



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marika Piirto

Kokemuksia muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä Hyvinvointialueelle siirryttäessä

Case Etelä-Pohjanmaan sote-keskuksen välitystilinhoitajat

Opinnäytetyö

Kevät 2023

YAMK Liiketoimintaosaaminen - tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: YAMK liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Piirto Marika

Työn nimi: Kokemuksia muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä Hyvinvointialueelle siirryttäessä: Case Etelä-Pohjanmaan sote-keskuksen välitystilinhoitajat

Ohjaaja: Kangas Emilia

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 62

Liitteiden lukumäärä: 1

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin vuoden 2023 alussa tapahtunut siirtyminen Hyvinvointialueelle (HVA) on vaikuttanut välitystilinhoitajien työtehtäviin. Tutkimuksessa on kartoitettu välitystilinhoitajien kokemuksia HVA:lle siirtymisessä tammikuusta maaliskuuhun 2023. Työn teoreettisen viitekehyksen muodostavat muutosjohtamisen sekä muutosviestinnän teoriat. Lähestymistapana on käytetty laadullista tutkimusta, ja tutkimusmenetelmänä on ollut tapaustutkimus. Kohderyhmäksi valittiin kahdeksan välitystilinhoitajina työskentelevää toimistosihteeriä Etelä-Pohjanmaan sote-keskuksista. Aineistonkeruu toteutettiin yksilohaastatteluina käyttäen haastattelurunkona erikseen laadittua kyselylomaketta. Tutkimusaineisto analysoitiin sisältöanalyysin avulla.

Tutkimuksessa havaittiin HVA:lle siirtymisen myötä ongelmia muutosviestinnän osalta tiedonkulussa sekä viestinnän kohdistamisessa. Muutosjohtamisen osalta puutteita oli henkilöstön käytännön asioiden järjestelyissä sekä yleisesti henkilöstöressurssien käytössä. Muutosviestinnän osalta tieto ei tavoittanut ajoissa niitä työntekijöitä, joille tiedon saanti olisi ollut välttämätöntä. Välitystilinhoitajat eivät saaneet tarpeeksi tietoa muutoksen konkreettisesta vaikutuksesta omiin työtehtäviin. HVA:n tuomat muutokset välitystilinhoitajat kokivat melko raskaina, sillä niiden käytännön toteutus on aiheuttanut lähes kaikille paljon lisätöitä normaalien työtehtävien lisäksi. Välitystilinhoitajat kokivat muutoksen kokonaisuudessaan liian nopealla aikataululla toteutetuksi. Aikaa uusien järjestelmien sekä toimintatapojen omaksumiseen ei ole ollut, ja tästä syystä uusien asioiden omaksuminen on jäänyt keskeneräiseksi usealla välitystilinhoitajalla. Muutosviestinnän osalta kehitettävää löytyi tiedonkulun, paikallisen muutosviestinnän ja jaettavan tiedon kohdistamisessa.

¹ Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosviestintä, hyvinvointialue, sote-keskus, välitystilinhoitaja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's degree in Business Competence

Author: Piirto, Marika

Title of thesis: Experiences with change management and change management communication upon the transition to wellbeing services counties: Case the brokerage account managers of the South Ostrobothnia Health and Social Services Centre

Supervisor: Kangas Emilia

Year: 2023

Number of pages: 62

Number of appendices: 1

The aim of the study was to find out how the transition to a wellbeing services county (HVA) at the beginning of 2023 affected the work tasks of the brokerage account managers. The study surveys the brokerage account managers' experiences with the transition to HVA in January–March 2023. The theoretical framework of the work consists of the theories on change management and change management communication. The research approach used was qualitative, and the research method was a case study. The target group consisted of eight office secretaries from the South Ostrobothnia health and social services centres, who worked as brokerage account managers. The data collection was carried out as individual interviews using a separately prepared questionnaire as the interview framework. The data was analysed with content analysis.

The study revealed problems with change management communication along with the transition to HVA in terms of information flow and targeting. Regarding change management, there were shortcomings in the organization of practical matters for personnel and in the general use of human resources. In change management communication, the information did not reach in time those employees for whom access to the information would have been necessary. The brokerage account managers did not receive sufficient information about the concrete impact of the change on their own work tasks. The brokerage account managers found the changes brought about by HVA quite burdensome, as their practical implementation had caused almost everyone a lot of additional work in addition to their normal duties. The brokerage account managers felt that the change had been implemented too quickly. There had been no time to adopt new systems and operating methods, and for this reason the adoption of new things had remained incomplete for many of the brokerage account managers. In terms of change management communication, there was room for improvement in the flow of information, local change management communication, and in the targeting of information to be shared.

¹ Keywords: change management, change management communication, wellbeing services county, health and social services centre, brokerage account manager

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 MUUTOSJOHTAMINEN	11
2.1 Muutoksen aikajana ja viestintä	13
2.2 Toteutus ja käyttöönotto.....	14
2.3 Seuranta ja ankkurointi	15
2.4 Muutosjohtamisen eri malleja	18
2.5 Muutosjohtamisen haasteet	21
2.6 Muutosjohtamisen tyylit.....	22
2.7 Muutosjohtamisen vaiheet	27
3 MUUTOSVIESTINTÄ.....	31
3.1 Strategiat muutosviestinnässä	32
3.2 Odotukset muutosviestinnässä	38
3.3 Muutosviestintä organisaatiotasolla	39
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	40
4.1 Tapaustutkimus	40
4.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi.....	41
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	43
5.1 Välitystilinhoitajien kokemukset muutoksesta	43
5.2 Muutoksessa havaitut haasteet	45
5.3 Muutoksessa havaitut haasteet	49
6 POHDINTAA.....	51
7 YHTEENVETO JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	54
7.1 Toimenpide-ehdotukset	54

LÄHTEET

LIITTEET

Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo

Kuva 1. Muutoksen aikajana.....	13
---------------------------------	----

Käytetyt termit ja lyhenteet

HVA	Hyvinvointialue on julkisoikeudellinen yhteisö, joka on erillään kunnista ja valtiosta ja jonka alueelle vallitsee itsehallinto.
Sote-keskus	Sosiaali- ja terveyskeskus on paikka, jossa sosiaalihuolto, perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoito toimivat yhdessä. Sosiaalityöntekijät, hoitajat, lääkärit ja muut sote-keskuksen työntekijät tekevät keskenään sujuvaa yhteistyötä.
TYP	Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu on TE-toimiston, kunnan ja Kelan yhteinen toimintamalli. Sen tavoitteena on auttaa asiakasta pääsemään työmarkkinoille tai muihin palvelutarpeen mukaisiin palveluihin sekä edistää yksilöllisesti asiakkaan työkykyisyyttä ja työllistymistä.

1 JOHDANTO

Päätös muutoksesta syntyy useimmiten organisaation sisällä, mutta muutos voi tulla myös organisaation ulkopuolelta, kuten tässä tutkimuksessani. Suomen hallitus teki päätöksen, missä kuntien ja kaupunkien tuottamat sosiaali- ja terveyspalvelut siirretään osaksi valtakunnallista Hyvinvointialuetta (HVA). Hakarin (2023) mukaan sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt hyvinvointialueet pääosin maakuntajaon pohjalta ja siihen kuuluu yhteensä 21 aluetta. Hyvinvointialueet on perustettu sosiaali- ja terveydenhuollon pelastustoimen uudistuksessa, joka on yksi Suomen historian merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista. Uudistusta tarvittiin yhdenvertaisten palvelujen varmistamiseksi, kaventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitsemään kustannusten kasvua. Jokainen hyvinvointialue on itsehallinnollinen ja niiden rahoitus perustuu valtion rahoitukseen. Hyvinvointialueilla ei ole lainkaan verotusoikeutta. HVA:n vastuualueena on perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, sosiaalihuolto, lasten-, nuorten- ja perheiden palvelut, työikäisten palvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut, oppilashuolto, vammaispalvelu, pelastustoimi sekä ensihoito. HVA:n painopiste on hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, millä pyritään vähentämään tarvetta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin. Myös yksityiset toimijat sekä erilaiset järjestöt ja yhdistykset täydentävät sosiaali- ja terveyspalveluja. Alueen toiminnasta ja taloudesta vastaavat jokaisen HVA:n oma aluevaltuusto.

Etelä-Pohjanmaan HVA:n (2023) sisäisen tiedonannon mukaan palvelulupaus koostuu periaatteista, joiden mukaan palveluita järjestetään ja tuotetaan asiakkaille. Palvelulupauksen mukaisesti HVA toimii kaikkien eteläpohjalaisten terveyden ja hyvinvoinnin hyväksi mutkattomasti kohdaten sekä palveluita järjestäen asiakaslähtöisesti, laadukkaasti ja kustannusvaikuttavasti asiakkaan tarpeita kunnioittaen ja kuunnellen sekä kaikki ikä- ja asiakasryhmät huomioiden. Onnistumisen avaimena HVA:lla toimii ammattitaitoinen, riittävä, oikein kohdennettu ja hyvinvoiva henkilöstö. Yhtenä palvelulupauksen osana on olla organisaatio, joka on ketterä, muutoksille avoin ja uudistumiskykyinen sekä toimii yhteistyössä luoden perustan asiakaslähtöiselle ja taloudellisesti kestäväälle toiminnalle. HVA:n arvoihin kuuluu asiakaslähtöisyys, joka huomioidaan asiakastarpeessa, saatavuudessa sekä sujuvissa palveluissa. HVA:n avoin yhdenvertaisuus ja rehellisyys tarkoittaa asiakkaiden sekä kollegoiden kunnioittamista ja sen kautta luottamusta rakentaen. HVA:n vaikuttavuuden ja talouden osalta otetaan huomioon vaikuttavuus ja kustannukset, joka tarkoittaa

kustannusvaikuttavuutta. HVA:n uudistumiskyvyllä ja kehitysmuutosten avulla kehitetään ja tuotetaan palveluita joustavasti yhdessä toistemme ja kumppaneiden kanssa.

Etelä-Pohjanmaan HVA:n (2023) aikuissosiaalityön palvelut ovat täysin maksuttomia ja ne on suunnattu 18–64-vuotiaille. Palveluiden tarkoituksena on antaa tukea itsenäisessä selviytymisessä, ohjata ja neuvoa taloudellisissa haasteissa, työllistymisessä sekä kriisitilanteissa. Sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat voivat myöntää ehkäisevää tai täydentävää toimeentulotukea erityisiin tarpeisiin ja olosuhteista aiheutuneisiin menoihin, joihin Kela ei myönnä perustoimeentulotukea. Työttömyyden pitkittyessä voidaan tehdä aktivointisuunnitelma, jossa sopivien palveluiden avulla parannetaan työllistymisedellytyksiä. TYP:in kautta laaditaan työllistymissuunnitelma yhteistyössä TE-palveluiden kanssa. Eräs työllistymistä ja elämänhallintaa tukeva sosiaalipalvelu on kuntouttava työtoiminta. Aikuissosiaalityön palveluissa ohjataan ja neuvotaan myös maahanmuuttajia oikeisiin palveluihin koskien taloutta, toimeentuloa sekä omaa arkea. Aikuissosiaalityössä otetaan vastaan ilmoitukset sosiaalihuollon tarpeesta, mikäli jollakin on huoli jonkun toisen ihmisen huolenpidosta, terveydestä tai turvallisuudesta.

IBM:n (2020) *Making Change Work* -tutkimuksen perusteella ainoastaan 35 % johtajista käsittelee toimintaympäristön aiheuttamia muutoshasteita yhdessä henkilöstön kanssa. Tutkimus on osoittanut myös sen, että muutosjohtamisen eri malleja käytetään organisaatioissa nykyisin suhteellisen vähän, johon saattaa omalta osaltaan olla syynä se, ettei johdossa tunneta muutosmalleja tarpeeksi hyvin. Toisena syynä saattaa olla se, ettei uusien mallien opetteluun ole yksinkertaisesti aikaa organisaation hektisessä toimintaympäristössä. Osa johtajista on kokenut mallit myös liian kalliiksi sekä niiden soveltamisen tuottamien hyötyjen liian vähäisiksi tai epäselviksi. Muutosmalleihin on pitkään kohdistettu myös kritiikkiä, sillä ne eivät kykene ratkaisemaan muutoshankkeiden suurempia ongelmia, kuten muuttamaan organisaatiokulttuuria, johtamiskäytänteitä ja henkilöstön ajattelua. IBM:n tutkimuksesta kävi ilmi myös, että 87 % esihenkilöistä olivat sitä mieltä, että muutoksissa ei kiinnitetä riittävästi huomiota ihmisten johtamiseen.

Carsten (2018) puolestaan kritisoi kolumnissaan muutosmallien lähtökohtia, sillä niissä työntekijät nähdään usein pelkkinä muutoskohteina ei laisinkaan muutuskumppaneina. Carstenin mielestä johtajakeskeisissä yrityskulttuureissa työntekijät usein pelkäävätkin

saavansa vastarannan kiiskin leiman. Hierarkkiset muutosmallit painottavat useimmiten enemmän tiedottamista kuin henkilöstön kanssa käytävää vuorovaikutusta. Carsten toteaa, että muutosmalleissa yleisesti oletetaan johdon sitoutuvan hankkeeseen koko sen toteutuksen ajaksi, vaikka käytäntö on osoittanut, että johto sitoutuu ainoastaan suunnitteluvaiheeseen, jolloin useasti hankkeiden toteutus jää kokonaan keskijohdon harteille. Visiojohtamista paljon tutkineen Satellin (2014) mielestä loistava muutos lähtee liikkeelle innostavan vision määrittelystä ja sen kirkastamisesta. Innosightin (2017) julkaisema artikkeli puoltaa Satellin ajatusta, sillä artikkelin mukaan suurimmaksi esteeksi muutoksen toteutumiselle on koettu tarpeeksi vaikuttavan ja muutosenergisien vision puuttuminen.

Salminen (2022, s. 13–17) toteaa, että elämme tällä hetkellä, huimaa teknologista ja taloudellista kasvukautta, jonka vuoksi tulevaisuutta tulisi suunnitella ja tavoitella aktiivisemmin. Millä aikataululla organisaatio kykenee muuttamaan toimintatapojaan? Se miten erilaisia polkuja käyttämällä organisaatio pääsee lopulta maaliin, johtuu pitkälti siitä, minkälainen organisaatio on ylipäätään kyseessä. Oikeastaan vasta lähiaikoina on tunnistettu muutosjohtaminen yhtenä johtamisen osa-alueena ja huomattu, että sille on kova kysyntä organisaatioissa.

Hyvinvointialueen (2023) mukaan muutos on sinällään ollut valtava muutos ja vaatinut useita muutospäätöksiä sekä linjauksia henkilöstön, tietojärjestelmien sekä työtehtävien uudelleenorganisoinnina. Tästä syystä muutoksien erinäiset vaikutukset ja kokemukset ovat olleet hyvinkin erilaisia työntekijöiden omista näkökulmista katsottuina.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään niitä asioita, jotka ovat muuttuneet HVA:lle siirryttäessä. Samalla tutkin millä tavoin muutokset on otettu vastaan ja miten ne ovat vaikuttaneet valitsemaani kohderyhmään eli Etelä-Pohjanmaan alueen sote-keskuksissa työskenteleviin toimistosihteereihin, jotka tekevät kokonaan tai osittain välitystilinhoitoa. Miten kyseinen kohderyhmä on kokenut muutokset ja mitä kehitettävää heidän mielestään olisi organisaation muutosjohtamisessa ja muutosviestinnässä.

Etelä-Pohjanmaan Hyvinvointialue (2023) määrittelee välitystilin sosiaalisesti toimenpiteeksi, jossa asiakkaan rahat annetaan sosiaalitoimen työntekijän eli välitystilinhoitajan hoidettavaksi. Palvelu on tarkoitettu ihmisille, joilla on vaikeuksia hallita omaa

rahankäyttöään. Välitystilin tarkoituksena on, että asiakkaan saamat Kelan etuudet ja muut tulot maksetaan HVA:n hallinnassa olevalle pankkitilille. Asiakkaan puolesta välitystilinhoitaja hoitaa vuokrat sekä elämisen kannalta välttämättömät menot. Etuudet voidaan jättää HVA:n pankkitilille kokonaan tai laskujen jälkeen jäävä osuus tilitetään asiakkaalle suoraan omaksi käyttörahaksi. Välitystiliasiakkuuteen vaaditaan yleensä jokin painava syy, kuten perheiden kohdalla häätöuhka tai yksin asuvalla toistuva maksujen jääminen rästiin alkoholismiin tai muun syyn seurauksena. Sosiaalitoimessa edellytetään asiakkaalta itseltään aloitteellisuutta sekä oma suostumus kirjallisena, sillä palvelu on täysin vapaaehtoinen, eikä siihen voida ketään pakottaa.

Etelä-Pohjanmaan Hyvinvointialue (2023) on määritellyt myös välitystilinhoitajan työtehtäväksi välitystiliasiakkaan tulojen ja menojen eli maksuliikenteen hoidon. Asiakkaan raha-asioita voidaan käsitellä joko osittain tai kokonaan, riippuen siitä mitä asiakkaan kanssa on yhdessä sovittu. Joidenkin asiakkaiden kohdalla saatetaan hoitaa erilaisten etuuksien haut Kelaan sekä kaikkien laskujen maksut, kun taas joidenkin asiakkaiden kohdalla voidaan hoitaa pelkästään vuokran maksu. Useimmiten välitystilin tarkoituksena on turvata asiakkaan asuminen ja se ettei asiakas saisi asunnosta häätöä maksamattomien vuokrien takia.

