.)

Vaihe 2: Ohjaava tiimi: perusta ohjaava tiimi

Vaikka organisaation johto olisi kuinka pätevä, suuria muutoksia on mahdotonta viedä eteenpäin ainoastaan muutaman motivoituneen henkilön johdolla. Oikein kootun ohjaavan tiimin työskentely muutosprosessissa on olennainen muutosprosessin eteenpäin viemisen ja siinä onnistumisen avain. Tehokkaassa ohjaavassa tiimissä tulee olla Kotterin mukaan neljä ominaisuutta: 1) valtaa tehdä päätöksiä, 2) substanssiosaamista eli asiantuntemusta, 3) uskottavuutta sekä 4) johtajuustaitoja. (Kotter 2012, 59)

Muutosjohtamista koskevassa luvussa esiteltyjen käsitteiden a) ihmisten johtamisen eli johtajuuden (leadership) ja b) asioiden johtamisen (management) tasapainoa tarvitaan myös tiimin kokoonpanossa muutoksen läpiviemiseksi. Tiimin jäsenten tulee myös pystyä tekemään yhteistyötä koko organisaation kanssa. Tiimin tulee uskoa työskentelyssään sekä toisiinsa että muutokseen ja sen onnistumiseen. Sen tulee kyetä etenemään määrätietoisesti yhteistä tavoitetta kohti. Ohjaavan tiimin sitoutuminen muutokseen on yksi edellytyksistä onnistuneeseen lopputulokseen pääsemiseksi. (Kotter 2012, 55-68; Laamanen ym. 2016, 140.)

Tiimi saattaa onnistua viemään muutosta eteenpäin jonkin matkaa pelkästään asiaa eteenpäin ajavan tiimin innokkuuden ja energian voimalla, mutta mikäli tarpeeksi vaikutusvaltaisia henkilöitä ei ole sen toiminnassa mukana, tiimin pitkän tähtäimen menestyksen edellytykset eivät ole kovin vahvoja. Tiimistä puuttuu silloin tarvittavaa päätöksentekokykyä, mikä voi lopulta vähentää tiimin innokkaimpienkin jäsenten työhön sitoutumista, kun asioita ei yrityksestä huolimatta saada etenemään. Tavoitteiden asettaminenkaan ei synny tuolloin luontevasti, vaan muutoksen eteenpäin vieminen takkuaa alusta alkaen. Tiimin uskottavuus työyhteisössä ja organisaation johdon silmissä murenee ja tiimin toimintaedellytykset katoavat uskottavuuden mukana. (Kotter 2012, 55-68.)

Jos oikeanlainen tiimi saadaan koottua, muutosprosessin onnistumismahdollisuudet paranevat selkeästi. Tiimin tehtävänä on alusta lähtien viestiä muutoksesta koko organisaatiolle, huolehtia organisaation muutosvalmiudesta ja seurata muutoksen etenemistä. Kotterin mukaan tiimissä on oltava myös muutosjohtamisen osaamista sekä hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, koska tiimin toimintaedellytykset riippuvat pitkälti tiimin uskottavuudesta, vahvuudesta ja kyvystä toimia. (Kotter 2012, 55-68.)

Vaihe 3: Vision kirkastus: laadi visio ja strategia

Kotterin mukaan sana visio ”viittaa tulevaisuudenkuvaan ja sisältää epäsuoran tai selkeän viittauksen siitä, miksi henkilöstön tulisi pyrkiä luomaan vision mukainen tulevaisuus” (Kotter 2012, 71). Selkeä visio ja konkreettinen tavoitetilä muutokselle tulisi ymmärtää samalla tavalla läpi koko organisaation. Työyhteisöön pyritään vision avulla kommunikoimaan ymmärrys siitä, mihin muutoksella pyritään ja strategia puolestaan kertoo, miten sinne aiotaan päästä. Hyvä visio kertoo myös, mitä työyhteisön jäseniltä edellytetään. (Valkeakari & Hyppönen 2009, 30.)

Kun toimintamalleja organisaatioissa halutaan muuttaa, autoritääriinen käskyttäminen ja alaisten määrääminen toimimaan uudella tavalla on auttamatta aikansa elänyt toimintamalli. Se saa todennäköisemmin työyhteisössä aikaan vain lisääntyntä muutosvastarintaa ja vähentää työhyvinvointia. Ihmisten kontrollointiin ja tarkkaan kädestä pitäen ohjeistamiseen ei muutoksessa aina ole myöskään resursseja tai haluakaan panostaa niitä vähäisiä resursseja, joten muutoksen päämäärästä laaditun vision tärkeys korostuu. Sen avulla voidaan yhdenmukaistaa näkemystä, joka muutoksesta on luotu ja selkiyttää muutoksen kulkua. Hyvä visio kertookin työyhteisölle tiiviissä muodossa muutoksen suunnan, kannustaa sitä oikeansuuntaisiin toimenpiteisiin ja lisäksi se auttaa esihenkilöstöä koordinoimaan ihmisten toimintaa muutoksessa. (Kotter 2012, 69-73.) Kotterin mukaan tehokas visio sisältää seuraavat kuusi perusasiaa. (Taulukko 4)

Vision perusasia	Mitä se tarkoittaa
Kuviteltavissa oleva	<ul style="list-style-type: none"> • miltä tulevaisuus näyttää, minkälaista organisaation toiminta tulee olemaan • mitä hyötyä vision toteutumisesta on eri sidosryhmille
Haluttava	<ul style="list-style-type: none"> • vetoaa eri sidosryhmien pitkän aikavälin tavoitteisiin
Toteutettavissa oleva	<ul style="list-style-type: none"> • saavutettavat ja realistiset tavoitteet • kuitenkin kunnianhimoiset ja ponnistelua edellyttävät tavoitteet
Hyvin rajattu	<ul style="list-style-type: none"> • riittävän selkeä päätösten tueksi • hahmottelee rajat sille, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei
Joustava	<ul style="list-style-type: none"> • tarpeeksi yleispätevä muuttuvissakin olosuhteissa • sallii henkilöstölle oma-aloitteisuutta
Viestittävässä oleva	<ul style="list-style-type: none"> • voidaan selittää viidessä minuutissa • ymmärrettävissä läpi organisaation

Taulukko 4: Tehokkaan vision perusasiat (Kotter 2012, 74)

Muutoksen tuottamat hyödyt organisaatio-, sidosryhmä- ja yksilötasolla on syytä saada havainnollistettua houkuttelevasti visioon. Tällöin voidaan suoraan vaikuttaa muutosvastarintaan ja lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista muutokseen. Toimiva, hyvä visio toimii ikään kuin tanssin askelmerkkeinä, jotka on hyvä osata tanssin sujumiseksi, mutta joita voidaan soveltaa tilanteen mukaan yhteentörmäyksien välttämiseksi. Vision lisäksi onnistuneessa muutosprosessissa on laadittu selkeä strategia, konkreettiset toimintasuunnitelmat ja realistinen budjetti muutosprosessin tueksi. (Kotter 2012, 73-74.)

Vaihe 4: Viestintä: viesti muutosvisio

Muutos on ihmisille yleisesti ottaen usein haastavaa ja kaikkia keinoja sen aiheuttaman haitan helpottamiseksi tulee hyödyntää. Henkilöstö tulee saada edellä kuvatun mukaisesti mieluiten jo ennen muutosprosessin alkua ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus ja sitoutumaan muutokseen läpiviemiseen. Laadukkaalla ja uskottavalla viestinnällä on tässä olennainen tehtävä. Ja jos muutos itsessään on haastavaa, niin on myös siitä viestiminen.

Yleisimmät syyt viestinnän epäonnistumiseen on se, että muutosvisiosta viestitään väärään aikaan, viestin kohderyhmät valitaan puutteellisesti sekä itse viestinnän heikko taso. Muutosvisiosta viestitään usein muun organisaatioviestinnän seassa, mikä saa ydinviestin helposti katoamaan meitä kaikkia koettelemaan informaatiotulvaan. Myös viestin

vastaanottajan asenteet, kuten mahdollinen koettu muutosvastarinta vaikuttaa siihen, miten vastaanottavia viestille ollaan. Kuitenkin vain tehokkaan visiosta viestimisen avulla on mahdollista saada koko organisaation henkilöstö ja sidosryhmät ymmärtämään muutoksen tärkeys. Ja vain sen avulla, että työyhteisö ymmärtää ja hyväksyy muutosvision mukaiset tavoitteet ja toiminnan, muutosprosessi voi jatkua onnistuneesti. (Kotter 2012, 87-91.)

Miten vision viestiminen sitten tulisi toteuttaa niin, että sen avulla päästäisiin muutoksessa sujuvasti eteenpäin? Kotter listaa kirjassaan viestinnässä tarvittavia olennaisia periaatteita (Taulukko 5) seuraavasti:

Periaate	Mitä se tarkoittaa
Yksinkertaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • kartetaan lyhenteitä, ammattislangia ja ”strategiajargonia”
Kielikuvat, vertaukset, esimerkit	<ul style="list-style-type: none"> • luodaan sanallinen kuva (verbal picture) • kielikuvat valittava tarkkaan väärin miellelyhtymien välttämiseksi
Useat foorumit	<ul style="list-style-type: none"> • mitä useammin viestiin törmätään, sen todennäköisemmin se sisäistetään (saatavuusheuristiikka) • kokousmuistiot, viikkotiedotteet, vuorovaikutus, sosiaalinen media, sähköpostit, koulutukset jne.)
Toistuvuus	<ul style="list-style-type: none"> • Viestin sanomaa kertaamalla sen sisäistäminen mahdollistuu
Johdon esimerkki	<ul style="list-style-type: none"> • Avainhenkilöiden toimiminen tavalla, joka ei ole ristiriidassa vision kanssa
Kaksisuuntainen prosessi	<ul style="list-style-type: none"> • ei viestitä vain ylhäältä alas • vision kirkastaminen, hiominen ja vääränlaisen vision estäminen

Taulukko 5: Onnistuneen viestinnän periaatteita (Kotter 2012, 91-103)

Valkeakaran ja Hyppösen kirjassa kerrotaan, että Lavennon (2008) tutkimuksen perusteella työntekijöiden on havaittu arvostavan erityisesti viestintää, joka on

- realistista ja kriittistä: monipuolista ja eri näkökulmista lähtevää
- avointa ja osallistavaa: henkilöstön näkökulmasta jo valmisteluvaiheesta lähtien
- motivoivaa: muutoksen hyötyjä painotetaan yksilönkin kannalta

- kokonaisuuksia jäsentävää
- henkilökohtaista

(Valkeakari & Hyppönen 2009, 29)

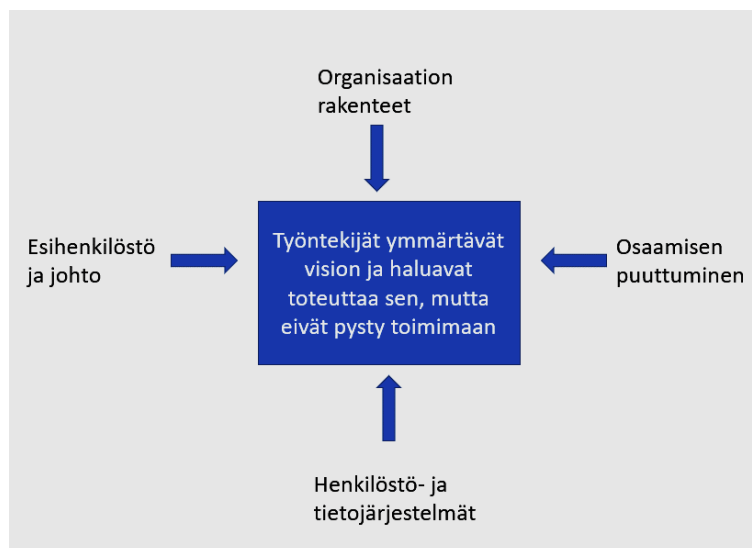
Jos edellisessä vaiheessa luotu visio on jäänyt työyhteisön näkökulmasta vaikeasti ymmärrettäväksi, tehokaskaan viestintä ei saa työyhteisöä motivoitumaan ja toimimaan muutoksen eteen. Oikein muotoillun, hyvän vision välittäminen organisaatioon niin, että henkilöstö näkee muutoksen hyödyt ja uskoo siihen, että muutos voi onnistua, tarvitsee edellä mainitun mukaisesti siis laadukasta, uskottavaa, säännöllistä ja vuorovaikutteista viestintää mahdollisimman monissa yhteyksissä. Etenkin muutoksen etenemisestä ja pienistäkin onnistumisista viestiminen työyhteisöön on vaikuttavaa prosessin etenemiselle. On lisäksi huomattava, että viestintä tarkoittaa sanojen lisäksi myös esihenkilöiden konkreettisia tekoja. Kotterin sanoin organisaation johdon tulisi ”walk the talk” eli toimia vision viestinnässä oman esimerkinsä voimin: se toimii todennäköisesti paremmin kuin sata lähetettyä sähköpostiviestiä. (Kotter 2012, 95-103.)

Sen lisäksi, että johto ja esihenkilöstö kommunikoi muutosvisiosta työyhteisöön, on alaisten vastavuoroinen kuunteleminen muutosprosessin aikana ensiarvoisen tärkeää ja myös hyödyllistä organisaation kannalta. Vuorovaikutteinen kommunikaatio on motivointikeino ja sen avulla voidaan osallistaa työntekijöitä muutokseen, mistä seuraa molemminpuolista hyötyä. Lisäksi pienten korjausliikkeiden tekemiseen tarjoutuu useammin mahdollisuuksia, kun tieto kulkee organisaatiossa kumpaankin suuntaan. (Kotter 2012, 95-103.)

Vaihe 5: Esteiden poistaminen: anna henkilöstölle laajat valtuudet

Henkilöstön tulisi tuntee, että he voivat tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla ja että heille on annettu tarpeeksi valtuuksia vision mukaisen muutoksen toteuttamiseksi omassa työssään. Valtuuksia ja niiden mukanaan tuomaa vastuuta tulisikin kyetä jakamaan mahdollisimman laajalle työyhteisössä. Henkilöstön valtuuttamisen esteitä (Kuvio 13) voivat olla organisatorisiin rakenteisiin, työntekijöiden osaamispuutteisiin, henkilöstö- ja tietojärjestelmiin tai esihenkilöiden toimintaan liittyvät esteet. (Kotter 2012, 106.)

Muutoksessa onnistumisen esteet saattavat löytyä organisaatiossa miltä taholta tai tasolta tahansa. Esimerkiksi HR-järjestelmät saattavat rajata valtuuttamisen mahdollisuuksia tai organisaation muut tietojärjestelmät eivät mahdollista sitä. Näihin rakenteellisiin esteisiin tulisi puuttua muutoksen aikaisessa vaiheessa. Jos valtuuttamisen esteet syntyvät kuitenkin lähinnä esihenkilöiden haluttomuudesta tai kyvyttömyydestä jakaa valtuuksia, Kotter kertoo parhaan ratkaisun olevan se, että esihenkilölle kerrotaan rehellisesti tilanteesta ja organisaation muutosvisiosta. Tämän jälkeen ilmaistaan selkeästi se, mitä esihenkilöltä odotetaan ja miten hän henkilöstöään valtuuttamalla siihen helpommin pääsisi. Muussa tapauksessa vaihtoehtona voi ääritapauksissa olla jopa esihenkilön irtisanominen. Se on joissakin tilanteissa ainoa tapa mahdollistaa muun työyhteisön motivaation ja valtuuksien säilyminen. Mikään ei saa ihmistä tuntemaan itseään vähemmän kyvykkääksi toimimaan muutoksen puolesta kuin muutokseen kyvyttöön tai sitä vastustava esihenkilö ja tämä on muutosprosessin etenemisen kannalta luonnollisesti huono asia. (Kotter 2012, 116-119.)



Kuvio 13: Työyhteisön valtuuttamisen esteitä (tiedot: Kotter 2012, 106)

Jos muutoksen tiellä kuitenkin havaitaan todellisia esteitä tai hidasteita, niistä tulee avoimesti viestiä henkilöstölle. Jos jokin este osoittautuukin täysin ylitsepääsemättömäksi, siitäkin on kyettävä viestimään työyhteisölle rehellisesti. Tämä helpottaa henkilöstön tilanteeseen sopeutumista, lisää luottamusta johtoon ja vähentää turhautumista muutoksen keskellä. Myös uuteen muutosprosessiin lähteminen tulevaisuudessa on silloin helpompaa. Henkilöstölle on annettava mahdollisimman paljon valtaa ja vastuuta vision toteuttamiseen ja esteiden poistamiseen sen tieltä. Lisäksi osaamisen ja koulutustarpeiden kartoitus sekä niiden pohjalta mahdollisiin koulutus- tai perehdytystoimenpiteisiin ryhtyminen edistää muutoksen etenemistä. Osaamisen lisääntyminen mahdollistaa yhä useampien työntekijöiden valtuuttamisen, osallistaa heitä muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen ja luo mahdollisuuksia lyhyen aikavälin onnistumisille. (Kotter 2012, 105-119.)

Vaihe 6: Etenemisen näkyväksi tekeminen: lyhyen aikavälin onnistumiset

Ihmiset, jotka suhtautuvat luonnostaan myötämielisesti muutoksiin, sitoutuvat siihen yleensä myös organisaationsa muutosprosessissa ilman suuria toimenpiteitäkin. Suurelle osalle työyhteisöjen jäsenistä muutoksen läpivieminen on kuitenkin raskas ja usein ajallisestikin pitkä prosessi. Muutosprosessin aikana heille tulisi siksi mahdollistaa lyhyen aikavälin onnistumisia. Kun muutoksen eteneminen dokumentoidaan ja sen avulla pystytään konkreettisesti havainnollistamaan saavutetut edistysaskeleet, henkilöstön motivaation ja sitoutumisen ylläpitäminen on paljon helpompaa. Muutoksen eteenpäin viemiseksi työskennelleet henkilöstön jäsenet saavat myös tyydytystä, kun koko heidän työyhteisönsä esitetään todisteita muutoksen onnistumisesta, osittain heidän ansiostaan. Juhlistamalla näitä välitavoitteissa onnistumisia, myös muutoksen vastustajia voidaan tehokkaasti riisua aseista. Kun onnistumisista voidaan vielä esittää ylimmälle johdolle konkreettisia saavutuksia, se lisää heidänkin suunnastaan tulevaa luottamusta ja tukea projektille, mikä edelleen motivoi työyhteisöä työskentelemään muutoksen eteen. (Kotter 2012, 121-128.)

Näissä lyhyen tähtäimen onnistumisissa tulee Kotterin mukaan olla kolme piirrettä: niiden tulee olla näkyviä ja konkreettisia, kiistattomia sekä selvästi muutoshankkeeseen nivoutuneita. Tavoitteiden saavuttamisen avulla autetaan työyhteisön jäseniä näkemään konkreettisesti, miten heidän panostuksensa on kannattanut. Jokapäiväiseen työhön liittyviä lyhyen tähtäimen onnistumisia voivat olla esimerkiksi kustannustehokkuuden tai asiakastytyväisyyden parantuminen, virheiden väheneminen, resurssien adekvaatimpi käyttö tai työn laadun parantuminen. Näillekin tavoitteille tulee laatia suunnitelma ja muutosta ohjaavan tiimin tulee seurata niiden saavuttamista. Kotterin mukaan pk-yritysten välitavoitteita tulisi voida saavuttaa muutosprosessin aikana noin puolen vuoden kuluessa muutoksen alkamisesta ja suurissa yrityksissä ja laajoissa prosesseissa noin puolentoista vuoden kuluessa muutoksen alkamisesta työyhteisön muutosmyönteisyyden ylläpitämiseksi. (Kotter 2012, 125-126.)

Lyhyen tähtäimen onnistumisten suunnittelun tulee olla suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa ja esihenkilöiden tulee ymmärtää niiden merkitys muutosprosessissa. Ohjaavan tiimin tulee olla riittävän vahva ja omata riittävät resurssit voidakseen johtaa muutosta kohti onnistumisia esimerkiksi näitä välitavoitteita asettamalla, viestinnän keinoin ja onnistumista palkitsemalla. Onnistumisia tulee voida mitata luotettavasti ja niin, että tulokset on helppo esittää. (Kotter 2012, 128-131.)

Kun lyhyen tähtäimen tavoitteet on asetettu ja ajoitettu oikein, onnistumisen kokemusten lisäksi niiden avulla voidaan myös pitää tunnetta muutoksen välttämättömyydestä yllä. Näin onnistumisten juhlistamisen lisäksi työyhteisöä voidaan kannustaa ja motivoida muutoksen jatkamiseen edelleen. Liiallinen välitavoitteiden juhliminen ja onnistumisen tunteen

vahvistaminen voi nimittäin johtaa myös muutosprosessin vaikeutumiseen, jos kiireellisyyden tuntu katoaa ja henkilöstö kokee liian aikaisin työn olevan suoritettu ja muutoksen valmis. Seurauksena voi olla paluu vanhoihin toimintamalleihin. (Kotter 2012, 131-132.)

Vaihe 7: Muutoksen syventäminen: vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia

Saavutettujen pienempien edistysaskelien vakiinnuttaminen osaksi päivittäistä toimintaa on tärkeä työhyvinvoinninkin kannalta. Muutoksen laineiden tasaantuminen antaa henkilöstölle kaivattua jatkuvuuden tunnetta, mutta muutoksen junaa on kyettävä edelleen viemään kohti lopullista päämäärää - uuden toimintamallin vakiintumista osaksi päivittäistä toimintaa. Kun muutosprosessi on siinä vaiheessa, että prosessin voidaan sanoa suurimmalta osalta onnistuneen, alkaa tärkeä vaihe muutoksen tulosten vakiinnuttamisessa osaksi yrityksen uutta toimintamallia. Tässä vaiheessa on helppo lipsahtaa tyytyväisyyden tunteen vallassa - usein tiedostamattakin - takaisin vanhoihin toimintatapoihin, ellei johdossa osata tähän varautua. Muutoksen käynnissä pitäminen ja uusien toimintamallien ja muutosprosessin aktiivinen tukeminen johdon taholta ovat tärkeitä prosessin tässä vaiheessa. (Kotter 2012, 138-140.)

Muutokset - myös organisaation sisäiset muutokset - vaikuttavat usein laajasti organisaation toiminnan kaikkiin osa-alueisiin ja myös organisaation sidosryhmiin sen ulkopuolella. Yksi muutos johtaa helposti toiseen, mikä edellyttää kolmannelta prosessilta muutoksia jne. Tiukat keskinäiset riippuvuudet organisaatiossa voivat vaikeuttaa muutosprosessia. Tarpeettomista riippuvuuksista tulisikin voida luopua muutoksen sujuvan etenemisen takaamiseksi. Työyhteisössä voidaan alkaa myös kokea kärsimättömyyttä, kun muutoksen läpiviennistä esimerkiksi yhdessä toiminnassa huolimatta tilanne ei vakiinnu vaan muutokset etenevät edelleen yhä syvemmälle organisaation muissa sisäisissä prosesseissa. Tässä vaiheessa muutosvision selkeys, onnistunut viestintä ja työyhteisön laaja valtuuttaminen toimiin helpottavat muutoksen johtamista kohti maalia. (Kotter 2012, 140-151)

Vaihe 8: Muutoksen ankkurointi: juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

Yrityskulttuuri tarkoittaa yksinkertaisesti ilmaistuna niitä toimintanormeja ja yhteisiä arvoja, joiden mukaan työyhteisön jäsenten odotetaan työskentelevän. Niitä voi olla vaikeaa muuttaa, koska ne ovat juurtuneet usein syvälle yrityskulttuuriin. Hyvänä esimerkkinä yrityskulttuurin vahvuudesta Kotter mainitsee, että yhteiset arvot säilyvät usein organisaatiossa, vaikka työyhteisön kaikki jäsenet olisivat vaihtuneet alkuperäisen kulttuurin luoneista jäsenistä. Jos muutosprosessin mukanaan tuomat uudet toimintatavat ovat ristiriidassa organisaatiossa vallitsevan yrityskulttuurin kanssa, niiden vakiinnuttaminen pysyväksi toiminnaksi on haastavaa. (Kotter 2012, 153-159.)

Kulttuuria ei työyhteisössä voi muuttaa johdon taholta väkisin. Yrityskulttuuri muuttuu Kotterin mallissa pääasiassa vasta muutosprosessin lopulla, kun kaikki työyhteisön jäsenet

ovat sitoutuneet uuteen toimintatapaan ja näkevät selkeästi sen tuomat hyödyt aikaisempaan toimintatapaan verrattuna. Toki kulttuuriin vaikuttavat asenteet ja toimintanormit alkavat muuttua jo muutosprosessin aikaisemmissa vaiheissa, mutta niiden syvälinen juurruttaminen pysyväksi toimintamalliksi vaatii työtä organisaation kaikilla tasoilla ja onnistuu Kotterin mukaan lopulta siis vasta muutoksen loppupuolella. (Kotter 2012, 164-166.)

Uusi toimintamalli tulee juurruttaa vahvasti jokapäiväiseen työskentelyyn ja organisaatiokulttuuriin. Samalla varmistetaan, että vanhat toimintamallit katoavat käytöstä kokonaan tarpeettomina. Ihmiset pitävät helposti tuttua ja turvallista toimintatapaa parhaana (status quo). Palaaminen taaksepäin vanhoihin tapoihin on petollisen helppoa ennen kuin vasta opitusta mallista tulee uusi normaali, uusi status quo. Kun johto on prosessin aikana uskonut muutoksen ja sen aiheuttamien seurausten olevan positiivisia, myös työntekijöiden sitoutuminen on ollut todennäköisempää. Tämä hyödyttää nyt muutosprosessin lopussa, kun muutosten ankkurointi osaksi jokapäiväistä työtä ja organisaatiokulttuuria toteutuu helpommin. Ja vasta tällöin muutoksen voidaan katsoa olevan valmis ja onnistuneesti loppuun suoritettu. (Kotter 2012, 153-166.)