Syy tutkimuksen rajaukseen on se, että juuri välitystilinhoitoon on tullut vuoden vaihteessa paljon erilaisia muutoksia koskien uusia toimintatapoja sekä asiakastietojärjestelmiä. Omalta osaltaan aiheen rajaukseen vaikuttaa myös se, että kaikki muutokset välitystilinhoitajan työtehtäviin eivät ole täysin selvillä vaan muutosprosessi heidän kohdallaan on edelleen kesken. HVA:lle siirtymisestä aiheutuneet muutokset ovat jo sinällään herättäneet välitystilinhoitajien keskuudessa monenlaisia tunteita ja lisää muutoksia on vielä luvassa. Välitystilinhoitajat elävät tällä hetkellä murrosvaiheessa omien työtehtävien sekä uudelleenjärjestelyiden osalta. Tähänastiset muutokset ovat olleet monelle välitystilinhoitajalle kovan työpanoksen sekä ponnistuksen takana, joten kokemukset muutoksista ovat verrattavissa pitkälti myös tuleviin muutokseen, ellei niitä osata johtaa oikein.

Tutkimuksen alussa kerrotaan yleisesti muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimuksen toteutustapaa sekä tutkimustuloksia, jonka jälkeen reflektoin teoriaosuutta tutkimustuloksiin. Lopuksi läpikäyn tutkimustani yhteenvedon muodossa ja esitän kehitysehdotuksia tekemäni tutkimuksen pohjalta.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Salmisen (2022, s. 13–17) mukaan pysyvin ja varmin asia tässä maailmassa on muutos. Sanonta ”mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos” pitää hyvin useasti paikkansa. Organisaatiossa muutoksien osalta isoin merkitys on johtajan taidolla ja miten tehokkaasti organisaatio pystyy läpikäymään jatkuvia muutoksia ja saamaan niiden myötä todellista hyötyä. Salminen määrittelee muutosjohtamisen yleisesti työntekijöiden ohjaamisena lähtötilanteesta kohti organisaation asettamaa tavoitetta. Se pitää sisällään kaikki tavat, tekemiset, osaamiset ja työkalut, joiden avulla ihmiset pyritään saamaan eteenpäin kohti päämäärää. Salminen toteaa myös, että muutos koetaan tietynlaisena häiriötilana, joka synnyttää erilaisia mahdollisuuksia parempiin toimintatapoihin.

Sydänmaanlakka (2015, s. 158) on sitä vastoin määritellyt muutosjohtamisen kyvyksi mahdollistaa muutoksia, sitouttaa ihmiset muutoksiin ja johtaa tehokkaasti muutoksia organisaatiossa. Melisma (2023) kuvailee muutosjohtamista siten, että sillä pyritään luomaan uusia tapoja ajatella ja toimia, kun taas perinteisessä johtamisessa keskitytään yleensä jatkamaan nykyisiä toimintatapoja.

Korhonen ja Bergman (2019, s. 9–40) esittävät muutoksessa huomioonotettavia asioita, kuten sen, että organisaation tulee aivan ensimmäiseksi kysyä kysymys, ”miksi uudistua?”. Heidän mukaansa muutokseen tulee ottaa koko organisaatio mukaan, kysyä ja kuunnella. Kaikkea olisi hyvä katsoa myös tulevaisuuden näkökulmasta sekä asettaa haastavia tavoitteita ohjaamaan uutta ajattelua. Organisaation olisi hyvä oppia aikaisemmista virheistä ja vapautua niiden painolastista. Organisaation tulisi ymmärtää paremmin ulkopuolista maailmaa, sillä sen avulla saavutetaan useimmiten kriittiset menestystekijät, asiakkaat ovat tässä yleensä se keskeinen vaikuttaja. Tärkeänä pidetään myös avainhenkilöiden osallistumista muutoksen toteutukseen.

Kantola ym. (2021) käsittelevät tutkimusta, jossa on tutkittu kymmenen eri kunnan ja kaupungin 19 lähijohtajan muutosvalmiutta. Kyseisessä artikkelissa muutosjohtamista kuvataan yhteisen vision luomiseksi, johdon sitouttamiseksi sekä henkilöstön valtuuttamiseksi, eli tien näyttämiseksi, rohkaisemiseksi sekä innostamiseksi. Erityisesti lähijohtajilla on tärkeä rooli siinä, että he vievät työntekijöiden viestejä johdon tietoisuuteen. Osallistavassa

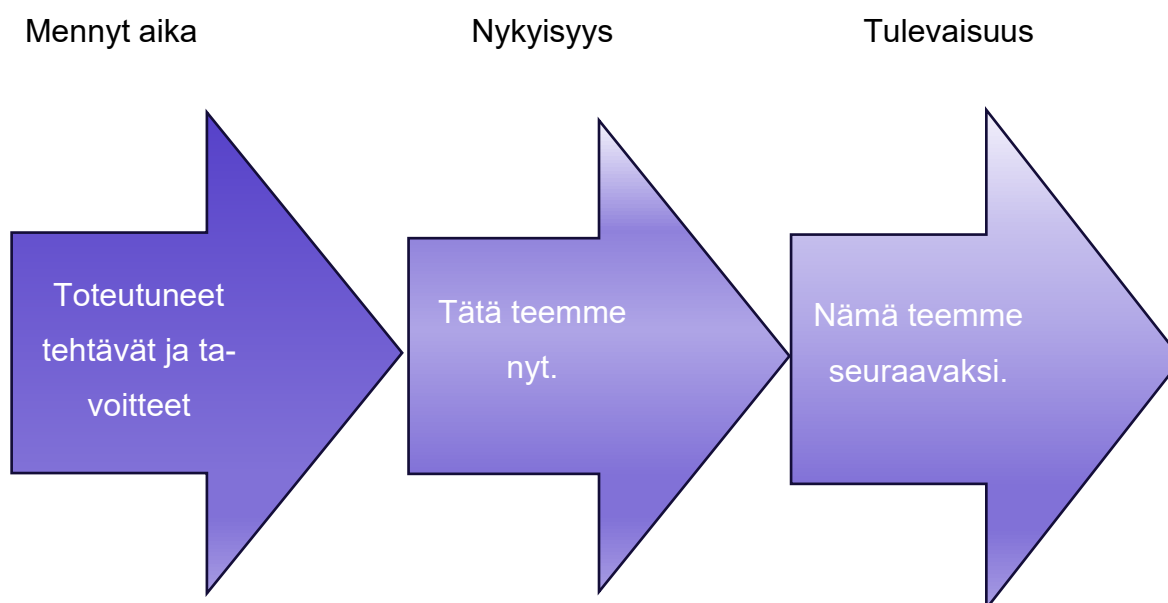
muutosjohtajuudessa lähijohtaja kuuntelee työntekijöidensä näkemyksiä sekä keskustelee aktiivisesti muutokseen liittyvistä asioista. Artikkelissa mainitaan myös, miten tärkeää henkilöstön on kokea muutos tärkeäksi ja oikeansuuntaiseksi, että he voivat aidosti sitoutua siihen. Tutkimuksessa kävi ilmi se, miten lähijohtajat olivat enemmän huolissaan alaisensa jaksamisesta kuin omastaan. Aineiston perusteella selvisi myös, että lähijohtajat olivat luottavaisempia ja tyytyväisempiä muutokseen, jos he kokivat päässeensä mukaan päätöksentekoon ja kehittämistyöhön. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että lähijohtajien tulisi olla mukana jo muutoksen alussa, sillä näin voitaisiin varmistaa eri tasojen osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimus osoitti myös, että muutoksen tavoitteen ymmärtäminen ei onnistunut, jos ei ollut tarpeeksi tietoa saatavilla. Muutosta suunniteltaessa tulisi henkilöstölle saada kuvattua mitä hyvää muutoksesta seuraa ja tarjota myös erilaisia kiinnekohtia muutoksesta selviytymiseen.

Salmisen (2022, s. 21–23) mielestä muutosta tulee miettiä erilaisista näkökulmista ja selvittää tarkasti sen mukanaan tuomat hyödyt. Häätisesti ja kiireellä toteutettu muutos voi aikaansaada pitkäaikaista vahinkoa, puhumattakaan siihen käytetyistä resursseista. Epäonnistuneet muutokset organisaatiossa tuhlaavat resursseja, heikentävät asiakaspalvelua sekä henkilöstön sitoutumista. Tämän vuoksi muutosjohtaminen on erityisen tärkeää, sillä sen avulla muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä voidaan parantaa merkittävästi ja samalla vähentää tarpeetonta kuormitusta ja häiriötä päivittäiselle toiminnalle. Erityinen huomio tulisi kiinnittää henkilöstön osallistamiseen, muutoksen suunnitteluun sekä sen toteutukseen.

Eezy Flow:n muutosjohtaminen Suomessa 2023 tutkimusraportista käy ilmi miten huonossa jamassa muutosjohtamiskyvykkyys on useimpien organisaatioiden kohdalla. Muutosjohtamiskyvykkyyttä ei ole tai se on koordinoimatonta. Suurimmassa osassa organisaatioita ei ole myöskään käytössä koko organisaation laajuisia standardeja eikä muutosjohtamista hyödynnetä laajasti erilaisissa muutoshankkeissa.

2.1 Muutoksen aikajana ja viestintä

Pirisen (2017, s.123) mukaan muutoksen aikajanalla pystytään edesauttamaan henkilöstön ymmärrystä tulevasta muutoksesta. Aikajan avulla hahmottuu kokonaiskuva prosessista, joka konkretisoi muutoksen tekemiseksi ja samalla vähentää epätietoutta tuloksien aikaansaamisesta.



Kuvio 1. Muutoksen aikajana (Pirinen, 2017, s. 123).

Pirinen (2017, s. 124–125) korostaa muutosviestinnän johdonmukaisuutta, selkeyttä sekä pääviestien tärkeyttä ja viestien toistettavuutta henkilöstölle mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla. Muutoksen alussa tulee määritellä yhteiset pelisäännöt henkilöstölle siitä, miten viestitään ja miten tehdään yhteistyötä. Tukipilareina toimivat organisaation omat pelisäännöt, arvot ja eettisen viestinnän ohjeet. Avoimuus ja suoruus ovat erittäin tärkeitä asioita viestinnässä, sillä muutokseen liittyy aina paljon tunteita ja ennakkoluuloja. Henkilöstön käyttäytymiseen vaikuttaa positiivisesti muutosjohtajan selkeä viestintä sekä johdonmukaisuus. Viestiessä on otettava kuitenkin huomioon yksilöiden erot, joku voi käpertyä kuoreensa, kun taas toinen näyttää tunteensa avoimesti. Henkilöstö voi kokea muutoksessa useasti myös riittämättömyyden tunnetta, jolloin he saattavat haluta muutosjohtajan

huomiota tai taustalla voi olla myös oman edun tavoittelu tai pelkästään pelko tulevaisuudesta.

2.2 Toteutus ja käyttöönotto

Salmisen (2022, s. 107–110) mukaan koko organisaatiota koskevan muutoksen toteutus on taitolaji, koska siinä joudutaan sovittamaan yhteen ylimääräisten rasitusten sekä normaalin toiminnan resurssivaatimukset. Toteutuksessa tulee huomioida se asia, että mitä aikaisemmin muutoksen vaikutuspiirissä olevat tahot saavat tiedon tulevasta muutoksesta sitä enemmän heillä on aikaa sopeuttaa oma toimintansa sekä muutoksen vaatimukset toisiinsa. Muutosjohtaja voi helpottaa muutoksen käyttöönottoa käymällä syvällisiä ja avoimia keskusteluja henkilöstönsä kanssa sekä jakamalla henkilöstölle riittävää informaatiota muutoksesta. Hyvä muutosjohtaja antaa aikaa muutoksen sisäistämiseen, valmentaa, tukee ja auttaa henkilöstöään käsittelemään luopumisen tuskaansa.

Ylösen (2019, s. 55–78) tutkielmasta käy ilmi konkreettisesti muutosjohtajan erilaiset haasteet asioiden ja ihmisten muutosjohtamisessa. Epävarmuus erilaisista asioista koettiin haastavana muutosjohtajien keskuudessa, esimerkkinä valtiollinen valmistelu ja siitä johdettu päätöksenteon ennustamattomuus. Henkilöstön motivointi koettiin myös yhtenä haasteena, koska miten muutosjohtaja pystyy sitouttamaan henkilöstöään muutokseen, jos ei itsekään tiedä mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Tutkimuksessa selvisi, että maankunnan moninaisuus ja erityispiirteet tuovat myös omat haasteensa muutosjohtajana toiminnassa, koska asioita tulee käsitellä monesta eri näkökulmasta. Uudistuksen sisältö ja puitteet ovat sidottuja ylhäältä tapahtuvan päätöksenteon kautta, joka sinällään hankaloittaa muutosjohtajan toimintaa. Ihmisten johtamisessa muutosjohtajilla oli selkeästi haasteita oikeiden ihmisten ja osaamisen rekrytoinnissa sekä muutosvastarinnan kokemisessa, mikä viittaa puutteelliseen muutosviestintään.

Salmisen (2022, s.110–115) mukaan päätös muutoksesta aloittaa yleensä johdon sekä henkilöstön ajatusten ja tunteiden vuoristoradan, joka tuottaa monenlaisia ajatuksia ja tunteita muutosta kohtaan. Näitä psykologisia vaiheita ovat muun muassa muutoksen

käynnistyminen, uusien ajatusten työstäminen, muutoksen ymmärtäminen, vanhoista rutiineista luopuminen, muutoksen hyväksyminen, voimaantuminen sekä uudistunut ajattelu ja toiminta. Näiden eri psykologisten vaiheiden osat voidaan jakaa vastarintavaiheeksi, luopumisvaiheeksi sekä uudistumisvaiheeksi. Muutoksen käynnistymisvaiheessa sen sisältöä ei ole välttämättä sisäistetty syvällisesti ja suurin osa henkilöstöstä ei ole myöskään sitoutunut muutokseen. Kun muutos etenee hyväksymisvaiheeseen suurempi osa henkilöstöstä, on sisäistänyt ja hyväksynyt tulevan muutoksen. Tässä vaiheessa muutosjohtajan kannattaa houkutella henkilöstöä mukaan muutokseen ja samalla puuttua siihen, jos yksittäinen tiimi tai työntekijä pyrkii edelleen ylläpitämään vanhoja toimintamalleja. Voimaantumisvaiheessa henkilöstö seisoo muutoksen takana ja hitaammatkin työntekijät ovat jo omaksuneet uusia toimintatapoja. Tässä vaiheessa hyvän muutosjohtajan tulee tukea, osallistaa, antaa vastuuta ja kuunnella työntekijöidensä erilaisia ideoita. Toteutumisvaiheessa uudet toimintatavat muuttuvat rutiineiksi ja samalla työntekijöiden ryhmissä kasvaa paine uusien rutiinien noudattamiseen. Muutoksen läpiviemisessä ja etenemisessä on tärkeää huomioida kriittinen massa, eli riittävää määrää työntekijöitä, jotka ovat jo sisäistäneet muutoksen, ottaneet uudet toimintatavat käyttöön ja ovat sen myötä muutoksen puolesta-puhujia eli muutosagentteja.

2.3 Seuranta ja ankkurointi

Salmisen (2022, s. 207–212) mielestä seuranta toimii organisaatiomuutoksen oppimisen pohjana, sillä sen avulla saamme tietoa muutoksen johtamisesta sekä muutostavoitteiden saavuttamisesta. Pelkkä numeerinen seuranta ei yksistään riitä, koska se ei anna tietoa syvälliseen arviointiin. Mitä enemmän seuranta tuottaa informaatiota, sen nopeammin pystytään reagoimaan poikkeamiin. Tämän vuoksi esimiesten seurannan lisäksi täytyisi myös työntekijöiden seurata omaa suoritustaan ja kehittymistään. Tämän toiminnon avulla vahvistetaan omalta osaltaan henkilöstön itseohjautuvuutta. Kollegiaalista seurantaa tapahtuu tiimimäisessä toiminnassa, jossa kollegat tiedostavat keskinäisen vaikutuksensa tavoitteiden saavuttamiseen ja haastavat myös toisiaan toimimaan muutoshankkeen tavoitteiden mukaisesti. Muutoksen etenemisen seurantaa voi tehdä havainnoimalla yrityskulttuurissa havaitut muutokset, organisaatiomuutoksen olevien työntekijöiden kokemukset,

muutostavoitteiden sisäistämisen seuranta, osaamisen kehittymisen seuranta, toimintatapojen ja työrutiinien muutos.

Packalén (2020) luettelee artikkelissaan keinoja, joiden kautta voi pyrkiä sisäistämään henkilöstölle haluttuja toimintatapoja. Näitä ovat esimerkiksi; vuorovaikutteinen ja yksisuuntainen viestintä, johdon ja esimiesten tukeminen, ryhmä- ja parikeskustelut, muutosagentit, koulutukset, sparraus, coachaus, sisäinen markkinointi, kannustimet sekä ulosoppiminen vanhoista toimintatavoista.

Salmisen (2022, s. 217–227) mielestä muutosta voidaan seurata tarkastelemalla, miten laajasti organisaatiossa noudatetaan uusia toimintatapoja. Seuranta voidaan toteuttaa esimiesten ja tiiminvetäjien kautta selvittämällä kunkin tiimin eteneminen muutoksen osalta. Muutosjohtamisen osalta on erittäin tärkeää pysähtyä säännöllisin väliajoin arvioimaan muutoksen etenemistä ja sen vaikutuksia toimintaan. Muutoksen edetessä voidaan kyselytutkimuksen avulla selvittää, miten henkilöstö on sisäistänyt muutosasiat, tavoitteet ja avaintermit. Valitettavan usein monessa organisaatiossa laadunseuranta johtamisen osalta ja muutosjohtaminen ovat vielä lapsen kengissä. Yhtenä syynä tähän nähdään se, että omaa johtamistyötä ei haluta tuoda näkyväksi. Laadulliset asiat, kuten organisaation arvojen toteutuminen johtamistyössä, henkilöstön kohtelu, asiakaslupausten pitäminen ja monet muut laadulliset asiat ovat myös seuraamisen arvoisia. Miten tavoitteisiin on päästy, on myös omalta osaltaan tärkeä tieto, sillä sen avulla selvitetään, ettei tavoitteita ole saavutettu organisaation arvojen vastaisesti.

Yrjänän (2021) tutkielma osoittaa, että mikäli muutoksesta halutaan saada hyötyä organisaatiolle, tulee se vakiinnuttaa sisälle organisaation toimintaan. Muutoksen onnistumisessa erityisesti vakiinnuttaminen on kriittisin vaihe ja siksi se tulee tehdä kunnolla. Mitä suurempi muutos on ja mitä enemmän siinä on muuttuvia osia, sitä vaikeampi sitä on myös hallita ja sen vuoksi isoissa muutoksissa yleensä epäonnistutaan.

Salminen (2022, s. 227–230) toteaa myös, että muutoksen ankkurointi organisaation toimintaan tulee suorittaa huolellisesti, ettei toiminta vähitellen palautuisi takaisin vanhoihin rutiineihin. Seurannan järjestäminen on eräs keino saada kiinnittämään ihmisten huomion tärkeisiin asioihin. Konkreettisena keinona ankkuroimiseen toimii fyysinen

toimintaympäristön muutos, eli uudessa toimintaympäristössä tulee olla riittävästi ärsykeitä, jotka katkaisevat vanhat rutiinit. Organisoitumisen, toimintaohjeiden ja pelisääntöjen muuttaminen tukee myös omalta osaltaan muutoksen ankkuroimista. Tietojärjestelmien kehittäminen muutosta tukeviksi nopeuttaa uuden oppimista, koska sen myötä edellytetään uusia toimintatapoja. Muutoksen juurruttaminen organisaatioon tapahtuu myös johtamisjärjestelmän, kehityskeskusteluiden, seurannan ja palautteen annon sekä itseohjautuvuuden muuttamisen kautta. Eräs tärkeimmistä asioista muutoksen ankkuroinnin osalta on uuden toimintakulttuurin juurruttaminen organisaatioon, sillä se vaikuttaa monin eri tavoin siihen, miten ihmiset ajattelevat, puhuvat ja tekevät. Erilaisten symboleiden käyttö esim. julisteissa, tarroissa, rintanapeissa hyödyntävät osaltaan muutoksen ankkuroimista, sillä niillä on todistetusti vahva vaikutus ihmisen ajatteluun.

Turpeisen ym. (2016, s. 93) mukaan henkilöstön osallistamisella on suuri merkitys muutoksessa onnistumisessa. Muutoksessa onnistuminen vaatii organisaatiolta suunnitelmallisuutta, henkilöstön osallistamista, sekä johdon aktiivisuutta ja tukea. Näiden avulla muutos pystytään menestyksekkäästi juurruttamaan sisälle organisaatioon.

Yrjänän (2021) tutkielman pohjalta voidaan todeta, että ainoastaan kolmessa eri muutosjohtamisen mallissa on huomioitu muutoksen vakiinnuttaminen sisälle organisaatioon. Beerin (1980) kuusiportaisessa muutosjohtamisen mallissa vakiinnutetaan muutos virallisiksi toimintatavoiksi systeemeiksi ja rakenteiksi. Kanterin ym. (1992) muutosjohtamisen mallissa vahvistetaan ja vakiinnutetaan muutoksia. Kotterin (1996a) muutosmallissa vakiinnutetaan sitä vastoin uudet menettelytavat.

Salminen (2022, s. 231–232) suosittelee, että oppimisen näkökulmasta on syytä järjestää seuranta muutoshankkeisiin, sillä virheistä oppii ja vastaisuudessa muutoshankkeiden osalta ei tee samoja virheitä uudelleen. Mitä laajemmin seuranta tehdään, sen monipuolisempaa ja täsmällisempää informaatiota saadaan tuleviin muutoshankkeiden suunnitteluun. Oppiminen tapahtuu parhaiten pysähtymällä tarkastelemaan muutosmatkan tapahtumia sen epäonnistumisia ja onnistumisia. Dokumentointi on myös tärkeää, koska sen avulla rohkeammin uskalletaan lähteä seuraavaan muutosmatkaan. Organisaation muutokkyvystä saattaa tulevaisuudessa kehkeytyä myös erittäin hyvä kilpailuetu.

2.4 Muutosjohtamisen eri malleja

Salmisen (2022, s. 65–66) mukaan muutoksen johtamiseen on olemassa erilaisia malleja, jotka parhaimmillaan helpottavat hahmottamista, edistävät hallittavuutta sekä auttavat suunnittelemaan systemaattisemmin.

Yhtenä muutosjohtamisen mallina voidaan tarkastella Hiattin (2003) kehittämää ADKAR-menetelmää, joka tulee sanoista, *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability* ja *reinforcement* (tietoisuus, halu, tieto, kyky ja vahvistaminen). ADKAR-menetelmä on viisivaiheinen prosessi, joka keskittyy nimenomaan ihmisen näkökulmaan ja sen tarkoituksena on kuljettaa henkilöitä mallin vaiheesta toiseen. Tietoisuuden (*awareness*) tavoitteena on saada henkilöstö tietoiseksi tulevasta muutoksesta sekä niiden syistä. Halulla (*desire*) tarkoitetaan tässä vaiheessa sitä, että henkilöstö tietää miten muutos liittyy työhön ja tavoitteisiin, vaikka kokonaisuus muutoksesta saattaa olla vielä epäselvä. Tiedolla (*knowledge*) tarkoitetaan sitä, että henkilöstö tietää jo syvällisemmin millaisesta muutoksesta on kyse, kuten uudet prosessit, työkalut ja tavoitteet, vaikka osaamista ei kuitenkaan vielä tässä vaiheessa ole. Kyvyllä (*ability*) tarkoitetaan sitä, että henkilöstö on päässyt käytännössä testaamaan muutoksia. Vahvistaminen (*reinforcement*) tapahtuu silloin, kun henkilöstö on huomannut uuden toimintamallin ja teknologian hyödyt ja toimivat sen mukaisesti. Tekemistä myös vahvistetaan, etteivät vanhat toimintatavat palaa takaisin.

Toisena muutosjohtamisen mallina voi mainita amerikkalaisen muutos- ja johtamisgurun Kotterin (1996b) 8-vaiheinen muutosmalli. Kotterin mielestä organisaatiomuutoksissa on ainoastaan 30 prosentin onnistumismahdollisuus, minkä vuoksi organisaatiot useimmiten epäonnistuvat muutoksissaan. Kotter kehitti uuden mallin ”*Kotter’s 8 Step Change Model*”, jonka avulla organisaatiot voisivat taitavasti toteuttaen parantaa onnistumismahdollisuuksiin. Kotterin muutosjohtamismallin kolmessa ensimmäisessä vaiheessa keskitytään luomaan oikeanlaista ilmapiiriä muutokselle, vaiheissa 4–6 linkitetään muutosta organisaatioon ja vaiheissa 7–8 keskitytään lähinnä muutoksen toteuttamiseen ja yhdistämiseen.

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään saattamaan henkilöstö tietoiseksi muutoksen tarpeesta ja sen kiireellisyydestä. Tämä vaihe edellyttää avointa, rehellistä ja vakuuttavaa vuoropuhelua yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön kanssa käymissä vuoropuheluissa tulisi pyrkiä ottamaan esiin mahdolliset uhat tai mahdolliset ratkaisut.

Toisessa vaiheessa perustetaan projektiryhmä, joka koostuu erilaisista työntekijöistä ja jotka muodostavat keskenään luotettavan tiimin. Projektiryhmän tehtävänä on jalkauttaa organisaatiomuutokset ja samalla kannustaa työntekijöitä tekemään yhteistyötä ja suhtautumaan muutokseen rakentavasti. Tämän ryhmän yhtenä tehtävänä on olla myös äänitorvena muutokselle ja harjoittaa sen myötä avointa viestintää.

Kolmannessa vaiheessa muotoillaan visio, jonka avulla jokaisen työntekijän on helpompi hahmottaa ja ymmärtää se, mitä organisaatio haluaa saavuttaa kyseisellä muutoksella. Erityisen tärkeää tässä vaiheessa olisi se, että myös henkilöstön ideat sisällytetään visioon, tällä tavoin vision hyväksyminen tapahtuisi nopeammin. Kun visio on hyväksytty ja yhdistetty strategioihin henkilöstön on helpompi saavuttaa tavoitteensa.

Neljännessä vaiheessa luodaan tukea ja hyväksyntää henkilöstön keskuudessa. Muutoksesta keskustellaan yhdessä henkilöstön kanssa kaikin tavoin ottamalla huomioon vakavasti heidän kaikki mielipiteensä, huolensa ja ahdistuksensa.

Viidennessä vaiheessa uuden vision omaksuminen koko organisaation tasolla on erittäin tärkeää. Kaikki mahdolliset esteet on joko muutettava tai poistettava kokonaan. Henkilöstön kanssa tehtyjen vuoropuhelujen kautta saattaa selvitä myös kuka työntekijöistä vastustaa muutosta.

Kuudennessa vaiheessa luodaan lyhyen aikavälin tavoitteita, jotta henkilöstöllä pysyy selkeä käsitys siitä mitä tapahtuu milloinkin. Sitä mukaa, kun tavoitteita saavutetaan, henkilöstö myös motivoituu laajentamaan muutosta. Henkilöstön palkitsemisella on myös positiivinen vaikutus muutosprosessin läpikäymisessä.

Seitsemännessä vaiheessa tulisi välttyä ennenaikaiselta voiton julistukselta, vaikka nopeita voittoja saavutettaisiin muutoksella. Organisaation on pyrittävä etsimään jatkuvasti parannuksia, sillä vasta useiden onnistumisten jälkeen voidaan todeta, että muutos on ollut kannattavaa.

Viimeisessä vaiheessa todetaan, että muutos on osa yrityskulttuuria vasta sen jälkeen, kun siitä on tullut osa organisaation ydintä. Henkilöstön yhteistyö tulee olla saumatonta ja arvojen ja standardien on oltava myös sopusoinnussa uuden vision kanssa. Henkilöstön

on jatkettava muutoksen tukemista, jota seurataan säännöllisillä arvioinneilla sekä kehityskeskusteluilla, jotka itsessään vahvistavat muutosta.

Kotterin (1996b) muutosjohtamisen mallin kaksi ensimmäistä vaihetta koetaan pelkästään vahvuutena. Useissa organisaatioissa muutosjohtajat tästä huolimatta sukeltavat muutosohjelmaan miettimättä laisinkaan sitä, miten henkilöstö tulee reagoimaan muutokseen. Tämä johtaa väistämättä aina henkilöstön levottomuuteen ja epäluottamukseen. Kotterin muutosmallissa nähdään myös puutteita siltä osin, ettei se useimpien teoreetikkojen mielestä ole niin lineaarinen prosessi kuin Kotter antaa ymmärtää. Kotterin mallissa ei myöskään oteta huomioon taloudellisia, poliittisia tai muita organisaatiossa vallitsevia voimia, jotka saattavat vaikuttaa muutosaloitteisiin.

Myllymäki (2018, s. 63–65) esittelee kokonaisarkkitehtuurin (*Enterprise Architecture, EA*) johtamisen yhtenä työkaluna, joka on kokonaisuuden eli organisaation kuvaamiseen tarkoitettu menetelmä. Tätä menetelmää pidetään usein pelkästään tietohallinnon ja IT-ihmisten työkaluna, mutta sitä voidaan kuitenkin soveltaa organisaatiossa monin eri tavoin. Kokonaisarkkitehtuuri jaetaan neljään tai viiteen tasoon, eli infrastruktuuri-, järjestelmä-, informaatio-, prosessi- ja toiminta-arkkitehtuuri. Menetelmän avulla voidaan löytää organisaatiolle havainnollinen ja johtamista palveleva tapa.

Salmisen (2022, s. 65–66) mukaan organisaatiot toimivat usein myös erilaisissa kehitysvaiheissa, toimintaympäristöissä, erilaisilla johtamisfilosofioilla sekä erilaisissa organisaatiokulttuureissa. Sen vuoksi jokaisen organisaation on itse löydettävä oma muutospolkunsä, sillä parhaatkaan muutosmallit eivät välttämättä anna suoria vastauksia. Muutosmallit kuitenkin helpottavat yleensä hankkeiden hahmottamista, auttavat systemaattisessa suunnittelussa ja antavat tunteen muutoksen hallinnasta. Kuitenkin niissä on vielä kehittämisen tarvetta, vaikka ne eivät poista sitä faktaa, että laajan ja monitahoisen muutoksen onnistuminen vaatii selkeää rakennetta ja kokonaisuuden osittamista. Mallit eivät kuitenkaan anna millekään organisaatiolle valmiita vastauksia vaan toimii lähinnä ajattelun jäsentämisen apuvälineenä.

2.5 Muutosjohtamisen haasteet

Salminen (2022, s. 23–25) nostaa tärkeimpänä asiana muutosjohtamisen onnistumisessa organisaation määritellyn tavoitetilan, missä on huomioitu johdon sekä henkilöstön näkökulmat. Salminen muistuttaa myös siitä, että tuleviin muutoshaasteisiin saa helposti henkilöstön tuen, jos aidosti sitoutuu muutosjohtamiseen ja sen myötä levittää ympärilleen sanatonta toimintaenergiaa.

Korhonen ja Bergman (2019, s. 95–98) kuvailevat muutosjohtajan tehtävinä ottaa arjesta kiinni, reagoida ja johdattaa uuteen, jolloin häneltä vaaditaan suorapuheisuutta sekä kykyä puuttua halutun toimintatavan tai kulttuurin vastaisiin tekoihin. Muutosjohtajan tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään oppimista, taitoa nähdä hyvä, ihmisten arvostus, kiittäminen, kannustaminen sekä tsemppaaminen.

Arterin (2023) muutosjohtamisen pikaoppaassa luetellaan kolme erilaista syytä, miksi muutosjohtamisessa useimmiten epäonnistutaan. Hyvin usein organisaatio ei tunnista omaa lähtötilannettaan, eli organisaatiota, mistä se muodostuu, mitä palveluita ja henkilöstön kyvykkyyksiä heillä on tarjolla. Henkilöstön näkökulmasta katsottuna muutoksen osalta ei kerrota tarpeeksi yksityiskohtaisesti syitä siihen, miksi työntekijän tulee muuttua. Kolmantena syynä mainitaan muutoksen aikataulutuksen, seurannan ja mittaamisen puuttuminen.

Salmisen (2022, s. 121–122) mielestä yleisimpiä virheitä muutosjohtamisessa on se, että johtamismenetelmiä käytetään väärin, esimerkiksi käytetään direktio-oikeutta ennen kuin selkeä muutosvisio on kiteytetty henkilöstölle. Toinen merkittävä virhe muutosviestinnän osalta on se, ettei perustella muutosta kunnolla henkilöstölle, miksi muutos tehdään? Muutos saattaa myös epäonnistua heti alkumetreillä tapahtuvassa sähläämisessä, jonka myötä henkilöstön muutosenergiaa purkautuu ja muutoksessa tarvittava alkuräjähdyks jää puuttumaan kokonaan. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen täysimittaisesti muutoksessa saattaa vaarantua, jos laaditaan liian pikkutarkkoja ohjeita ja ”mikromanageroidaan”. Tällainen toiminta heikentää henkilöstön itseohjautuvuutta sekä motivaatiota.

Eezy Flow:n muutosjohtaminen Suomessa 2023 tutkimusraportissa kerrotaan myös muutoksellaisuudesta, jolloin organisaatiossa on monia erilaisia muutoksia samaan aikaan

käynnissä. Useimmiten tällaisissa tilanteissa lopputuloksena on muutosväsymys. Muutoskylläisyyttä pidetäänkin yhtenä merkittävänä esteenä muutoksen onnistumiselle. Tutkimusraportista käy ilmi myös se, että ylin johto on optimistisempi käytettävän muutoskapasiteetin suhteen kuin keskijohto, joka näkee muutoksesta aiheutuneen tuskan lähempää. Muutoskylläisyydestä johtuvia vaikutuksia ovat asetettujen tavoitteiden, ihmisten loppuun palaminen, irtisanomiset, tuottavuuden aleneminen ja negatiivinen vaikutus asiakkaisiin.

Korhonen ja Bergman (2019, s. 80–105) kuvaavat onnistuneen muutosmatkan koostuvan organisaation hallituksen ja edustajien mukaantulosta heti alussa. Organisaation tulee myös pitää huolta muutoksen ydinjoukon motivaatiosta, haastaa johtoryhmä uudelle ambitiotasolle sekä houkuttaa esimiehet mukaan muutokseen. Muutoksen ollessa käynnissä tulee arvostaa jo saavutettua asioita ja ohjata henkilöstöä määrätietoisesti kohti tulevaa.

Myllymäki (2018, s. 53–61) korostaa, että muutos saattaa epäonnistua organisaatiossa muutosvastarinnan vuoksi, mutta se ei silti ole olennainen syy, vaan ennemmin muutosjohtamisen puuttuminen kokonaan tai osittain. Muutos epäonnistuu useimmiten, kun muutuskokonaisuutta ei ole hahmotettu kunnolla, jonka seurauksena tärkeitä asioita jää pois työlistalta. Myllymäki muistuttaa myös, että muutoksessa tulee ottaa huomioon organisaation arvot ja kulttuuri.