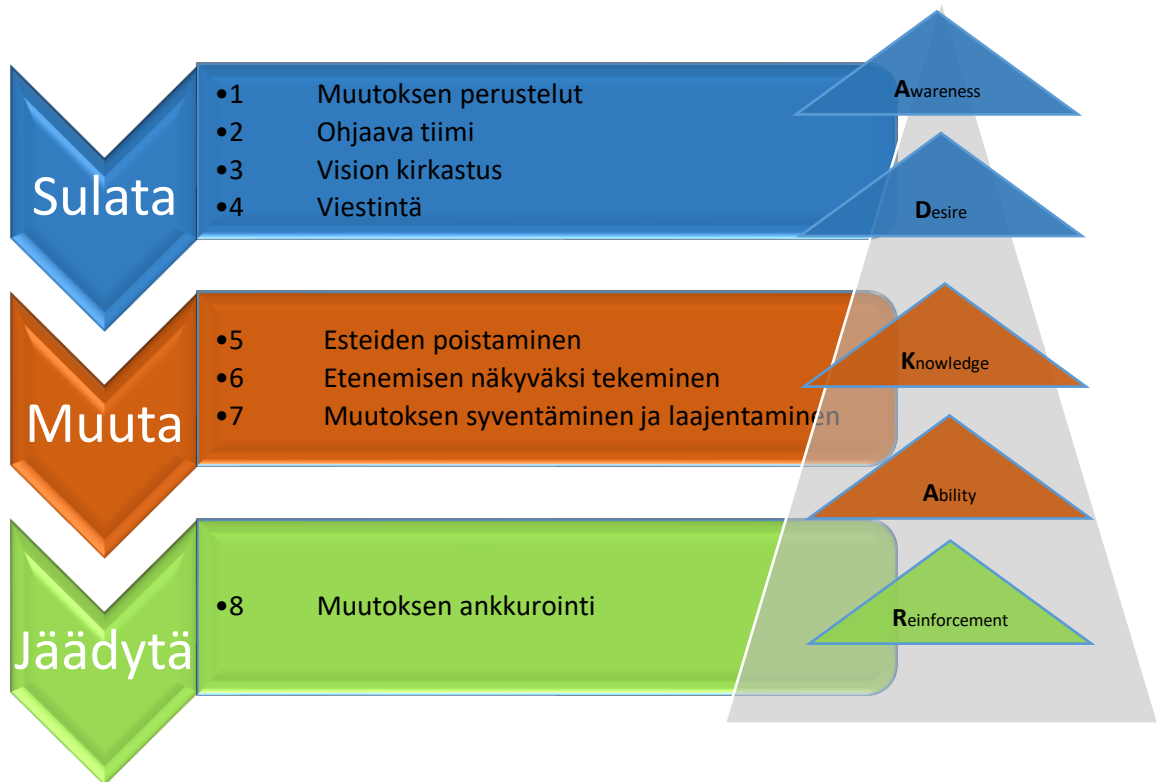
Muutokset yhteiskunnassa ovat jatkuvia ja siksi muutosprosessi käynnistyy aina uudelleen, riippumatta siitä miten hyvin vasta loppuun saatettu muutos palvelee juuri tällä hetkellä organisaatiota ja sen sidosryhmiä. Nyt muutettu eli uusi toimintamalli muodostuu vakiintuneeksi tavaksi toimia, siitä tulee referenssi, johon tulevia muutoksia aikanaan verrataan. Ennen pitkää tässä muutoksessa muutettu toimintamalli on vuorollaan status quo, jota pyritään jälleen ennen pitkää muuttamaan uusien toimintamallien tieltä.

7.4 Muutosmallien vertailu

Lewinin, Hiattin ja Kotterin mallit sisältävät paljon yhtäläisyyksiä, mutta ne myös eroavat toisistaan huomattavasti joiltain osin. Yhtäläisyyksiä voidaan katsoa löytyvän esimerkiksi muutostarpeen ja muutoksen tavoitteiden ymmärtämisen tärkeyden, viestinnän ja vuorovaikutteisen kommunikaation painottamisen, osaamisen varmistamisen sekä muutoksen vakiinnuttamisen tärkeyden näkökulmista. Eroavaisuuksia löytyy puolestaan mm. yrityskulttuurin muutoksen ajoittumisessa ja eri vaiheiden järjestyksessä.

Opinnäytetyössäni valitsin harkinnan jälkeen Kotterin muutosjohtamisen mallin esimerkiksi teemahaastattelujeni pohjaksi, koska se osoittautui malliksi, jonka avulla on helppo luoda konkreettisia askelmia muutosprosessin edistämiseksi. Varsinkin kohdeorganisaation kaltaisessa moniammatillisessa ja -kulttuurisessa työyhteisössä Kotterin mallin kaltainen selkeä ja prosessia konkreettisin toimenpitein ohjaava muutosmalli mahdollistaa yksittäisten askelmien kautta polun onnistuneeseen muutokseen.

Lewinin kolmeportainen muutosjohtamisen malli ja Hiattin ADKAR-malli linkittyvät Kotterin askelmiin seuraavan kuvan (Kuvio 14) kaltaisesti:



Kuvio 14: Lewinin, Kotterin ja Hiattin mallien rinnastus (tiedot: Kotter 2012, Mindtools 2021, Hiatt 2006)

8 Käyttäytymistaloustiede ja päätöksenteon ilmiöt

Tässä luvussa esittelen käyttäytymistaloustieteen peruskäsitteitä sekä lyhyesti yleisimpiä päätöksenteon ilmiöitä eli systemaattisia, ennustettavia poikkeamia rationaalisista toimintatavoista. Sen jälkeen keskityn tarkemmin niihin päätöksenteon ilmiöihin, joita käsittelen tässä opinnäytetyössäni eli status quo -vinoumaan ja sen taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

Taloustieteet ja psykologia ovat olleet pitkään melko selkeästi kaksi eri tiedettä, eri maailmaa ja eri lähtökohdista syntyvää ajattelutapaa. Taloustiede on pitänyt ihmistä enemmän rationaalisena päätöksentekijänä, joka pystyy tekemään tarkkoja analyyseja eri vaihtoehtoista ennen päätöksensä muodostamista. Psykologia taas on pitänyt taloudellisia

näkökulmia hieman irrationaalisina ja keskittynyt enemmän ihmisen mielen sisäisiin vaikuttimiin päätöksenteossa. (Barden 2013, 7.)

Käyttätymistaloustiede on perinteistä taloustieteen teoriaa yhdistettynä psykologiaan. Sen avulla voidaan saada tarkempaa tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset tekevät päätöksiä eri olosuhteissa ja mitkä tekijät näihin päätöksiin voivat vaikuttaa. Taloustiede käyttää rationaalisuusoletuksia pyrkiessään yksinkertaistamaan erilaisia talouteen liittyviä analyyseja. Käyttätymistaloustieteen avulla pyritään löytämään sellaisia vaihtoehtoisia oletuksia, joiden avulla tätä rationaalista mallia voidaan muuttaa niin, että esimerkiksi päätöksenteon konteksti ja valinta-arkkitehtuuri voidaan huomioida paremmin. (Miettinen 2017, 542-543.)

Käyttätymistaloustieteen tuottamia teorioita voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi silloin, kun halutaan ohjata ihmistä tiettyä päätöstä kohti. Tätä ihmisen hellävaraista ohjaamista kutsutaan nimellä tuuppaus (engl. nudge). Valinta-arkkitehtuuria muokkaamalla päätöksiä voidaan ohjata ilman suuria taloudellisia kannustimia tai valinnanvapauden rajoittamista. Tuuppaustermin kehittivät Richard Thaler ja Cass Sunstein (Thaler & Sunstein 2009). Esimerkiksi markkinoinnissa osataan jo tunnistaa runsaasti tilanteita, joissa jonkin vinouman esiintyminen on todennäköistä. Päätöksenteon ilmiöt - heuristiikat ja vinoumat - ovat nimittäin systemaattisia ja sen vuoksi epärationaalisuudestaan huolimatta hyvin ennustettavia poikkeamia ihmisten tekemistä rationaalisista päätöksistä.

Joskus heuristiikat eli mielen oikopolut ovat hyödyllisiä: jos polkupyöräsi eteen on hyppäämässä koira, on hyvä, että aivosi löytävät nopean ratkaisun estääkseen onnettomuuden, eikä aivojesi tarvitse käydä kaikkia mahdollisia toimintavaihtoehtoja läpi. Joskus heuristiikkojen käyttö taas voi johtaa pahoihinkin virhearviointeihin. Päätöksenteon vinouma (bias) syntyy silloin, kun ihminen käyttää heuristiikkoja päätöksentekoaan helpottamaan niille soveltumattomissa tilanteissa tai soveltumattomalla tavalla oikeassa tilanteessa. Karkeasti ottaen voidaan siis sanoa, että omat aivomme voivat työskennellessään samalla huomaamattamme sabotoida päätöksentekokykyämme. Paras puolustus vinoumien vaikutuksesta syntyviä virheitä vastaan onkin tietoisuus niiden esiintymisen mahdollisuudesta. Kun tiedämme oman päätöksentekomme sudenkuopat, pystymme todennäköisemmin välttämään ainakin syvimpiin niistä uppoamista. (Hammond, Keeney & Raiffa 1998, 47-48)

Rationaalinen päätöksenteko puhtaimmillaan koostuu Bazermanin ja Mooren (2009) mukaan kuudesta vaiheesta: sinun olisi osattava täydellisesti 1) määritellä ongelma, 2) tunnistaa kaikki ongelmaan vaikuttavat kriteerit, 3) arvottaa nämä kriteerit tärkeysjärjestykseen ongelman näkökulmasta, 4) tuntee kaikki relevantit vaihtoehdot ongelman ratkaisuksi, 5) arvioida jokaisen päätösvaihtoehdon jokainen kriteeri erikseen ja lopuksi 6) laskea optimaalinen valinta kaikkien edellä hankkimiesi tietojen perusteella (Bazerman & Moore 2009, 2-3).

Thaler & Sunstein (2008) ovat viitanneet tällaiseen ideaaliseen, rationaaliseen päätöksentekoon kykenevään ja kuvitteelliseen ihmiseen termillä *homo economicus*. Heidän mukaansa *homo economicus* ajattelee analyyttisesti kuten Einstein, omaa valtavan, tietokoneidenkin suorituskyvyn ylittävän muistikapasiteetin ja lisäksi hänellä on Mahatma Gandhin tahdonvoima - ei siis mikä tahansa *homo sapiens*. (Thaler & Sunstein 2008, 7-9)

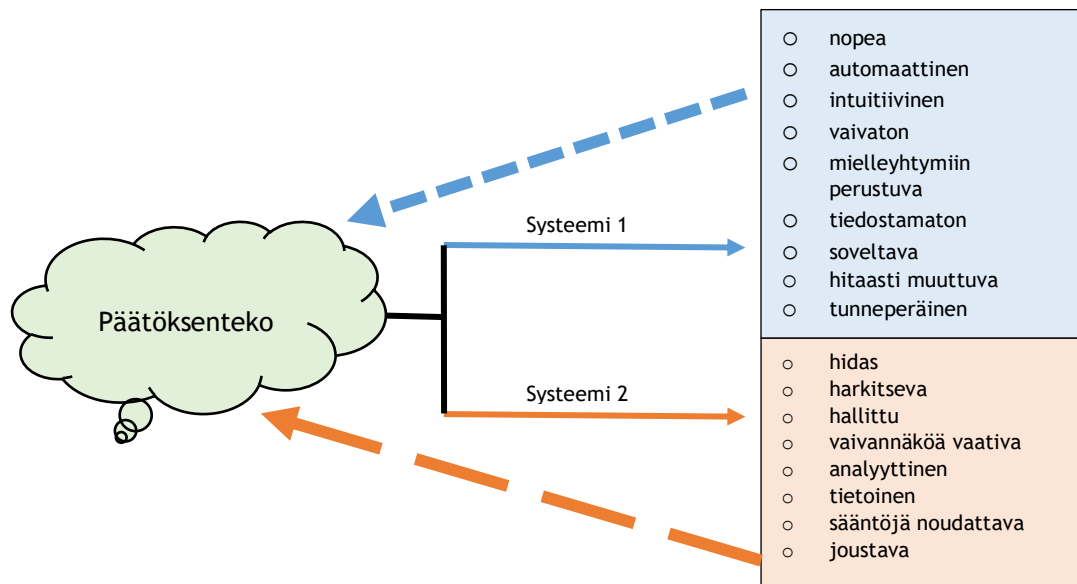
Ihminen on kuitenkin ani harvoin *homo economicus* kaltaisen rationaalinen ja looginen päätöksentekijä, vaan käytämme helposti heuristiikkoja avuksemme päätöksiä tehdessämme. Niiden käyttö ei aina ole haitallinen asia ihan jokapäiväisessä päätöksenteossakaan. Edellä kuvatun kaltainen rationaalinen päätöksenteon prosessi kestäisi tavattoman kauan esimerkiksi ruisleipää tai hammastahnaa kaupassa valitessamme eikä se olisi lopputuloksen kannalta kovin hyödyllisesti käytettyä aikaresurssia tai aivokapasiteettia.

Päätöksenteon ilmiöitä voidaan hyödyntää kaikkialla, missä ihminen tekee päätöksiä - siten myös organisaation muutosjohtamisessa ja opinnäytetyöni pyrkiikin tarkastelemaan, miten status quo -vinauma mahdollisesti on yhteydessä uuden toimintamallin käyttöönottoon ja toiminnanmuutoksen ylipäänsä.

8.1 Ajattelun duaalimalli: systeemi 1 ja systeemi 2

Yhdysvaltalainen tutkija ja psykologi Daniel Kahneman (2011) esittelee kirjassaan ihmisen ajattelun ns. duaalimallin. Se on käyttäytymistaloustieteen keskeisimpiä käsitteitä, joka jakaa ihmismielen ajatteluprosessit kahteen osaan: systeemi 1- ja systeemi 2-järjestelmiin, joita myös ajattelun järjestelmiksi 1 ja 2 kotimaisessa kirjallisuudessa kutsutaan. Tässä työssä käytän ilmaisuja systeemi 1 ja systeemi 2. Kahnemanin kirjassa kehoitetaan tämän ”lempinimen” käyttöön, koska se vie hänen mukaansa vähemmän tilaa työmuististamme ja siten parantaa ajattelu- ja toimintakykyämme. Näitä kahta aivojen ”puoliskoja” ei todellisuudessa aivojemme biologiasta tai rakenteista löydy. Ne ovat käsitteitä, joilla Kahneman auttaa meitä hahmottamaan tätä kaksijakoista aivotoimintaamme. (Kahneman 2011, 20-21, 29-30.)

Ajattelun duaalimalli viittaa siis ihmisen ajattelun malliin, jossa kaksi eri systeemiä toimii rinnakkain: *systeemi 1* toimii nopeasti, helposti, automaattisesti ja intuitiivisesti ja *systeemi 2* puolestaan hitaasti, harkitsevasti, vaati enemmän aivokapasiteettia. (Kuvio 15) Päätöksenteossa tämä voi tarkoittaa sitä, että *systeemi 2:n* analyyttinen puoli ymmärtää esimerkiksi perustelut uusien toimintatapojen käyttöönotolle, mutta *systeemi 1:n* tunteisiin ja intuition perustuva nopeampi ajattelun malli ehtii herättämään meissä tiedostamattamme toisenlaisen näkemyksen asiasta ja teemme päätöksen asiasta nopeasti sen perusteella. Emme siis ehdi rationaalisesti täysin analysoida tilannetta ennen kuin *systeemi 1* on tehnyt johtopäätöksen asiasta.



Kuvio 15: Ajattelun duaalimalli (mukailien Thaler & Sunstein 2008, 22; Bazerman & Moore 2009, 3-4)

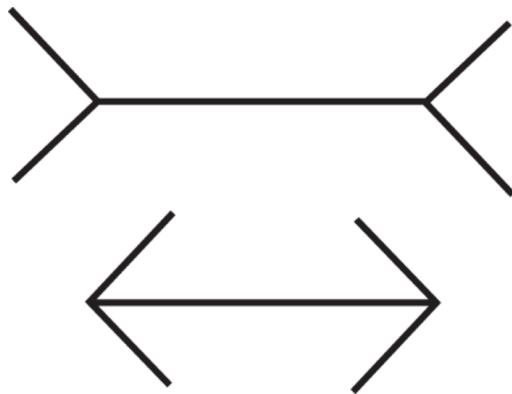
Systeemi 1 on aivojen automaattisia, nopeita ja vaivattomia päätöksiä tiedon käsittelyssä tekevä järjestelmän puoli. Se hyödyntää helposti heuristiikkoja eli mielen oikopolkuja, mikä mahdollistaa nopean, automaattisen tiedonkäsittelyn ja on ajoittain hyödyllistäkin. Myös ihmisen tavat ja tottumukset ohjaavat systeemi 1:n päätöksentekoa. Systeemi 1 selviää tilanteesta hyvin, jos sen pitää esimerkiksi ratkaista tilanteita, jotka ovat meille tuttuja tai jotka toistuvat usein. Jos pitää ratkaista, paljonko on $2 + 2$ tai arvioida, kumpi kahdesta ihmisestä seisoo kauempana, voimme hyödyntää heuristiikkoja systeemi 1:n kautta. Kun aivot saavat tehtäväkseen ratkaista monimutkaisempia ongelmia tai ristiriitaisuuksia, kuten laskea, paljonko on 17×24 tai veroilmoituksen täyttämisen, systeemi 1 siirtää tiedon käsiteltäväksi systeemi 2:lle. (Kahneman 2011, 24-25.)

Systeemi 2 on toiminnassaan hitaampi ja harkitsevampi. Se on yleensä säästötilassa ja käyttää yleensä vain osaa kaikesta kapasiteetistaan. Se aktivoituu niihin päätöksentekoprosesseihin, jotka vaativat enemmän työtä, aikaa ja pohdintaa. Se saa meidät tuntemaan itsekritiikkiä ja se myös valvoo systeemi 1:n toimia mahdollisuuksiensa mukaan analysoimalla sen sille syöttämiä tietoja. Systeemi 2 myös on mukana valvoa, ettemme toimi kaikkien systeemi 1:n meille ehdottamien impulssien mukaan. (Kahneman 2011, 415.)

Päivittäinen päätöksentekomme liikkuu pitkälti näiden kahden eri järjestelmän välillä. Aivojen ei ole tarkoituksenmukaistakaan käyttää runsaasti energiaa ja aikaa toistuviin ja tuttuihin rutiinipäätöksiin. Yleensä työnjako näiden systeemien välillä myös toimii hyvin:

aivot osaavat minimoida vaivannäkönsä ja optimoida suorituskäytönsä. Systeemi 1 pystyy hoitamaan useita tehtäviä samanaikaisesti, kuten ajamaan autoa ja samalla laskemaan helppoa päässälaskua tai muistamaan aviopuolison puhelinnumeron. Systeemi 2:n hallinnassa olevia prosesseja, kuten veroilmoituksen täyttäminen ja tietyn rytmin ylläpito taas ei ole helppo tehdä yhtäaikaisesti. (Kahneman 2011, 24-25.)

Systeemi 1 on heuristiikkoja käyttäessään siis altis erilaisille systemaattisille ajattelun vinoumille ja niistä aiheutuville virheellisille johtopäätöksille, joista ihminen ei yleensä ole tietoinen. Systeemi 1 on valmiudessa jatkuvasti eikä sitä voida tietoisesti ottaa pois päältä, joten sen aiheuttamien virheiden ja vinoumien syntymistä on vaikea kokonaan estää. Yksi tunnetuimmista virheellisten johtopäätösten esimerkeistä, johon systeemi 1 ajatteluamme johtaa on Müller - Lyer -illuusio (Kuvio 16), jossa kaksi janaa näyttää eri suuntiin osoittavine nuolensuunnilla eripituisilta. Ne ovat kuitenkin todellisuudessa samanpituiset. Systeemi 2 hyväksyy tämän tosiasian vasta, kun se todistetaan sille mittaamalla viivat viivoittimella. Ja silti, tämän faktan todistamisesta ja sen hyväksymisestä huolimatta ihminen näkee systeemi 1:n vaikutuksesta janaat edelleen eripituisina. (Kahneman 2011, 26-27.)



Kuvio 16: Müller - Lyer -illuusio (Kahneman 2011, 27)

Jatkuva ajattelunsa ja omien päätöksensä tarkkailu ei ole järkevää pidemmän päälle eikä systeemi 1:n tavallisimpia, sille rutiininomaisia tehtäviä ole tarkoituksenmukaistakaan järjestelmällisesti siirtää systeemi 2:lle. Arjen rutiineista systeemi 1 tekee nopeita ja sujuvia, koska kaikkia vaihtoehtoja ei ole aina järkevää analysoida koko ihmisen aivokapasiteetilla. Siksi olisikin parasta, jos osaisimme tunnistaa tilanteet, joissa virheisiin tyypillisimmin päädytään ja pyrkiä sitten välttämään niistä suurimmat ja eniten haittaa aiheuttavat virhearviot. (Kahneman 2011, 27-28.)

Etenkin tärkeimpiä päätöksiä tehtäessä olisi siksi hyvä olla tietoinen näiden kahden systeemin olemassaolosta. Kaupassa asioidessasi sinulle ei ole suurta haittaa siitä, että systeemi 1 päättää valita nopeasti sen tutun hammastahnan tai ruisleivän hyllystä - päinvastoin se on ehkä käytännöllistä. Nopean autopilotin tekemien ratkaisujen vähintäänkin

kyseenalaistaminen suuremmissa päätöksissä on kuitenkin useimmiten viisasta - vaikkakaan ei yleensä helppoa. Etenkin kiireessä, paineen alla ja uusissa tilanteissa virheelliseen lopputulokseen päätyminen pelkästään systeemi 1:n mukaisen ajattelun johdolla on ennemminkin todennäköistä. Käyttämällä systeemi 2:n harkitsevaa ja analyyttistä puolta, heuristiikkojen ja vinoumien aiheuttamien virheiden esiintymistä voitaisiin todennäköisesti vähentää.

Erityisesti organisaatioiden johtotehtävissä tulisi osata tunnistaa ne tilanteet, joissa tarvitaan systeemi 2:n käyttöä. Ainakin tietoisuus dualimallin olemassaolosta auttaa meitä ehkä olemaan paremmin hereillä kohtaamaan päätöksenteon vinoumia omassa työssämme. (Bazerman & Moore 2009, 3-4, 31.) Kuten kappaleessa 6.1 kerrottiin, muutos vaikuttaa yksilöön usein niin, että pidämme sitä uhkana - tämä uhkan tunne syntyy pitkälti juuri tämän ajattelun dualimallin vaikutuksesta. Näkemykset siitä, minkälaisia mahdollisuuksia ne lisäksi voivat tuoda tullessaan pääsevät ehkä syntymään vasta systeemi 2:n aktivoiduttua.

8.2 Heuristiikat

Heuristiikat ovat kognitiivisen ajattelun työkaluja, joiden avulla ihminen voi nopeuttaa ja yksinkertaistaa päätöksentekoaan ja helpottaa erilaisten tilanteiden arviointia haastavissa päätöksentekotilanteissa. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, aina kaikkia mahdollisia tekijöitä ei ole kannattavaa analysoida hitaan systeemi 2:n avulla. Mielen kuormitusta välttääksemme ja aivojen kapasiteettia säästääksemme heuristiikkojen eli mielen oikopolkujen tai nyrkkisääntöjen käyttö saattaa siis olla yksilön kannalta hyödyllistä ja järkeväkin. Eri vaihtoehtojen perusteellisen analysoinnin sijaan päätöksenteon nopeudella voitettu aika painaa joskus vaakakupissa ”täydellistä lopputulosta” eli rationaalista päätöstä enemmän. Heuristiikkojen käyttö on tyypillisesti tiedostamatonta, mikä aiheuttaa sen, että emme tiedosta niiden vaikutusta päätöksentekoomme tai luotamme niihin liikaa väärissä tilanteissa. Tällöin ne voivat johtaa päätöksenteon vinoumien (bias) vaikutuksesta vakaviinkin virhearviointeihin, resurssien hukkaamiseen ja päätösten huonompaan laatuun. (Bazerman & Moore 2009, 6; Hammond ym. 1998, 47; Kahneman 2011, 98.)

Israelilaiset psykologit Amos Tversky ja Daniel Kahneman esittelivät vuonna 1974 kolme ensimmäistä ihmisen päätöksentekoon vaikuttavaa heuristiikkaa: ankkuroinnin, saatavuusheuristiikan ja edustavuusheuristiikan sekä niihin liittyvät vinoumat. Myöhemmin psykologit ovat ymmärtäneet niiden syntyvän systeemi 1:n ja systeemi 2:n välisen vuorovaikutuksen ongelmista. (Thaler & Sunstein 2008, 25.) Muita yleisiä heuristiikkoja ovat esimerkiksi vahvistusheuristiikka ja yli-itsevarmuus. Esittelen seuraavaksi lyhyesti neljä yleistä heuristiikkaa.

Saatavuusheuristiikan (availability heuristic) vaikutuksesta ihminen arvioi todennäköisemmäksi sellaisia tapahtumia tai tekijöitä, jotka ovat tapahtuneet äskettäin, ovat

ihmiselle ennalta tuttuja, ovat näkyvästi esillä tai tapahtuvat usein. Ne siis palautuvat mieleemme helposti ja oletamme niiden olevan päätöksenteon kannalta tärkeässä asemassa. Saatamme siksi arvioida niiden toteutumisen todennäköisyyden väärin. Tämän heuristiikan käyttö voi olla harhaanjohtavaa, koska sen perusteella päätöksentekijän havaintokykyyn voivat vaikuttaa myös sellaiset osatekijät, jotka eivät todellisuudessa ole lainkaan tärkeitä kyseisen päätöksen kannalta. Muut tekijät voivat olla olennaisempia päätöksenteon kannalta kuin niiden yleisyys tai todennäköisyys, jolloin saatavuusheuristiikan perusteella tehtävät päätökset voivat johtaa virhearvioon. Esimerkiksi työhuoneesi fyysinen läheisyys esihenkilösi työhuoneen kanssa voi vaikuttaa hänen arviointiinsa sinusta, yksinkertaisesti koska hän näkee sinua enemmän kuin kollegaasi, vaikka suoriutuisitte muuten samantasoisesti kyseisestä tehtävistänne. Lento-onnettomuuden jälkeen voit lukea siitä jokaisesta näkemästäsi sanomalehdestä ja valitset omalla autolla matkustamisen, vaikka se todellisuudessa on tilastollisesti katsoen vaarallisempaa. Uskoisitko myöskään, että on todennäköisempää kuolla satunnaisesti lentokoneesta päähäsi putoavaan osaan kuin hain hyökkäykseen? Et, koska olet ehkä nähnyt kaikki Tappajahai -elokuvat. (Bazerman & Moore 2009, 7-8.)

Edustavuusheuristiikka (representative heuristic) saa ihmisen arvioimaan asioita omiin stereotyyppioihinsa peilaten tai sen perusteella, mitä aiemmin on tapahtunut. Asiat, joilla ei ole todellista vaikutusta toisiinsa, voivat kytkeytyä aivoissasi virheellisesti aiheuttaen väärän päätelmän mielessäsi. Olet esimerkiksi rekrytoimassa henkilöä johtamaan muutosprosessia organisaatiossasi (pirteä ja pyöreähkö, nauravainen punapäähäinen nainen). Hän olisi koulutuksensa ja kokemuksensa perusteella täydellinen valinta kyseiseen tehtävään, mutta hän ei vastaa mielikuvaa, joka sinulle on jostain muodostunut muutosjohtajasta (silmälasit, hoikka ja varautunut mies). On edustavuusheuristiikan ansiosta todennäköistä, että tämä vaikuttaa - ehkä alitajuisesti - päätöksentekoon rekrytointiprosessissa. (Bazerman & Moore 2009, 8-9.)

Vahvistusheuristiikka (confirmation heuristic) saa ihmisen valikoimaan päätöksentekonsa tueksi rajatusti tietoa ja lisäksi tulkitsemaan sitä niin, että se vahvistaa hänen jo muodostamaansa alkuperäistä näkemystä asiasta. Tämä saa meidät pitämään jotain vaihtoehtoa luonnostaan parempana ja jätämme jopa kokonaan huomioimatta tiedon, joka tukee sen kanssa ristiriitaisia näkemyksiä. (Bazerman & Moore 2009, 9-10.) Jos esimerkiksi olen tekemässä päätöstä, ostanko vihreän vai keltaisen auton, löydän todennäköisesti vihreän auton hankkimista puoltavaa informaatiota erittäin helposti, koska olen sellaisen jo alitajuisesti päättänyt hankkia. Vihreässä autossahan artikkeli kertoo siitepölynkin näkyvän huonommin, erittäin hyvä valinta siis! Tarjolla olevan informaation keltaisen auton ylivertauisuudesta liikenneturvallisuuden kannalta ohitan silloin helposti toisarvoisena tietona, vaikka se olisi päätöksentekoni kannalta minulle olennaisempaa informaatiota.