Eezy Flow:n muutosjohtaminen Suomessa 2023 tutkimusraportin mukaan tyypillisimmät puutteet muutosjohtamisessa ovat systematiikan puuttuminen, muutoskylläisyys ja muutosresurssien puute. Keskimäärin 70 % muutoksista epäonnistuu, erityisen hankalina pidetään varsinkin organisaatorakenteita sekä organisaatiokulttuuria koskevia muutoksia. Tutkimusraportin perusteella ydintoimintojen yhdistämishankkeet sekä fuusiot eivät myöskään olleet saavuttaneet tavoitteitaan muutoksien osalta.

2.6 Muutosjohtamisen tyylit

Salminen (2022, s. 117–123) mainitsee erilaisia muutosjohtamiseen liittyviä johtamistapoja, joiden avulla muutosjohtaja voi pyrkiä asetettuun tavoitteeseen ja päämäärään. Näitä

johtamiskeinoja ovat visiojohtaminen, epäsuora johtaminen, autoritäärinen johtaminen sekä esimerkillä johtaminen.

Pirisen (2017, s. 82–83) visionäärinen johtamistyyli perustuu siihen, että muutosjohtaja luo organisaatiolle houkuttelevan tulevaisuudentilan, joka vetää puoleensa muutosenergiaa ja sen myötä ohjaa henkilöstöä omatoimisesti kohti yhteistä päämäärää. Tässä tapauksessa vision tulisi olla tarpeeksi vetävä, että henkilöstö motivoituisi ja syntyisi halu pyrkiä kohti yhteistä tavoitetta. Ongelmana tässä johtamistavassa on kuitenkin se, että välttämättä muutosjohtajan ja henkilöstön tavoitteet eivät kytkeydy kiinteästi yhteen vaan syntyvät erillisinä muutostavoitteina.

Kotterin (1996a, s. 159–160) mukaan muutoskyvykäs muutosjohtaja pyrkii tähtäämään elinikäiseen oppimiseen sekä pyrkii koko ajan kehittymään eri osa-alueilla. Tällainen muutosjohtaja ottaa riskejä ja uskaltautuu ulos omasta kuplastaan. Hän hakee neuvoja ja uusia oppeja keneltä tahansa ja missä tahansa. Hän kuuntelee keskivertoihmistä, sillä haluaa palautetta toiminnastaan johtuvista seurauksista. Useimmiten tällaisella muutosjohtajalla on kunnianhimoiset päämäärät, jotka pitävät hänet vireessä ja auttavat kestämaan kaikki vastoinkäymiset kehittymiseen liittyen.

Salmisen (2022, s.118) mukaan epäsuoraksi ja tehokkaaksi johtamistavaksi on tunnistettu toimintaympäristöön, työvälineisiin sekä osaamiseen vaikuttava muutosjohtaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän hankaloitetaan henkilöstön ei-toivottujen rutiinien toistamista ja tuetaan muutostavoitteita, sen helpommin henkilöstö omaksuu uudet ajattelu- ja toimintatavat. Esimerkiksi etätyö, koulutuksen järjestäminen sekä uuden tietojärjestelmän käyttöönotto aiheuttavat yleensä toimintatapojen muutosta.

Pirisen (2017, s. 83–84) mielestä tehokas johtamistapa muutoksessa on haastaminen ja esimerkillä johtaminen eli roolimalli-johtamistyyli, joka tosin vaatii muutosjohtajalta oman persoonansa likoon laittamista oman asenteen, esikuvan ja käyttäytymisen muodossa. Muutosjohtaja voi tällöin haastaa henkilöstöään kysymällä kysymyksiä; mitä? missä? milloin? miten ja kuka?

Kvistin ja Kilpiän (2006, s.148–149) mukaan muutosjohtajan kekseliäisyys ja ongelmanratkaisu nähdään kykyinä ajatella uudella tavalla. Ongelmat nähdään enemmän haasteina ja

mahdollisuuksina, joiden kautta pyritään löytämään erilaisia reittejä perille. Optimistit menestyvät pessimistejä paremmin, koska he näkevät haasteet vaikeina tilanteina ja pyrkivät siitä syystä onnistumaan entistä paremmin. Tästä huolimatta tarvitaan myös vähän pessimistisyyttä, jotta asioita kykenisi tarkastelemaan realistisesti ja kriittisesti. Seikkailunhaluiset muutosjohtajat ovat yleensä menestyjiä ja ennakoijia, sillä he ovat useimmiten kärsimättömiä, eivätkä siedä samanlaisia toimintatapoja sekä kokevat tarvetta muutokseen. Heidän tarkoituksenaan on löytää uusia tapoja tehdä asioita, luoda muutoksia ja laittaa ne liikkeelle. Kuitenkaan muutosjohtajalla ei kannata olla liian suurta seikkailunhalua, koska silloin se voi johtaa varomattomuuteen ja liialliseen riskeeraamiseen, jolloin seuraamukset saattavat unohtua kokonaan.

Salminen (2022, s.119, 121–123) mukaan taas muutosjohtajan ei kuitenkaan kannata vetäytyä, antaa epäselviä vastauksia tai välttää vuorovaikutustilanteita, koska se luo helposti henkilöstölle kuvan siitä, ettei muutosjohtaja itsekään ole sitoutunut muutokseen ja täten tulee heikentämään henkilöstön muutosenergiaa. Salminen korostaa, että vastustuksesta huolimatta muutos organisaatiossa on välttämätön silloin, kun taloudelliset tai toimintaympäristön muutokset pakottavat siihen. Tällöin muutosjohtajan on turvauduttava direktio-oikeuteen eli ns. käskemisoikeuteen, jossa muutosjohtajan ja henkilöstön vuorovaikutus tapahtuu ainoastaan tiedottamalla. Leimallista tälle johtamistyyliille on selkeät tavoitteet, täsmälliset työohjeet sekä esihenkilön toimesta tapahtuva valvonta, jonka myötä henkilöstölle määrätään palkkioita tai sanktioita. Käskyjen muodossa tapahtuva johtaminen ei kannusta henkilöstöä itseohjautuvuuteen, vaan se heikentää luottamusta ja avointa keskustelua muutosjohtajan ja henkilöstön välillä.

Pirisen (2017, s. 86–87) mukaan tällainen hierarkkinen johtamistyyli aiheuttaa myös useasti muutosvastarintaa, koska henkilöstö ei koe päässeensä vaikuttamaan muutokseen millään tavalla. Muutosjohtamisessa hierarkkinen tyyli voi olla suurena esteenä myös luovalle ajattelulle sekä ylipäättään oppimiselle, koska henkilöstö ei uskalla tuoda ideoitaan esille tai kokeilla uusia asioita epäonnistumisen pelossa.

Kotter (1996a, s. 153–159) korostaa muutosjohtamisen osalta myös sitä, että muutosjohtajan on kehityttävä organisaation mukana. Tällöin muutosjohtajalta vaaditaan alituista uuden oppimista, jonka myötä hän kykenee uudistamaan myös liiketoimintaa. Toiminnan

kehittämistä ei voi jättää pelkästään henkilöstön varaan, vaan muutosjohtajan tulee olla ketterä ja opiskeltava myös itse johtajuutta. Muutosjohtajalla tulee olla jatkuva elinikäinen oppimisen halu sekä vahva kilpailuvietti. Näiden ominaisuuksien myötä tiedot ja taidot kasvavat ja myös johtajuus kehittyy.

Pirinen (2017, s. 89–90) esittää kaverillisen johtamistyylin tulevan kyseeseen silloin, kun henkilöstöä johdetaan kaverillisesti. Tällainen johtaja tuntee henkilöstönsä hyvin, on helposti lähestyttävä ja tekee yhdessä päätökset henkilöstön kanssa. Tämä johtamistyyli ei kuitenkaan ole hyvä muutosjohtamisessa, koska johtaja saattaa olla liiankin lähellä henkilöstöään, joka kokee muutosjohtajan olevan enemmän kaveri kuin esimies ja sen vuoksi henkilöstö ei koe mitään syytä totella. Henkilöstö saattaa myös vedota tunteisiin ja sen kautta saada liikaa valtaa päätöksenteossa tai jopa ottaa kokonaan vallan itselleen. Johtaja voi myös kokea, ettei halua menettää kaverillista suhdetta henkilöstöön ja siten olla puuttumatta negatiivisiin ja epämiellyttäviin asioihin. Tämän vuoksi kaverillisessa johtamistyyliä on vaikeaa saada henkilöstö noudattamaan muutoksessa yhdessä sovittuja pelisääntöjä ja toimintatapoja.

Ponteva (2010, s. 90–110) kuvailee muutosjohtajan hyviksi ominaisuuksiksi; inhimillisyyden, reiluuden, myönteisyyden, innostuksen, peräänantamattomuuden, kannustavuuden ja yllätyksellisyyden. Muutosjohtajan inhimillisyyttä käy ilmi ymmärtävyytenä, kunnioittavana, ihmisystävällisyytenä, lempeytenä ja humanina henkilöstöään kohtaan. Työntekijät otetaan tosissaan, annetaan heille aikaa ja kohdataan heidät aidosti yksilöinä. Reiluus koetaan keinona tulla toimeen yhteisöissä ja erilaisten ihmisten kanssa. Myönteisyydellä annetaan mahdollisuus onnistumiseen ja uskoa elämään sekä itseensä. Innostus toimii edistyksen perustana, joten se koetaan myös luonteen lujutena sekä rohkeutena. Sisukkaus, sinnikkyys, päättäväisyys, lannistamattomuus ja tinkimättömyys ovat taas peräänantamattomuuden piirteitä. Muutosjohtajan täytyy kuitenkin ymmärtää, ettei kaikkea voi hallita, joten yllätyksille on annettava myös mahdollisuus. Ehkä yllätytään tekemään asioita toisin kuin aikaisemmin, tutustutaan sellaisiin asioihin, joista ei pidetä tai ei ole ennen oltu kiinnostuneita.

Pirinen (2017, s. 84–85) kuvailee valmentava johtamistyyliä sellaiseksi, missä muutosjohtaja toimii muutoksen valmentajana, eli saa henkilöstön oivaltamaan itse millä tavoin he

pääsevät muutoksen tavoitteisiin ja ratkaisukeinoihin. Tässä tapauksessa muutosjohtajan täytyy olla tavoitesuuntautunut, ratkaisukeskeinen ja valmis pitämään avointa keskustelua yllä henkilöstön kanssa. Hän myös valtuuttaa ja valmentaa henkilöstöä erilaisin kysymysten avulla, eikä anna ongelmiin valmiita ratkaisuja vaan etsii ne yhdessä henkilöstön kanssa. Kun sitten sopivat ratkaisut löydetään, henkilöstö kokee ne enemmän omikseen ja täten sitoutuvat muutokseen paremmin ja alkavat toteuttamaan niitä saman tien.

Niemisen ym. (2017) VTT:lle tekemän raportin mukaan muutoskyvykkyyttä voidaan tukea tietyin keinoin muutosjohtamisen avulla. Tällöin muutosjohtajan tulee arvostaa monimuotoisuutta ja moniäänisyyttä, hyväksyä tyhjäkäynti, jännitteet ja yllätykset, koska se on osa organisaation uusiutumiskykyä. Muutosjohtajan tulee myös ymmärtää organisaation yhteiset tavoitteet ja varmistaa niiden sitouttaminen organisaation sisällä.

Pirinen (2017, s. 85–86) kertoo demokraattiseen johtamistyyliin sisältyvän vahvasti henkilöstön osallistaminen. Tällöin henkilöstöllä on valittavana erilaisia vaihtoehtoja, joiden myötä päätetään yhdessä tavoitteet sekä toimintatavat. Henkilöstöä aktivoidaan miettimään eri ratkaisuja ja pohtimaan eri näkökulmia. Tämän avulla henkilöstö kokee yhteiskäytävyyden tunnetta sekä yhteishenkeä ryhmässä, joka suuntaa kohti yhteistä päämäärää. Henkilöstö sitoutuu muutokseen paremmin, koska ovat saaneet osallistua muutoksen suunnitteluun heti alussa. Haasteena tässä johtamistyyliin on kuitenkin se, että löydetään kaikkia osapuolia tyydyttävä tavoitetila.

Kvist ja Kilpiä (2006, 151–153) kuvaavat sopeutumiskykyä aistiherkkyytenä ja tietoisuutena ympärillä tapahtuvista muutoksista. Sopeutumiskykyä pidetään myös joustavuutena vaihtaa odotuksia sekä helppona toipumisena vastoinkäymisistä. Sopeutumiskykyinen muutosjohtaja sopeutuu erilaisiin olosuhteisiin nopeasti ja helposti, on harvoin pettynyt ja hänen mielessään on useita vaihtoehtoja samaan aikaan. Sopeutumiskykyiset muutosjohtajat pysyvät usein uskollisina päämäärilleen, mutta siitä huolimatta varaavat tilaa kuitenkin uusille mahdollisuuksille. Tällaiset muutosjohtajat nousevat pystyyn ketterästä, jos kaatuvat ja jatkavat heti ketterästi matkaa. Liian sopeutuva johtaja taas tarvitsee vahvempaa tahtoa, sillä liiallinen sopeutuminen koetaan yleensä sitoutumisen ja sisun puutteena.

Pirinen (2017, s. 90–91) kuvaa osallistavaksi johtamistyyliksi sitä, kun muutosjohtaja on läsnä henkilöstön muutosarjessa sekä valtuuttaa henkilöstön ottamaan vastuun sekä käyttää aikansa henkilöstön sitouttamiseen. Muutosjohtajan tehtävänä on saada kaikki ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja samalla varmistaa, että henkilöstö on valmis saavuttamaan ne. Hän on mukana muutoksen läpiviemisessä osallistuen aktiivisesti toteutukseen yhdessä henkilöstön kanssa ja tuoden samalla esiin muutoksen hyödyt henkilöstön omasta näkökulmasta. Tämä johtamistyyli on muutosjohtajalle kaikkein aikaa vievin ja henkilöstölle taas se saattaa olla turhauttavin jatkuvien keskusteluiden vuoksi. Tästä huolimatta henkilöstö tulee olemaan motivoituneempi, innostuneempi ja sitoutuneempi muutoksen jälkeen.

Myllymäen (2018, s. 80–81) mukaan karismaattinen johtamistyyli ei pelkästään riitä, jos perusasiat eivät ole kunnossa. Esiintymistaitoinen, innostunut ja energinen johtaja pyrkii saamaan innostusta aikaiseksi, mutta jos hänen historiastaan löytyy epäonnistuneita yrityksiä, keskeytettyjä projekteja ja suuria puheita, henkilöstön innostus loppahtaa ja muutostahto hiipuu. Henkilöstön muutostahdon luomiseen tarvitaan järjen ja sydämen voittamista muutoksen puolelle, joten muutosjohtajan vakuuttavuus sinällään tuo jo vaikutusvaltaa.

2.7 Muutosjohtamisen vaiheet

Salmisen (2022, s. 31) mielestä muutoksessa lähtötilanne tulee kartoittaa ensin, eli minkä vuoksi haluamme muutosta, mitä haluamme muutoksella saavuttaa ja minkä verran meillä on aikaa ja rahaa sen toteuttamiseen.

Myllymäen (2018, s. 66–68) mukaan organisaatio tarvitsee eri suunnista tulevia ideoita, keskustelua ja ajatuksia. Muutos aloitetaan usein sillä, että mietitään ketkä sopivat organisaation tulevaisuuteen, ovat valmiita luomaan sen ja ketkä taas haittaavat tulevaisuuteen pääsyä, tämän prosessin seurauksena avainpaikoilla olevat ihmiset saattavat useasti vaihtua. Vaarana tässä voi kuitenkin olla se, että ylin johto rakentaa itselleen hovin saman koulustaustan ja saman mielipiteen omaavista henkilöistä, pahimmillaan ylemmän johdon hovi saattaa koostua omista kavereista.

Salmisen (2022, s. 59–65) mukaan muutossuunnitelmaa tehdessä kannattaa varautua siihen, että erilaisia yllätyksiä ja kimmelluksia sattuu matkan varrella, siksi se kannattaa suunnitella riittävän huolellisesti. Aivan ensimmäiseksi tulee kirkastaa ajatus muutosvisiosta, eli kaikki ne, jotka ovat tekemisissä muutoksen kanssa tulee ymmärtää visio ja sen tarkoitus. Muutosvision kiteyttäminen on eräs muutosjohtamisen vaikeimmista asioista, mutta ilman sitä on vaikea saada muutosta aikaiseksi.

Korhonen ja Bergman (2014, s. 37–40) esittävät muutosjohtamisessa huomioon otettaviksi esimerkiksi; liiketoiminnan tilanne, asiakkaat, tuotteet/palvelut, sijainti, organisaatiokulttuuri, alakulttuurit ja kansalliset kulttuurit, johtajuus ja esihenkilöisyys, sisäiset vaikutusmekanismit ja erilaiset foorumit sekä historia. Henkilöstöä tulisi myös haastatella ja kysyä mitä kipukohtia tai kehittämideoita heillä on yrityksen toimintaan liittyen. Täten olisi hyvä löytää myös keinot, miten saadaan suodattamatonta palautetta ja ideoita organisaatiosta. Tärkeää olisi valjastaa koko henkilöstö yhteisen kehittämisen äärelle, jotta ongelmat ja ratkaisut löytyisivät.