Tunneheuristiikan (affect heuristic) perusteella tehdään helposti tunnepitoisia, emotionaalisia ratkaisuja ennen tietoisempaa tilanteen järkipäristä analysointia. Kahneman

(2011) sanoo, että ihminen antaa omien mieltymystensä vaikuttaa päätöksentekoonsa - ihminen siis ikään kuin konsultoi itseään: mistä pidän ja mistä en ja kuinka vahvasti olen juuri sitä mieltä kuin uskon olevani. (Kahneman 2011, 103, 139.) Jos edellä mainitussa rekryointitilanteessa hakija epäonnekseen sattuu muistuttamaan erittäin epämiellyttävää naapuriasi, tämä asia saattaa ohjata jälleen päätöksentekoasi epärationaalisesti. Myös esimerkiksi erilaiset sattumanvaraisetkin ympäristötekijät, kuten säätila, miellyttävä musiikki tai paha haju vaikuttavat tunteisiimme ja sitä kautta päätöksentekoomme. Tunneheuristiikka on usein tiedostamattamme päätöksentekomme pohjana ja tämä korostuu etenkin kiireen ja paineiden alla päätöksiä tehdessä. Autoesimerkissä esimerkiksi lapsenlapsen syntymä ja markkinoinnin keinoin minulle annettavat tiedot keltaisen auton tuomasta turvasta kalliin lastin kuljettamisessa saavatkin tunneheuristiikan avulla uuden mahdollisuuden päästä valintakriteerieni joukkoon. (Bazerman & Moore 2009, 10.)

8.3 Vinoumat

Ihminen voi poiketa rationaalisesta päätöksestä myös erilaisten ajattelun vinoumien vuoksi. Nämä vinoumat, joita on tunnistettu ihmisen käyttäytymisen malleista jo kymmenittäin, ovat seurausta siitä, että ihmisellä on taipumus luottaa heuristiikkojen tuottamiin päätöksiin ja tehdä päätöksiä olemassa olevan uskomuksen perusteella. (Chira, Inga & Adams 2008, 13.)

Kognitiiviset vinoumat, joita myös päätöksenteon harhoiksi kutsutaan, ovat systemaattisesti ja ennustettavasti esiintyviä virheitä, joita ihminen tekee ajattelussaan ja päätöksenteossaan. (Kahneman 2011, 25.) Niiden vaikutuksesta ihminen hahmottaa ja painottaa havaintojaan ja tulkintojaan saamastaan informaatiosta niin, että kognitiivinen vinouma voi johtaa virhearviointiin suhteessa optimaaliseen päätökseen. Tässä opinnäytetyössäni käsiteltävän ja seuraavaksi esiteltävän status quo -vinouman (status quo bias) vaikutuksesta ihminen suosii vallitsevassa, tutussa olotilassa pysymistä sen sijaan, että tekisi muutoksen kohti epävarmaa, mutta todennäköisesti parempaa tulevaisuutta. (Alakoski & Hytönen 2016, 9.)

Muita vinoumia ovat esimerkiksi ankkurointivinouma (anchoring), joka ohjaa päätöksentekoa jonkin irrelevantin tai satunnaisen asian mukaan. Ihminen ylipainottaa silloin päätöksentekoa ensimmäisen saamansa tiedon mukaisesti. Jälkiviisaus (hindsight) taas aiheuttaa sen, että ihminen yliarvioi sitä, miten lähelle lopputulosta olisi itse etukäteen arvannut, kun jo tietää vastauksen. Tiedon kirous (curse of knowledge) taas vaikuttaa niin, että, jonka vuoksi ihminen jättää huomioimatta tiedon, jota heillä itsellään on, mutta muilla ei kun arvioivat ja ennakoivat toisten päätöksentekoa. Kun tiedät itse jostain asiasta paljon, sinun on vaikea asettautua sellaisen päätöksentekijän asemaan, joka ei asiasta yhtä paljon tiedä. Hyperbolinen diskonttaus (hyperbolic discounting) taas saa meidät painottamaan nykyhetkeä tulevan kustannuksella. (Bazerman & Moore 2009, 54-58.)

8.4 Status Quo -vinouma

Status quo -ajatusvinouman tunnistivat ja nimesivät vuonna 1988 William Samuelson ja Richard Zeckhauser. Status quo -vinouman vaikutus aiheuttaa sen, että ihmisillä on luontainen tahto pysyä tasapainossa, mieluiten vallitsevassa olotilassa ja pitää kiinni esimerkiksi aikaisemmin tekemistään päätöksistä. Ihminen pyrkii suojelemaan itseään ja psyykettään vahingoittumiselta ja siksi päätöksenteossa suositetaan mieluummin ratkaisuja, jotka tukevat vallitsevan tilanteen jatkamista. Oman toiminnan muuttaminen ja vastuunottaminen muutoksesta saattaisi altistaa ihmisen kritiikille ja sitä myötä pettymykselle, minkä vuoksi on luontaista olla mieluummin tekemättä mitään ja näin välttää pettymyksen ja katumuksen riskiä. (Hammond ym. 1998, 48-50.)

Suhtautuminen toiminnan kehittämiseen ja kehittymiseen, kuten uusiin toimintatapoihin ja järjestelmiin, on usein työyhteisöissäkin vastahakoista. Status quo -vinouma saattaa olla yksi vastahakoisuuden aiheuttaja. ”Näin meillä on aina ennenkin toimittu eikä tätä ole tarvetta muuttaa” -asenne on tyypillistä muutosprosessien alkuvaiheessa. Kim & Kankanhalli sanovat tutkimuksessaan status quo -vinouman teorian pyrkivän selittämään ihmisen mieltymyksen säilyttää nykyinen eli vallitseva asemansa tai tilanteensa (Kim & Kankanhalli 2009, 569).

Ihminen altistuu muutosprosessin myötä kritiikille, koska hänelle tuttu toimintatapa vaihtuu uuteen. Toimimalla aktiivisesti muutoksen puolesta, ihminen joutuu ottamaan vastuuta myös sen lopputuloksesta. Tätä välttääkseen hän suosii mieluummin turvallisessa, vallitsevassa olotilassa pysymistä. Tämä kuormittaa yksilöä psyykkisesti vähemmän. (Hammond ym. 1998, 48.) Toisaalta myös pelkkä välinpitämättömyys ilman kritiikinpelkoakin voi johtaa status quo -vinoumaan. Tällöin tietynlainen ”whatever” -mentaliteetti saa ihmisen hyväksymään ehkä pitkäänkin asioiden vallitsevan olotilan ja olemaan kyseenalaistamatta asioiden tilaa tai huomioimatta vaihtoehtoja toiminnalle. (Thaler & Sunstein 2008, 35.)

Status quo -vinouma esiintyy yleensä sitä vahvempana, mitä enemmän ihmiselle tarjotaan vaihtoehtoja päätöksentekoon. Jos esimerkiksi asioiden vallitsevalle olotilalle tarjotaan vaihtoehdoksi joko uusi malli A:n, B:n tai C:n valinta, useampi ihminen jää vallitsevaan tilaan kuin silloin, jos vaihtoehdoksi tarjotaan vain pelkkä uusi malli A. (Hammond ym. 1998, 48-50.; Kahneman ym. 1991, 198.)

Samuelsonin ja Zeckhauserin (1988) mukaan useimmiten todellisissa päätöksentekotilanteissa status quo -vaihtoehto on lähes väistämättä yksi vaihtoehtoista - olla tekemättä mitään on siis vaihtoehto muutoksen käynnistävälle päätökselle ja sen myötä tilanne pysyy ennallaan. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 8). Status quo toimii siis eräänlaisena päätöksenteon ankkurina tai referenssinä, johon vaihtoehtoja peilataan (Oschinsky, Stelter & Niehaves 2021, 3).

Joskus status quo -tilassa pysyminen voikin olla rationaalista tai yksinkertaisesti paras saatavilla olevista vaihtoehdoista. Sen ylläpitäminen pelkäättää tottumus-, turvallisuus- tai mukavuussyistä tai siksi, että ”se nyt vaan on aina ollut” organisaation käytäntö, ei ole kuitenkaan järkevää ainakaan organisaation kannalta. Status quo saattaa hidastaa tai jopa estää toiminnan kehittämistä ja vähentää siten ennen pitkää myös organisaation kilpailukykyä ja toiminnan edellytyksiä. Vaikka status quo-tila olisi alun perin syntynyt organisaation etujen mukaisesti, sen ylläpito loputtomiin ei ole järkevää. (Hammond ym. 1998, 50).

Kuten kappaleessa 6.1 kuvattiin, muutokset herättävät ihmisissä usein heille epämiellyttäviä tunteita, kuten epävarmuutta tai jopa suoranaista pelkoa. Status quo ilmenee yksilön muutosvastarintana, kun näitä ikäviä tunteita pyritään välttämään. Yksilön näkökulmasta oman mukavuusalueen ulkopuolelle eli pois status quo:sta siirtyminen luo kuitenkin viime kädessä uuden oppimisen mahdollisuuksia, mikä mahdollistaa kehittymisen. Vallitsevaan olotilaan jääminenhän tarkoittaa sitä, että ihminen välttelee uusia asioita, mikä taas estää yksilön kasvamista ja kehittymistä sekä omien käyttäytymismallien ja tapojen ymmärtämistä ja niiden muuttamista tarpeen mukaan. (Tiirikainen 2016, 21.) Kehittymällä myös yksilön omat hyödyt voivat kasvaa suhteessa nykytilaan. Status quo -vinouman purkamiseen on siis usein tarvetta ja se on hyödyllistä niin organisaation kuin yksilönkin kannalta. Kotter (2012) luettelee mm. alla olevia syitä sille, miksi organisaatiossa on helppo jäädä status quo -tilaan (Kuvio 17):



Kuvio 17: Tyytyväisyyden lähteet status quon ylläpitämisessä (mukaillen: Kotter 2012, 41-44)

Status quo -vinoumaa ja sen seurauksia myös organisaatioiden toiminnanmuutoksessa on tutkittu paljon - etenkin erilaisten it-järjestelmien käyttöönoton kontekstissa (mm. Fan, Wu, Chen & Fang 2015; Kim & Kankanhalli 2009; Shirish & Batuekueno 2020). Shirish & Batuekueno viittaavat tutkimuksessaan negatiivisten psykologisten reaktioiden voivan vaikuttaa status quon vahvistumiseen organisaation muutostilanteissa. Epävarmuuden kokemus ja muutoksen tuomat kustannukset suhteessa saavutettavaan hyötyyn lisäävät muutosvastarintaa ja vähentävät muutoksen tuomien etujen näkemistä ja hyödyntämistä. Tämä negatiivinen psykologinen reaktio voi siis johtaa status quo -vinouman vahvistumiseen. Heidän mukaansa esimerkiksi itsekyvykyys (tunne siitä, että hallitsee muutoksen keskellä esim. työtänsä) ja kollegoiden mielipiteet voivat epäsuorasti vaikuttaa myöhemmin tässä kappaleessa mainittaviin siirtymäkustannuksiin ja siten vaikuttaa muutosvastarintaan ja status quon vahvuuteen. Esimerkiksi muutosagenttien käyttöä ja henkilöstön koulutusta kannattaa siksi heidän mukaansa toteuttaa. Vaihtamisen kuluihin (Kuvio 20) puuttuminen olisi siis tehokkain keino vähentää status quoa ja muutosvastarintaa. (Shirish & Batuekueno. 2020, 880.)

Samuelsonin ja Zeckhauser (1988) erottavat työssään status quo -vinoumassa kolme kategoriaa: rationaalinen päätöksenteko, kognitiiviset vinoumat ja psykologinen sitoutuminen. (Kuvio 18).



Kuvio 18: Status Quo -vinouman kategoriat (tiedot: Samuelson & Zeckhauser 1988, 33-41)

Rationaalinen päätöksenteko: uudelleen aiemmin tehdyn päätöksen kanssa samanlaiseen päätöksenteon prosessiin tultaessa ihminen valitsee usein saman ratkaisun kuin on valinnut edelliselläkin kerralla. Hän haluaa uskoa tehneensä silloin hyvän ja rationaalisen päätöksen. Nykytila koetaan luonnostaan hyväksi ja turvalliseksi ja sen katsotaan syntyneen pitkälti aiemmin tehdyn rationaalisen päätöksenteon tuloksena. Oman aikaisemman päätöksen kyseenalaistaminen herättäisi myös negatiivisia tunteita. Nykytilassa pysymisellä pyritään välttämään uuden - mahdollisesti virheellisen - päätöksen aiheuttamia katumuksen tunteita,

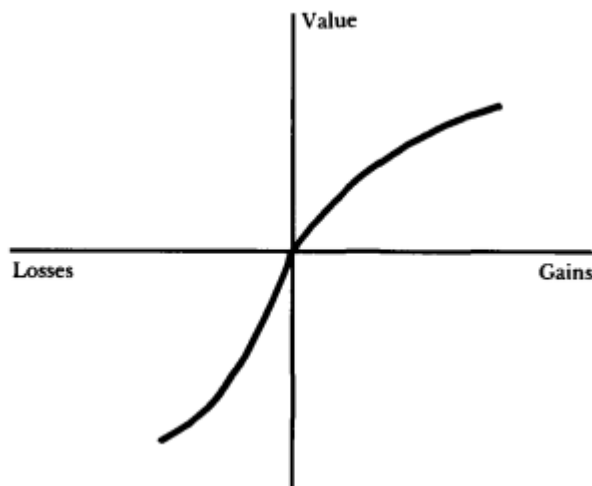
jos muutos johtaisikin epäsuotuisampaan olotilaan. (Kim & Kankanhalli 2009.) Jonkin käytännön asettaminen status quoksi lisää sen suosiota (Moshinsky & Bar-Hillel 2010, 202).

Ihmiset vertaavat päätöksenteossa tilanteiden muuttumisesta koituvia hyötyjä ja haittoja keskenään. Jos muutoksen aiheuttamat kustannukset koetaan suuremmiksi kuin siitä saatava hyöty (*nettohyöty*), lisää se helposti muutosvastarintaa ja status quo -vinouman mahdollisuutta. Muutosprosessin nettohyötyjä voisivat olla esim. tehokkuuden tai laadun paraneminen (Oschinsky, Stelter & Niehaves 2021, 3). Kustannuksiksi Samuelson ja Zeckhauser käsittävät kirjassaan (1988) sekä *siirtymäkustannukset* (esimerkiksi koulutuskustannukset, tuottavuuden väheneminen muutoksen aikana jne.) että *epävarmuustekijät* (esimerkiksi työntekijöiden ahdistuneisuus, epävarmuuden tunteet, muut negatiiviset muutoksesta johtuen tai poissaolojen lisääntyminen). Rationaalisen päätöksenteon vuoksi ihmiset esimerkiksi valitsevat saman lomakohteen tai automallin kerta toisensa jälkeen, vaikka se ei olisi enää heidän tarpeisiinsa optimaalisin vaihtoehto. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 33-35.)

Kognitiiviset vinoumat selittävät myös osaltaan status quo -vinoumaa. Koko eläinkunta, ihmiset mukaan lukien, haluaa mieluummin estää tappiota kuin saavuttaa vastaavaa voittoa. Kahneman toteaaakin ns. tappion kaihtamisen käsitteen olevan suurin psykologian tuoma lahja käyttäytymistaloustieteeseen (Kahneman 2011, 300, 305).

Muutos vallitsevaan olotilaan tarkoittaa sitä, että joudumme vertaamaan muutoksesta koituvia hyötyjä ja haittoja nykytilan asettamaan referenssipisteeseen. Daniel Kahnemanin ja Amos Tverskyn 1979 kehittämän *prospektiteorian* (prospect theory) mukaan ihminen arvioi erilaisia vaihtoehtoja suhteessa referenssitason ja kokee tappiot keskimäärin 1,5-2,5 kertaa voimakkaampina kuin samanarvoiset hyödyt. Tämä ilmiö tunnetaan myös nimellä *tappion kaihtaminen* (*loss aversion*). Arvofunktion (Kuvio 19) nollapiste on siis referenssikohta, johon tapahtuvia muutoksia verrataan. Funktiossa tappioiden laskeva käyrä on jyrkempi kuin hyötyjen nouseva käyrä. (Kahneman 2012, 278-286.) Tästä syystä pienikin huononnuks nykytilanteeseen nähden koetaan suurempana, kuin se todellisuudessa olisikaan tai minkä suuruisuksena vastaava parannus nykytilanteeseen koettaisiin. Vallitseva olotila asettuu siis siksi jatkossa toiminnanmuutoksessa eräänlaiseksi referenssipisteeksi, johon muutoksen tuomia haittoja ja hyötyjä verrataan (Moshinsky & Bar-Hillel 2010, 191-193).

Prospektiteorian mukaan nettoarvo riippuu pitkälti varallisuuden muutoksista ja kyky havaita muutoksen vaihtelua heikkenee sitä enemmän, mitä kauemmas varallisuuden referenssipisteestä siirrytään (Miettinen 2017, 544). Esimerkiksi ensimmäisen 10 euron menetys tuntuu meistä huomattavasti pahemmalta kuin sitä seuraavien kymmenien eurojen menetykset tulevat tuntumaan.



Kuvio 19: Kahnemanin ja Tverskyn arvofunktio (Kahneman ym. 1991, 200)

Tappion kaihtaminen johtaa siihen, että ihminen mieluummin kaihtaa tappiota pysymällä turvallisessa nykytilassa ja minimoi toimintaympäristönsä muutoksia kuin etsii voittoa ottamalla riskejä ja muuttamalla toimintaansa. Tämä taipumus toteutuu, vaikka muutoksen avulla saavutettavasta lopputuloksesta olisi ihmiselle enemmän hyötyä. (Kahneman 2012, 305). Muutoksen mukaan tuomat mahdolliset menetykset arvioidaan suuremmiksi kuin nykytilassa pysymisen kustannukset tai hyödyt. Tämä puhuu edelleen status quo -tilassa pysymisen puolesta. (Thaler & Sunstein 2008, 36-37; Samuelson & Zeckhauser 1988, 35-36.)

Amabilen & Kramerin (2012) mukaan sama ilmiö toistuu johtamisen näkökulmasta myös työelämässä. Mikäli ihminen kokee työelämässä menetyksen tai takaiskun (esimerkiksi uuden toimintamallin käytön hankaluus, arvostuksen menetys kollegoiden silmissä), sen vaikutus on kaksi kertaa suurempi ihmisen työtyytyväisyyden vähentäjänä kuin samassa tilanteessa onnistumisen aiheuttaman tunteen vaikutus olisi työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Takaiskut siis vahvistavat turhautumista jopa yli kolme kertaa enemmän kuin vastaava edistyminen vähentää turhautumista. (Amabile & Kramer 2012, 100.) Muutokset työssä voivat altistaa näille takaiskuille, kun totutuista toimintatavoista siirrytään uuteen, vielä tuntemattomaan tapaan tehdä työtä. Tämän vuoksi muutoksiin työelämässä voidaan henkilöstön taholta suhtautua lähtökohtaisesti karsaasti ja vallitsevaa olotilaa voidaan pyrkiä pitämään voimakkaasti yllä.

Myös *omistusvaikutuksen (endowment effect)* taustalla vaikuttaa tappion kaihtaminen. Sen mukaan ihminen arvottaa jo omistamansa hyödykkeen tai jonkin tekijän korkeammalle kuin sellaisen tekijän, jonka saadakseen hän joutuisi jotenkin maksamaan siitä. Omistajuudesta luopuminen tuntuu tappiolta ja ihminen yliarvioi helposti jo omistamansa asian arvoa. Esimerkiksi muutosprosessin alkuvaiheessa aiemmin hankitusta osaamisesta luopuminen voidaan kokea siis tuskallisemmaksi kuin muutoksen myötä saatavan uuden osaamisen tuomat

edut. Sama koskee luonnollisesti myös konkreettisesti hankittavia esineitä, järjestelmiä yms. Jo omistamamme asian tai tekijän luopumisesta haluaisimme saada suuremman korvauksen kuin itse olisimme vastaavan arvioisesta asiasta valmiita maksamaan. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 35-37; Bazerman & Moore 2009, 93.)

Ankkurointi-efekti (anchoring) saa meidät ankkuroimaan asioita esimerkiksi tiettyyn lukuun, johon vertaamme seuraavia päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Hammond ym. (1998) kertovat, että heidän tutkimuksissaan he ovat esittäneet ihmisille kysymyksen: ”Onko Turkin asukasmäärä enemmän kuin 35 miljoonaa?” ja sen jälkeen pyytäneet ihmisiä arvioimaan Turkin asukaslukua. Toiselle tutkimusryhmälle sama kysymys esitettiin muodossa ”Onko Turkin asukasluku enemmän kuin 100 miljoonaa?” ja jälleen kysyttiin arvioita asukasluvusta. Jälkimmäinen ryhmä antoi poikkeuksetta huomattavasti suurempia arvioita asukasluvusta eli kysymyksenasettelu ankkuroi ihmisten vastauksia. Ihmisen aivot antavat ensimmäiseksi omaksumalleen informaatiolle suhteettoman suuren painoarvon. Myös aiempia tapahtumia ja trendejä käytetään helposti mielen ankkureina. (Hammond ym. 1998, 48.) Eräs tapa ankkuroitua epäolennaisiinkin tekijöihin on verrata yhden asian hyviä ja huonoja puolia keskenään, kun järkevämpää olisi verrata tiettyä asiaa muiden samanlaisten vaihtoehtojen kanssa. Vallitseva tila voi toimia myös eräänlaisena ankkurina, johon muutoksen jälkeistä toimintaa verrataan. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 35-37.)

Psykologiset sitoumukset käsittävät uponneiden kustannusten harhan, sosiaaliset normit, kognitiivisen dissonanssin ja kontrollin tarpeen.

Uponneiden kustannusten harhan (sunk cost fallacy) myötä asioiden nykyisen tilan saavuttamiseksi jo investoituja resursseja ei haluta menettää. Tämä voi tarkoittaa sitä, että investointeja kohteeseen tehdään aina vain lisää, vaikka ne eivät olisi enää millään mittarilla mitattuna valideja panostuksia tilanteen parantamiseksi. Tappion kaihtamisen lailla myös uponneiden kustannusten harha saa ihmisen keskittymään menetysten minimoimiseen todellisten voittojen maksimoinnin sijaan (Chira ym. 2008, 13) Kahneman kertoo ihmisten tyypillisesti pysyvän epätyytyttävissä ihmissuhteissa tai työpaikoissa tai jatkamaan prosesseja, joissa epäonnistuminen on ilmeistä juuri uponneiden kustannusten harhan vaikutuksesta. Esim. toiminnanmuutoksessa jo opeteltu vanha toimintatapa voidaan käsittää panostetuksi resurssiksi ja siksi sitä pyritään jatkamaan ja ehkä sijoittamaan sen ylläpitoon tai vanhoihin järjestelmiin yhä lisää resursseja. (Kahneman 2011, 345-346)

Sosiaaliset normit (social norms) aiheuttavat mm. katumuksen välttämistä: huonon päätöksen tekemistä seuraa katumus, jota ihminen pyrkii luontaisesti välttämään. Katumuksen kaihtaminen saa ihmiset silloin ylläpitämään vallitsevaa olotilaa ja jopa jättämään aikaisempia päätöksiä kyseenalaistavat tiedot huomioimatta. Myös virheelliseen päätökseen johtaneita perusteluja voidaan vaihtaa ja jatkaa status quon ylläpitämistä. (Samuelson &

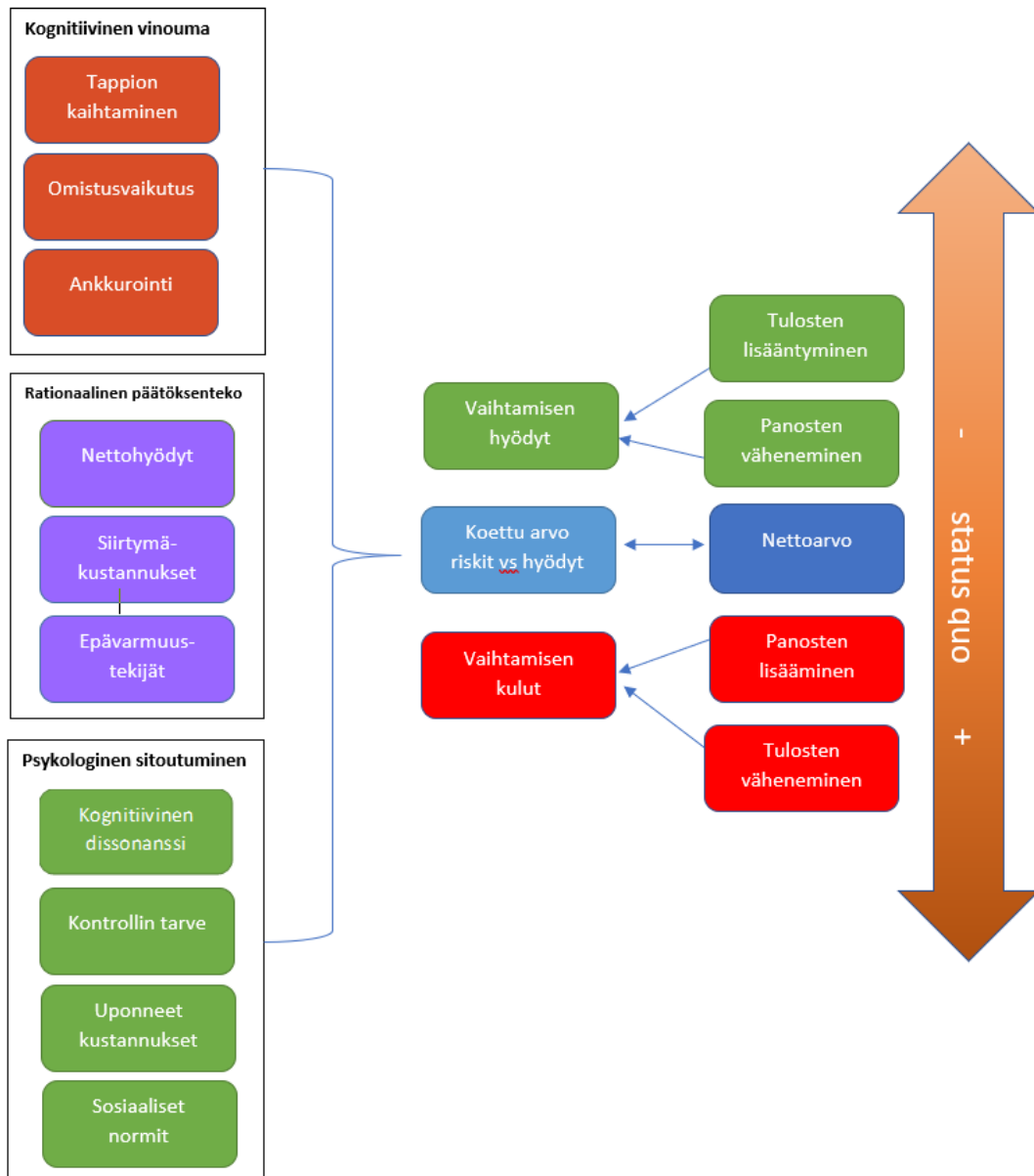
Zeckhauser 1988, 37-39.) Vanhasta toimintamallista luopuminen tarkoittaisi aiemman päätöksen virheellisyyden tunnustamista ja altistaisi siten resurssien hukkaamisen lisäksi myös itsekritiikille ja katumukselle. Virheen myöntäminen saisi meidät ehkä näyttämään siltä, että teemme huonoja päätöksiä. (Hammond ym. 1998, 50.)

Katumus, joka syntyy vallitsevaan olotilaan jäämisestä, on tyypillisesti vähäisempää kuin muutoksen jälkeisen toiminnan seurauksena tunnettu katumus. Ihminen pyrkii siis noudattamaan sosiaalisia normeja ja pitämään yllä vallitsevaa tilaa. Myös esimerkiksi kollegoiden mielipiteet esimerkiksi muutoksesta vaikuttavat omiin mielipiteisiin eli toimivat sosiaalisina normeina työyhteisössä. Organisaation kulttuuri voi ylläpitää tätä vinoumaa: jos virheiden tekeminen johtaa rankaisuun, epäonnistuneiden projektien annetaan mieluummin jatkaa ja niihin panostetaan lisää siinä toivossa, että ne jotenkin kääntyisivät onnistumiseksi. (Hammond ym. 1998, 52)

Kontrollin tarpeen vuoksi ihminen pyrkii aina hallitsemaan tilannetta, jossa kulloinkin on. Muutosprosessi tarkoittaa hyppyä tuntemattomaan eikä sen hyödyistä ja haitoista ole aina varmuutta etukäteen. Nykytilassa pysyminen taas luo ihmiselle hallinnan ja turvallisuuden tunteita - onhan hänellä osaamista ja kokemukseen perustuvaa tietoa siitä, miten selviää työstään nykyhetkessä. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 37-41).

Kognitiivinen dissonanssi tarkoittaa ihmisen ristiriitaisten asenteiden tai näkökulmien aiheuttamaa sisäistä epämukavuutta, joka saa ihmisen välttämään aikaisemman päätöksen kanssa ristiriidassa olevan uuden päätöksen tekemistä. Sen sijaan ihminen pysyy mieluummin vallitsevassa olotilassa ja status quo vahvistuu. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 37-41.)

Status quo -vinouma ja muutosvastarinta vaikuttavat sitä vahvemmin, mitä enemmän koettu arvo painottuu kulujen puolelle (Kuvio 20). Jos henkilöstö siis kokee vaihtamisen hyödyt eli panosten vähenemisen ja tulosten lisääntymisen konkreettisesti, heidän status quo -tilansa on helpompi murtaa. Sisäisten laatukäyntien näkökulmasta henkilöstö saattaa nähdä uuden toimintatavan esimerkiksi hidastavan työntekoaan tai kokea sen johdon keinoksi kontrolloida ja vahtia tekemistä, mikä vähentää työtyytyväisyyttä. Nämä koetut menetykset koetaan lisäksi prospektiteorian mukaan kaksi kertaa suurempina kuin muutoksen tuomat hyödyt, joita voisivat olla esimerkiksi parhaiden toimintatapojen siirtyminen yksiköiden välillä tai työohjeiden selkeyden lisääntymisen ja työn helpottumisen näiden myötä. Lopputulos koetaan vahvemmin eräänlaisena menetyksenä tai olosuhteiden huonontumisena vallitsevaan tilaan nähden. Tappion kaihtamiseksi työyhteisössä haluttaisiin siksi mahdollisesti mieluummin pysyä nykyisessä olotilassa eli status quo:ssa.



Kuvio 20: Status Quo -vinoumaan vaikuttavat tekijät (tiedot: Samuelson & Zeckhauser 1988; Kim & Kankanhalli 2009, 569-572)

Ihmisiin vaikuttaa luontaisesti kaksi vastakkaista voimaa: halu kehittyä ja haastaa itseään kasvuun sekä halu säilyttää saavutettu olotila (status quo). Tässä tasapainoilun tilassa ihmiselle on tärkeää hallinnan tunne. Muutostilanteissa hallinta kuitenkin tuntuu monesti olevan kateissa, kun vanhasta toimintatavasta on luovuttava ja uusi ei ole vielä valmiiksi muovautunut. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 12.)

Vaikka kognitiiviset vinoumat kuten status quo voivat toimia muutosprosessien esteenä, niitä voidaan Martinin (2017) mukaan taklata esimerkiksi kehystämällä ne strategisiksi interventioiksi - käyttämällä valinta-arkkitehtuuria proaktiivisesti voidaan muutoksen

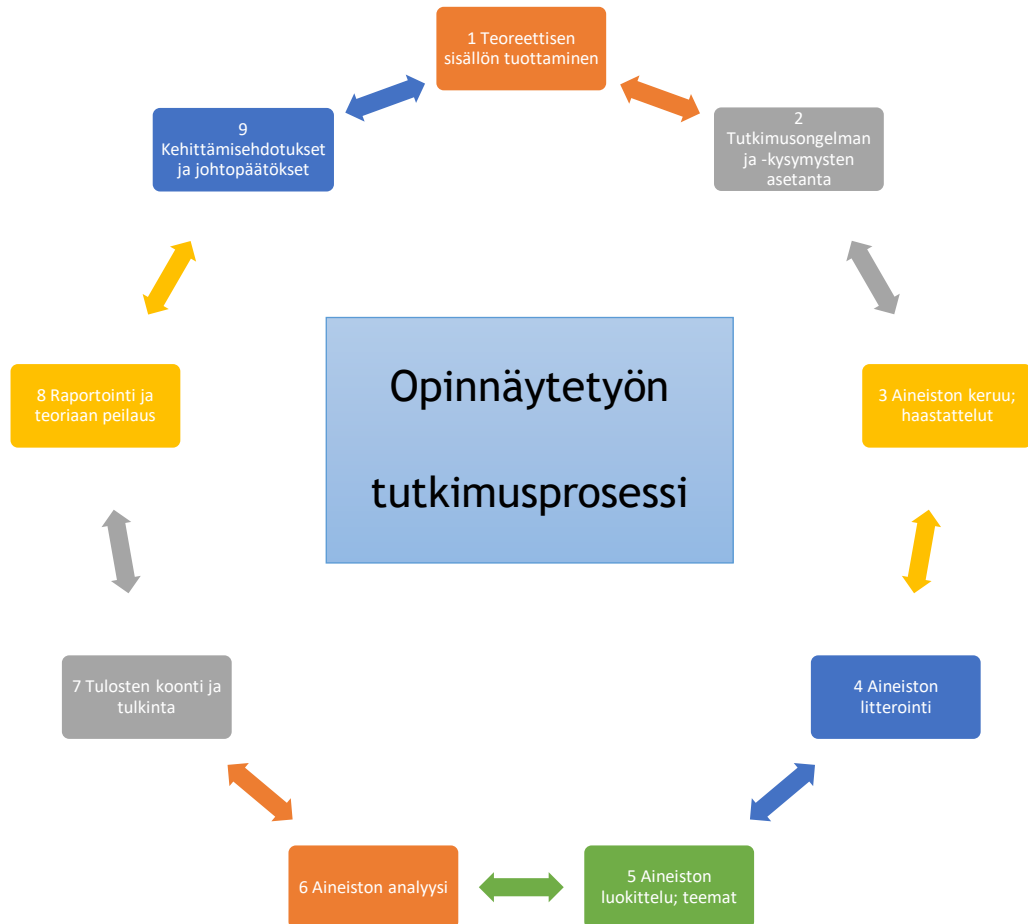
vastaanottamiseen vaikuttaa esimerkiksi referenssipisteen valinnalla. Status quota referenssipisteenä käytettäessä mielen heuristiikat voivat johtaa tällöin vallitsevan tilan vaihtoehtojen huonoon arviointiin. Vallitsevan olotilan toimintatapojen mukaan päätöksiä tekeville henkilöille uuden mallin mukaisen toimintatavan haitat painottuvat intuitiivisesti enemmän kuin mahdolliset edut, jotka uudesta mallista koituisivat. (Martin 2017, 122-125.)

Martinin mukaan status quo -vinouma selittää sen, miksi henkilöt työyhteisössäkkin arvioivat usein kokemiaan haittoja suuremmalla painoarvolla kuin todennäköisiä hyötyjä. Näitä arvioidaan suhteessa referenssipisteeseen, joka muodostuu siitä, miten uusi toimintamalli kehystetään esimerkiksi viestinnässä. Kehystämällä voidaan vaikuttaa siihen, mitä vaihtoehtoa ihminen pitää miellyttävämpänä. Jos uusi, haluttu toimintatapa esitettäisiinkin status quona, muutoksen hyväksyminen olisi todennäköisempää ja epävarmuuden tuntemukset vähenisivät. Vallitsevan olotilan kehystäminen tappioksi ja ei-toivotuksi näkökulmaksi on prospektiteorian ja tappion kaihtamisen mukaisesti tehokas työkalu ohjaamaan päätöksiä pois status quon suosimisesta. Kun vanhaa tapaa ei enää pidetä yhtä optimaalisena tapana kuin uutta vaihtoehtoa, kehystys on onnistunut. Ainakin sen avulla päätöksentekijä pystyy antamaan objektiivisemmän mahdollisuuden muutokselle. (Martin 2017, 125, 137-138.)

HUS Asvian toiminnanmuutoksessa sisäisten laatukäyntien ja status quo -vinouman yhteys näyttäytyy teemahaastatteluista saatujen tulosten perusteella siten, että laatukäyntejä pelätään ja ne aiheuttavat epävarmuuden tuntemuksia työntekijöissä, mikä näkyy esimerkiksi lisääntyvänä muutosvastarintana. Työntekijät pysyivät mielellään vallitsevassa olotilassa, mutta toiminnan kehittäminen on organisaation näkökulmasta tärkeää. Tätä status quo -vinouman teoriaa hyödyntämällä voimme mahdollisesti löytää tapoja esimerkiksi lisätä nettoarvon painottumista vaihtamisen hyötyjen puolelle ja näin vähentää status quon vähenemisen kautta myös muutosvastarintaa. Tämä helpottaisi laatukäyntien toteuttamista ja niiden edelleen kehittämistä. Saamme myös työkaluja tulevien muutosprosessien suunnitteluun.

9 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerron tutkimusprosessista, joka on kuvattu myös seuraavassa kuvassa. (Kuvio 21)



Kuvio 21: Opinnäytetyön tutkimusprosessin kulku (tiedot: Kananen 2015)

9.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat luonteeltaan joko kvantitatiivisia (määrällisiä) tai kvalitatiivisia (laadullisia). Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla etsitään esimerkiksi numeraalista tietoa ja kausaliteettia eikä siinä huomioida poikkeavuuksia aineistossa. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla taas pyritään hankkimaan tietoa, jonka avulla hahmotetaan erilaisten ilmiöiden merkityksiä. Siinä voidaan tutkia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia aineistossa ja sen tavoitteena on selittää ihmisen toimintaa paljastamalla merkityksiä, joita ihmiset toiminnalleen antavat. (Vilka 2021, 66-68.)

Laadullinen tutkimusote valikoitui tämän työn tutkimusmenetelmäksi, koska työn tarkoituksena on tutkia status quo -vinouman ilmentymistä ja muutosjohtamisen haasteita

toiminnanmuutoksessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimus toteutettiin rajatussa määrässä tutkittavia ja ajallisesti rajattuna aikana. Hirsjärvi & Hurme mainitsevat kirjassaan (2001), että mitä lähemmäksi yksilöä ja vuorovaikutusta tullaan, sitä suurempi syy on käyttää kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27). Ihmisen käyttäytymistä, suhtautumista eri asioihin ja asenteita on lisäksi lähes mahdotonta tutkia ja kuvata muuten kuin laadullisen tutkimuksen keinoin (Kananen 2015, 70-71).

Laadulliseen tutkimukseen liittyy hypoteesittomuus eli se, että työn alussa tutkijalla ei ole ennako-olettamuksia siitä, mihin tutkimustulokset päätyvät. Myös harkinnanvarainen otanta ja aineistolähtöinen analyysi ovat myös laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä (Eskola & Suoranta 2014, 17-20). Näiden perustelujen mukaan päädyin siihen, että laadullinen tutkimusote ja nimenomaan haastattelu sopii työhöni määrällistä tutkimusotetta tai esimerkiksi havainnointia paremmin.

Tutkimushaastattelun tavoite on tuottaa informaatiota tutkimusongelmaan.

Haastatteluvaihtoehtoina voidaan käyttää neljää erilaista vaihtoehtoa: strukturoitua tai puolistrukturoitua haastattelua, teemahaastattelua tai avointa haastattelua. Ne kaikki voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Tässä työssä tutkimus suoritettiin teemahaastattelujen avulla.

Teemahaastattelu on Suomessa yksi käytetyimmistä menetelmistä kerätä laadullista aineistoa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, keskustelunomainen haastattelu, jossa tutkija ja haastateltava keskustelevat tutkijan etukäteen miettimistä teemoista. Teemat eivät saa olla kuitenkaan liian lukkoon lyötyjä, vaan teemahaastatteluissa tulee olla tilaa uusille keskustelunavauksille. (Kananen 2015, 149-156.) Teemahaastattelun avulla pyritään tutkimaan haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä ja mielipiteitä ilmiöstä. Sen jälkeen analysoidaan kerätty aineisto mahdollisimman syvällisesti. Tavallisesta keskustelusta teemahaastattelun erottaa kuitenkin se, että se toteutuu haastattelijan aloitteesta, on tavoitteellinen tiedonkeruun tilanne ja se useimmiten nauhoitetaan tutkijan analyysia varten. (Eskola & Suoranta 2014, 86-88.)

Teemahaastattelussa kysymysten muotoilu ja niiden järjestys ovat vapaampia kuin täysin strukturoidussa kyselyhaastattelussa, mutta avoimesta haastattelusta poiketen kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi kaikki teema-alueet. Haastattelun taltioinnissa ja sen jälkeisessä litteroinnissa tallennetaan sanatarkasti myös se, missä muodossa kysymykset haastateltaville esitetään. (Eskola & Suoranta 2014, 86-95.)

Halusin varata itselleni mahdollisuuden kysyä teemaan liittyviä tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä saamieni vastausten perusteella sekä tarvittaessa vaihtaa kysymysten järjestystä, minkä vuoksi teemahaastattelu oli tarkoituksenmukainen valinta tutkimukseeni. Lisäksi teemahaastattelun vapaampi, keskusteleva muoto sopii haastattelutilanteeseen, jossa

tavoitteena on saada vastaajat antamaan vastauksia omaan työhönsä liittyvistä kysymyksistä vapautuneesti ja luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35, 103.)

Valitsin osallistujat harkinnanvaraisesti eli teoreettisella otannalla, jolloin pieni määrä tutkittavia riittää ja heidän vastauksiaan pyritään analysoimaan perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai omaavat kokemusta siitä. Halusin haastattelua varten tavoittaa henkilöt, jotka olivat osallistuneet itse laatukäyntiin, koska heillä olisi tutkimukseni kannalta tarvittavaa tietoa. (Eskola & Suoranta 2014, 18.)

Haastateltavien määrän koin riittäväksi, koska kaikille kohdeyksikön esihenkilöasemassa oleville tarjottiin mahdollisuus osallistua siihen ja kaikki hyväksyivät kutsun. Tuomen ja Sarajärven kirjan mukaan määrällisesti suuren haastateltavajoukon sijaan olennaisempaa on saada oikeanlaisia henkilöitä haastateltaviksi. Laadullinen tutkimushan ei pyri tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan tuottamaan tietoa tietystä ilmiöstä tai tapahtumasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

9.2 Teemahaastattelut

Lähestyin harkinnanvaraisesti valittuja haastateltavia (kohdeyksikön koko esihenkilöstö, yhteensä neljä palveluesimiestä ja neljä palveluohjaajaa) sähköpostitse 7.9.2021 ja esittelin itseni ja tutkimusaiheeni. Kerroin, että haluaisin haastatella heitä opinnäytetyöhöni heidän laatukäyntiin liittyvän kokemuksensa tiimoilta. Kerroin, että haastattelut tullaan raportoimaan anonymisti ja niiden tallennukset tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua. Ilmoitin lähestyväni heitä lähiaikoina puhelimitse, paitsi jos he lähettämääni viestiin tiettyyn päivään mennessä kieltävästi vastaamalla kieltäytyisivät haastattelusta. En saanut ainoatakaan yhteydenottoa, jossa kieltäydyttäisiin haastattelusta. Yksi vastaaja halusi vain tarkentaa, että olisiko hänellä edes mitään annettavaa tutkimukseeni. Kerroin arvostavani hänen kokemustaan käynnistä eikä haastattelu vaatisi mitään tiettyä osaamista. Lopuksi tämä yksi haastateltava ei kuitenkaan tullut hänelle sovittuun haastatteluun, joten opinnäytetyössäni on seitsemän haastateltavaa.

Pyrin kutsussa noudattamaan Behavioral Insights Teamin kehittämää EAST-viitekehystä (Taulukko 6), jonka mukaan helpot, houkuttelevat, sosiaaliset ja hyvin ajoitetut viestit vaikuttavat vastaanottajan päätöksentekoprosessiin - tässä tapauksessa siis siihen, osallistuisivatko he haastatteluun. Haastatteluun osallistuminen olisi haastateltaville helppoa (Easy), koska pyysin heitä kirjeessä ottamaan yhteyttä vain, jos eivät haluaisi haastatteluun osallistua. Vetoavaksi (Attractive) viestin pyrin muotoilemaan käyttämällä heidän etunimiään kutsussa. Yhteisöllisyyttä (Social) tavoittelin vetoamalla siihen, että he ovat ensimmäiset havainnointiprosessin läpikäyneet esihenkilöt ja siksi tärkeässä asemassa ja viestin ajoituksen

(Timely) toteutin lähettämällä kutsun muutamaa viikkoa ennen laatukäyntiä, jolloin he ovat jo valpastuneet asiassa, mutta eivät vielä liian kiireisiä. (Service ym. 2014, 9-42.)

Osallistuminen haastatteluun oli samalla myös eräänlainen oletusvaihtoehto (default), jota valinta-arkkitehtuurissa voidaan käyttää muokkaamaan ihmisten päätöksentekoa haluttuun suuntaan. Ihminen valitsee usein vaihtoehdon, joka ei vaadi häneltä mitään toimenpidettä, vaikka kyseinen valinta ei hänelle olisikaan rationaalisesti katsottuna paras. (Thaler & Sunstein 2008, 8-9, 93.)

EAST-viitekehys	miten	esimerkki toimenpiteestä
EASY	helppo, saavutettava	haastatteliija ottaa automaattisesti yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi, jos haastateltava ei erikseen siitä kieltäydy.
ATTRACTIVE	vetoava, huomion kiinnittävä, kohdennettu	”Hei, Pirkko!” tervehdys kirjeen alussa
SOCIAL	yhteistöllinen, muihin vertaileva	”Olette ensimmäisiä havainnointiprosessin läpikäyneitä esihenkilöitä koko HUS Asviassa ”
TIMELY	oikein ajoitettu	Viestin lähetys käyntien alla, mutta ei liian lähellä sen aloittamista.

Taulukko 6: Behavioral Insights Teamin EAST-viitekehys (Service ym. 2014, 9-42)

Seuraavaksi lähestyin heitä puhelimitse 15.-20.9.2021 haastattelujen aikataulujen ja haastattelupaikan sopimiseksi. Tarjosin vaihtoehdoksi joko heidän työyksikössään, ulkopuolisessa tilassa tai Teamsin avulla toteutettavaa haastattelua heidän toivomustensa mukaisesti. Tavoitteena oli, että haastattelu häiritsisi mahdollisimman vähän heidän päivittäistä työtään. Kaikki haastateltavat toivoivat Teams-haastattelua.

Haastattelut suoritettiin 27.9.-1.10.2021 eli heti, kun kohdeorganisaatiossa oli toteutettu ensimmäinen sisäinen laatukäynti. Tätä ennen tietoperusta oli jo rakennettu ja kirjoitettu opinnäytetyöhön. Tietoperustan kokoamisen yhteydessä alkoi teemahaastattelun runko muodostua. Haastattelujen avulla tavoitteena on kerätä informaatiota ja aineisto, jonka pohjalta voitaisiin lopulta tehdä ilmiöitä koskevia johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia mallin edelleen rakentamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66-68).

Haastattelun teemoiksi valitsin status quo -vinouman ja muutosjohtamisen. Lähestymistavaksi valitsin päätöksenteon ilmiöiden yhdistämisen Kotterin muutosjohtamisen malliin sen

yksityiskohtaisuuden vuoksi. Rakensin kysymykset etenemään Kotterin askelmien mukaisesti muutoksen kiireellisyydestä sen tulosten jalkauttamiseen pyrkien ottamaan huomioon laatukäyntien ja status quo-vinouman kontekstit samalla. Halusin kysymysten avulla löytää vastaukset tutkimuskysymyksiini eli siihen, miten toiminnanmuutokseen työyhteisössä suhtaudutaan, miten status quo vinouma mahdollisesti ilmenee ja miten tätä tietoa voidaan jatkossa hyödyntää. Tein omassa tiimissäni yhden koehaastattelun tarkistaakseni, että kysymykset ovat toimivia ja että ne mahtuvat haastattelun suunniteltuun aikaraamiin.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea palveluohjaajaa ja neljää palveluesimiestä, jotka olivat edeltävästi osallistuneet yksikkönsä laatukäyntiin. Palveluohjaajat ja -esimiehet työskentelevät esihenkilöasemassa ja siksi heidän roolinsa muutosprosessissa on keskeinen. Heillä on työhön liittyvää substanssiosaamista ja valtuuksia sekä lisäksi mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi viestinnän avulla koko työyhteisöön. Kyseisessä yksikössä ei toimi muita HUS Asvian henkilöitä.

Haastatteluihin kului aikaa 26-52 minuuttia haastateltavaa kohden ja ne toteutettiin Teams-haastatteluina. Keskimäärin yksi haastattelu kesti 41,5 minuuttia. Yksi palveluohjaajapari haastateltiin aikataulusyistä ja heidän toivomuksestaan yhdessä, muut haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman rentona, avoimena ja luottamusta herättävänä. Haastattelut pyrittiin aloittamaan ns. suppilotekniikan mukaisen mallin mukaan, jolloin haastattelu eteni yleisistä kysymyksistä tarkentavien ja syventävien kysymysten avulla yksityiskohtaisempiin kysymyksiin (Kananen 2015, 149-150; Hirsjärvi & Hurme 2001, 107).

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitettiin asianmukaisella tavalla, paperiaineisto tuhottiin silppurissa, haastatteludokumentit ja sähköinen aineisto tuhottiin sanelimen muistista ja tietokoneelta. Tutkimusosuuden aikataulutus kuvataan alla (Taulukko 7).

Vaihe	Ajankohta
Haastattelurungon luominen	15.8.2021 mennessä
Haastateltavien valinta	30.8.2021 mennessä
Haastateltavien kutsuminen tutkimukseen	7.-20.9.2021
Haastattelut / aineiston keruu	27.9.-1.10.2021
Litterointi	2.-10.10.2021
Haastattelujen analyysi ja johtopäätökset	11.-21.10.2021

Vaihe	Ajankohta
Raportin kirjoittaminen valmiiksi	21.10.-30.10.2021

Taulukko 7: Tutkimuksen aikataulus

9.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen jälkeen haastatteluista kerätty aineisto analysoitiin induktiivisesti eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastattelut nauhoitettiin ja sitten litteroitiin eli puhe kirjoitettiin tekstiksi heti haastattelujen jälkeen 2.-10.10.2021. Litterointi voidaan tehdä sanatarkasti, yleiskielisesti tai propositiotasoisesti. Koska työssäni hain aineistosta asiasisältöä, enkä diskurssianalyysia, pidin litterointia yleiskielelle riittävänä tasona. Yleiskielinen litterointi myös varmistaa vastaajien anonymiteetin ja parantaa siten tutkimuksen eettisyyttä, kun esimerkiksi murreilmaisut tai tunnistettavat sanavalinnat eivät paljasta haastateltavan identiteettiä. Pidin litteroinnissa kuitenkin mukana puhetyyliset ilmaisut, enkä esimerkiksi muokannut niitä kieliopillisesti. (Vilka 2021, 137; Kananen 2015, 160-161.)

Litteroinnin jälkeen luin materiaalin useaan kertaan läpi hyvän kokonaiskuvan saamiseksi aineistosta. Määritin analyysiyksiköksi asiasisällön ja sen jälkeen pelkistin alkuperäisestä aineistosta keskeisen asiasisällön. Koodasin aineiston lausetasoisesti uusiksi kokonaisuuksiksi niiden asiasisällön mukaan. Aineiston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yhdistelemällä pystyin ensin ryhmittelemään koodatusta tekstistä olennaisen informaation yhden alaluokan alle. Alaluokkia ryhmittelin niitä yhdistäviksi yläluokiksi taulukkoon. Näitä yläluokkia analysoin lopuksi teoriaan pohjautuen ja tein niistä johtopäätökset. (Vilka 2021, 163-164; Kananen 2015, 166-170.)

Tulokset kirjoitettiin lopuksi auki opinnäytetyöhön, ne julkaistiin ja annettiin tiedoksi organisaation johdolle ja oppilaitokselle. Myös haastatteluun osallistuneille tahoille raportoitiin tutkimuksen tuloksista. Tulokset anonymisoitiin litterointi- ja raportointivaiheessa niin, etteivät henkilöt ole niiden perusteella tunnistettavissa. Tämä varmistettiin vielä ennen julkaisemista antamalla raportti organisaatiossamme kollegani luettavaksi.

Opinnäytetyöstä seuranneet kehittämissuhteet ja johtopäätökset huomioidaan jatkossa sisäisen laatuikäntiprosessin kehittämistyössä.

9.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössäni pyrin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Hain tutkimusluvan HUSilta ennen työn alkua ja se myönnettiin 24.8.2021.

Huomioin eettiset periaatteet niin, että tutkimukseen osallistuvilta pyydetään siihen suostumus ja heille painotettiin vielä ennen haastattelua tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Haastateltavien taustamuuttujia ei käsitellä työssäni lainkaan. Opinnäytetyöni kannalta ja myös pienehkön haastateltavien joukon vuoksi en katsonut taustamuuttujista koituvan lisäinformaatiota tai -arvoa tähän tutkimukseen. Haastattelut litteroitiin yhtenäisen linjan mukaisesti anonyymisti ja teemoitellen niitä aihekokonaisuuksiksi. Haastatteluprosessi myös dokumentoitiin mahdollisimman tarkasti, kuten Kanasen (2014, 63) mukaan on edellytyksenä opinnäytetyön ulkoiselle arvioinnille ja luotettavuuden osoittamiseksi.

Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla ja niiden aluksi kerrottiin aineiston käyttötarkoituksesta ja muistutettiin, että keskustelut ovat luottamuksellisia ja vapaaehtoisia. Haastattelusta oli mahdollista kieltäytyä vielä haastattelutilanteessa. Haastattelusta saatavia tietoja ei luovutettu muille. Haastateltavista käytettiin tarvittaessa litteroinnista lähtien heidän erottamiseksi toisistaan vain nimitystä haastateltava, esim. ”haastateltava 1”, ”haastateltava 2”, jne. Haastateltujen tai kyselyihin vastanneiden henkilöllisyys ei siis tule ilmi tulosten analyysissä tai raportoinnissa. Haastattelutallenteet hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua.