Salmisen (2022, s. 61–63) mukaan muutosjohtaminen ei ole pelkästään tekninen suoritus, vaan sillä on oltava selkeä tavoitetila ja yhteinen päämäärä. Yhdessä henkilöstön kanssa suunniteltu ja sisäistetty visio luo uskoa ja innostusta, mikä saa ihmiset jaksamaan muutoksessa ja uskomaan parempaan tulevaisuuteen. Muutosjohtamisessa tulee ottaa myös huomioon se, ettei muutosnäkökulmat painotu liikaa johdon omiin näkökulmiin, sillä tilanne saattaa näyttää henkilöstölle silloin toisenlaiselta. Muutoksessa asiat ja ihmiset kietoutuvat yhteen usealla eri tavalla. Muutoksen läpimenoaika tulee vääjäämättä pitenemään, jos rakennetaan ensiksi tietojärjestelmä ja vasta sen jälkeen pohditaan käyttäjien sitouttamista ja koulutusta. Muutoshankkeen toteutuminen vaikeutuu myös mitä enemmän henkilöstön ja johdon riskinottokyky- ja halu poikkeavat. Organisaation on otettava huomioon se, suhtaudutaanko muutokseen jatkuvana kehitysprosessina vai projektimuotoisena toimenpiteenä, jolle on määritelty tarkasti alku ja loppu.

Niemisen ym. (2017) VTT:lle tekemän raportin mukaan strategisen muutoskyvykkyyden omaava organisaatio kulkee neljän eri kehitysvaiheen läpi. Ensimmäinen vaihe on jatkuvan muutoksen hyväksyminen omassa toimintaympäristössä, sillä muutoksen kieltäminen estää organisaatiota uudistumasta ja heikentää sen toimintakykyä. Toisessa vaiheessa

organisaatiolla tulee olla kykyä muodostaa, tutkia, ja kokeilla vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotka tapahtuvat sisäisten näkemysten, riskien hajauttamisen ja joustavien strategioiden kautta. Kolmannessa vaiheessa käytetään resursseja sekä uusiin että olemassa oleviin palveluihin ja tuotteisiin esimerkiksi investoimalla uusiin innovaatioihin tai asiakkaisiin. Viimeisessä vaiheessa organisaation tulee kyseenalaistaa optimoinnin yrityskulttuuria ja sieittää ristiriitaa optimoinnin ja uusiutumisen välillä.

Salminen (2022, s. 71) korostaa, että suunnitteluvaiheessa organisaation on ajateltava muutosta sisäisestä, ulkoisesta sekä taloudellisesta näkökulmasta. Sisäinen näkökulma sisältää mission, tavoitteet, strategian, organisaatorakenteen, henkilöstöresurssit, tuoteliiketoiminnan ja tuotantotekniikan. Ulkoisessa näkökulmassa ovat asiakkaat, kilpailijat, lainsäädäntö, yhteiskunta ja ilmiöt. Taloudellisessa näkökulmassa on otettava huomioon kokonaistuotot, kokonaiskustannukset, taloudelliset resurssit, organisaation riskinotto-kyky ja hankkeen sitoma pääoma.

Kotter (1996a, s. 60–63) kuvailee tehokkaaksi muutosvisioksi kuviteltavissa ja toteutettavissa olevaa, haluttavaa, hyvin rajattua, joustavaa ja viestittävässä olevaa visiota. Kotter (s. 73–76) toteaa myös, että usein visioissa viestitään liian vähän tai epäjohdonmukaisesti tai sitten viestitään paljon, mutta huonosti. Vision saaminen ymmärrettävään muotoon useille sadoille, tai tuhansille ihmisille on erittäin haasteellinen tehtävä. Visiosta tulee sen vuoksi tehdä mahdollisimman yksinkertainen ja siinä kannattaa käyttää sanallista vertauskuvaa, sillä se kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Visiolla tulee olla myös useita foorumeja, esimerkiksi kokoukset, muistiot, tiedotuslehdet sekä vuorovaikutus. Visio juurtuu parhaiten työntekijöiden mieleen, kun sitä toistetaan useaan otteeseen. Eräs huomioitava seikka on siinä, ettei avainhenkilö voi toimia vision vastaisesti, sillä se vie kokonaan uskottavuuden viestinnästä kuten myös selvittämättömät ristiriidat. Vision viestinnässä on syytä ottaa huomioon se, että vuorovaikutteinen eli kaksisuuntainen viestintä on tehokkaampaa kuin yksisuuntainen viestintä.

Salmisen (2022, s. 73–77) mukaan tekniset muutoshankkeet ovat yleensä projekteja, joissa nimetään tilaaja, kiteytetään päämäärät, asetetaan projekti, ositetaan hanke, määritellään henkilöstöresurssit ja osaamistarpeet, määritellään tekniset resurssit; aikataulutaan, arvioidaan riskejä, suunnitellaan muutosviestintä, seurataan hanketta ja

dokumentoidaan. Hankkeiden osalta on syytä ottaa huomioon, että mitä enemmän niitä on päällekkäin, sitä vaikeammaksi tulee niihin keskittyminen.

3 MUUTOSVIESTINTÄ

Pirisen (2017, s. 116–118) mukaan muutos tulee onnistumaan sitä paremmin, mitä motivoituneempi muutosjohtaja on muutoksesta ja miten positiivisesti hän viestii henkilöstölle omalla toiminnallaan sekä käyttäytymisellään. Viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta tulee pyrkiä uusien asioiden ymmärtämiseen, kokemusten jakamiseen sekä yhteenkuuluvuuteen. Muutosjohtajan ei tule kuitenkaan unohtaa puhua tästä hetkestä, koska se on useimmiten henkilöstölle paljon läheisempi ja merkityksellisempi kuin tuleva. Muutoksen aikana tulee paljon erilaista informaatiota, joten muutosjohtajan on pyrittävä suodattamaan informaatiotulvasta tärkeimmät henkilöstöä koskevat asiat. Tietojen tulee olla juuri ne oikeat vastaanottajan tarpeet huomioiden, eri kohderyhmille selkeämmin kohdennettua sekä ajallisesti paremmin suunniteltua. Muutosviestinnässä tulisi käyttää konkretiaa ja se tulee tulkita henkilöstölle mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa, jolloin saadaan syntymään yhteinen ymmärrys asioista. Muutosviestintä tulee olla siis mahdollisimman yksinkertaista ja yksiselitteistä, vaikeita termejä tai monimutkaisia lyhenteitä ei kannata käyttää. Henkilöstö sitoutuu vain sellaisiin asioihin, jotka se oikeasti ymmärtää ja jolla on jokin merkitys.

Ålgarsin (2022, s.130) tutkielma osoittaa, kuinka tärkeää esihenkilön muutosviestintä on ja millainen vaikutus sillä on henkilöstöön. Tutkimuksen perusteella suurin osa henkilöstöstä oli tyytyväisiä esihenkilöltä saamaansa muutosviestintään. Suurin osa henkilöstöstä luotti täysin tai jokseenkin siihen, että saa esimieheltään tarpeeksi tietoa muutoksen yhteydessä ja useasti oli kehuttu myös esihenkilön tehneen hyvää työtä tiedottamisen sekä viestinnän osalta. Huomioitavaa oli kuitenkin se seikka, ettei esihenkilölläkään ollut välttämättä aina uutta tietoa, mitä olisi voinut jakaa henkilöstölleen. Kaikesta huolimatta vuorovaikutus koettiin huonoksi johdon ja henkilöstön välillä ja johto ylipäätään koettiin etäiseksi.

Korhonen ja Bergman (2019, s. 110–127) esittävät viestinnän eri kanavina kirjallisen, suullisen, kehon kielen ja digitaalisen viestinnän. Kaikkien viestinnässä käytettyjen kanavien, perinteisten sekä uusien tulisi edistää muutosta. Viestinnän tulee kuitenkin olla jokaisessa kanavassa yhtenäistä ja se täytyy viestiä linjakkaasti sisään ja ulos. Muutosviestintää tulee tehdä monikanavaisesti ja sen avulla pyrkiä edistämään vuorovaikutusta.

Pirisen (2017, s. 118–119) mukaan ei-kielelliseen viestintään kannattaa kiinnittää huomiota, ettei se ole ristiriidassa kielellisen viestinnän kanssa. Viestin vastaanottaja uskoo ensisijaisesti aina ensimmäiseksi ei-kielellistä viestintää, sen vuoksi muutosjohtajan ei tule viestittää eleillään ja ilmeillään ristiriitaisesti puhuessaan henkilöstölle. Aidosti ja asiantuntevasti puhuva muutosjohtaja pystyy vaikuttamaan henkilöstöön niin, että viesti tulkitaan oikein, eikä väärinymmärryksiä synny. Kuunteleminen on myös osa viestintää ja siksi muutosjohtajan on hyvä pysähtyä ja keskittyä mitä henkilöstöllä on sanottavaa. Kysyen ja haastaen johtaja saa henkilöstön itse oivaltamaan ja kertomaan ajatuksensa. Muutoksen sulattamiseen on annettava myös oma aikansa, sillä henkilöstön tulee saada rauhassa pohtia ja ihmetellä sitä, miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhön. Pirinen korostaa myös, että kokonaiskuvasta kertovaa viestintää, jonka yleensä ylin johto antaa ei saa myöskään unohtaa. Sen avulla henkilöstö pystyy hahmottamaan syyt muutokselle ja mitä sillä tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Muutosviestinnässä on tärkeää kertoa myös se mitkä asiat pysyvät ennallaan eivätkä muutu. Henkilöstö haluaa myös muutokselle selkeät kasvot sekä vastuunkantajat, joille voi asettaa kysymyksiä ja sen myötä nähdä miten sitoutunut ja vakuuttunut ylin johto on muutoksen suhteen.

3.1 Strategia muutosviestinnässä

Pirisen (2017, s. 133) mukaan organisaation tulee tehdä muutosviestintää koskeva suunnitelma, jossa määritellään mitä muutosviestinnällä tarkoitetaan ja mitä viestinnällä halutaan saada aikaan. Viestintästrategiassa suunnitellaan tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit, viestintäkanavat. Myös viestinnän mittaaminen sekä arviointi ovat tärkeitä, sillä niiden avulla saadaan arvokasta tietoa viestintään liittyen. Muutosviestinnän työkalut ja keinot ovat niitä asioita, millä muutoksen pääviestit aiotaan viestiä eri kohderyhmille. Hyvin suunnitellun viestintästrategian avulla onnistutaan viestimään oikeat asiat oikeaan aikaan ja oikeaa viestintäkanavaa käyttäen.

Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 51–54) mukaan viestinnällä, termeillä ja sanavalinnoilla on merkitystä strategiaviestinnässä. Organisaation arvojen tulee myös näkyä kaikessa organisaation toiminnassa ja arjen valinnoissa.

Pirinen (2017, s. 134–135) korostaa, että esimiehen kannattaa suunnitella muutosviestintä ennakoivasti mieluiten yhdessä ammattilaisen kanssa. Viestinnän laadulla on enemmän merkitystä kuin määrällä. Laadua viestintään tuovat henkilökohtaiset keskustelut, yhteiset tiimikokoukset, selkeä viestintä ja sen kohdentamista eri ryhmille. Samojen asioiden viestiminen moneen otteeseen voi monen esimiehen mielestä olla melko turhauttavaa, mutta toistojen avulla viesti menee kuitenkin perille paremmin. Useimmiten syy muutosviestinnässä epäonnistumiseen on, se ettei viesti ole ollut vastaanottajalle tarpeellista tietoa eikä oikealla tavalla ja sopivina paloina esitettyä.

Myllymäen (2018, s. 87) mukaan työntekijä, joka joutuu muutoksen kohteeksi ilman, että hänelle annetaan mitään sananvaltaa, suhtautuu oletettavasti muutokseen negatiivisesti. Mikäli työntekijä tuntee, että voi vaikuttaa häntä koskevaan muutokseen, hän siirtyy hyvin nopeasti muutosvastarinnasta muutosta ajavien leiriin. Henkilöstö tulee ottaa huomioon muutoksessa, että heidät saadaan sitoutettua muutokseen ja tavoitteisiin. Turhien työpajojen järjestäminen ei ole kannattavaa, sillä työntekijät aistivat herkästi, milloin heidän mielipiteitään otetaan oikeasti huomioon ja milloin taas ei.

Pirisen (2017, s. 135–138) mukaan muutoksen alussa henkilöstö on yleensä shokkitilassa ja sen vuoksi pystyy käsittelemään hyvin vähän kriittisintä tietoa. Tällöin tietoa menee paljon ohi, mikäli se ei ole juuri sillä hetkellä tarpeellista. Kun muutoksesta on kulunut jo jonkin aikaa, tarvitaan silloin enemmän kaikille samanaikaista viestintää, jolloin henkilöstö voi esittää omia kysymyksiään muutokseen liittyen. Muutoksen keskivaiheilla tarvitaan taas yksilöidympää tietoa, eli enemmän työntekijän omaa tiimiä sekä liiketoimintaa koskevaa tietoa. Pirinen esittelee muutosviestinnän eri kanavia ja työkaluja; henkilöstötilaisuudet, tiimikokoukset, avoimet keskustelutilaisuudet, muutosvarttikeskustelut, tietoiskut, johdon paneeli tai parikeskustelu, johdon tiedotteet ja katsaukset, pikatiedotteet, henkilöstötiedotteet- ja lehdet, intranet-foorumit: kysymys- vastaustuokiot, sähköpostit, kirjeet, mobiiliviestit, videoviestintä Intrassa, blogit, joukkoviestimet, asiakaslehdet ja sosiaalinen media.

Algarsin (2022, s. 127–128) tutkielmasta kävi ilmi, että henkilöstö sai tietoa muutoksesta lähiesihenkilöiltä, osasto- ja tiimikokouksissa, Intrasta, kollegoilta ja sähköpostitse. Vähiten muutokseen liittyvää tietoa oli vastaanotettu videoiden, tiedotustilaisuuksien, median ja kirjallisten tiedotteiden ja materiaalien kautta. Henkilöstö olisi kuitenkin toivonut enemmän

kasvokkain tapahtuvia vuorovaikutustilanteita. Tutkimustulosten perusteella työntekijät, joilla oli selvä yhteys esihenkilöön, kokivat saavansa luotettavaa tietoa ja sen myötä hyväksyivät asioita myös paremmin muutosprosessin aikana.

Pirisen (2017, s. 121–123) mukaan ensimmäinen epäonnistuminen muutosviestinnän suhteen tapahtuu silloin, kun henkilöstö hukutetaan informaation valtavaan määrään. Viestintä on suunnattu massoille, eikä ole kohdistettu oikein eri kohderyhmille. Viestintää olisi syytä jakaa eri kanavissa, eri sisältöisinä ja eri kohderyhmille siten, että jokainen työntekijä voi etsiä tietoa oman tarpeensa mukaisesti haluamastaan kanavasta. Intrassa oleva tietokaan ei välttämättä ole helposti saatavilla, sillä siellä on yleensä paljon muutakin tietoa, joten tämä ei välttämättä tyydytä työntekijän tiedonhalua. Muutosviestinnässä olisi ymmärrettävä se tosiasia, että tieto on siihen asti hyödytöntä ennen kuin se on ymmärretty oikein ja sovellettu sitä kautta myös käytäntöön.

Kotter (1996a, s. 76) kuvailee onnistunutta muutosviestintää selkeäksi ja persoonalliseksi, omin esimerkein johdetuksi, erilaisten ristiriitojen selvittämiseksi, asioiden toistoksi useissa foorumeissa sekä vuorovaikuttamiseksi.

Pirinen (2017, s. 139) toteaa myös, etteivät kysymys- ja vastausfoorumit välttämättä myöskään saavuta kaikkia työntekijöitä, koska ei voi olettaa, että jokainen työntekijä luki niitä aktiivisesti. Vastuuhenkilön toimesta keskustelufoorumeita tulee ylläpitää keskustelua kaiken aikaa, sillä jos keskustelua ei ole, foorumi näivettyy ja sen käyttö päättyy. Ylemmän johdon tulisi myös aktivoitua viestimään muutoksesta erilaisilla keskustelutilaisuuksilla, tietoskuilla tai paneeleilla. Työntekijöillä on tarve tulla kuulluksi, ottaa kantaa, vaihtaa mielipiteitä ja kysyä mieltä askarruttavia asioita suoraan johdolta.

Matala (2012, s. 71) esittää tutkielmassaan osallistamista ja sitä, miten johdon tulisi käyttää sitä muutoksissa yhtenä viestillisenä keinonaan. Osallistamisella tarkoitetaan työntekijöiden näkemysten, mielipiteiden ja kokemusten mukaan ottamista strategiseen työhön sekä sen valmisteluun. Tällä tavoin henkilöstöllä olisi mahdollisuus vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen, sitoutua tekemiseen työn suunnittelun kautta sekä kyseenalaistaa. Osallistaminen edesauttaa sitä tunnetta työntekijälle, että hänen ajatuksillaan on arvoa ja häneen luotetaan.

Pirisen (2017; s. 140) mielestä muutosviestinnän kärki on yleensä esimies, jonka täytyy johdonmukaisesti kehittää omia viestintäkykyjään. Esimiehen on oltava läsnä ja tavoitettavissa aina, kun työntekijä tarvitsee jotakin lisätietoa. Esimiehen tulisi kannustaa työntekijöitään kysymään ja keskustelemaan aktiivisesti päivittäin, näin esimies saa arvokasta tietoa siitä, miten työntekijät kokevat ylipäätään muutoksen.