Noudatin tieteellisen tutkimuksen periaatteita pyrkimällä työssäni riittävään huolellisuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Työn luotettavuutta lisäävänä tekijänä työssä on liitteenä näyte aineiston analyysiprosessista, joka on dokumentoitu kokonaisuudessaan tarkasti. Työn toteuttamistapa on siirrettävissä tarvittaessa toiseen kontekstiin esimerkiksi seuraavassa muutosprosessissa. Tulosten tulkinnessa niitä vertailtiin aikaisemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin ja sen avulla vahvistettiin niiden asianmukaisuus. Myös haastateltavat hyväksyivät aineistosta tehdyn tulkin. (Kananen 2015, 352-357.)

10 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitän haastattelujen sisällönanalyysin perusteella saamani tulokset. Analyysissä etsin vastauksista lausetasoisia asiasisältöjä ja jaoin ne yläkategorioihin niiden mukaan. Yhdellä vastaajalla saattoi olla joissakin kysymyksissä useampikin näkökulma yhteen asiaan. Toisissa kysymyksissä taas kaikki haastateltavat eivät antaneet raportoitavaa vastausta ollenkaan. Tämän vuoksi taulukossa esitetty vastausten lukumäärä ei vastaa aina haastateltavien kokonaislukumäärää. Lähdin haastatteluun esittämällä alkuun muutamia ns. lämmittelykysymyksiä kyselemällä haastateltavien kokemuksista sisäiseen laukukäyntiin liittyen.

1. Millaisia ennakko-odotuksia laatukäyntien aloittamiseen liittyi?

Kolme haastateltavaa ilmaisi, että ei ollut asettanut minkäänlaisia ennakko-odotuksia laatukäynneille. Syyksi tähän kerrottiin, että niitä ei joko osattu asettaa, osattiin olla asettamatta omien aikaisempien kokemusten perusteella tai käynnin ei koettu koskettavan juurikaan omaa toimintaa. Muut haastateltavat kertoivat odottaneensa havainnoinnilta ennakkoon joko sitä, että oman yksikön tekemästä työstä tunnistettaisiin sellaisia poikkeamia, joita voitaisiin havaintojen perusteella korjata tai toisaalta hyvien käytänteiden löytymistä ja monistamista. Toisaalta yksi haastateltava kertoi havainneensa selkeää hermostuneisuutta työyhteisössään laatukäyntien vuoksi. (Kuvio 22).

Mä tykkään, että auditoinnista on aina apua... siinähan saa aina uutta näkemystä omiinkin töihin.

Jonkun verran aina noita tommoisia auditointeja ja noita on ollut, et ollaan ehkä opittu siihen, että ei kannata odottaa mitään. Että ehkä justiinsa tarkoituksella en anna sille mitään tunnelatausta - se on yksi asia, mitä tässä firmassa tapahtuu.

Mä tiesin, et sitten, jos on jotain semmoista, ni sitten mä saan tiedon, et mitä mun pitää niin kuin laittaa kuntoon. Et jos on jotain, mitä mä en ole itse huomannut.

Mä heti ajattelin, että mun alueella ei nyt hirveästi niin kuin ole tämmösiä...



Kuvio 22: Esihenkilöiden ennakko-odotuksia käyntiin liittyen

2 Millaiseksi koit laatukäyntiin valmistautumisen?

Sisäiseen laatukäyntiin valmistautuminen koettiin haastateltavien taholta suurimmaksi osaksi niin, että siihen ei tarvinnut oman henkilökunnan informoinnin lisäksi valmistautua juuri mitenkään. Ennakkoon heille lähetetty infokirje toki myös näin ohjeistikin. Informaation

antamisen lisäksi kolme vastaajaa oli kyllä käynyt henkilökuntansa kanssa ennakkoon läpi olennaisena pitämiään asioita ja varmistanut, että tarvittavat materiaalit olivat saatavilla.

Neljä haastateltavaa vastasi valmistautumisen sujuneen kokonaisuudessaan hyvin. Käynti koettiin osaksi omaa päivittäistä työtä ja muutamalle haastateltavalle eri tavoin toteutetut laatuhavainnoinnit olivat jo ihan rutiinia. Ne haasteelliset tekijät, joita haastateltava ilmaisi kokeneensa havainnointia kohtaan, liittyivät siihen, että niiden ei katsottu juurikaan koskevan omaa aluetta tai ei tiedetty, olisiko laatuikäyntiin pitänyt valmistautua.

Oli siinä sen verran, että kerrottiin meidän työntekijöille, että te olette tulossa ja näin. Ilmoitettiin, että jos joku tulee ja kyselee teiltä jotain asioita, niin sen verran tiesi, että niin kuin mitkä ihmiset siellä on...

Mutta siinä mielessä just, että mä en pystynyt kauheasti niin kuin valmistautumaan. Et noi ei niin kuin ollut suoraan mun tuohon alueeseen...

Mä nyt muutamia asioita kyselin, että onhan kaikilla ne ja ne ja ne... Mutta et ei ollut mitään semmoista, kun tämä nyt kumminkin on tämmöistä ihan päivittäistä tapahtumaa mitä täällä on.

3 Minkälaiset ovat tunnelmat ja kokemukset nyt laatuikäynnin jälkeen?

Kaikkien haastateltavien mielestä tunnelmat ja kokemukset käynnin jälkeen olivat positiiviset. Koska haastattelu toteutettiin pian (viikon sisällä) laatuikäynnin jälkeen, monikaan ei ollut ehtinyt vielä käymään asiaa tarkemmin läpi yksikössään oman henkilökuntansa kanssa. Yksi vastaajista koki kuitenkin käynnin jo tuoneen ideoita omaan päivittäiseen työhönsä. Tilaisuutta kuvattiin myös silmiä avaavaksi, omalle toiminnalle sokeutuu ja ulkopuolisen näkemys asioista on siksi hyväksi. Pieni kritiikki kohdistui siihen, että vallitsevassa pandemiatilanteessa yksiköihin ei päästy tarpeeksi syvälle eli haastattelemaan työntekijöitä päivittäisen työn parissa ja siten varmistamaan toiminnan laadusta.

Meidän tiimissä tässä nyt ei olla keritty edes kunnolla juttelemaan, et ei ole silleen asiaa perattu millään tavalla, et... Itselle jäi ainakin ihan positiivinen kokemus, että ei ollut mitään traumatisoiva.

Mutta tähän ette nyt päässeet osastoille saakka, että sitten kun te pääsette enemmän haastattelemaan sitä henkilökuntaa, niin sieltähän se sitten näkyy, että onko ne asiat tiedossa.

Ja se on silleen kiva, että sieltä kun itse tulee tavallaan sokeaksi siihen mitä tekee, niin sitten se toinen näkee eri tavalla ne asiat ja siinä aukaisee sitten tavallaan taas omiakin silmiä.

4 Kuinka tärkeänä tai kiireellisenä pidit laatuikäyntien aloittamista, kun kuulit asiasta ensimmäisen kerran?

Laatuikäyntien aloittamista kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä, mutta kaikki heistä eivät nähneet sitä kuitenkaan erityisen merkityksellisenä päivittäisen toiminnan kannalta. Tärkeänä

havainnointien aloittamista pidettiin, koska niiden koettiin mahdollistavan toiminnan yhdenmukaistamisen talojen välillä. Havainnoijien katsottiin voivan löytää poikkeamia, joita ei itse omassa toiminnassa välttämättä huomata ja sen avulla saadaan ulkopuolisen näkemys vallitsevasta tilanteesta tarkasteltavassa kohteessa. Laatukäyntiä tärkeänä, mutta ei erityisen kiireellisenä pitävien mielestä päivittäisen työn lomaan sijoitettu havainnointi oli toki hyödyllinen, mutta sen ei katsottu menevän esimerkiksi muiden tehtävien edelle. Laatukäyntien tärkeyttä verrattiin lähinnä koulutustilaisuuksiin osallistumiseen.

Kun sieltä tulee joku ulkopuolinen ja katsoo sitä meidän toimintaa sieltä ulkopuolelta, niin mä uskon, että sit me saadaan tavallaan semmoisia, mitä ei itse enää näe.

Se on se yksi asia kaikkien muitten seassa mitä täällä tapahtuu. Siis ei ole merkityksetön, mutta siis tosiaan en mä... et sen päivittäisen työn kannalta se nyt ei ole missään ihan (kärjessä)...

No kyllä se mun mielestä on ihan tärkeä. Koska se antaa paljon itselle ja auditoitavalle kohteelle sitä, et missä mennään ja tiedetään vähän siitä.

5 Millaisia hyötyjä sisäisillä laatukäynneillä mielestäsi voidaan saavuttaa nykytilaan verrattuna?

Laatukäyntien ja laadun havainnoinnin avulla saavutettavien hyötyjen koettiin pääsääntöisesti tulevan siitä, että omasta toiminnasta pystyttäisiin sen avulla löytämään mahdolliset poikkeamat ja sen jälkeen korjaamaan niitä. Samoin haastateltavat kokivat, että toimintaa pystyttäisiin laatukäynnin avulla yhtenäistämään ja kehittämään Ulkopuolisten silmien katsottiin antavan näkemystä omasta tilanteesta. Yksi haastateltava nosti esiin myös työnantajalle koituvan edun havainnointikäynneistä, kun tilanteesta välittyvä objektiivinen tieto siitä, toimivatko asiat niin kuin organisaation johto odottaa. (Kuvio 23).

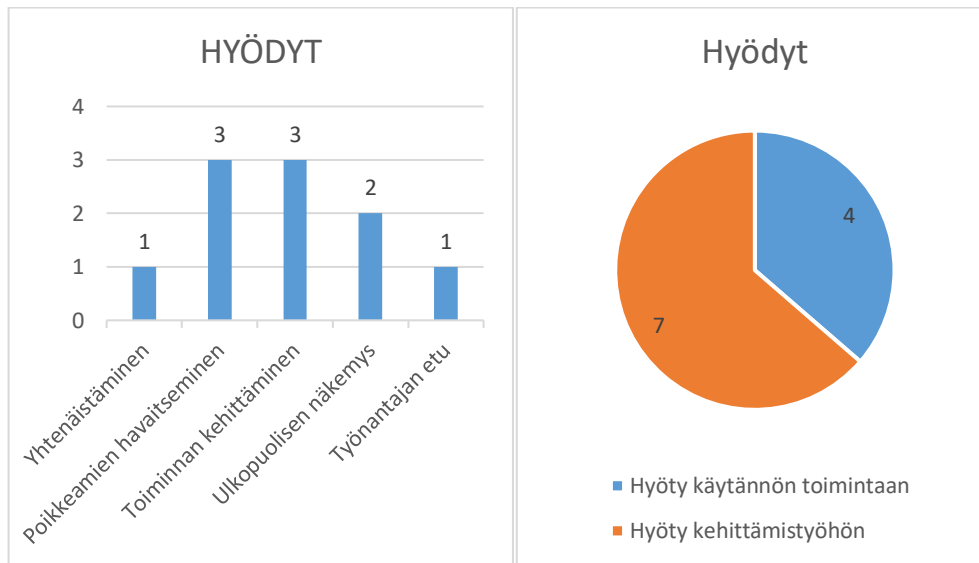
Jaoin haastateltavien kokemat hyödyt vielä yläluokkiin sen mukaan, koettiinko laatukäynneistä koituvan hyötyä enemmän käytännön työn kannalta vai toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Useimmat vastaajat näkivät hyötyjä koituvan molempiin kategorioihin, ehkä aavistuksen painottuen työn kehittämisen avulla saataviin hyötyihin.

Että saataisiin siihen vähän semmoista ulkopuolistakin näkemystä ja että miten se on täällä niin kuin onnistunut.

Tietysti tämä, että kun aina puhutaan siitä, että pitäisi joka sairaalassa olla ne samanlaiset toimintatavat ja muuta niin eihän ne oikeasti koskaan toteudu, jos ei ole sitten jotain tämmöistä mikä näyttää, et miten ne oikeasti on.

Siinä työnantaja niin kuin saa tiedon, et toimiiko ne yksiköt niin kuin he odottavat siltä...

Auditoinnista tulee niin kuin hyvin esiin ne semmoiset puutteetkin, mitä me ei niin kuin havaita.



Kuvio 23: Laatukäynneistä koetut hyödyt

6 Millaisia haittoja voisit kuvitella niiden aiheuttavan nykytilaan verrattuna?

Kukaan haastateltavista ei kokenut sisäisistä laatukäynneistä koituvan toimintaan suoranaisesti mitään haittaa tai haasteita, vaan tilanne koettiin päinvastoin - sen avulla koettiin saavutettavan ainoastaan hyötyä toiminnan kannalta ja nykytilaan verrattuna. Muutama vastaaja tunnisti sen ehkä lisäävän työtaakkaa hetkellisesti tai havaitsi mahdolliset negatiiviset tunteet, kun omaa osaamista eräällä tavalla haastetaan laatukäynnin myötä. He mainitsivat sen kuitenkin olevan samalla hyvä asia, että omaa toimintaa joudutaan kriittisestikin tarkastelemaan.

En mä ainakaan itse näe, että siitä mitään haittaa vois olla. Päinvastoin et niin kuin hyötyä, hyötyä ainoastaan.

Eihän se välttämättä hirveen hyvältä tunnu se ajatus, että täytyisi yhtäkkiä muistaa näitä asioita ja ainakin tietää et mistä selvittää, mutta mun mielestä sellainen herättely on ihan tervetullutta ja pitää vähän hereillä.

No se tuo näkyviin sen, missä meidän tarvitsee tehdä lisää työtä. Eli se lisää meidän työtaakkaa hetkellisesti. Mutta oikeastihan se kuuluu meidän työhön (-) ei se oikeesti työtä lisää - se vaan tuo sen esiin. Ja sitten kun huomataan, että nyt tuolta tulee tommoinen akuutti juttu ja täytyy kaikki suunnitelmat laittaa uusiksi... että semmoista ehkä suunnitelmatyötä se lisää.

7 Onko uusi laatukäyntimalli mielestäsi toimiva?

Kaikkien vastaajien mielestä nyt pilotoitavana oleva uusi laatukäyntimalli vaikutti käynnin aikaan kokonaisuutena melko hyvältä. Mikäli lisäksi jotain erityistä haastatteluissa sen yksityiskohdista mainittiin, niin erityisen paljon pidettiin siitä, että kohteeseen menttiin

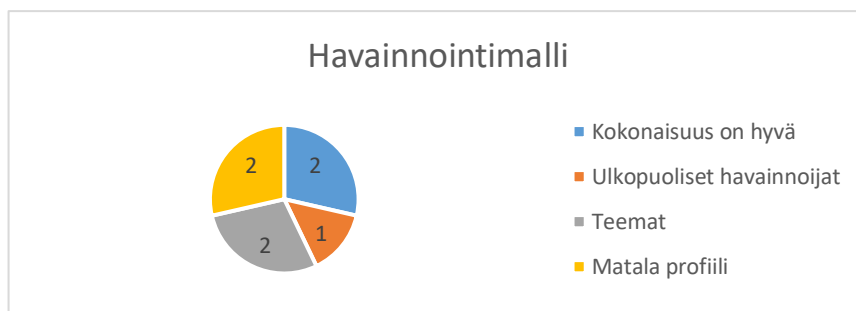
kohtalaisen matalalla profiililla ja toisaalta siitä, että laatukäynneillä tulee jatkossakin olemaan jokin teema. (Kuvio 24).

Mun mielestä toi on oikeastaan hyvä malli, että on niin kuin eri yksikkö. Tulee vähän erilaista näkökantaa siihen. Vaikka me mentäisiin toiseen yksikköön, niin ei välttämättä näe silti kuitenkaan niitä kehittämissjuttuja siinä. Se on liian tuttua itselleen.

No mun mielestä se on tosi hyvä. Kun sit tiettyjä asioita käytte haastattelemassa ja tuotte esiin, niin se varmaan on ihan hyvä. Saa ainakin semmoisen yhden osan siitä käytyä silleen läpi, mikä on se teema. Uskon, että on hyvä malli.

No se on ehkä parempi, koska se on varmaan työntekijöiden kannalta parempi. Kun sinne on aikaisemmin tullut kolme ihmistä ja eri sairaaloista, niin se on ollut semmoinen aika juhlallinen tapahtuma sitten ja varmaan lisännyt sitä, että nämä auditoinnin kohteet siellä pelkää ehkä enemmän sitä, vaikka se ei ole siinä tarkoitus.

Mun mielestä se on ehkä jopa helpompaa, ajatellen just meidän työntekijöitäkin. Ne ei koe sitä sitten niin negatiiviseksi. Et silleen on parempi vaihtoehto.



Kuvio 24: Kokemus laatukäynnistä

8 Oletko tietoinen siitä, mitä sisäisillä laatukäynneillä tavoitellaan?

Muutosvisiosta kysyttäessä havaitsin kysymyksenasetteluni menneen vähän pieleen, koska haastateltavat kokivat minun kysyvän heiltä heidän tietämystään muutosvisiosta eikä yksinkertaisemmin vain sitä, että onko visiosta heille heidän mielestään riittävästi informoitu. En osannut tarpeeksi ajoissa itse myöskään kysymyksenasettelua muuttaa, joten jatkoin samalla mallilla loppuun saakka haastattelujen yhtenäisyyden takaamiseksi. Vain yksi haastateltavista ilmaisi olevansa mielestensä tietoinen muutosvisiosta, neljä haastateltavaa kertoivat omat näkemyksensä muutosvisiosta, mutta ilmaisivat olevansa epävarmoja siitä ja yksi ei osannut sanoa ollenkaan, mikä muutosvisiona voisi olla. Kaikki, jotka jonkinlaisen muutosvision nimesivät, vastasivat uskovansa toimintatapojen yhteneväisyyden olevan muutoksen tavoitteena.

No ajattelisin, että olisko tämä sit... tai näin mieltäisin asian, että niitä käytänteitä mitä on jossain toisessa ja sit toisessa paikassa, että niitä hyviä käytänteitä voitaisiin sitten mallintaa muuallekin.

No varmastihan joku tavoite on, mutta en ole kyllä nyt niin paljon lukenut vielä niitä JCI-juttuja ja muita, et en osaa sanoa.

Luulen sen tavoitteen olevan, niin kuin mä tossa aikaisemmin sanoin, että se että pitäisi olla sairaaloilla samankaltaiset toimintatavat, niin kyllä mä uskon, että se auditointi siihen sitten niin kuin tähtää.

9 Miten viestintä sisäisten laatukäyntien aloittamisesta on toiminut? Olisitko kaivannut jotain muuta tietoa tai monipuolisempaa viestintää lisäksi? Minkälaisiksi koet mahdollisuudet vastavuoroiseen kommunikaatioon?

Laatukäyntien aloittamisen näkökulmasta viestintää pidettiin suurimmaksi osaksi onnistuneena. Erityisen onnistuneena pidettiin sitä, että viestin koettiin tulleen riittävän ajoissa ennen käyntiä. Viestintää pidettiin myös selkeänä ja sen määrää riittävänä toiminnan sujuvuudenkin näkökulmasta. Viikkoa ennen laatukäyntiä lähetettyä infoa käynnin lähestymisestä ja saatuja valmistautumisohjeita (mitä asiakirjoja haastattelussa tarvittaisiin) pidettiin myös hyvänä, koska viestit muistuttivat hektisen päivittäistyön keskellä laatukäynnin lähestymisestä. (Kuvio 25).

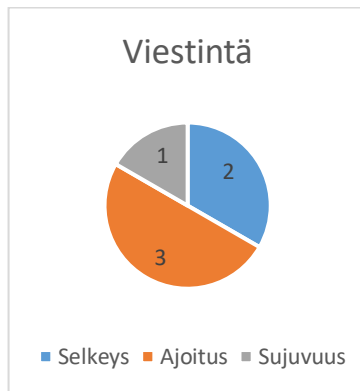
Myös mahdollisuudet viestinnän vastavuoroisuuteen koettiin hyväksi ja suurin osa koki, että olisi tiennyt tarvittaessa, mistä olisi voinut kysyä lisätietoa. Yksi vastaajista koki saaneensa tiedon laatukäynnistä esihenkilöltään eikä siten tiennyt, keneltä muulta olisi tarvittaessa saanut lisätietoa. Yksi konkreettinen kehitysehdotus oli se, että seuraavalla kerralla esihenkilöille tulisi lähettää kalenterikutsu haastatteluun.

Mä muistelin, että ihan hyvissä ajoin tästä ensimmäisen kerran meille mainittiin, että tämmönen on tulossa.

Nyt on pakko kyllä sanoa, että mä en kyllä tiennyt, että mistä olisin sinne saanut yhteyttä.

Tosi hyvä, että mä ainakin olin tyytyväinen siitä, että siitä tuli jo ennakkoon vähän tietoa ja sitten että nyt se lähestyy... Kun se tuli tonne sähköpostiin, niin mun mielestä se oli tosi hyvä. Meilläkin kun on aika hektistä tämä meidän työ tässä, niin voi ihan oikeesti unohtaa.

Juu, juu. Kyllä mä ainakin koen, että olisin voinut olla sinuun tai tähän sun ryhmään (yhteydessä).



Kuvio 25: Viestinnän toimivuus

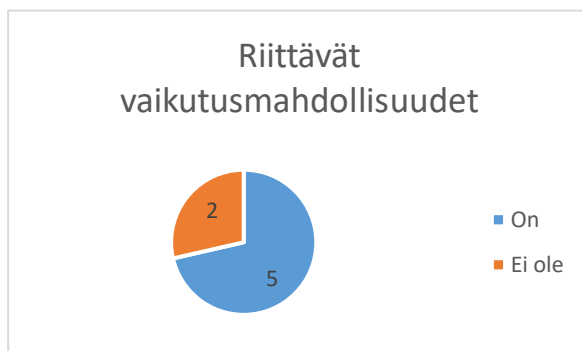
10 Onko sinulla mielestäsi riittävästi valtuuksia ja vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi toimia sisäisten laatukäynniltä saatujen tulosten jalkauttamiseksi?

Suurin osa haastateltavista koki omat vaikutusmahdollisuutensa sekä valtuutensa muutoksen edistämiseen riittäviksi. Kaksi vastaajaa koki, että muutosten edistäminen tapahtuu kuitenkin tehokkaimmin omien esihenkilöidensä kautta. He välittivät tarvittaessa uusia ideoita esihenkilöillensä, jotka sitten ilmoittivat henkilökunnalle tulevista muutoksista eli haastateltavat kokivat itsellään välillistä vaikutusmahdollisuutta kuitenkin olevan. Esihenkilöt ottavat yksikössä näitä ideoita heidän mukaansa kiitettävästi vastaan. Toisaalta suoran vaikutusmahdollisuuden ja auktoriteetin puuttuminen koettiin ajoittain turhauttavaksi. (Kuvio 26).

Ei ole. Rehellisesti sanottuna välillä tuntuu, että niin kuin työntekijöiden näkemyksestä meidän valtuudet on aika minimaaliset. Kyllä se mun mielestä tehokkaimmin kulkee meidän esimiesten kautta, jos jotain viedään tuonne... Ehkä otetaan mieluummin heiltä uusia asioita vastaan.

No se varmaan riippuu jonkun verran asiasta, mutta yleisellä tasolla uskon kyllä et on.

Kyllä mun mielestä on. Silloin kun tulee hyviä ehdotuksia ja toimintatapoja, niin tietysti otetaan ne vastaan.



Kuvio 26: Koetut vaikutusmahdollisuudet

11 Onko Asvian ilmapiiri kehittämistoimenpiteiden ideointiin kannustava?

Kaikki vastaajat kokivat Asvian ilmapiirin olevan kannustava kehittämisen ja ideoinnin suhteen. Apua ja neuvoa koettiin olevan helposti saatavilla. Erityisesti omilta esihenkilöiltä saatu kannustus koettiin hyväksi. Yksi haastateltava koki ilmapiirin parantuneen liikelaitosmallista pois siirtymisen myötä. Toisaalta kannustusta oli saatu lähinnä oman yksikön sisällä ja sen koettiin olevan paljon henkilöstä riippuvaista. Kehittämisasioiden edistämiseen koko Asvian tasolla ei suhtauduttu kovin optimistisesti - isossa organisaatiossa muiden yksiköiden toiminnasta ja keskinäisistä riippuvuuksista oltiin epävarmoja.

No meillä ainakin mun mielestä nämä meidän omat esimiehet kannustaa kauheasti.

Isommassa kokonaisuudessa on sitten toki se, että ei me voida täältä käsin hirveästi niin kuin koko talon näkökulmasta asioita eteenpäin viemään, kun siinä on sitten taas semmoisia asianhaaroja mitä me ei täällä tiedetä eikä pystytä vaikuttamaan tietenkään. Se on ihan ymmärrettävää. Mutta tämän talon tasolla ollaan hyvin saatu kyllä tukea näihin asioihin.

Tämä on hirveästi päälliköstäkin kiinni. N.N on tosi hyvä päällikkö ja hän antaa tilaa ja kuuntelee meitä ja muuta, että paljon olen saanut eteenpäin hänen aikana.

Juu on parantunut. Riippuu varmaan osaltaan siitäkin, että kun on siirrytty pois liikelaitosmallista et se oli ilmeisesti vähän kankeampi. Mutta yleisellä tasolla ihan joo on parantunut.

12 Kuinka hyvin alaisesi mielestäsi ymmärtävät sisäisten laatukäyntien tarpeellisuuden?

Kukaan vastaajista ei kokenut, että heidän oma henkilökuntansa ymmärtäisi välttämättä laatukäyntien todellisen merkityksen ja tarpeellisuuden. Paikoin asia on polarisoitunut yksilötasolla niin, että osa ymmärtää laatutyön merkityksen hyvin ja osa ei ymmärrä sitä ollenkaan. (Kuvio 28). Esihenkilöiden mukaan havainnointia pidetään yksilötasolla usein pelottavana, jopa jonkinlaisena rangaistuksena itseä ja omaa työtä kohtaan. Työntekijät kentällä kokevat lähinnä niin, että heidän työtään ja työtapojaan tullaan arvostelemaan ja siksi laatuhavainnoinnin tarpeellisuutta laatukäyntien muodossa saatetaan kyseenalaistaa voimakkaastikin. Yhden haastateltavan mukaan oman toiminnan tehostaminen koetaan myös joskus tarpeelliseksi laatukäyntien alla. Sanapilvessä (Kuvio 27) on usein esiintyneitä sanoja ja teemoja esihenkilöiden haastatteluista.

Musta tuntuu, että osa pitää niitä jonkunlaisena rangaistuksena, et täytyy tulla tarkastamaan. Että miksi ne tulee tänne, mitä pahaa me on tehty. Ehkä me tarvittaisiin vähän itsekkin sitä perehdytystä lisää tähän asiaan, että me osattaisiin kertoa, että mitä varten nämä on tarpeellisia, silleen ymmärrettävästi.

Ne kokee sen jotenkin vähän, että tuleeko ne rankaisemaan meitä -tyyliin... Mä sanoin, että ei se ole sitä, se on vaan sitä että silloin me tiedetään, jos meillä

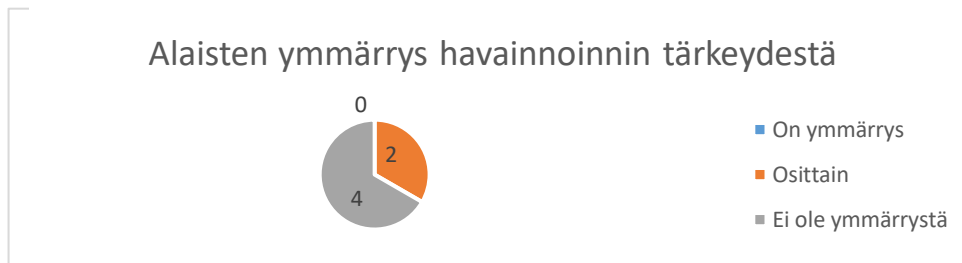
on jotain korjattavaa. Täytyy ajatella se niin... positiivisena eikä negatiivisena ajatuksena.

Mutta sen mä tiedän kyllä, että meidän työntekijät, ne jotenkin aina pelkää, kun sanotaan, että auditointi. Vaikka mä yritän sanoa, niin ihmiset heti jotenkin niin kun... miten mä nyt sanon... sellaisena, että heidän pitää tietää kaikki ja kaikki on kauhean peloissaan.

Monelle olen joutunut selittämään, et mitä se auditointi tarkoittaa. Mutta kuitenkin pelätään. Jos sanotaan, että nyt teidän osastolle auditointi tulee, niin kyllä se on joillekin kauhun paikka, toisille taas ei.



Kuvio 27: Sanapilvi esihenkilöiden mielikuvasta laatukäyntien vastaanottamisesta



Kuvio 28: Alaisten kokemus laatukäynneistä

13 Onko muutosvastarintaa ollut mielestäsi havaittavissa?

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat havainneet muutosvastarintaa omissa työyksiköissään ja alaisissaan. Sen koettiin olevan hyvin henkilösidonnaista ja osin myös polarisoitunutta ja ikään kuin persoonallisuuden piirre - esihenkilöiden mielestä toiset heidän työntekijöistään ovat ja toiset eivät. Yleensä heidän mukaansa samat ihmiset vastustavat kaikkia muutoksia. Muutokset saatetaan kokea yksilötasolla jopa niin vaikeana, että ne aiheuttavat sairauspoissaoloja tai asioiden tekemistä ohjeistuksien vastaisesti.

Muutosvastarinta koettiin haasteeksi myös siksi, että suurin osa henkilöstöstä on kuitenkin muutokseen neutraalisti suhtautuvia, mutta toisaalta joko mukaan vastustukseen tai sen

edistämiseen vedettävissä. Työntekijöiden koettiin myös katsovan asioita enemmän lyhyellä tähtämellä ja lähinnä vain omasta näkökulmastaan.

Muutosvastarintaa on ollut aina. Joka asiaan, määrätyillä ihmisillä. Osa ei sitten osaa niin kuin ollenkaan, että se on niin kuin punainen vaate, jos sanotaan...

Mutta tosiaan myös hyvin henkilökohtaista, osa meidän porukasta on erittäin kehittämishaluisia ja lähtee kaikkeen mukaan ja sitten meillä on se toinen ääripää siellä, että mikään ei saisi ikinä muuttua.

Ehkä niitä pahimpia muutosvastarintaisia ei ole kuitenkaan enemmistö, mutta sitten se väli siinä, jotka voi helposti vetää jompaankumpaan suuntaan, niin että kumpaan suuntaan siinä sitten niitä onnistutaan vetämään...

14 Mistä muutosvastarinta johtuu mielestäsi?

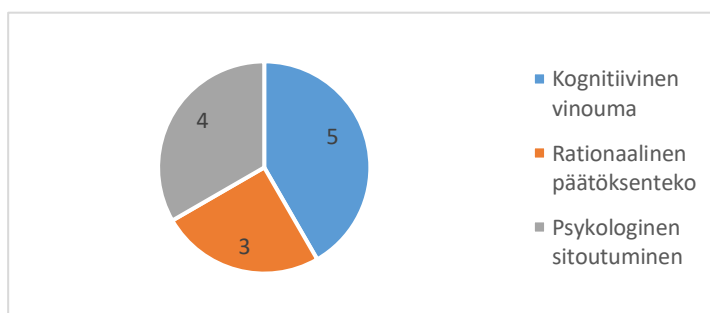
Kaikkien, jotka olivat muutosvastarintaa alaisissaan havainneet, vastauksissa ilmeni tekijöitä, jotka liittyvät status quo -vinoumaan ja muihin vinoumiin. Yksi vastaaja koki muutosvastarinnan liittyvän myös työntekijän ikään: hänen mielestään nuoret ovat esimerkiksi oppimishaluisempia kuin vanhemmat työntekijät.

Status quo:n tekijöihin vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Hieman muita enemmän oli havaittavissa kognitiivisen vinouman aiheuttamia syitä muutosvastarintaan. Nämä kaikki liittyivät tappion kaihtamiseen. Useammin aineistossa esiintyneitä muita syitä muutosvastarintaan olivat myös rationaaliseen päätöksentekoon liittyvä nettohyödyn kokemus sekä psykologisen sitoutumisen näkökulmasta kontrollin tarve. (Kuvio 29).

Ja sekin varmasti riippuu juuri siitä, että kokeeko se henkilö, että siitä olisi hänelle hyötyä. Jos hän joutuu liian paljon jotain muuttamaan, niin sittenhän hän kokee sen haittana.

Mä luulen, että siinä on osittain just se, että kun ei tiedetä mistä on kyse niin se luo sellaista pelon tunnetta turhaan ja sit tulee just semmoinen kokemus, että teenkö minä tarpeeksi hyvin ja tuleeko ne minua nyt tänne vahtimaan ja käyttämään...

Siis mun mielestä kaikista eniten siihen vaikuttaa ihmisen oma persoona. Jotkut vaan on semmoisia, että kun on tottunut johonkin niin sitten haluaa vaan aina tehdä niin. Ne haluavat tehdä niin, vaikka joku muu asia olisi helpompi.



Kuvio 29: Koetut muutosvastarinnan syyt

15 Koetko itse saavasi organisaatiosta riittävästi tukea sisäiseen laatukäyntiprosessiin liittyen?

Kaikki haastateltavat kokivat saavansa organisaatioltaan tarvittaessa tukea toiminnanmuutoksessa. Omalta esihenkilöltä, päälliköltä ja kollegoilta saatava tuki koettiin hyväksi, jos oli tarvetta saada asioita selvitettyä. Yksi vastaaja mainitsi tärkeäksi huolehtia esihenkilöstön riittävästä perehdyttämisestä muutokseen, että he pystyisivät viemään tietoa organisaatiossaan edelleen alaisilleen mahdollisimman tehokkaasti.

Jos kysyttävää on ollut, niin kyllä täällä ainakin tähän asti on vastaukset ainakin jotain kautta löytynyt. Tässä on kollegat mun mielestä aika hyvä tällainen perustuki, että jos et itse tiedä, niin sitten yhdessä. Jos ei kukaan muukaan tiedä niin selvitetään. Mutta kyllä on aina saanut sen vastauksen. Kun on ymmärtänyt vaan kysyä.

Joo, varmaan pyydettäessä saisin. Jonkunlainen perehdyttäminen siihen, mitä on tulossa, niin olisi kyllä varmaan ihan paikallansa. Mun mielestä nyt tässä kohtaa myös esimiehiä pitää ajatella ruohonjuuritason työntekijöinä. Niille pitää väentää rautalangasta. Koska sitten se rautalankaversio on nopeampi, helpompi omaksua, niin sitten siihen perehtymiseen menee vähemmän aikaa ja sitä pääsee nopeammin viemään sinne kentälle.

16 Minkälaisia muutoksia olet havainnut sisäisten laatukäyntien aloittamisesta mahdollisesti jo koituneen?

Haastattelut toteutettiin ajallisesti niin lähellä laatukäyntiä, että suoranaisia vaikutuksia tai muutoksia toimintaan ei oltu vielä tunnistettu. Haastateltavat odottivat laatukäynnin raporttia nähtäväkseen - aiheutuisiko siitä heidän toimintaansa vaikutuksia.

Ei meidän kohdalla, me odotamme sitä teidän raporttia ensin ja sitten näemme tuleeko vaikutuksia.

No nyt en osaa tästä, kun oli viikonloppu heti siinä... niin en ole vielä kuullut mitään.

17 Onko sisäisille laatukäynneille asetettu lyhyen aikavälin tavoitteita yksikössasi? Jos ei, pitäisikö sellaisia olla? Jos on, ovatko ne realistisia?

Haastateltavista yksikään ei ollut tietoinen lyhyen aikavälin tavoitteista. Kysyttäessä, pitäisikö sellaisia heidän mielestään olla, puolet haastateltavista koki ne tärkeiksi ja puolet ei osannut sanoa, olisivatko ne mahdollisesti tarpeellisia. Ne, jotka kokivat tavoitteiden asettamisen tärkeäksi, katsoivat sen oletettavasti vaikuttavan lähinnä työntekijöiden motivaatioon ja muutoksen tuomien hyötyjen konkretisoitumiseen.

Ei. Ei ole ainakaan mun tietoon tullut. Ehkä ne voisivat toisaalta konkretisoida sitä, että jos olisi jotain sellaisia lyhyen aikavälin tavoitteita mitä tällä pyritään tekemään, niin se vois avata itsessään sitä koko prosessia enemmän. Että on joku asia, mihin tällä pyritään.

Semmoinen vois olla lyhyen aikavälin tavoite, että kaikki meidän työntekijät tietäisivät, mistä meidän tietyt tiedot löytyy. Vaikka ei ulkoa muistaisi niin kuitenkin tietäisi sen, että mitä se voisi pitää sisällään, ettei se ole ihan semmoinen tuntematon kauhistus, jos joku sitä kysyy.

18 Miten uskot laatukäyntien vaikuttavan käytännön tasolla työhön jatkossa?

Myös kysyttäessä siitä, miten haastateltavat kokivat kierrosten vaikuttavan jatkossa yksikön työskentelyyn, moni koki havainnointikokemuksen olevan vielä liian lähellä voidakseen tähän kysymykseen vastata tarkemmin. Kun käynnistä on ensin saatu raportti ja huomataan, miten paljon se vaikuttaa omaan yksikköön ja miten paljon se vaatii omalta yksiköltä toimenpiteitä, koettiin tähän kysymykseen olevan helpompi vastata. Laatukäyntien vaikutuksen katsottiin siis olevan käytännössä lähinnä poikkeamien korjaamista yksikössä tarvittaessa.

Se varmaan vaikuttaa, että kuinka konkreettisesti se koskettaa sitä yksikköä. Se vaikutus on varmaan sitten suurempi silloin.

No mä luulen, että jos sieltä tulee joku semmoinen raportti, että jossa näkyy selkeästi jotain, niin sitten... siihen meidän pitää puuttua ja katsoo sitä sitten siinä vaiheessa.

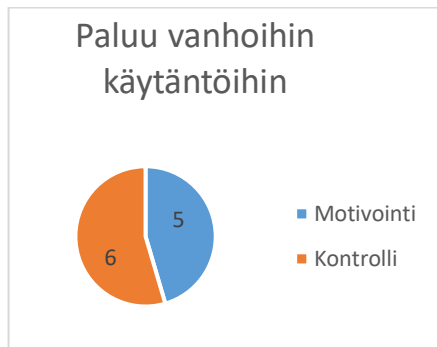
19 Miten mielestäsi voitaisiin parhaiten estää vanhoihin käytäntöihin paluu?

Kysyttäessä, mitkä haastateltavat kokivat omiksi mahdollisuuksikseen estää vanhoihin käytäntöihin paluu uudistuksen ja kehitettyjen parannusten jälkeen, vastaukset jakautuivat melkein tasan kahteen näkökulmaan: toiminnan kontrollointiin ja henkilöstön motivointiin. Toisaalta koettiin, että uuteen toimintamalliin perehdyttämisen ja yhdessä sopimisen tulisi toimia riittävänä motivaattorina työn tekemiseen uudella tavalla, toisaalta tunnistettiin, että tilannetta täytyy kuitenkin toiminnanmuutoksen jälkeen seurata ja kontrolloida. (Kuvio 30).

Määrättyjä tarkistuskäyntejä että esimerkiksi käydään tarkistamassa, että onko kaikki hyvin ja pysytäänkö siinä...

Ehkä joku kunnollinen porkkana toimii siellä kaikkein parhaiten, että se on selkeä se palkinto mihin tällä pyritään ja kun päästään tähän ja saavutetaan.

Eihän siinä ole oikeastaan mitään muuta tapaa kuin se, että sitä pitäisi vaan valvoa niin kauan, että se varmasti pysyy siinä uudessa. Ja se on se, missä se yleensä lähtee epäonnistuman, koska se valvontaan käytettävä aika ei ole välttämättä riittävää.



Kuvio 30: Vanhoihin käytäntöihin paluun estäminen

20 Erosiko käynti jotenkin siitä, mitä siltä odotit?

4/7 haastateltavista koki sisäisen laatukäynnin eronneen siitä, mitä he siltä odottivat ja 3/7 ei näitä eroja kokenut odotusten ja toteutuksen välillä. (Kuvio 31). Suurimmat erot löytyivät siitä, että etukäteen laatukäynnin oli oletettu olevan vaikeampaa, hitaampaa ja kankeampaa. Kysyttäessä syytä tähän, haastateltavien vastauksista kävi ilmi esimerkiksi edustavuus- ja tunneheuristiikkaan viittaavia näkemyksiä: haastateltavat olivat omien stereotyyppiensä tai aikaisempien kokemustensa vuoksi odottaneet käynnistä haastavampaa. Lisäksi esimerkiksi aikaisempiin havainnoiteihin ja niiden toteutukseen voitiin liittää negatiivisia mielleyhtymiä.

Mä ehkä odotin vielä tiukempaa tenttiä, että tulee tosi vaikeita kysymyksiä mihin ei osaa vastata. Mutta niin kuin... positiivinen kokemus.

Tietysti ehkä se, että sitten kun olen ollut siellä työntekijöiden mukana auditoinnin purussa, kun siellä on ollut ne kolme henkilöä ja niille (työntekijöille) se on sitten ollut kamalaa. Että ehkä se tunnelma sieltä sitten on jäänyt.



Kuvio 31: Odotukset vs. toteutus

21 Jos saisit valita, jatkaisitko mieluummin sisäisten laatukäyntimallin kehittämistä vai jatkaisitko aikaisemmalla toimintatavalla ilman laatukäyntejä?

Viimeisenä kysymyksenä kysyin haastateltavilta, että jos he saisivat valita vapaasti, jatkaisivatko he laatukäyntimallin käyttöä ja kehittämistä vai aikaisemmalla toimintatavalla ilman uudenmallista laatukäyntitoimintaa. Kaikki vastaajat valitsivat uuden mallin kehittämisen ja sen käyttämisen. Syynä tähän he ilmaisivat jo haastattelussa aikaisemmin

esiin tuomansa asiat, kuten sen, että ulkopuolisen näkemys tuo uusia näkökulmia omaa työhön tai että työstä on mahdollista löytää hyviä käytänteitä.

Ilman muuta niitä auditointeja. Se on aina parempi, kun tulee joku sieltä ulkopuolelta katsomaan sitä asiaa, ettei ihan vaan itse häävät. Tulee jo sokeaksi omalle toiminnalle. Aina tarvii vähän semmoisia herätyksiä, että hei, mietipäs asiaa tuolta kantilta.

No molemmathan tukevat toisiansa silleen, että se auditointihan antaa laajemman kuvan eri yksiköistä, jota mulla ei voi muuten olla. Se oman toiminnan kehittäminenhan kuuluu siihen rinnalle, mutta jos tämmöisellä auditoinnilla saa semmoista laajempaa näkemystä asioista, että miten yksiköissä kannattaa toimia, jos jossain on hyvät käytänteet, niin sehän on aina vaan plussaa.

Ei, kyllä mä tällä uudella systeemillä lähtisin, kehitys on aina hyvä.

11 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aikana kirjoittaja on saanut merkittävää hyötyä paitsi tutkimusosaamisen lisääntymisenä ja ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon suorittamisena, myös oman työn ja sen kehittämisen näkökulmasta. Tämän osalta työ on ylittänyt kirjoittajan odotukset. Oman arvioni mukaan olen työtä kirjoittaessa antanut sille kaikki mahdolliset resurssit niin ajallisesti kuin osaamisen näkökulmasta ja tehnyt aina kaikkeni saadakseni työstä mahdollisimman laadukkaan.

11.1 Johtopäätökset tutkimuskysymysten näkökulmasta

Opinnäytetyölle asetetut tutkimuskysymykset olivat:

- Miten laatuhavainnointiprosessin eli laatukäyntien aloittaminen koetaan HUS Asvian esihenkilöiden näkökulmasta?
- Minkälaisia odotuksia esihenkilöillä on laatukäyntien suhteen?
- Miten status quo -vinouma on yhteydessä laatukäyntiprosessin käyttöönoton haasteisiin?
- Miten opinnäytetyön tutkimusosuudesta saatavia tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa muutosprosessien suunnittelussa ja kehittämisessä?
- Miten opinnäytetyöstä saatavaa tietoperustaa voidaan hyödyntää jatkossa muutosprosessien suunnittelussa ja kehittämisessä?

Ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen sain vastaukset teemahaastattelun aineistosta. Havainnointiprosessin aloittaminen koettiin esihenkilöiden mielestä yleisesti ottaen erittäin hyvänä. Ennako-odotuksia laatukäynneistä saataville hyödyille mainittiin olevan mm. oman

yksikön työstä löytyvät poikkeamat, joita voitaisiin sitten korjata laadun parantamiseksi sekä hyvien käytänteiden löytämisen organisaatiossa monistettaviksi.

Erot siinä, miten merkitykselliseksi havainnointiprosessi ja sen tuomat hyödyt koettiin, oli aineiston perusteella esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä suuri. Esihenkilöt olivat hahmottaneet sen, miksi laatukäyntejä tehdään ja minkälaisia etuja sen avulla voidaan toiminnassa saavuttaa. Kuitenkaan tätä tietoa ei haastattelujen mukaan ole saatu tehokkaasti valumaan organisaatiossa alaspäin seuraavalle tasolle.

Ristiriita siis sen välillä, miten esihenkilöt itse kokivat laatukäynnit ja miten he kertoivat alaistensa niihin suhtautuvan, oli erittäin suuri. Esihenkilöiden mielestä muutosvastarintaa oli työntekijöiden parissa havaittu runsaasti. Syinä tähän pidettiin teemahaastatteluiden perusteella ennen kaikkea asioita, joiden taustalla ovat myös status quo -vinoiman tekijät: tappion kaihtaminen, koettu nettohyöty ja kontrollin tarve.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli juuri status quo -vinoiman mahdollinen yhteys toiminnanmuutoksen haasteisiin. Havainnointiprosessin vertailupohjana tutkimuksessa käytetään kohdeorganisaation status quo-tilannetta. Status quo -tilanne kohdeorganisaatiossa oli se, että standardoitua laatujärjestelmää ei ole käytössä eikä laatukäyntejä ole järjestelmällisesti tehty kaikille palvelulinjoille. Usein organisaatioissa oletetaan, että mikäli toiminnanmuutokseen ei ryhdytä, tilanne työpaikalla säilyy muuttumattomana. Tämä mahdollisuus muuttumattomuuteen ei kuitenkaan pidä - ainakaan loputtoman pitkään - paikkaansa. Ulkoiset paineet eri sidosryhmiltä luovat ennen pitkää mille tahansa organisaatiolle muospainetta, mikäli se haluaa pysyä kilpailukykyisenä toimijana markkinoilla. Laadunvarmistamisella ja -kehittämisellä organisaatio pystyy helpommin pysymään kustannustehokkaana ja tuottamaan asiakkaan vaatimia palveluja laadukkaasti.

Neljäs ja viides tutkimuskysymys koskivat mahdollisuuksia löytää muutosjohtamisen teoriasta keinoja tehokkaampaan toiminnanmuutoksen läpivientiin. Näihin löysin teoreettisesta viitekehuksesta ja tutkimuksestani mahdollisuuksia, joita avaan tarkemmin kappaleessa 11.3.

11.2 Johtopäätökset tärkeimmistä tutkimustuloksista

Uutta pilotoitavaa laatukäyntimallia pidettiin aineiston perusteella hyvänä. Erityisesti matalalla profiililla organisaatiossa vierailu juhlanan tilaisuuden sijaan oli esihenkilöiden mielestä hyvä asia. Henkilöstön uskottiin kokevan esihenkilöstöä enemmän jännitystä laatukäyntejä kohtaan - kohdistuuhan arviointi suoraan heidän päivittäiseen työhönsä, työmenetelmiin ja työn tuloksiin.

Myös idea havainnointiprosessille valittavasta vaihtuvasta teemasta sai positiivisen vastaanoton. Myös havainnoijien näkökulmasta teemoittainen sukeltaminen organisaation

toimintaan antaa paremmat mahdollisuudet arvioitavien tekijöiden objektiiviseen tarkasteluun. Kun samaa aihetta tarkastellaan syvällisesti useassa yksikössä, eikä torstaina tarvitse havainnoida yhden sairaalan aulatilaa ja tiistaina toisen sairaalan keittiön infektioidentorjuntaa, harjaantuu myös havainnoijan silmä arviointiprosessissa.

Mahdollisiin ennakko-odotuksiin verrattuna käynnit toteutuivat haastateltavien mielestä joustavasti ja hyvin. Erityisen kiireellisenä tai merkittävänä laatukäyntien aloittamista ei pidetty, vaikka sen hyödyt koettiin realistisesti eikä laatukäynneistä koettu aiheutuvan hetkellisen työmäärän lisääntymisen lisäksi muita haittoja.

Muutoksen visio ei ollut kirkas, vaikka monet haastateltavista hyvin haarukoivat toiminnan yhtenäistämisen olevan laatukäyntien tavoitteena. Viestinnän laatukäyntien käytännön toimien osalta koettiin toimineen hyvin eikä sen osalta tarvetta muutokseen havaittu.

Esihenkilöstön kokemat valtuudet ja vaikutusmahdollisuudet toimia esimerkiksi laatukäynneiltä saatujen kehittämissuositusten tai toiminnanmuutosten jalkauttamisessa jakautuivat työroolin mukaisesti. Palveluesimiehet kokivat valtuutensa riittäviksi, kun taas palveluohjaajilla oli tutkimuksen mukaan lähinnä välillisiä vaikutusmahdollisuuksia.

Esihenkilöstön ja työntekijöiden välinen ero siinä, miten muutokseen suhtaudutaan, oli haastattelujen perusteella suuri. Kaikki esihenkilöstön jäsenet tunnistivat laatukäyntien hyödyt, mutta kertoivat alaistensa pelkäävän niitä. Syiksi tähän pelkoon haastateltavat kertoivat tekijöitä, jotka liittyvät myös status quo-vinouman tekijöihin: tappion kaihtamisen, nettohyödyn kokemuksen ja kontrollin tarpeen.

Lyhyen aikavälin tavoitteita ei myöskään tunnistettu, niitä ei ole myöskään asetettu tälle laatukäyntiprosessille.

Ylimmän johdon tuki on muutosprosessissa erittäin tärkeää. Tämän vuoksi esimerkiksi opinnäytetyötäni tehdessäni tapahtunut HUSin ylimmän johdon päätös JCI-laatuakkreditaation vähintäänkin siirtämisestä eteenpäin, vaikkakin hyvin perustelluista syistä, vei laatujärjestelmän rakentamiselta pohjaa ja loi haastetta oman havainnointiprosessin rakentamiseen. On voitava uskottavasti perustella syyt siihen, miksi tiettyjä asioita otetaan laatutarkasteluun mukaan ja laatujärjestelmän epävarma tilanne HUSin sisällä vie hieman tätä taustatukea Asvian oman laadunhallinnan rakentamisesta.

11.3 Kehittämisehdotukset

Viimeisessä kappaleessa esittelen opinnäytetyön aikana tehdyt kehittämisehdotukset, jotka pohjautuvat pitkälti Kotterin muutosjohtamisen teorioihin sekä teemahaastattelun tutkimustuloksiin. Nämä kehittämisehdotukset löytyvät myös liitteestä 5.

Kehittämällä sisäisten laatukäyntien prosessia organisaatiossa on mahdollista valvoa, täytyvätkö toiminnalle asetetut odotukset ja tavoitteet sekä seurata toimintamallien toimivuutta. Laatukäyntien tulisi toteutua niin, että niissä ei etsitä syyllisiä virheille vaan etsitään hyviä käytäntöjä ja autetaan henkilökuntaa näkemään oman roolinsa laadun tuottajana. Parhaimmillaan koko työyhteisö omaksuu kyseisen roolin niin, että laadun ylläpidosta ja kehittämisestä tulee osa sen kulttuuria (Alhatmi 2010, 114-126.)

Esimerkiksi Gromov & Brandt (2011) listaavat artikkelissaan organisaatiomuutoksen kriittisiä menestystekijöitä olevan säännöllinen kommunikaatio sekä henkilöstön osallistaminen ja valtuuttaminen (Gromov & Brandt 2011, 69.) Kim & Kankanhalli (2009) taas nostivat tutkimuksessaan esille tekijöitä, joiden avulla muutosvastarintaa voitaisiin vähentää. Näihin kuuluu esimerkiksi muutosagenttien käyttäminen viestinnässä, henkilöstön koulutus, hyötyjen painottaminen ja organisaation tuki. (Kim & Kankanhalli 2009, 579-580.) Nämä tulokset ovat yhteneväisiä omassa opinnäytetyössäni saatujen tulosten kanssa. Niiden perusteella laadin seuraavaksi esiteltävät muutoksen askeleet.

Vedän lopuksi yhteen kehittämisehdotukseni Kotterin kahdeksanportaisen muutosjohtamisen mallin mukaan. Nimesin kahdeksanportaiset vaiheet askelmiksi, koska se viittaa samalla taustaorganisaation asiakkuus- ja konseptinkehittämisyksikköön (ASKEL-tiimi), joka on mukana tukemassa ja kehittämässä organisaatiossa toteutettavia erilaisia muutosprosesseja.

Askel 1: Muutoksen perustelut

Mikäli tyytyväisyys vallitsevaan tilaan on organisaatiossa vahva, muutoksen välttämättömyyden tunne ei synny helposti. Teemahaastattelujen perusteella nykytilan analysointi ja tavoitetilan määrittely tulisi kuvata muutosprosessin alussa vielä selkeämmin ja muutoksen merkittävyyttä painottaa entisestään. Muutokseen liittyvät konkreettiset tavoitteet, aikataulut, vastuut ja mittarit ovat pohja sille, että ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä voi syntyä organisaation jäsenille. (Laamanen ym. 2016, 33-48).

Erilaisten mitattavien tulosten kertominen työyhteisölle koko organisaation mittakaavassa auttaa vähentämään status quo -vinoamaa tai yli-itsevarmuuden vaikutuksia. Esimerkiksi taloudellisen tilanteen huononeminen tai asiakastyytyväisyyden lasku on tärkeää osata kommunikoida henkilöstön kanssa aidosti samaa kieltä puhuen ja heidän näkökulmansa huomioiden - mutta pelkäämättä mahdollista negatiivista asennetta. (Valkeakari & Hyppönen

2009, 29.) Näin muutoksen välttämättömyyden tunne voidaan levittää läpi koko organisaation, vaikka yksittäinen alue toimisi hyvin.

Myös henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin heti sen alusta lähtien voitaisiin toteuttaa niin, että heidän sitoutumisensa mahdollistuisi jo prosessin alusta alkaen muutosvastarinnan vähentämiseksi. Esimerkiksi laatukäyntien toteuttamiseen voitaisiin käyttää esihenkilöstön substanssiosaamista teemojen rakentamisessa. Harkitsemisen arvoinen näkökulma on myös organisaation ulkopuolisen muutosjohtajan käyttäminen etenkin vaikeissa muutosprosesseissa sisäisten sidoksien välttämiseksi. (Kotter 2012, 47-48, 170.)