Myllymäki (2018, s. 85–86) mainitsee, että vaikka muutosviestintä on vaikeaa ja useimmiten se kuitenkin joltain osin epäonnistuu, on sillä kuitenkin positiivisempi vaikutus kuin viestittömyydellä. Viestintä ei tule koskaan vastaamaan kaikkiin mahdollisiin kysymyksiin, joita esitetään, siksi sitä kannattaa tehostaa keskustelutilaisuuksilla. Tämän avulla johto pystyy viestimään ja vastaamaan kysymyksiin yhdellä kerralla suuremmalle joukolle. Mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun tulee myös olla vaihtoehtona niille, jotka eivät uskalla suuren joukon edessä kysymyksiään esittää.

Pirinen (2017, s. 143–146) korostaa myös, ettei muutosviestintä ole kriisiviestintää vaan sen on oltava vapaampaa. Vapaammassa viestinnässä esimies ja tiimi voi nopeasti, vapaamuotoisesti ja luovasti järjestää tilaisuuden, missä keskustellaan asioista ja luodaan yhteistä ymmärrystä muutoksesta ja vähennetään tällä tavoin myös tietämättömyyttä. Mikäli organisaatiossa ei tiedoteta tarpeeksi avoimesti ja nopeasti, työntekijät alkavat epäilemään tietojen pimittämistä jonkun tietyn syyn vuoksi. Hidas tiedon saanti närkästyttää työntekijöitä ja he kokevat, että heidän tiedonsaantikykyään aliarvioidaan. Organisaation tulee reaaliaikaisesti viestiä eri kanavia pitkin, niin, että jokainen työntekijä löytää sen oman tarpeelliseksi katsovansa tiedon. Tieto tulee olla vapaata ja kaikkien saavutettavissa, niin, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus päästä jollain keinolla siihen tietoon käsiksi.

Matalan (2012, s. 72) tutkielma muutosviestinnästä osoittaa, että jaetun tiedon osalta tärkeitä elementtejä ovat saatavuus, oikea määrä, onnistunut kanavointi ja ajantasaisuus. Myös sillä oli merkitystä, miten tieto saadaan, tutkimuksen perusteella tieto haluttiin saada nopeasti, omalta organisaatiolta ja mieluiten kasvotusten. Moni työntekijä oli tutkimuksen perusteella ollut itse aktiivinen etsimään tietoa, mutta kokivat, että jos sisältö oli hankalasti löydettävissä tai virheellistä, se herätti heissä epäluottamusta.

Pirisen (2017, s. 142–143) mielestä viestinnän tulee olla luovaa ja elämyksellistä, vain sillä tavoin asiat jäävät paremmin mieleen ja uusien asioiden oppiminen innostavat työntekijöitä. Henkilöstön aktivoiminen tapahtuu parhaiten keksimällä uusia ja luovempia keinoja viestiä. Esimerkiksi henkilöstöinfotilaisuudessa, jossa harva työntekijä uskaltaa omia mielihiteitään tuoda julki, voidaan organisoida mahdollisuus esittää kysymys tai kommentointi twiitin ja kännykän mobiiliviestin välityksellä. Yhteisiin tilaisuuksiin voidaan kutsua myös sidoryhmien edustajia, jotta saadaan laajempaa näkemystä muutoksen vaikutuksista palveluihin sekä asiakassuhteisiin. Tiedotustilaisuuksissa käydyistä keskusteluista voidaan tehdä myös yhteenvetona ns. *mindmap*, piirtää kuvia tai sarjakuvia, tehdä kuvakollaasi tai video.

Korhosen ja Bergmanin (2019, s.115–119) mukaan koulutukset, valmennukset ja perehdytykset ovat hyviä mahdollisuuksia välittää viestejä ja keskustella. Johtajien osallistuminen koulustilaisuuksiin ja yksikköpäiviin on erityisen tärkeää, sillä niiden avulla saadaan henkilöstön näkökulmia ja avointa palautetta. Johdon jalkautuminen on myös suositeltavaa, eli työntekijöiden työpisteillä vierailu sekä työn tekeminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Henkilöstön ideoita ja näkemyksiä pystytään keräämään myös erilaisten verkkotyöpajojen ja verkkokoulutuksien kautta. Ulkoisten- ja sisäisten kyselyiden ja tutkimusten avulla pystytään ohjaamaan henkilöstön ajattelua strategiaan tavoitteisiin.

Myllymäen (2018, s. 74–75) mielestä tilanteessa, jossa kouluttajat tulevat organisaation ulkopuolelta, he saattavat tuottaa tarpeellista kyseenalaistamista sisälle organisaatioon. Mikäli organisaatiossa vallitsee avoin ilmapiiri ulkopuolisen maailman tuominen sisään, toimii tehokkaammin. Johtajalle koulutuksen tuoma idea on tehokkaampi myös sen vuoksi, että oman tehtävänsä vuoksi hänen vaikutusmahdollisuutensa ovat suuremmat.

Pirinen (2017, s. 143–145) korostaa, että tiimiviestinnän osalta esimiehen tulee välttää asioiden suoraa informoimista, vaan kokouksissa tulee keskustella yhdessä tiimin kanssa tavoitteista ja mieltä painavista kysymyksistä. Henkilökohtaiset muutoskeskustelut ovat myös tärkeitä, sillä niissä esihenkilö voi käydä yhdessä työntekijän kanssa häntä koskettavia asioita läpi ja saada myös sen kautta tietoa siitä missä vaiheessa työntekijä menee muutoksessa, mitä hän osaa ja mihin hän mahdollisesti tarvitsee tukea. Muutoskeskustelut vievät paljon esihenkilön aikaa, mutta ne ovat hyödyllisiä siitakin syystä, että työntekijän

aikaa ja energiaa vapautuu enemmän itse työn tekemiseen, kun huhut ja pelot voidaan poistaa keskustelemalla. Työntekijä kokee myös, että hänestä itsestään ja hänen työpaiksestaan välitetään sekä mielipiteitään arvostetaan.

Ålgarsin (2022, s. 119–120) tutkielma osoittaa, että muutoksen alkuvaiheessa useat työntekijät suhtautuivat muutokseen alussa hyvin, mutta muutosprosessin edetessä asenne muuttui heidän kohdallaan kuitenkin huonommaksi ja lopulta muutokseen oltiin jopa pettyneitä. Tähän vaikutti hyvin paljon henkilöstöä itseään koskevien asioiden sekä käytännön asioiden puutteelliseksi jäänyt tiedottaminen. Oman paikan löytäminen uudessa organisaatiossa koettiin hankalaksi, jonka vuoksi muutos koettiin hyvin etäiseksi. Myös virheellinen tiedottaminen oli osaltaan aiheuttanut henkilöstössä tyytymättömyyttä, sillä oli vakuutettu, ettei mikään muutu siirtymisen aikana, vaikka vaikutukset olivat isoja henkilökohtaisella tasolla.

Pirinen (2017, s.147–148) korostaa myös sitä, että eri sukupolvet odottavat erilaista viestintää, joten tämä myös osaltaan vaikuttaa organisaation muutosviestintään. Esimiehen olisi hyvä kysyä työntekijöiltään millä tavoin olisi hyvä viestiä ja millaista viestintää kukin tarvitsee. On aivan eri asia viestiä 1970- ja 1980-luvulla syntyneille kuin 2000-luvulla syntyneille työntekijöille. Nuorempi sukupolvi on tottunut siihen, että maailma muuttuu nopeasti ja heille se on käytännössä täysin normaalia. Tälle sukupolvelle muutos sinällään ei ole vaikea asia, kunhan se on oikein johdettu ja avoimesti viestitty. Kaiken ikäiset työntekijät kaipaavat kuitenkin vuorovaikutteista viestintää ja haluavat olla mukana muutoksessa. Esimiehen tuki tulee kuitenkin suureksi siinä kohtaa, kun iäkkäämmälle työntekijälle tuleva muutos voi olla ensimmäinen koko pitkän työuran aikana. Muutos on haasteellista sen vuoksi, jos työntekijä on tehnyt vuosikausia samaa työtä ja nyt lähellä eläkeikää joutuukin muuttamaan omia toimintatapojaan ja saattaa olla vielä pelko työpaikan menettämisestä. Iäkkäämpien henkilöiden kohdalla työn tulee olla mahdollisimman selkeästi organisoitua ja heidän tulee ymmärtää mitä heiltä odotetaan. Selkeämmät työn vaatimukset ja tavoitteet antavat paremmat mahdollisuudet konkarille selviytyä omasta työstään muutoksen keskellä.

3.2 Odotukset muutosviestinnässä

Pirinen (2017, s. 119–120) muistuttaa, että muutosviestintään kohdistuu monenlaisia erilaisia odotuksia, mutta yleisin niistä on tiedon reaaliaikaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö odottaa, että muutosjohtaja käyttää paljon aikaa viestintään ja jakaa tietoa koko ajan. Kaikesta huolimatta henkilöstö kuitenkin kokee saavansa liian vähän tietoa muutoksesta ja silloin heistä tuntuu, ettei heille välttämättä kerrota kaikkea. Muutosviestintään asetetaan yleisestikin liian korkeat tavoitteet, joten niiden tulisi olla paljon realistisempia. On täysin mahdotonta saada henkilöstölle tietoa välitettyä sataprosenttisesti, koska kaikkien tietoon ei välttämättä ole kaikilla edes pääsyä. Muutosjohtajan tulisi kuitenkin välttää liikaa varovaisuutta ja epävarmuutta viestinnässään pelkästään sen vuoksi, ettei välttämättä tiedä onko se salassa pidettävää vaiko ei, useimmiten se ei ole. Muutosviestintä jää usein vain tiedon jakamisen tasolle, jolloin pelkkä tieto ei luo ymmärrystä vaan saa merkityksen vasta siinä vaiheessa, kun se sovelletaan käytäntöön.

Älgarsin (2022, s. 125–126) tutkielmassa käy hyvin ilmi se, mitä tietoa henkilöstö olisi halunnut muutosviestinnän osalta. Henkilöstö ilmoitti halunneensa enemmän tietoa muutoksen vaikutuksista omiin työtehtäviin ja työyhteisöön, henkilöstöasioihin sekä palvelutarjoamaan. Tiedontarve on ollut ilmeinen varsinkin muutoksen vaikutuksesta käytännön työhön ja niiden hoitamiseen liittyen. Henkilöstö olisi halunnut kuitenkin, vähemmän tietoa uudesta organisaatiosta ja sen tavoitteista sekä aikatauluista. Henkilöstö koki kuitenkin saaneensa riittävästi tietoa uusista mahdollisista käyttöjärjestelmistä sekä organisaation tavoitteista. Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, etteivät odotukset viestinnän osalta ole toteutuneet kuin osaksi.

Pirisen (2017, s. 126) mukaan muutosviestintää tapahtuu kaksisuuntaisesti, eli viestin vastaanottajan tulee ottaa myös vastuu viestin perille menosta. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä itsellään on vastuu viestinnästä, joten ei voi jäädä odottamaan tietoa tai syyttää sen puuttumisesta. Henkilöstöä tulee rohkaista etsimään tietoa, koska silloin he pystyvät ennakoimaan asioita ja ovat paljon valmiimpia tulevaan muutokseen. Henkilöstössä on aina niitä, jotka keräävät aktiivisesti tietoa, ovat hyvin informoituja ja tekevät ensimmäisinä asioita uudella tavalla. Näitä työntekijöitä muutosjohtajan kannattaa erityisesti tukea sekä kannustaa muita ottamaan hänestä esimerkkiä.

3.3 Muutosviestintä organisaatiotasolla

Pirisen (2017, s. 125–127) mielestä viestin siirtyessä eteenpäin seuraavalle tasolle saattaa tässä kohdassa syntyä hyvin helposti ”rikkinäinen puhelin” -efekti ja viestin sisältö voi muuttua aivan toisenlaiseksi alkuperäisestä. Tähän on syynä se, että jokainen tulkitsee viestejä eri tavoin omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan käsin. Viestin onnistunut siirtäminen eteenpäin tapahtuu parhaiten silloin, kun muutosjohtaja on aidosti kiinnostunut ja motivoitunut muutoksesta ja hänellä on voimakas tahto viedä muutosta eteenpäin. Organisaatiossa paras muutosviestintä tapahtuu kaikkiin suuntiin, eli viestintää ei tule sitoa tyypilliseen hierarkkiseen malliin (alhaalta ylös ja ylhäältä alas). Henkilöstölle saattaa näyttäytyä ylimmän johdon esittämät muutosnäkökulmat hyvinkin abstrakteina, tällöin keskijohdon tehtävänä on saada henkilöstön ääni kuulumaan myös alhaalta ylös. Epäonnistuminen muutosjohtamisessa on hyvin lähellä silloin, kun muutosta johdetaan liikaa omasta siilosta ja yli rajojen tapahtuva työskentely puuttuu kokonaan. Tähän on useimmiten syynä se, että muutosta lähdetään johtamaan kiireellä ja jonkun organisaatiokaavion tai -mallin mukaan, jolloin ei yksinkertaisesti jää aikaa siihen, että otettaisiin huomioon muita näkökulmia.

Korhonen ja Bergman (2019, s. 125–126) pitävät pilotointia olennaisena osana kehittämistä sekä asioiden jalkauttamista. Pilotoinnin avulla hankitaan kokemuksia toimintamallien käytännön sovellettavuudesta, jatkojalostetaan ja varmistetaan realistiset aikataulut. Pilotoinnissa voidaan aina palata turvallisesti takaisin lähtöruutuun, jos malli ei jostain syystä toimikaan. Kaikkeen uuteen liittyä aina epävarmuutta, joten sen vuoksi on tärkeää ensiksi suunnitella pilotti ja sen jälkeen kokeilla sitä.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

4.1 Tapaustutkimus

Ojasalon ym. (2021, s. 52-57) mukaan tapaustutkimusta käytetään useimmiten liiketaloustieteissä, mikäli halutaan tuottaa kehittämis ehdotuksia sekä ideoita. Tutkimuksen kohteena on useimmiten yritys itse tai jokin sen osa kuten; tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia syvällisesti yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Pyrkimyksenä on tuottaa syvällistä sekä yksityiskohtaista tietoa, jonka tuotoksena suppeasta kohteesta saadaan selville paljon. Tutkimuksen kohde valitaan käytännön tarpeen sekä kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kehittämistyötä ei aloiteta koskaan tyhjästä vaan se nojautuu aina aikaisempiin tutkimuksiin, teorioihin ja metodeihin. Tutkimusaiheeseen tulee perehtyä, jotta saa selville mitä kyseisestä aiheesta voi kysyä tai mitä kehittämistehtävä oikeasti pitää sisällään.

Aaltio-Marjosolan (2014) julkaisussa tapaustutkimuksen tavoitteena pidetään määrittelyä, analysointia sekä ratkaisua. Kehittämistyön edistyessä alkuperäinen kehittämistehtävä ei kuitenkaan aina välttämättä olekaan loppujen lopuksi tärkeä, vaan sitä joudutaan matkan varrella ehkä kokonaan muuttamaan tai muokkaamaan joltain osin. Tapaustutkimuksen ymmärtämisessä olennaista on liittyvän kontekstin huomioon ottaminen. Vuorovaikutus tapauksen sekä kontekstin välillä on kahden suuntaista ja siinä on kaksi erilaista tasoa; ulompi ja sisempi. Ulompi on taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen ympäristö, toimialaympäristö tai kilpailijat. Sisemmässä tasossa on taas yrityksen rakenteellinen, kulttuurinen tai poliittinen ympäristö. Oleellista tälle kaikelle on kuitenkin se, että kohde ymmärretään tietynä kokonaisuutena eli tapauksena. Tapaustutkimuksen tavoitteena ole löytää yleistyksiä tai tyypillisiä piirteitä, vaan ainoastaan kuvailla ilmiötä ja tehdä siitä uusia havaintoja. Tutkimustavalla pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tapaustutkimusta voi tehdä niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja (erilaiset raportit). Myös teemahaastatteluiden, avoimien haastatteluiden tai ryhmähaastatteluiden myötä voidaan kerätä tietoa.

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Ojasalon ym. (2021, s. 105) mukaan tutkimuksen keräystapa on kvalitatiivinen silloin, kun tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa sekä ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellinen elämä, joten tutkimuksen kohteeksi on valittu sellainen asia, josta halutaan lisätietoa. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on useasti se, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja saattaa osallistua myös heidän toimintaansa.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin eri sote-keskuksissa toimivia toimistosihtereitä ja heidän joukostaan ne sihteerit, jotka tekevät erityisesti välitystilinhoitoa. Haastateltavia oli yhteensä 8 toimistosihтеріä. Otos on varsin edustava, sillä se on puolet välitystilinhoitoa tekevistä toimistosihtereistä, joita on yhteensä 15 sihteerіä. Tutkimushaastattelu järjestettiin erillisinä yksilöhaastatteluina, jotka toteutettiin Teams-sovelluksella. Yksittäinen haastattelu kesti 30–60 minuuttia. Välitystilinhoitajan asiakkuuksien määrät vaihtelivat suuresti eri kunnissa ollessa pienimmillään 7 asiakkuutta ja suurimmillaan 69 asiakkuutta. Toimistosihtereillä välitystilinhoitajan työtehtäviin kului työaika viikkotyötunteina 7,25–36,25 tunnin välillä. Välitystilinhoidon lisäksi osa heistä teki muidenkin tulosalueiden toimistosihterin työtehtäviä, kuten lapsi- ja perhepalvelun, ikäpalvelun sekä vammaispalvelun.

Haastatteluteemat olivat; aika ennen HVA:lle siirtymistä, muutoksien vaikutukset HVA:lle siirryttäessä, muutosjohtaminen sekä muutosviestintä. Haastattelu toteutettiin strukturoituna haastatteluna, eli kysymykset oli muotoiltu valmiiksi ja ne esitettiin ennalta määrättyssä järjestyksessä, haastattelukysymykset löytyvät liitteenä. Haastatteluaineisto kirjoitettiin auki eli litteroitiin Teams-sovelluksessa samanaikaisesti ja kirjoitettiin vielä erikseen puhtaaksi peruslitteroinnilla eli yleiskielellä.

Tampereen Yliopiston (i.a.) tietoarkiston julkaisun perusteella peruslitterointia käytetään silloin, kun halutaan analysoida vain puheen asiasisältöä. Tällä tarkoitetaan sitä, että puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieleksi, niin, että siitä jätetään pois kaikki täytesanat, kuten ”tota”, ”niinku”, toistot, kesken jääneet tavut sekä yksittäiset äännähdykset. Litteroimatta jätetään kuitenkin selvästi kontekstiin liittymätön puhe.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin tavoite on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan. Tutkimusaineiston tarkoituksena on antaa näkymä tähän ilmiöön. Analyysissa tutkimusaineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon tavalla, jossa ei kuitenkaan kadoteta sen tarjoamaa informaatiota. Tämä tarkoittaa asteittaista siirtymää aineiston tarjoamista konkreettisista ilmauksista yhä abstraktimpiin käsitteisiin. Lopussa voidaan päätyä tulkintaan, jossa koko tutkimusaineistoa kuvaa yksi yhteinen käsitteellinen ilmaus. Sisällönanalyysia voi kuitenkin tehdä myös tavalla, jossa pysytään läpi analyysiprosessin lähellä sitä, miten haastateltavat puhuvat, miten haastattelussa käsitelty asia sanallistetaan tai miten valokuva esittää kohdetta. Tällöin analyysissa ei tavoitella abstraktia kuvausta tutkitusta ilmiöstä, vaan kartoitetaan lähinnä niitä erilaisia tapoja, joilla jotakin asiaa kuvataan.

Sisältöanalyysia tehdessäni keskityin keräämään eri teemoihin liittyviä vastauksia, kuten ajanjakso ennen HVA:lle siirtymistä, muutokset HVA:lle siirtymisen jälkeen, muutosjohtamisen sekä muutosviestinnän kehittäminen. Analysoinnin avulla pyrin hahmottamaan paremmin haastateltavien vastauksia, jotka valtaosin olivat melko yhteneväisiä lähes jokaisella aihealueella. Ainoastaan yhdellä haastateltavista oli hieman toisista poikkeavat vastaukset joillakin osa-alueilla.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Välitystilinhoitajien kokemukset muutoksesta

Suurin osa välitystilinhoitajista koki, että omat työtehtävät ovat lisääntyneet HVA:lle siirtymisen myötä. Joidenkin välitystilinhoitajien työtehtäviä on siirtynyt pois muutoksen myötä, mutta siitä huolimatta jäljelle jääneet työtehtävät tuntuvat työllistävän aivan riittävästi. Uusia työtehtäviä on syntynyt ihan kuin itsestään eri tietojärjestelmien sekä työtehtävien uudelleenorganisoinnin kautta.

Osalla välitystilinhoitajia vanhat työtehtävät ovat pysyneet uusien työtehtävien rinnalla, minkä takia koettiin yleisesti väsymystä ja uupumusta. Eräs välitystilinhoitaja oli harkinnut vakavasti kokonaan uuden työn hankkimista, koska koki vahvasti, ettei tule selviämään enää nykyisissä työtehtävissä. Moni välitystilinhoitajista oli myös sitä mieltä, että nykyinen tilanne töissä tuntuu sekavalta ja jopa kaoottiselta erilaisten muutoksien vuoksi, erityisesti omia työtehtäviä koskevat muutokset koettiin enimmäkseen negatiivisina. Tietynlainen epätietoisuus ja epämääräisyys omien työtehtävien osalta on vielä tälläkin hetkellä monelle välitystilinhoitajalle arkipäivää. Muutoksen jälkeinen aika on edelleen tietyiltä osin sekavaa ja aiheuttaa useimmille ylimääräistä stressiä.

”Tässä olen miettinyt jo, että mistä muualta saan työpaikan, ettei tämä voi olla näin”. (H8)

”Tuntuu, ettei enää jaksaisi tällaiseen rumbaun ruveta ja kun nämä muutokset tehdään tuolla jossain kysymättä tai selvittämättä tilannetta, että päätetään vaan jossain korkeammalla”. (H8)

”On kyllä todella sekavaa ja tuntuu, että se sekavuus ei ole oikein vielääkään ohi. Joka päivä tulee semmoista, että ai tätä. Tämäkin asia on vielä näin kateissa, ettei oikein kukaan tiedä mitään ja sitten kun ei tiedä edes keneltä kysyä”. (H5)

Useampi välitystilinhoitaja erityisesti maakunnassa kaipaisi enemmän toimipaikkakohtaista esimiestä, joka vastaisi kaikesta ja jolta saisi tukea ja vastauksia omiin työtehtäviinsä liittyen.

Työtehtävien uudelleenjärjestelyjen osalta osa välitystilinhoitajista pelkääkin, ettei tule välttämättä selviämään enää tulevissa työtehtävissään. Osa välitystilinhoitajista olisi toivonut valmiimpia muutossuunnitelmia ja tietoa siitä, mitä työtehtäviä kukin tulee tekemään uudelleenorganisoinnin jälkeen. Tätä tietoa ei ole vielä saatu jalkautettua tätä tutkimusta tehdessäni. Osa välitystilinhoitajista kokee, että ennen asiat olivat paremmin ja pienemmässä organisaatiossa oli helpompi toimia kuin nykyisessä, mikä on paljon isompi ja huonommin hallittavissa.

”Sehän on ollut suuri kysymysmerkki kaiken kaikkiaan, että mitä ne omat työtehtävät tulee olemaan? Kuinka paljon ne muuttuvat, kuka on esimies esimerkiksi ja niin poispäin, että kaikki on ollut hyvinkin niin kun epäselvää ja hyvin, pitkään”. (H2)

”Nyt kun on iso organisaatio ja kaikki asiat täytyy uudelleen linjata ja ennen kuin ne on kaikki linjattu ja saatu yhteneväiset käytännöt, niin onhan se aika haastavaa, että välillä tuntuu, että ennen oli helpompi, kun oli se pienempi organisaatio.” (H4)

Välitystilinhoitajille muutos on ollut melkoinen, sillä yllättävän moni asia on muuttunut työtehtävien osalta. Lähiesihenkilöiden vaihtuminen, uudet tietojärjestelmät sekä uudet toimintatavat ovat tuoneet omat haasteensa välitystilinhoitajien työtehtävien hoitamiseen.

”Kaikilla on paljon töitä, eikä kukaan pysty ottamaan niitä ja ne pitää ensin niin kun kartoittaa tarkkaan ja sitten ne vasta voidaan ehkä jollakin aikataululla siirtää. Ja kuitenkin sitten ne uudet järjestelmien käyttöönotot on sitten työllistänyt jo samalla vaatinut aikaa perehtymiseen”. (H2)

Kaikesta huolimatta yleinen suhtautuminen tulevaisuuteen oli kuitenkin valoisa ja lähes kaikilla välitystilinhoitajilla oli toiveena, että asiat sujuisivat vastaisuudessa paremmin. Hyvänä asiana koettiin kuitenkin mahdollisuus yhteistyön tiivistymiseen yhdessä muiden maakuntien kanssa sekä työtehtävien keskittämiseen eri toimipisteisiin. Keskittämistä ei kuitenkaan ole vielä saatu käynnistettyä, sillä välitystilinhoitajien työtehtävien uudelleenorganisointi on vielä kesken. Osa välitystilinhoitajista kuitenkin toivoo, että lomien ja sairauslomien tuuraajat järjestyisivät helpommin tulevaisuudessa.

5.2 Muutoksessa havaitut haasteet

Välitystilinhoitajista kukaan ei ollut kokenut tarvetta muutokselle omassa työssään, joten sen vuoksi sopeutuminen on ollut melko haasteellista. Kaikki välitystilinhoitajat olivat tyytyväisiä omiin työtehtäviinsä ennen HVA:lle siirtymistä. Osa piti entistä aikaa rauhallisempaa, selkeämpänä ja paremmin hallittavana. Aikaisempaa organisaatiostruktuuria pidettiin myös parempana kokonaisuutena, sillä se oli huomattavasti pienempi verrattaessa nykyiseen huomattavasti isompaan organisaatioon. Välitystilinhoitajien keskuudessa koetaan, että tietoa muutoksesta on saatu ihan riittävästi, vaikkakin se on ollut enimmäkseen hyvin yleistä eikä välttämättä ole varsinaisesti koskenut omia työtehtäviä. Osalle välitystilinhoitajia johtoportaan esittelyt ja tiedonannot ovat olleet jopa turhauttavia, sillä useimmissa henkilöstöinfoissa keskityttiin enemmän terveydenhuoltoon koskeviin asioihin kuin itse sosiaalipalveluihin.

”Tulevaisuudessa toivon, että myös toimistosihteereitä otettaisiin enemmän huomioon. Me jäämme nyt näiden sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien jalkoihin”. (H8)

”Näitä asioita olisi voinut kerätä, eli tietoa siitä mitä ihmiset ajattelevat tästä muutoksesta. Jos on joku Teams-kokous, niin ihmiset heittelevät siellä kysymyksiä yleisellä tasolla ja yrittävät joka paikkaan ympätä omia kysymyksiään, joihin ei kukaan kuitenkaan vastaa mitään. Intrassa on esitetty kysymyksiä ja vastauksia osio, joka ei ole muuttunut mitenkään, samat asiat ovat siellä edelleen kuin vuodenvaihteessakin. Usein kysyttyjä kysymyksiä ei ainakaan kukaan päivitä”. (H1)

Osa välitystilinhoitajista koki, ettei ole saanut vastauksia esitettyihin kysymyksiin, vaan vastaukset ovat olleet ympäripyöreitä tai niihin ei yksinkertaisesti ole osattu vain vastata. Esihenkilöiden tuki on myös puuttunut hyvin monelta välitystilinhoitajalta, ja tunne yksinjäamisestä on ollut väistämätön. Yksinjäämisen tunnetta on myös osaltaan vahvistanut se, että osalla välitystilinhoitajia on lähin esihenkilö vaihtunut kokonaan muutosprosessin aikana. Jotkut välitystilinhoitajista kokivat tulevan muutoksen pelottavana, kun eivät tieneet mitä tulee tapahtumaan milloinkin, kuitenkin useamman toiveena oli, että asiat selkiytyisivät aikaa myöden.

”Esimieheni oli maaliskuuhun asti päällikkönä ja sitten hän siirtyi jo seuraaviin tehtäviin, kun ei halunnut Hyvinvointialueelle siirtyä, niin hän siirtyi täällä meidän

organisaatiomme sisällä toisiin tehtäviin ja sitten tuli uusi esimies ja hän oli ihan eri paikassa ja uutena, joten esimiehen tukea ei ole kyllä ollut laisinkaan”. (H2)

”Vielä en osaa sanoa onko mitään hyvää, kun tästä vaan nyt pääsisi selville vesille omien töidensä kanssa, niin varmaan vasta alkaa selviämään, että mitä tämä kaiken kaikkiaan tarkoittaa. Mutta minulla on ainakin semmoinen tunne, että tämä varmaan vie koko vuoden ennen kuin kaikki asiat ovat selkeitä”. (H4)

HVA:lle siirtymisestä johtuvien muutoksien myötä, suurin osa haastateltavista on joutunut tekemään ylitöitä. Käsien tehtävät tietojen siirrot eri tietojärjestelmien välillä on jouduttu paljolti tekemään käsin, mikä on käytännössä ollut hidasta ja hankalaa. Tämä on aiheuttanut välitystilinhoitajille normaalien työtehtävien lisäksi paljon lisätöitä. Lähes kaikki välitystilinhoitajat kokivat, etteivät esimiehet ole lainkaan ymmärtäneet muutoksesta johtuvaa kokonaistyön määrää.

”Kyllä minulle tahtoo ylitöitä tulla koko ajan. Olen sitäkin miettinyt, että tälläkin hetkellä minulla on 30 tuntia kellokortilla.” (H7)

”Tämä on ollut työläs ajanjakso kaiken kaikkiaan, että kun on ne vanhat työtehtävät vielä olleet ihan täysin. Myös uudet ohjelmat ja niihin siirtyminen on ollut erittäin työlästä ja haastavaa.” (H2)

”Vaikka asiakkaalle ei välttämättä näy muutokset niin isoina tai vaikeina asioina sen osalta, että kuka tekee ja mitä tekee, mutta henkilökunnalle ohjelmat olisi pitänyt ajaa jo aikaisemmin sisään”. (H5)

Tilannetta on entisestään pahentanut vielä se, että asiakastietojen siirrot järjestelmästä toiseen olisi voinut toteuttaa myös automaattisesti, mutta tästä mahdollisuudesta on kuitenkin luovuttu suurien lisäkustannusten vuoksi. Eräs asia, joka ihmetytti välitystilinhoitajia, oli asiakkaiden rahaliikenteen siirto uuden toimintatavan mukaiseksi, jolloin siirryttiin hoitamaan asiakkaiden maksuliikennettä suoraan pankin kautta. Pankkikilpailutuksen vuoksi, valinta uudesta pankista saatiin lopulta tehtyä vasta joulukuun 2022 puolella välissä ja asiakkaiden rahaliikenne oli siirrettävä uuteen pankkiin 1.1.2023 mennessä. Tämä kahden viikon aikana tapahtunut muutostyö aiheutti ylitöitä monelle välitystilinhoitajalle, sillä siirto uuteen järjestelmään aiheutti lisätöitä.

Asiakkaan rahaliikenteen siirto suoraan pankin kautta toimivaksi on aiheuttanut useille välitystilinhoitajille myös enemmän vastuunkantoa asiakkaan päivittäisestä rahatilanteesta. Erityisesti maakunnissa työskentelevät välitystilinhoitajat kokivat sen haasteellisenä, sillä aikaisemmin raha-asioiden osalta tukena on ollut monesti myös sosiaalityöntekijä tai sosiaaliohjaaja. Vastaanotettu tieto muutoksesta ei sinällään osannut loppujen lopuksi valmentaa ketään siihen, mitä muutos oikeasti tarkoitti omien työtehtävien sekä uusien esimiesten suhteen.

”Välitystilin hoitamisessa meillä on täällä ollut vähän semmoinen kulttuuri, että tosiaan välitystilinhoitaja on ollut vain se, joka on toteuttanut välitystilin suunnitelmaa. Eli sosiaalityöntekijät ovat olleet siinä tavallaan koko ajan mukana ja kantanut vastuuta, että kaikki hoituu tavalla tai toisella. Nyt tuntuu olevan niin, että sysätään enemmän sitä vastuuta välitystilinhoitajalle ja sosiaalityöntekijä ei välttämättä edes tiedä asiakkaan päivittäistä tilannetta”. (H4)

Useat välitystilinhoitajat kokivat jääneensä kokonaan muutoksen ulkopuolelle, sillä heidän mielipiteitään muutokseen liittyen ei kuunneltu oikeastaan missään muutoksen vaiheessa. Tiedonannot ja infot muutoksesta koettiin lähinnä informatiivisina tilaisuuksina, eivätkä ne vastanneet työntekijöiden esittämiin kysymyksiin.

”Kyllähän tietoa tuli paljon joka tuutista, mutta se oli vähän hajanaista, että ainut mikä on ollut henkilökunnalle, niin Intran sivut”. (H8)

”Mutta siltikin, pitäisi olla enemmän esimiesten henkilökohtaista tapaamista tai ryhmätapaamisia. Sitä, että käytäisiin asioita käytännössä läpi ja saisi muutosehdotukset ynnä muut laitettua eteenpäin”. (H8)

Jotkut välitystilinhoitajat kertoivat antaneensa omia ideoitaan ja kehitysideoitaan esihenkilöilleen eteenpäin vietäväksi, mutta kokivat kuitenkin, ettei asioita käsitelty enää millään tavalla sen jälkeen. Usean uuden tietojärjestelmän samanaikainen omaksuminen on ollut monelle välitystilinhoitajalle myös todella hankalaa sekä haastavaa. Ylimääräistä aikaa tietojärjestelmien omaksumiseen ei monella ole yksinkertaisesti löytynyt aikaa normaalin työpäivän aikana, vaan oppiminen on tapahtunut enimmäkseen omalla vapaa-ajalla.

”Kyllä on joutunut venymään, sillä tavalla, että on pakosti joutunut, että jotenkin tilanne on pysynyt hallinnassa niin tekemään iltaisin ja viikonloppuisin ja pitkää päivää toimistolla”. (H2)

Lähes kaikki välitystilinhoitajat toimivat jonkun tietojärjestelmän pääkäyttäjän roolissa, joka koettiin myös melko työllistävänä, koska siinä tehtävässä uusien asioiden opettelu on entistä intensiivisempää. Osa välitystilinhoitajista on joutunut selvittämään uusiin työtehtäviin liittyviä taustatietoja ja toimintatapoja, jotka olisi pitänyt kuulua esimiehelle. Ainoastaan kaksi välitystilinhoitajaa on saanut osallistua yhdessä esimiesten kanssa päätöksentekoon koskien omia työtehtäviään.

Osalla välitystilinhoitajia oli allekirjoitusoikeus asiakkaiden sopimuspapereihin, jolloin asiat saatiin nopeasti liikkeelle ja laskutukseen. HVA:lle siirryttäessä allekirjoitusoikeus on kuitenkin poistettu, joka on hankaloittanut entisestään sopimuksien käsittelyä.