Askel 2: Ohjaava tiimi

HUS Asviassa opinnäytetyöhöni liittyvää muutosprosessia ohjaa tiimi, jossa työskentelystä vastaa viime kädessä toimialajohtaja. Hänen alaisuudessaan kehittämisspäällikkö toimii vastuuhenkilönä ja laatupäällikkö johtaa tiimiä, joka suunnittelee, koordinoi ja valmistelee laatukäyntejä ja niihin valmistautumista käytännön tasolla. Teemahaastattelujen perusteella tiimin työ on kohtalaisen onnistunut - aikaisempien auditointien tapaan havainnoijien substanssiosaamista ei pidetty ensimmäisellä käynnillä kriittisenä tekijänä arviointien tekemisessä.

Tulevissakin muutosprosesseissa vastaavan tiimin kokoonpanossa tulee miettiä tarkoin sen valtaa tehdä päätöksiä, substanssiosaamista, uskottavuutta sekä vuorovaikutus- ja johtajuustaitoja. Ydintiimin sitouttaminen hankkeeseen, muutoksen ydinryhmän yhteistyön tiivistäminen ja yhteisen rintaman kommunikointi läpi organisaation edistää muutosprosessien läpiviemistä. (Kotter 2012, 55-68; Laamanen ym. 2016, 140.)

Tiimin oman muutokseen sitoutumisen varmistaminen aika ajoin on myös hyvä tehdä, etenkin muutosprosessien pitkittyessä tai haasteita kohdattaessa. Jos tiimin motivaatiossa tai sitoutumisessa on viitteitä heikentymisestä, se on usein merkki siitä, että hanketta on jollain lailla ohjattava uudelleen. Sitoutumisen astetta voidaan jatkossa selvittää yksinkertaisimmillaan kysymällä tiimiltä aika ajoin muutamia kysymyksiä, kuten:

1. miten selkeänä koen hankkeen tavoitteet
2. miten tärkeänä koen hankkeen toteutumisen organisaatiomme kannalta
3. miten paljon olen havainnut edistymistä tavoitteiden suunnassa
4. miten tyytyväinen olen saavutettuihin tuloksiin?
5. miten vahvasti uskon onnistumiseen
6. miten sitoutunut esihenkilöni on hankkeeseen
7. miten motivoitunut itse olen osallistumaan hankkeeseen (Laamanen ym. 2016, 53-54)

Askel 3: Vision kirkastus

Muutosvision kiteyttäminen ensin johtoryhmätasolla ja sen jälkeen selkeästi läpi koko

organisaation on tärkeää motivaation luomiseksi. Tämä olisi syytä tehdä jo ennen muutoksen konkreettista aloittamista. Eräänlainen ”hissipuhe” eli muutosvision esittäminen viidessä minuutissa tulisi olla muutosta ohjaavalla tiimillä niin selkeä, että he pystyvät luotettavasti ja motivoivasti muutoksesta kommunikoimaan niin organisaatiossa kuin sen kaikille sidosryhmille. Tässä auttaa myös edellisessä vaiheessa mainittu tiivis yhteistyö muutostiimin ja organisaation johdon välillä. On helpompi viestiä uskottavasti asioista, joille tietää olevan ”johdon siunaus”. Visiossa tulisi kertoa, mitä työyhteisön jäseniltä käytännössä edellytetään tavoitteen saavuttamiseksi. (Kotter 2012, 71-74; Valkeakari & Hyppönen 2009, 30.) Tämän muutosvision kirkastaminen on syytä tehdä myös käynnissä olevalle muutosprosessille.

Askel 4: Viestintä

Muutosviestintä on varmasti lähes kaikkien organisaatiomuutosten haastavimpia tehtäviä. Siihen panostaminen on resurssien käyttämistä niin, että todennäköisesti voidaan aikaansaada muutosvastarinnan heikentymistä ja sitoutumisen lisääntymistä muutokseen. Kaikkia mahdollisia viestintäkanavia ja -foorumia on syytä käyttää hyväkseen muutosviestin eteenpäin viemiseksi. Esimerkiksi erilaiset paneelit, aivoriihet tai vaikka Teamsin välityksellä järjestettävät laatuaamiaiset voisivat toimia muutosvision toistamisen paikkoina.

Myös viestinnän kaksisuuntaisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Miten saamme kenttätasolta sitä tietoa, mitä muutosprosessissa kulloinkin tarvitaan? Ymmärretäänkö muutosta ohjaavassa tiimissä, miten työntekijöiden asiantuntemusta voidaan hyötykäyttää? Onko muutos menossa oikeaan suuntaan vai olisiko jollain pienellä korjausliikkeellä mahdollista saavuttaa vieläkin parempi lopputulos? Miten varmistutaan siitä, että koko organisaatio ymmärtää muutoksen samalla tavalla ja on ylipäätään tietoinen siitä? Myös muutoksen etenemisestä ja saavutetuista tavoitteista on muistettava viestittää työyhteisöön. Juuti & Virtanen mainitsevat, että viestinnän laatu ja määrä, avoin vuorovaikutus ihmisten kanssa sekä johdon antama esimerkki ratkaisevat koko muutosprosessin onnistumisen, kun työyhteisö hyväksyy muutoksen. (Juuti & Virtanen 2009, 152-154).

Johdon antama esimerkki muutokseen suhtautumisesta ja konkreettiset teot ovat nekin sanaton viestintää, joita työntekijät havainnoivat ja tulkitsevat. Se myös saa heidät uskomaan muutokseen ja osallistumaan siihen aktiivisemmin. (Kotter 2012, 95-103; Juuti & Virtanen 2009, 154.) Viestinnässä voidaan jatkossa hyväksi käyttää esimerkiksi EAST-viitekehystä, jonka mukaan rakennettu viestintä olisi helppoa, huomion kiinnittävää, yhteisöllistä ja oikein ajoitettua (Service ym. 2014, 9-42). Malli on esitelty tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa 9.2.

Laatukäyntiprosessin viestintää jatketaan nyt pilotoitua mallia hioen ja kehittämällä, sen katsottiin tutkimuksen mukaan vastaavan odotuksiin riittävän hyvin.

Askel 5: Esteiden poistaminen

Organisaatiossa on hyvä valtuuttaa henkilöstöä mahdollisuuksien mukaan toimimaan muutosta edistävästi. Kun henkilöstöä esimerkiksi koulutetaan uuteen toimintamalliin tai muutoksen jälkeiseen työskentelyyn, heille voidaan antaa yhä enemmän valtuuksia tai osallistaa heitä muutoksen eri vaiheiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämä lisää myös heidän sitoutuneisuuttaan muutokseen. (Kotter 2012, 105-119.) Esteitä mahdollisen laajan valtuuttamisen tieltä tulee tunnistaa ja poistaa. Näitä voivat olla esimerkiksi tietojärjestelmien tunnuksiin tai työroolien perinteisten rajojen välisiin kuiluihin liittyvät esteet.

Teemahaastatteluidenkin perusteella työroolien väliset rajat voivat olla valtuuttamisen esteenä. Olisi hyvä miettiä, miten esimerkiksi palveluesimiesten ja palveluohjaajien työnjakoa ja valtuuksia voisi muokata niin, että palveluohjaajat pystyisivät tehokkaammin toimimaan kentällä. Voisiko heille siirtää joitain vastuita näkyvämmiin ja siten lisätä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan päivittäistyössä? Tämä voisi laskea palveluesimiehen työkuormaa, kun kaikkien asioiden ei tarvitsisi kiertää hänen kauttaan.

Positiivisen palautteen antaminen muutosta edistävästä toiminnasta ja puuttuminen muutosta estävään toimintaan motivoi työntekijöitä toimimaan muutoksen edistämiseksi. Henkilöstö myös huomaa, että esihenkilöstö on aidosti kiinnostunut muutoksen suunnasta ja seuraa muutokseen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi esihenkilöstön kouluttaminen sisäisten laatukäyntien tarkoituksesta, tavoitteista ja käytännön etenemisestä lisäisi heidän motivaatiotaan asiaan ja auttaisi viemään ymmärrystä työyhteisöihin. Todellisista esteistä etenemisen tiellä tulee myös viestiä rehellisesti ja nopeasti organisaatioon. On tärkeää pitää yllä luottamusta ja vähentää muutokseen liittyviä huhupuheita. (Kotter 2012, 105-119; Juuti & Virtanen 2009, 154.)

Työntekijöiden muutosvastarintaan puuttuminen ja muutosta edistävästä toiminnasta palkitseminen voivat estää myös niin sanottujen neutraalien työntekijöiden liukumisen mukaan vastarintaan ja siten edistää muutosten onnistumista. Muutosagenttien tunnistaminen olisi tärkeää, että heidän panostaan voitaisiin työyhteisöissä hyödyntää.

Askel 6: Etenemisen näkyväksi tekeminen

Lyhyen aikavälin tavoitteiden suunnitelmallinen ja järjestelmällinen asettaminen tulisi tehdä muutosprosessin alussa. Muutosta ohjaavan tiimin tulisi olla tarpeeksi vahva asettamaan näitä konkreettisia tavoitteita ja sille tulisi antaa myös resursseja tavoitteiden saavuttamisesta palkitsemiseen. Tavoitteiden asettaminen voidaan tehdä esimerkiksi yhteistyössä kunkin palvelulinjan ammattilaisten kanssa, joilta löytyy substanssiosaamista oman alueensa realistisiin mahdollisuuksiin päästä tavoitteisiin ja siihen, mikä heidän henkilöstöään

parhaiten motivoisi. Tavoitteet tulisi sen jälkeen viestiä konkreettisesti henkilöstölle niin, että he ne ymmärtävät. (Kotter 2012, 121-132.)

Laatukäyntiprosessille ei ole asetettu lyhyen aikavälin tavoitteita. Näiden tavoitteiden asettaminen tuleville käynneille ja/tai prosesseille voisi olla hyvä keino lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä lisätä työhyvinvointia, kun muutos voitaisiin ”syödä pala kerrallaan”.

Välitavoitteina ja eräänlaisena voittona muutosprosessin aikana voidaan pitää esimerkiksi parempia ihmissuhteita työpaikalla, uuden oppimista tai mahdollisuutta tehdä yhä merkityksellisempää työtä (Juuti & Virtanen 2009, 147). Tavoitteiden asettamisessa tulee olla tarkka: liian pienet edistysaskeleet näyttäytyvät työyhteisössä niin, että muutokselle ei ole ollut tarvetta ja liian korkeat tavoitteet taas vievät motivaatiota (Ylikoski & Ylikoski 2009, 49). Näitä tavoitteita seurataan ja niiden saavuttamista juhlistetaan henkilöstön motivaation ja sitoutumisen ylläpitämiseksi. Samalla osoitetaan se, että muutos on menossa oikeaan suuntaan ja työntekijöiden ponnistelut ovat kannattaneet. Erityisesti ns. muutosagentteja tulisi tunnustaa ja heitä palkita muutoksen eteen työskentelemisestä. Samalla on kuitenkin varottava luomasta liikaa muutoksen valmiiksi saattamisen ilmapiiriä, sillä muutosprosessi on vielä kesken tässä vaiheessa. Työtä on siis jatkettava. (Kotter 2012, 121-132.)

Askel 7: Muutoksen syventäminen ja laajentaminen

Muutoksen mukanaan tuomia parannuksia tulisi pyrkiä vakiinnuttamaan käytännön toimintaan ja samalla estää toiminnan palautuminen takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Tämä tapahtuu yksiköiden esihenkilöiden toimesta valvomalla, että paluuta vanhaan ei tapahdu. Muutostiimin tulee edelleen pitää muutosprosessia yllä ja johdon tulee tukea sitä näkyvästi. Tämän vaiheen aikana työntekijöiden valtuuttamisen hyödyt tulevat myös näkyviin. Viestimällä muutoksella saavutetuista hyödyistä, kuten parantuneesta asiakastyytyväisyydestä tai kehitetyistä hyvistä toimintatavoista, voidaan pitää motivaatiota yllä, kun muutosprosessi jatkuu pitkäänkin. (Kotter 2012, 138-140.)

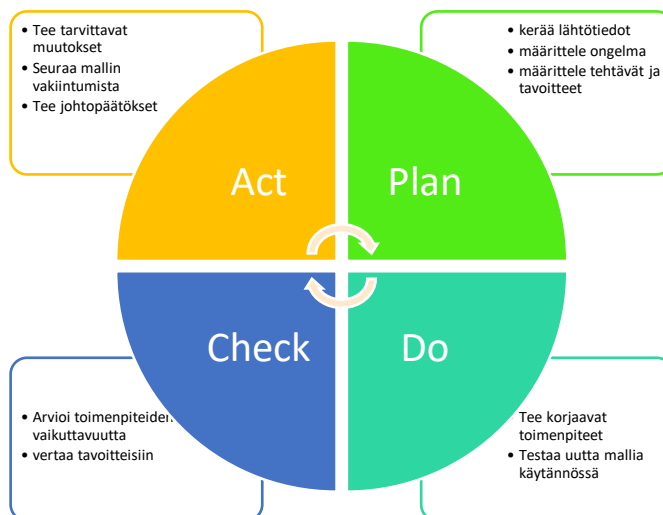
Askel 8: Muutoksen ankkurointi

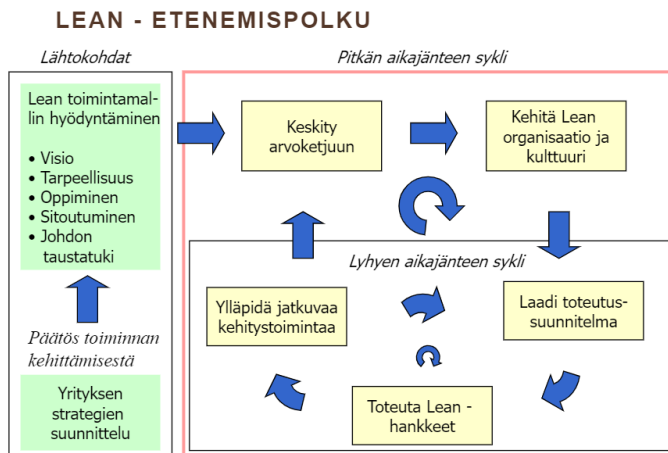
Opinnäytetyössäni käsitelty muutosprosessi päättyy siihen, että uusi toimintamalli on käytössä ja osa laatukulttuuria koko organisaatiossa. Tällöin sisäistä laatukäyntiprosessia pidetään osana kohdeorganisaation laadunhallintaprosessia ja sen avulla saavutettavat hyödyt osataan tunnustaa koko organisaation laajuisesti. Vanha status quo (organisaatiossa ei ole järjestelmällistä laatuhavainnointia) on muuttumassa uudeksi status quo:ksi (laatuhavainnointi laatukäyntien muodossa on osa organisaation laadunhallintajärjestelmää) organisaatiossa. Tämä juurrutus tulee varmistaa, samoin vanhojen toimintamallien käytöstä poistuminen tarpeettomina. (Kotter 2012, 153-166.) Tulevaisuudessa nyt rakennettu laatukäyntimalli tulee todennäköisesti kohtaamaan nyt poistuvien mallien kohtalon: uusi ja

parempi järjestelmä tullaan ottamaan käyttöön ja henkilökuntaa motivoidaan tämän mallin pois jättämiseksi.

Nämä askelmat löytyvät tiivistettynä liitteestä 5.

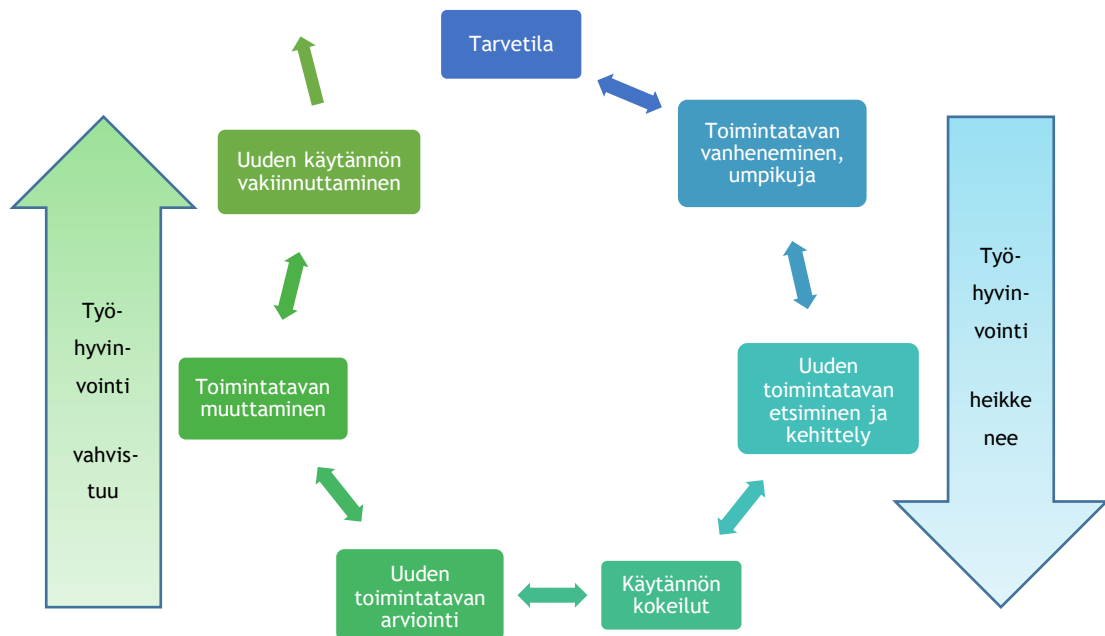
Niin sisäisen laatuikäntiprosessin kuin tulevien toiminnanmuutostenkin kehittämisen olisi hyvä jatkua esimerkiksi Lean-konseptin ja Demingin kehittämän PDCA-mallin mukaan. (Kuvio 33) PDCA-mallin neljän kehittämistyövaiheen Plan, Do, Check ja Act tavoitteena on saada aikaan prosessi, jonka avulla tavoitellaan jatkuvaa kehitystä sekä varmistetaan prosessien riittävät resurssit. Kun lähtötilanne on selkeä ja tavoitteet määritelty, voidaan mallia testata käytännössä. Testauksen tuloksia arvioidaan, tehdään tarvittavat korjaustoimenpiteet, arvioidaan niiden vaikutusta ja verrataan mallia tavoitteisiin. Kun haluttu taso saavutetaan, seurataan sen vakiintumista käytäntöön ja aloitetaan tarvittaessa kehä uudelleen. PDCA-malli voisi olla eräänlaista Lean-mallin lyhyen aikajänteen syklin toteuttamista. (Ionos 2019; MCS-Management Consulting 2020; Lecklin & Laine 2009, 281-284.)





Kuvio 32: Demingin PDCA-malli ja Lean-toiminnan etenemispolku (mukaillen MCS-Management Consulting Services Oy 2020; Lecklin & Laine 2009, 282)

Samalla kun organisaation johto hioo muutosprosessia, myös työntekijät kokevat muutoksen kehitysprosessina, joka alkaa kehitystarpeen tunnistamisesta ja etenee kokeilujen kautta uuden toimintatavan vakiinnuttamiseen - aivan kuten Kotterin muutosjohtamisen mallikin. Myös tässä mallissa muutos voi edetä, seisautua tai palata takaisinpäin asteikolla. Tämä kehitysprosessi kuvataan seuraavassa ekspansiivisen oppimisen syklinä (Kuvio 34).



Kuvio 33: Ekspansiivisen oppimisen sykli (Schaupp ym. 2013, 60)

Oppimissyklin vaiheessa 1 työyhteisö havaitsee toiminnassaan kehitettävää, vaiheessa 2 toimintaa ei enää voida pienillä korjausliikkeillä saada parannettua riittävän tehokkaasti, vaan tyytymättömyys toimintaan kasvaa, mikä voi aiheuttaa työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden

ja asiakastyytyväisyyden laskua. Vaiheessa 3 tilanne analysoidaan ja toimintaa muutetaan. Työyhteisön tulee olla tietoinen siitä, miksi muutos tehdään ja miten muutos tulee parantamaan toimintaa tulevaisuudessa. Vaiheessa 4 uutta toimintatapaa päästään kokeilemaan käytännössä, mutta vanha malli elää sitkeästi työyhteisössä mukana. Vaiheessa 5 arvioidaan uuden mallin toimivuutta ja vaihe 6 lisää työyhteisön motivaatiota uusiin toimintatapoihin, kun niiden toimivuus on huomattu. Viimeisessä vaiheessa 7 toimintamalli vakiintuu työyhteisön uudeksi tavaksi toimia. (Schaupp ym. 2013, 60-64.)

Kuten opinnäytetyössäni on kerrottu, ihmisillä on luonnostaan taipumus toimia ennakoitavan epärationaalisesti. Tämä ennakoitava epärationaalisuus ilmenee meissä esimerkiksi seuraavasti:

- a) ihmiset suosivat enemmän pikaista hyötyä kuin odottavat kärsivällisesti suurempaa, mutta vasta tulevaisuudessa realisoituvaa hyötyä (short-term impatience)
- b) ihmiset ottavat päätöksenteossaan huomioon muidenkin hyvinvoinnin (other-regarding preferences) ja jakavat yhteistä taakkaa, kunhan ovat varmoja siitä, että muutkin tekevät samoin (conditional co-operators)
- c) ihmiset sietävät suurempaa riskiä, kun päätöksenteon vaikutukset heijastuvat kauemmas tulevaisuuteen (delay-dependent risk tolerance)
- d) ihmiset ottavat vähemmän riskejä, jos heitä informoidaan säännöllisesti ja ymmärrettävästi toimenpiteiden seurauksista (feedback-dependent risk aversion)
- e) ihmiset voivat jättää hyvätkin aikeensa toteuttamatta, jos niitä ei tarjota oletusvaihtoehtona - mieltymykset ja todellinen toiminta voivat olla ristiriidassa (failure to carry through on intentions)

(tiedot: Fehr-Duda & Fehr 2016)

Tämän ymmärtäminen johdon taholta voi toimia apuna siinä, että muutoksen jarruna olevia käyttäytymismalleja voidaan muuttaa ja auttaa ihmisiä työyhteisössä tekemään toivotunlaisia päätöksiä esimerkiksi tuuppaamisen avulla. Tärkeää olisi, kuten Ylikoski & Ylikoski kirjassaan mainitsevat, toimia niin, että yksilön arvokkuutta tai itsetuntoa ei vaurioiteta. Tätä voidaan tukea esimerkiksi välttämällä tarpeetonta arvostelua, lisäämällä vastuuta tai tarjoamalla tilaa, jossa oman negaationsa voi turvallisesti ilmaista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 56.)

Tieto ei aina lisää tuskaa. Kuten Hammond, Keeney ja Raiffa sanovat artikkelissaan: "Forewarned is forearmed" - kun organisaation johto pitää itsensä tietoisena päätöksentekoon liittyvistä ilmiöistä ja muutosjohtamisen sudenkuopista, he ovat valmistuneempia johtamaan joukkonsa kohti yhteistä maalia. (Hammond ym. 1998, 58)

Opinnäytetyössäni syntyneitä näkökulmia ja tuloksia voi hyödyntää kohdeorganisaation lisäksi jossain määrin myös muissa organisaatioissa niiden muutosprosessien suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä. Muutosvastarinta ja yksi sen aiheuttaja, status quo -

vinouma, ovat yleisiä kaikissa muutosprosessien keskellä toimivissa organisaatioissa ja sen hallinta voisi hyödyttää organisaatioita muutosprosessin eteenpäin viemisessä. Muutosaskeleet on rakennettu geneeriseksi eivätkä ne ole sidoksissa mihinkään tiettyyn toimialaan, yrityksen kokoon tai muihin rajauksiin - ei myöskään pelkästään laatukäynteihin. Täten ne ovat siirrettävissä helposti muihin konteksteihin.

Opinnäytetyöni koettiin organisaatiossa hyödylliseksi ja sen avulla koettiin saatavan uusia työkaluja kehittämistyöhön, jotka usein sisältävät muutoksia toimintaan. Muutosjohtamisen teoriasta ja haastattelun tuloksista saamani tiedot hyödynnetään jatkossa näiden prosessien parissa työskennellessämme. Yhteistyö sekä organisaation että ohjaajani kanssa sujui hyvin ja sain tukea työhöni aina sitä tarvitessani. Kohdeorganisaation näkemys työstäni löytyy myös liitteestä 6.

11.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöstäni saatujen tulosten perusteella olisi mielenkiintoista tutkia seuraavaksi ns. kenttätutkimuksessa olevan henkilöstön kokemuksia laatukäynneistä. Esihenkilöiden näkemykset muutosprosessin merkityksestä ja toisaalta heidän näkemyksensä siitä, miten heidän alaisensa käynteihin suhtautuvat erosivat toisistaan suureksi. Tämän eron tutkiminen tarkemmin ja joko hypoteesin vahvistaminen tai hylkääminen olisi mielenkiintoista. Ovatko työntekijät todellisuudessa muutosvastarintaisempia kuin esihenkilöstö? Ja vaikuttavatko heihin muutkin kuin esihenkilöiden tunnistamat tekijät, kuten uponneiden kustannusten harha tai sosiaaliset normit?

Lisäksi muutosprosessin kannalta olisi kiinnostavaa tarkastella esimerkiksi sitä, miten voitaisiin tehokkaimmin vaikuttaa tähän mahdolliseen eroon esihenkilöstön ja alaisten välillä esimerkiksi valinta-arkkitehtuurin, muutosjohtamisen teorian tai päätöksenteon ilmiöiden avulla.

Lähteet

Painetut lähteet

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Helsinki. Talentum.

Bazerman, M. H. & Moore, D. A. 2009. Judgement in Managerial Decision Making. 7. painos. USA: John Wiley & Sons.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Hiatt, J. 2006. ADKAR. A Model for Change in Business, Government and our Community. How to Implement Successful Change in Our Personal Lives and Professional Careers. USA. Prosci Research.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki. Otava.

Kahneman, D. 2011. Thinking, Fast and Slow. USA. Penguin Books.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kotter, J.P. 2012. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. USA. Harvard Business Review.

Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen - kestävä kasvu. Helsinki. Teknologiateollisuus ry.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki. Talentum.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki. Talentum.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. 1. painos. Vantaa. Ketterät Kirjat Oy.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Infor Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki. SanomaPro.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A. & Ala-Laurinaho A. 2013. Yhteinen muutos: Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki. Työterveyslaitos

Thaler, R. & Sunstein, C. 2008. Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness. USA. Penguin Books.

Tiirikainen, K. 2016. Ujon urakirja: Keinoja työelämän sosiaalisiin tilanteisiin. Jyväskylä. Atena.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki. WSOY.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Ylikoski, K & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus.

Sähköiset lähteet

Alakoski L. & Hytönen K. 2016. Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa. Laurea Julkaisut 67., Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.7.2021

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146539/Laurea%20julkaisut%2093.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alhatmi, Y. 2010. Quality audit experience for excellence in healthcare. Clinical Governance: An International Journal 15(2),113-127. Viitattu 20.10.2021. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/14777271011036364>

Alshamsi, A.I, Thomson, L. & Santos, A. 2020. What Impact Does Accreditation Have on Workplaces? A Qualitative Study to Explore the Perceptions of Healthcare Professionals About the Process of Accreditation. Frontiers in psychology, 11, 1614. Viitattu 4.9.2021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01614>

Barden, P. 2013. Decoded: The Science Behind Why We Buy. USA. John Wiley & Sons. Viitattu 5.7.2021. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1110888#>

- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41: 977-1002. Viitattu 29.6.2021. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Chira, I., Adams, M. & Thornton, B. 2008. Behavioral Bias within the Decision Making Process. *Journal of Business and Economics Research*, Vol 6, No. 8: 11-20. Viitattu 26.9.2021. <https://ssrn.com/abstract=2629036>
- Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Teoksessa *Liiketalous* 1/11, 65-83. http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf
- Fan, Y., Wu, C., Chen, C. & Fang, Y. 2015. The Effect of Status Quo Bias on Cloud System Adoption. *Journal of Computer Information Systems*. 55, 55-64. Viitattu 31.10.2021 <https://doi.org/10.1080/08874417.2015.11645772>
- Fehr-Duda, H. & Fehr, E. 2016. Sustainability: Game Human Nature. *Nature* 530, 413-415. Viitattu 8.10.2021. <https://doi.org/10.1038/530413a>
- Hammond, J.S, Keeney, R.L & Raiffa, H. 1998. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, 76 (5), 47-58. Viitattu 4.8.2021. <https://web-a-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=addb6880-cfd7-4115-8ac5-eb96a16e23ef%40sdc-v-sessmgr02>
- HUS 2021. Viitattu 31.8.2021. https://www.hus.fi/sites/default/files/2021-06/hus_organisaatio_2021_2.pdf
- HUS Asvia tulosalue. Toimintaohje. Viitattu 18.10.2021. https://hussote.sharepoint.com/sites/00009/hustukipalvelut/hallinto/Toimintaa_ohjaavat_saannot_ja_ohjeet/HUS%20Asvia%20Toimintaohje%201.10.2021%20alkaen.pdf
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S. & Ali, M. 2016. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*. Volume 3, September-December 2018, 123-127. Viitattu 11.8.2021. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Ionos. 2019. The PDCA cycle: more success with the Deming cycle. Viitattu 15.10.21. <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/pdca-cycle/>
- Jones-Schenk, J. 2019. Failure Rate: An Imperative for Better Change Management. *Journal of continuing education in nursing*. Vol 50,4: 148-149. Viitattu 26.9.2021. <https://doi.org/10.3928/00220124-20190319-03>

Kahneman, D., Knetsch, J.L., Thaler, R. 1991. "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias." *Journal of Economic Perspectives*, 5 (1): 193-206. Viitattu 30.7.2021. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>

Kim, H & Kankanhalli, A. 2009. Investigating user resistance to information systems implementation: A Status Quo bias perspective. Viitattu 28.6.2021 <https://web-b-ebsochost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=12d1db1c-ba24-4298-b9c1-c35b6aae0b7b%40pdc-v-sessmgr03>

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 29.6.2021 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Martin, B. 2017. "Unsticking the status quo: Strategic framing effects on managerial mindset, status quo bias and systematic resistance to change. *Management Research Review*, 40 (2): 122-141. Viitattu 1.11.21. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2015-0183>

MCS-Management Consulting Services Oy. PDCA malli ja jatkuva parantaminen 2020. Viitattu 23.10.2021. <https://mcs.fi/pdca-malli-ja-jatkuva-parantaminen/>

Miettinen, T. 2017. Richard Thaler - käyttäytymistaloustieteen uranuurtaja. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*. 113. vsk. 4/ 2017. Viitattu 13.9.2021. https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/12/LOW3_30616645_KAK_sisus_4_2017_176x245-1-86-93.pdf

Mindtools. Lewin's Change Management Model. Viitattu 5.8.2021. https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Moshinsky, A. & Bar-Hillel, M. 2010. Loss aversion and Status-Quo Label Bias. *Social Cognition*, Vol. 28, No. 2, pp. 191-204. Viitattu 30.6.2021 <http://ratio.huji.ac.il/sites/default/files/publications/SQLB-373.pdf>

Mäkijärvi, M. 2021. Yleispäätös § 202. HUS/166/2021. Sähköposti 13.9.2021. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Helsinki

Ng, G, Leung, G, Johnston J, Cowling, B. 2013. Factors affecting implementation of accreditation programmes and the impact of the accreditation process on quality improvement in hospitals: a SWOT analysis. *Hong Kong Medical Journal* 2013; 19: 434-446. Viitattu 30.10.2021. <https://doi.org/10.12809/hkmj134063>

Oschinsky, F.M., Stelter, A. & Niehaves, B. 2021. Cognitive Biases in the digital age - How resolving the status quo bias enables public-sector employees to overcome restraint.

Government Information Quarterly. Vol 38, Issue 3, July 2021. Viitattu 6.10.2021.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101611>

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki.

Työterveyslaitos. Viitattu 21.9.2021. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/org_tyont_net

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV:

Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto. Viitattu 11.9.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali>

Samuelson, W. & Zeckhauser, R. 1988. Status Quo Bias in Decision Making. Journal of Risk and Uncertainty, 1: Kluwer Academic Publishers, Boston. Viitattu 30.7.2021.

<https://doi.org/10.1007/BF00055564>

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S.,

Sanders, M. sekä Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J. & Kirkman, E. 2014. EAST:

Four simple ways to apply behavioral insights. The Behavioural Insights Team. Viitattu

7.9.2021. [https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-](https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf)

[EAST_FA_WEB.pdf](https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf)

Shirish, A. & Batuekueno, L. 2020. Technology renewal, user resistance, user adoption: status quo bias theory revisited. Journal of Organizational Change Management. 34 (5), 874-893.

Viitattu 2.11.21 <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0332>

Valkeakari, S. & Hyppönen H. 2009. Muutosvalmennus terveydenhuollon sähköisten

palveluiden käyttöönoton tukena: case Oulun omahoito. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Helsinki. Viitattu 28.6.2021.

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80100/51d94952-7fbe-49ad-b19f-](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80100/51d94952-7fbe-49ad-b19f-cc2bb33480cc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[cc2bb33480cc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80100/51d94952-7fbe-49ad-b19f-cc2bb33480cc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Julkaisemattomat lähteet

Lehtinen, K. 2021. Kehittämispäällikön haastattelu 16.8.2021. HUS Asvia. Helsinki.

Koivunen, U. 2021. Suunnittelijan haastattelu. 24.8.2021. HUS Asvia. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	3
Kuvio 2: HUS organisaatio 2021 (HUS 2021)	8
Kuvio 3: HUS Asvian organisaatio (HUS Asvia Toimintaohje 2021)	9
Kuvio 4: SWOT-analyysi tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa akkreditointiohjelman toteuttamiseen ja akkreditaation seuraukset (Ng ym. 2013, 440)	11
Kuvio 5: Sisäinen laatukäyntiprosessi (mukaillen Laamanen ym. 2016, 239).....	12
Kuvio 6: Muutosjohtaminen ja muutosjohtajuus (tiedot: Laurila 2017, 20-33)	14
Kuvio 7: Muutoksen eri ulottuvuudet (tiedot: Laurila 2017, 32-35).....	16
Kuvio 8: Kübler-Rossin muutuskäyrä (Pirinen 2014, 39).....	18
Kuvio 9: Muutosvastarinnan tasot ja suositukset johtamiselle (mukaillen Mattila 2007, 21)...	20
Kuvio 10: Negatiivinen ketju muutosjohtamisesta tyytymättömyyteen. (tiedot: Kotter 2012)	23
Kuvio 11: Muutoksen onnistumisen viisi tekijää (Valpola 2004, 29).....	24
Kuvio 12: Kotterin muutosjohtamisen malli (mukaillen Kotter 2012, 23; Valkeakari & Hyppönen 2009, 29)	28
Kuvio 13: Työyhteisön valtuuttamisen esteitä (tiedot: Kotter 2012, 106).....	35
Kuvio 14: Lewinin, Kotterin ja Hiattin mallien rinnastus (tiedot: Kotter 2012, Mindtools 2021, Hiatt 2006)	39
Kuvio 15: Ajattelun duaalimalli (mukaillen Thaler & Sunstein 2008, 22; Bazerman & Moore 2009, 3-4)	42
Kuvio 16: Müller - Lyer -illuusio (Kahneman 2011, 27)	43
Kuvio 17: Tyytyväisyyden lähteet status quon ylläpitämisessä (mukaillen: Kotter 2012, 41-44)	48
Kuvio 18: Status Quo -vinouman kategoriat (tiedot: Samuelson & Zeckhauser 1988, 33-41)...	49
Kuvio 19: Kahnemanin ja Tverskyn arvofunktio (Kahneman ym. 1991, 200)	51
Kuvio 20: Status Quo -vinoumaan vaikuttavat tekijät (tiedot: Samuelson & Zeckhauser 1988; Kim & Kankanhalli 2009, 569-572)	54
Kuvio 21: Opinnäytetyön tutkimusprosessin kulku (tiedot: Kananen 2015)	56
Kuvio 22: Esihenkilöiden ennako-odotuksia käyntiin liittyen	63
Kuvio 23: Laatukäynneistä koetut hyödyt	66
Kuvio 24: Kokemus laatukäynnistä	67
Kuvio 25: Viestinnän toimivuus.....	69
Kuvio 26: Koetut vaikutusmahdollisuudet	69
Kuvio 27: Sanapilvi esihenkilöiden mielikuvasta laatukäyntien vastaanottamisesta.....	71
Kuvio 28: Alaisten kokemus laatukäynneistä.....	71
Kuvio 29: Koetut muutosvastarinnan syyt	72
Kuvio 30: Vanhoihin käytäntöihin paluun estäminen	75
Kuvio 31: Odotukset vs. toteutus	75

Kuvio 32: Esimerkki siitä, mitä laatukäynneiltä yksikössä odotetaan .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 33: Demingin PDCA-malli ja Lean-toiminnan etenemispolku (mukaiillen MCS-Management Consulting Services Oy 2020; Lecklin & Laine 2009, 282)..... 85

Kuvio 34: Ekspansiivisen oppimisen sykli (Schaupp ym. 2013, 60) 85

Taulukot

Taulukko 1: Organisaatiomuutoksen jaottelu (tiedot: Gromov & Brandt 2011, 66-67)..... 14

Taulukko 2: Muutosprosessin epäonnistumisen syitä (tiedot: Kotter 2012, 4-17.) 22

Taulukko 3: Keinoja muutoksen välttämättömyyden lisäämiseen (Kotter 2012, 46) 30

Taulukko 4: Tehokkaan vision perusasiat (Kotter 2012, 74)..... 32

Taulukko 5: Onnistuneen viestinnän periaatteita (Kotter 2012, 91-103) 33

Taulukko 6: Behavioral Insights Teamin EAST-viitekehys (Service ym. 2014, 9-42)..... 59

Taulukko 7: Tutkimuksen aikataulutus 61

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko	96
Liite 2: Kutsu teemahaastatteluun.....	97
Liite 3: Esimerkki sisällönanalyysistä, vaihe 1	98
Liite 4: Esimerkki sisällönanalyysistä, vaihe 2	100
Liite 5: Muutosprosessin kehittämisen askeleet	102
Liite 6: Kohdeorganisaation lausunto opinnäytetyöstä.....	104

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Valmistautuminen
<ul style="list-style-type: none"> - Millaisia ennako-odotuksia auditointien aloittamiseen liittyi? - Minkälaiseksi koit auditointiin valmistautumisen? - Minkälaiset ovat tunnelmat ja kokemukset nyt auditoinnin jälkeen?
1. Perusteet (luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu)
<ul style="list-style-type: none"> - Kuinka tärkeänä tai kiireellisenä pidit auditointien aloittamista, kun kuudit asiasta ensimmäisen kerran?
<ul style="list-style-type: none"> - Millaisia hyötyjä auditoinneilla mielestäsi voidaan saavuttaa nykytilaan verrattuna? - Millaisia haittoja voisit kuvitella niiden aiheuttavan nykytilaan verrattuna?
2. Muutostiimi (perusta ohjaava tiimi)
<ul style="list-style-type: none"> - Onko uusi auditointimalli mielestäsi toimiva?
3. Visio ja strategia (laadi)
<ul style="list-style-type: none"> - Oletko tietoinen siitä, mitä sisäisillä auditoinneilla tavoitellaan?
4. Viestintä (viesti muutosvisio)
<ul style="list-style-type: none"> - Miten viestintä sisäisten auditointien aloittamisesta on toiminut? - Olisitko kaivannut jotain muuta tietoa tai monipuolisempaa viestintää lisäksi? - Minkälaiseksi koet viestinnän vastavuoroisuuden?
5. Valtuudet (anna henkilöstölle laajat valtuudet)
<ul style="list-style-type: none"> - Onko sinulla mielestäsi riittävästi valtuuksia ja vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi toimia sisäisten auditointien tulosten jalkauttamiseksi? - Onko Asvian ilmapiiri kehittämistoimenpiteiden ideointiin kannustava? - Kuinka hyvin alaisesi mielestäsi ymmärtävät sisäisten auditointien tarpeellisuuden? - Onko muutosvastarintaa ollut havaittavissa? Mistä se johtuu? - Koetko itse saavasi organisaatiosta riittävästi tukea auditointeihin liittyen?
6. Lyhyen aikavälin onnistumiset
<ul style="list-style-type: none"> - Minkälaisia muutoksia olet havainnut sisäisten auditointien aloittamisesta mahdollisesti jo koituneen? - Onko sisäisille auditoinneille asetettu lyhyen aikavälin tavoitteita yksikössäsi? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jos ei, pitäisikö sellaisia olla? ▪ Jos on, koetko ne realistisiksi tavoitteiksi? - Minkälaisia lyhyen aikavälin tavoitteita itse nostaisit auditoinnin suhteen esille omaa yksikköäsi ajatellen? - Mikä olisi mielestäsi sopiva yhteinen maali, jota tavoittelemaan alaisiasi olisi helppo motivoida sisäisten auditointien osalta?
7. Juurruttaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Millä keinoin uskot mahdollisten kehittämisideoiden helpoiten juurtuvan uusiksi toimintatavoiksi? - Miten itse veisit kehittämisehdotuksia käytäntöön? - Miten tätä mielestäsi voitaisiin edistää? - Miten uskot auditointikierrosten vaikuttavan käytännön tasolla työhön jatkossa? - Miten mielestäsi voitaisiin parhaiten estää vanhoihin käytäntöihin paluu?
Lopetus
<ul style="list-style-type: none"> - Erosiko käynti jotenkin siitä, mitä siltä odotit? - Jos saisit valita, jatkaisitko mieluummin sisäisten auditointien mallin kehittämistä vai jatkaisitko aikaisemmalla toimintatavalla ilman auditointia?

Liite 2: Kutsu teemahaastatteluun

Hei, Etunimi!

Olen Tanja Partanen ja toimin HUS Asviassa laatupäällikkönä. Opiskelen samalla Laurea AMK:ssa tradenomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja olen opinnoissani nyt loppusuoralla. Teen tutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä, jossa käsittelen HUS Asvian sisäistä laatukäyntiprosessia mm. muutosjohtamisen ja päätöksenteon ilmiöiden* näkökulmasta. Tavoitteenani on valmistua vuoden 2021 aikana.

Opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksellisen osuuden toteutan teemahaastatteluina, joiden tarkoituksena on kartoittaa **esihenkilöstön (palveluesimiehet ja palveluohjaajat) kokemuksia sisäisestä auditoinnista**. Haastattelut olisi tarkoitus tehdä heti käynnin jälkeen eli viikoilla 39 ja 40. Teidän kokemuksianne kaivataan, koska olette ensimmäiset havainnointiprosessin läpikäyneet esimiehet. Tulokset analysoidaan laadullisin menetelmin ja tuloksia hyödynnetään jatkossa myös auditointiprosessin kehittämisessä. Pyytäisinkin sinua osallistumaan työhön omalla arvokkaalla panoksellasi: osallistumalla tähän teemahaastatteluun.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimustuloksia tullaan analysoimaan ja raportoimaan anonyymisti niin, etteivät yksittäisen vastaajan näkemykset tai henkilöllisyys ole tunnistettavissa. Tutkimustulokset raportoidaan niiden valmistuttua Laurealle ja HUSille. Tutkimusta varten on saatu tutkimuslupa HUSilta 24.8.2021.

Opinnäytetyöni ohjaaja on yliopettaja N.N Laurea AMK:sta (n.n@laurea.fi) ja HUS Asvialla yhteyshenkilönä toimii kehittäispäällikkö Y.Y (y.y@hus.fi). Myös heiltä voit minun lisäksi halutessasi kysyä lisätietoa tutkimuksesta.

Olen sinuun yhteydessä lähiaikoina henkilökohtaisesti haastatteluajan sopimiseksi, mikäli annat haastatteluun suostumuksesi. Keskustelunomainen haastattelu kestää noin 30-60 min ja pyrin järjestämään sen niin, että siitä ei ole häiriötä päivittäiseen työhösi. Haastattelu-aika ja -paikka ovat vapaasti valittavissa. Mikäli et missään tapauksessa halua osallistua haastatteluun, pyydän sinua ilmoittamaan asiasta minulle, vaikka vastaamalla tähän viestiin.

Osallistumisesi tähän haastatteluun tuo arvokasta tietoa niin opinnäytetyölleni kuin Asvian sisäisen laatukäyntien kehittämisprosessillekin.

Etukäteen panoksestasi kiittäen *Tanja*

Yhteystiedot

*Päätöksenteon ilmiöt = systemaattisia ja ennustettavia poikkeamia rationaalisista päätöksistä.

Liite 3: Esimerkki sisällönanalyysistä, vaihe 1

T: Mutta luin rivien välistä, että jonkunlaista muutosvastarintaa on kuitenkin saattanut olla havaittavissa paikoin, tai sellaista haasteellisuutta siihen, että miten nämä laatukäynnit otetaan vastaan, että niitä pidetään arvosteluna. Osaatteko jotenkin arvioida sitä, että mistä moinen mahtaa oikein johtua?

H2b: En tiedä. Mä oon itsekkin ihmeteltyt samaa asiaa. Niin kuin että miksi... Yleensäkin kaikki et jos mekin mennään katsomaan jotain, että me tehdään näitä laatukierroksia ja näitä niin vaikka sitä miten selittää, että nämä on nyt näitä meidän kaikkien, et me saadaan tätä toimintaa niin kuin kehitettyä just se että niin kuin tavallaan mietitään sitä et miten me on onnistuttu ja mitkä olisi ne meidän parantamiskohteet **ja että se ei oo mikään semmoinen että joku on nyt jättänyt kaikki tekemättä ja mikään semmoinen...** Mä en tiedä mistä se johtuu... jos mä tietäisin niin mä parantaisin asian (naurahtaa)

T: Niinpä.

H2a: MÄ luulen et siinä on osittain just se, että **kun ei tiedetä mistä on kyse niin se luo sellaista pelon tunnetta turhaan ja sitten tulee just semmoinen kokemus, että teenkö minä tarpeeksi hyvin ja tuleeko ne minua nyt tänne vahtimaan ja käyttämään...** Et se asenne saattaa olla vähän semmoinen kehittämisen arvoinen, kauniisti sanottuna. Ja sitten just pelottaa se, että mitä te sitten kysytte. **Ja mitä tapahtuu, jos en mä osaa vastata siihen kysymykseen.** Se varmaan herättää jo itsessään sellaisen, että parempi ettette tulisi ollenkaan.

T: Osaatko sitten sanoa, että mistä sellainen vastahakoisuus, sehän on hyvin tyyppillistä ihmisille, että sitä uutta pelätään jollain lailla, jos on totuttu johonkin toimintamalliin, niin mistä se mahtaa johtua siellä kentällä?

H4: Siis mun mielestä kaikista eniten siihen vaikuttaa ihmisen oma persoona. Jotkut vaan on semmoisia, että kun on tottunut johonkin niin sitten haluaa vaan aina tehdä niin. Ne haluaa tehdä niin, vaikka joku muu asia olisi helpompi. Ja sitten se toinen tietysti se, ihan se henkilökohtainen missio siitä, että **jos kokee että siinä tulee itselle liikaa vaivaa.** Sanoisin ihan, että henkilökohtainen, henkilön omaan persoonaan tai elämäntilanteeseen liittyvä asia.

Ja sekin varmasti riippuu justinsa siitä, että **kokeeko se henkilö, että siitä olis hänelle hyötyä.** Että jos hän joutuu liian paljon jotain muuttamaan niin sittenhän hän kokee sen haittana.

T: Mistähän se semmoinen vastahankaisuus ja muutosvastarintaisuus johtuu?

H5: Mä luulen, että siitä kun ne tottui täällä olemaan silleen ettei tarvii tehdä paljon mitään. Ja niillä oli esimiehen hyväksyntä siihen ja sit kun tulee tällainen uusi, täysin ulkopuolinen, joka pistää... niin tulee sit semmonen että...

T: joo joo, eli tavallaan sellainen, sanotaanko nyt saavutetuista eduista luopuminen?

H5: Joo kyllä, just niin.

T: Miten se sun mielestä ilmenee siellä käytännössä?

H: Se voi olla paljon, että ne ei halua sitä uutta oppia tai ne ei sisäistä... Ne kokee sen vähän niin kuin semmoiseksi vaikeaksi.

Liite 4: Esimerkki sisällönanalyysistä, vaihe 2

Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Kouluttautuminen ja kaikki... on kauhean vaikeaa lähteä koulutukseen ja pelätään sitä oppimista tavallaan"	Tappion kaihtaminen	Kognitiivinen vinouma
"Kun ei tiedetä, mistä on kyse, niin se luo sellaista pelon tunnetta turhaan"	Tappion kaihtaminen	
"Minä luulen, että työntekijät tottuivat täällä olemaan niin, että ei tarvitse tehdä paljon mitään"	Tappion kaihtaminen	
Ja sitten se toinen henkilökohtainen missio siitä, että jos koetaan, että siitä tulee itselle liikaa vaivaa	Nettohyöty	Rationaalinen päätöksenteko
"Ja sekin varmasti riippuu justiinsa siitä, että kokeeko se henkilö, että siitä olis hänelle hyötyä. Että jos hän joutuu liian paljon jotain muuttamaan niin sittenhän hän kokee sen haittana"	Nettohyöty	

<p>Ehkä ne on jo sieltä perusasioista, kun nuoruudenkoulusta, et sieltä periytyy kaikki kouluttautuminen ja kaikki... On kauheen vaikeeta lähteä koulutuksiin ja sitten pelätään sitä oppimista tavallaan.</p>	Tappion kaihtaminen	Kognitiivinen vinouma
<p>Nuorempi sukupolvi niin ne on sit taas paljon oppimishaluisempia. Kun se opetus on ollut erilaista, se ei ollut sellasta... Kyllä se sieltä varmaan kantaa juurensa, nää kielteiset... Nykyäänhän kaikki nuoretkin haluaa kehittää uutta ja miettii voisiko asioita tehdä niinkun toisella lailla...</p>	Edustavuusheuristiikka	
<p>En tiedä. Mä oon itsekin ihmetellyt samaa asiaa. Niinkun että miksi... Jos mekin mennään katsomaan jotain, niin vaikka sitä miten selittää, että nämä on nyt sitä, että mietitään että miten me on onnistuttu ja mitkä olis ne meidän parantamiskohteet ja että se ei oo mikään semmoinen, että joku on nyt jättänyt kaikki tekemättä ja mikään semmoinen... Mä en tiedä mistä se johtuu... jos mä tietäisin niin mä parantaisin asian.</p>	Tappion kaihtaminen Kontrollin tarve	Kognitiivinen vinouma Psykologinen sitoutuminen
<p>Siis mun mielestä kaikista eniten siihen vaikuttaa se ihmisen oma persoona. Että jotkut vaan on semmoisia, että kun on tottunut johonkin niin sitten haluaa vaan aina tehdä niin. Ne haluaa tehdä niin, vaikka joku muu asia olis helpompi. Ja sitten se toinen tietysti se, ihan se henkilökohtainen missio siitä, että jos kokee että siinä tulee itselle liikaa vaivaa. Että sanoisin ihan että henkilökohtainen, henkilön omaan persoonaan tai elämäntilanteeseen liittyvä asia.</p>	nettohyöty	Rationaalinen päätöksenteko
<p>Ja sekin varmasti riippuu justinsa siitä, että kokeeko se henkilö, että siitä olis hänelle hyötyä. Että jos hän joutuu liian paljon jotain muuttamaan niin sittenhän hän kokee sen haittana</p>	nettohyöty	Rationaalinen päätöksenteko
<p>Mä luulen, että siitä kun ne tottui täällä olemaan silleen, ettei tarvitse tehdä paljon mitään. Et se on vähän et ne jumiutui siihen helppoon elämään.</p>	Tappion kaihtaminen Kontrollin tarve	Kognitiivinen vinouma Psykologinen sitoutuminen
<p>Se voi olla paljon, että ne ei halua sitä uutta oppia niin, tai ne ei sisäistä... Ne kokee sen vähän niinkun semmoiseksi vaikeeksi.</p>	Tappion kaihtaminen	Kognitiivinen vinouma

Liite 5: Muutosprosessin kehittämisen askeleet



Liite 6: Kohdeorganisaation lausunto opinnäytetyöstä



1 (1)

Kohdeorganisaation lausunto opinnäytetyöstä:

HUS Asvian näkökulmasta Tanja Partasen opinnäytetyö on onnistunut hyvin. Muutosjohtamisen haasteet ovat aina ajankohtaisia ja siksi aiheen valinta ja työlle asetetut tavoitteet olivat tarkoituksenmukaisia.

Sisäisten laatukäyntien aloittaminen on yksi näistä ajankohtaisista muutosprosesseista HUS Asvian. Tanja keräsi työssään informaatiota laatuhavainnointiprosessin aloittamisen haasteista ja työntekijöiden odotuksista muutosprosessissa. Haastattelun tuloksista ja teoriaosuudesta saamme laatukäyntiprosessin kehittämiseen uusia työkaluja.

Opinnäytetyössä esitettyjä kehittämissuhteita tullaan organisaatiossamme hyödyntämään. Esimerkiksi Askel-tiimin huoneeseen teetetään taulu muutoksen askelista, näin nämä ovat koko ajan muistuttamassa.

HUS Asvian näkökulmasta opinnäytetyö täytti sille asetetut odotukset ja vaatimukset. Ja katsoimme, että opinnäytetyössä syntyneitä kehittämissuhteita voidaan tulevaisuudessa soveltaa muutosprosessien suunnitteluun ja kehittämiseen.

Tanja esittää opinnäytetyöstä saadut tulokset ja johtopäätökset Asvian johtoryhmälle marraskuussa 2021.

Tanja teki työtä itsenäisesti ja prosessin etenemisestä vastaten, mutta tiiviissä yhteistyössä ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa organisaation edustajien kanssa. Kesken opinnäytetyön prosessin tapahtuneet laatuajattelun muutokset hän pystyi huomioimaan riittävästi työssään.

Tanja on hyödyntänyt opinnäytettään laatukäyntien kehittämisessä. Olemme niistä saaneet hyvää palautetta HUS tasoisesti. Asvian laatukäynti mallia tullaan jalkauttamaan sisäisesti sekä esittelemässä hus konsernissa. On ollut ilo seurata, kuinka Tanja on matkan varrella kasvanut ja ottanut vastuun Asvian laatuudesta.

Helsinki 4.11.2021

Kehittämispäällikkö

Kristiina Lehtinen