”Koska minulla on ollut virka, niin eihän sitä ole kaikkia sääntöjä lukenut, mikä hallintosääntö se oli nimeltään, että kuka ne päätökset saa tehdä, kun en ollut perehtynyt semmoisiin yhtään. Niin oletin, että me päätämme yhä edelleen ja saadaan allekirjoittaa päätökset. Kyllä se tuli aivan yllätyksenä, että sinä et enää kirjoitakaan mihinkään.” (H4)

Toiminta on aiheuttanut muutamalle välitystilinhoitajalle paljon ihmettelyä, koska sopimusten käsittelyyn on tullut viivettä. Asiakkaiden sopimuslomakkeet lähetetään kokonaan toiseen kuntaan postitse allekirjoitettavaksi. Kun toisen kunnan sosiaalityöntekijä tai sosiaaliohjaaja on allekirjoittanut sopimukset, ne lähetetään takaisin alkuperäiseen toimistoon postitse. Tähän kuluu aikaa ja asiakkaiden asiat venyvät turhaan sopimuspaperien kierätyksen vuoksi. Asiakasta ei voida myöskään laskuttaa ennen kuin sopimuspaperit on allekirjoitettu ja ne ovat saapuneet takaisin alkuperäiseen toimistoon.

Haastatteluiden perusteella kävi selkeästi ilmi tiedonkulun sekä viestinnän puutteet organisaation eri tasoilla. Tieto ei välttämättä kulkenut organisaation sisällä tasolta toiselle tarpeeksi nopeasti ja eritoten niille tahoille, jotka kyseisen tiedon olisivat ehdottomasti juuri siinä tilanteessa tarvinneet. Muutosviestinnässä on käynyt useimmiten myös niin, että tieto on kadonnut jonnekin matkalle tai sitten tarvittava tieto on saapunut liian myöhään. Tällaisella toiminnalla on ollut omat seurauksensa esimerkiksi silloin, jos jokin muutostyö olisi pitänyt olla tehtynä tiettyyn päivämäärään mennessä ja myöhäisen tiedottamisen vuoksi, itse työn valmiiksi saattamiseen on lopulta jäänyt aikaa ainoastaan muutaman päivän verran.

Osa välitystilinhoitajista moitti käytännön asioiden hoitoa ja sitä, että ruohonjuuren perusasiat ja työarkea helpottavat asiat oli kokonaan unohdettu hoitaa. Parantamisen varaa olisi ollut seuraavien asioiden osalta; työaikaleimauksiin tarkoitetut lätkät, viralliset leimasinkoneet sekä kirjekuoret uusilla logoilla. Esimerkiksi työaikaleimauksia jouduttiin kirjaamaan erikseen Excel-taulukkoon monen kuukauden ajan ennen kuin työaikaleimauksiin tarkoitetut uudet lätkät saapuivat toimistoille.

Muutosjohtamisen kehittämisen osalta nousi esille se, että ylemmän tahon olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota henkilökunnan jaksamiseen ja siihen, ettei henkilöstöä jätettäisi yksin kaikkien ongelmien kanssa, vaan heistä pidettäisiin huolta. Sopeutuminen muutokseen on vaatinut monelta välitystilinhoitajalta paljon ja osa kokeekin, ettei ole vielä kunnolla sopeutunut muutokseen. Lähes kaikki välitystilinhoitajat kokivat, että muutos tehtiin liian kiivaassa tahdissa. Jaksaminen on ollut pitkän ajan koetuksella ja sen vuoksi se on omalta osaltaan vaatinut veronsa usean välitystilinhoitajan kohdalla.

”Henkilökunnan jaksaminen ehkä nyt tulee ensimmäisenä mieleen. Ettei tuntuisi siltä, että olisi yksin näiden probleemien kanssa”. (H4)

”Huonosti olen sopeutunut muutokseen, että henkilökohtaisesti tämä on ollut vähän liikaa. Ja mitä nyt on työkavereita kuunnellut, niin kyllä se on vähän samanlaista muillakin”. (H8)

5.3 Muutosviestinnän ja muutosjohtamisen kehittäminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että jos välitystilinhoitajia olisi tiedotettu tarpeeksi ajoissa tai edes kerrottu, ettei ole mitään uutta tietoa, yksistään se tieto olisi jo monesti auttanut ymmärtämään muutostilannetta paremmin. Tiedon jakamisen puute, epätietoisuus ja ylipäätään viestintään liittyvät ongelmat aiheuttivat useassa välitystilinhoitajassa jonkinasteista muutostavastarintaa. Muutostavastarinta syntyy yleensä silloin, kun työntekijä ei tiedä missä mennään, mitä tehdään, miten tehdään ja kuka tekee.

Muutoksessa on käytetty enemmän johtamistyyliä, mikä tapahtuu ylhäältä alas. Suurin osa välitystilinhoitajista oli sitä mieltä, että muutos on suunniteltu hyvin erityisesti ylemmän ja

keskijohdon näkökulmasta. Välitystilinhoitajien mielestä muutos olisi pitänyt lähteä ennemmin alhaalta ylöspäin työtehtävien kartoittamisesta aina ylimpään johtoon asti. Työt olisivat jakaantuneet tällä tavoin loogisemmin, kun aivan ensimmäiseksi olisi kartoitettu työtehtävät ja keskustelemalla selvitetty kunkin työntekijän osaamiset ja vahvuudet.

”Tietysti ne ovat isot kuviot siellä yläpäässä. Nekin ovat toki tärkeitä, mutta ei olisi mielestäni paljon vaadittu, että olisi lähdetty haravoimaan ruohonjuuritasolta ja työntekijätasolta”. (H5)

Olisi myös toivottu ylimmän johdon kenttätyön kokemusta tai edes asiakastyön, että ymmärrys tilanteesta ja erilaisista työtehtävistä olisi ollut parempi, käytännön osaamista kättiin myös enemmän. Esihenkilöt ja johtajat olisi pitänyt valita jo vuotta aikaisemmin, että olisivat ehtineet kokoamaan joukkonsa ihan toisella tavalla. Pidettiin myös osaltaan vanhanaikaisena uutta organisaatiota, jossa lähiesihenkilöllä ei ole valtuuksia toimia, vaan vastaukset esitettyihin kysymyksiin saadaan vasta usean esihenkilöportaan kautta.

”Tavallaan sekin, että esimiehet ja johtajat valittiin niin myöhäisessä vaiheessa, että jos niitäkin olisi aloitettu valitsemaan esimerkiksi vuotta aikaisemmin. Olisiko se ollut käytännössä mahdollista, mutta jotenkin ajattelisi, että jos ne olisi ollut aikaisemmin jo olemassa, niin ehkä ne olisivat ehtineet kokoamaan joukkonsa vähän toisella lailla.” (H4)

”Niin moni asia on mennyt semmoiseen vanhaan kantaan, ettei lähiesimiehellä ole enää natsoja oikein mihinkään. Monta porrasta pitää läpikäydä ennen kuin tulee joku vastaus”. (H5)

6 POHDINTA

Muutosjohtamisen tärkeyden huomaa oikeastaan vasta silloin, kun asiat eivät ole sujuneet niin jouhevasti kuin ne oli alun perin suunniteltu. Salmisen (2022, s. 21–23) mielestä muutosjohtamiseen kannattaa jokaisen organisaation panostaa, koska johtamalla oikein muutoksessa, säästää resursseja ja sitouttaa samalla koko henkilöstön mukaan muutokseen. HVA:lle siirtyminen on ollut valtava kokonaisuus ja siihen on liittynyt paljon erilaista päätöksentekoa ja muutoksia. Selvää on kuitenkin se, että muutos sinällään on toteutettu aivan liian nopealla aikataululla. Salminen korostaa myös, että muutoksen onnistumiseen tarvitaan erityisesti muutosjohtamista, sillä sen avulla pyritään sitouttamaan henkilökuntaa muutokseen sekä suunnitellaan ja toteutetaan muutokset onnistuneesti. Myllymäki (2018, s. 53–61) kirjoittaa myös muutosjohtamisen tärkeydestä ja siitä, että se on yleisin syy muutoksien epäonnistumiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, ettei muutoksen visiota ole onnistuttu viestimään henkilöstölle tarpeeksi hyvin ja sillä tavalla, että välitystilinhoitajat tietäisivät mihin ollaan menossa ja millä keinoin. Pirinen (2017, s. 82–83) esittelee kirjassaan visionäärisen johtamistyylin, jolla pyritään saamaan henkilöstö motivoituneeksi muutoksesta ja kulkemaan yhdessä yhteistä päämäärää kohti. Kotter (1996a, s. 73–76) puolestaan varoittaa vision viestinnän osalta, ettei se saisi olla liiallista ja huonoa tai vähäistä ja epä johdonmukaista.

Tutkimustuloksien perusteella välitystilinhoitajien työtehtäviin ja osaamiseen liittyviä keskusteluita ei ole toteutettu käytännössä laisinkaan. Miten henkilöstö voi ylipäättään sitoutua muutokseen, jos ei tiedä mihin on sitoutumassa? Henkilöstö olisi otettava heti muutoksen alkumetreillä mukaan suunnitteluun, koska vain sillä keinolla saadaan myös henkilöstö innostumaan muutoksesta. Muutoksissa henkilöstö haluaa tietää mikä muuttuu ja heidän turvallisuuden tunnettaan saadaan kasvatettua ainoastaan kertomalla, miten muutos tulee vaikuttamaan käytäntöön ja työntekijän omaan työarkeen. Arterin (2023) muutosjohtamisen pikaoppaassa kerrotaankin muutosjohtamisen epäonnistumisen johtuvan siitäkin syystä, ettei organisaatio välttämättä tiedä omaa lähtötilannettaan.

Matala (2012, s. 71) esittää tutkielmassaan miten tärkeätä on osallistaa henkilöstö yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä on

oikeastaan välttämätöntä, että saadaan onnistunut muutos aikaiseksi ja jalkautettua organisaatioon uudet ajatukset sekä toimintatavat. Tutkimustuloksien perusteella näkyy selkeä puute muutosjohtamisessa ja erityisesti vuorovaikutuksen osalta. Yhteydenpito esihenkilöiden ja välitystilinhoitajien välillä on ollut melko ylimalkaista ja lähes onnetonta. Välitystilinhoitajat ovat kokeneet jääneensä yksin omien ongelmiansa kanssa ja yrittäneet selvittää omasta työarjestaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tukea työn tekemiseen ei ole ollut saatavilla, sillä lähimmät esihenkilötkään eivät ole välttämättä asioista tienneet sen enempää. Organisaatiotasolla on jouduttu menemään monen esihenkilöportaan taakse kysymään asioita ennen kuin on saatu vastaus johonkin sellaiseen asiaan, joka olisi oikeastaan pitänyt olla tiedossa jo paljon ennen muutosta. Avoimuus ja läpinäkyvyys asioihin on puuttunut tältä osin kokonaan. Muutoksesta on kulunut jo monta kuukautta ja tästä huolimatta välitystilinhoitajien työtehtävien selkeät määrittelyt ovat vielä kesken. Välitystilinhoitajien uudelleenorganisointi laahaa perässä, sillä heidän työtehtäviänsä kartoitetaan vasta nyt, kolmen kuukauden päästä itse muutoksesta.

Pirisen (2017, s. 135–138) kertoo samanaikaisesta muutosviestinnästä ja siitä miten tärkeää on, että on valittu oikeat viestintäkanavat, joiden kautta tieto saavuttaa oikeat henkilöt. Tutkimustulosten perusteella muutosviestinnässä on osaltaan onnistuttu mutta myös epäonnistuttu. Liian paljon tietoa on jaettu lyhyen ajan sisällä ja sitä ei ole millään tavalla jaoteltu tai suodatettu, eli tiedotustilaisuuksissa on kerrottu hyvin yleisiä asioita ja tiedotettu myös asioista, mitkä eivät välttämättä ole edes koskeneet omaa yksikköä. Viestintäkanavien valinnoissa on mielestäni kaikesta huolimatta onnistuttu hyvin, sillä organisaatio on käyttänyt juuri sellaisia viestintäkanavia, joiden avulla tieto on ollut helposti jaettavissa kaikille ja saatavilla myös myöhempää käyttöä ajatellen, esimerkiksi Teams ja Intra. Viestinnän osalta tulisi kuitenkin hyödyntää enemmän yhteisiä palavereita ja esihenkilön toimesta tapahtuvaa tiedottamista kasvotusten ja sähköpostitse.

Korhonen ja Bergman (2019, s. 110–127) kertovat muutosviestinnässä ja erilaisista jakelukanavista, jolloin tietoa tulee jakaa yhtenäisesti ja monikanavaisesti. Myös Matalan (2012, s. 72) tutkielmassa käy ilmi, miten tärkeitä ovat muutosviestinnän oikea määrä sekä ajantasaisuus. Tutkimukseni perusteella tiedon jakaminen on ollut HVA:lla aika huonoa, sillä välitystilinhoitajat ovat itse joutuneet selvittämään paljon sellaisia asioita, joiden olisi tullut olla selvillä jo vuodenvaihteessa. Tiedonkulku on ollut myös todella hidasta, epämääräistä

ja tulkinnanvaraista. Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 110–127) mukaan olisi kuitenkin muistettava, ettei muutosviestintä ole pelkästään yhdensuuntaista vaan sen tulisi olla kahdensuuntaista vuorovaikutusta ja osallistamista. Kaksisuuntaisuus tarkoittaa myös sitä, että työntekijällä on osavastuu viestinnästä, mikä käytännössä tarkoittaa tiedon etsimistä ja pyrkimystä sen aitoon ymmärtämiseen.

Pirinen (2017, s. 90–91) kertoo osallistavasta johtamistyylistä, jossa muutosjohtaja pyrkii keskustelemaan yhdessä henkilöstön kanssa luotsaten samalla heitä sitoutumaan muutokseen. Tutkimustuloksista kävi kuitenkin ilmi, että vuorovaikutukselle on suuri tarve esihenkilöiden ja välitystilinhoitajien välillä. Ainoastaan aidosti avoin, läpinäkyvä, salliva ja kannustava työkuultuuri antaa mahdollisuuden siihen, että vuorovaikutus oikeasti toimii organisaation sisällä. Kokonaisvaltaiseen organisaation kehittämiseen ja kasvamiseen tarvitaan kaikkia osapuolia yhtä paljon ihan ruohonjuuritasolta ylimpään johtoon saakka.

Pidän tutkimustani suhteellisen luotettavana, sillä sain haastateltua yli puolet välitystilinhoitajista. Tutkimuksen luotettavuutta puoltaa myös se asia, että lähes kaikilla haastatteluihin osallistuneilla välitystilinhoitajilla oli suurin piirtein samankaltaiset mielipiteet ja kokemukset muutokseen liittyen. Jatkotutkimuksena voisi tutkia ja vertailla koko Suomen Hyvinvointi-alueiden eroavaisuuksia muutosjohtamisen ja muutosviestinnän osalta.

7 YHTEENVETO JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tämän tutkimuksen avulla on pyritty ymmärtämään paremmin muutosjohtamisen ja muutosviestinnän vaikutuksia välitystilinhoitajiin sekä heidän kokemuksiinsa. Tutkimuksessa on haluttu tuoda esille välitystilinhoitajien omia näkökulmia sekä kokemuksia muutoksesta johtuviin vaikuttimiin, kuten tunteisiin ja erilaisiin mielipiteisiin. Tutkimusaineistoa on tarkasteltu kvalitatiivisella menetelmällä, monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostaten esiin ne asiat, jotka ovat olleet tärkeitä muutoksessa haastateltavien välitystilinhoitajien omasta näkökulmasta katsottuna.

Talentian huhtikuussa 2023 julkaisema jäsenkysely vahvistaa ja tukee vahvasti omaa tutkimustani, sillä sen tuloksena selvitettiin, miten huonosti Hyvinvointialueuudistus on todellisuudessa toteutettu. Uudistuksen odotettiin tuovan helpotusta työvoimapulasta kärsivälle sosiaalialalle, mutta kysely osoittikin, että tilanne on pahentunut entisestään alkuvuoden aikana. Suurimmiksi ongelmiksi muutoksen osalta oli havaittu; huono johtaminen, epäselvät ohjeet ja tiedonkulun ongelmat. Samoihin haasteisiin törmäsin useaan otteeseen myös omassa tutkimuksessani sekä haastatellessani välitystilinhoitajia.

Yleisesti voidaan sanoa, että suurin osa välitystilinhoitajista oli joltain osin pettynyt ja tyytymättömän HVA:n tuomiin muutoksiin. Näinkin suuren muutoksen hoitaminen vaatisi ehdottomasti henkilöstön osallistamista ja sitä, että heidät otettaisiin aidosti mukaan työn suunnitteluun ja sen kehittämiseen. Tällä tavoin voitaisiin edetä sekasorrosta kohti sote-uudistuksen asetettuja tavoitteita.

7.1 Toimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen perusteella sain hahmoteltua tuleviin muutoksiin liittyen toimenpide-ehdotuksia yhteensä viisi kappaletta, joista kerron enemmän seuraavissa kappaleissa.

Muutos tulee hoitaa niin, että henkilöstö otetaan mukaan ja osallistetaan muutokseen heti alusta lähtien. Tämä toimenpide vähentää merkittävästi muutosvastarintaa, sillä henkilöstö kokee silloin olevansa tärkeä osa muutossuunnitelmaa sekä tulevaa muutosta.

Henkilöstölle on tärkeää saada äänensä kuuluviin, joten heidän mielipiteitään tulisi arvostaa, kuunnella ja ottaa huomioon.

Muutos kannattaa suunnitella hyvin ja käyttää myös runsaasti aikaa siihen, että jokainen osa muutoksesta tulee tarpeeksi tarkasti huomioitua. Muutos tulee lähteä liikkeelle siten, että työtehtävät ja niihin käytettävä aika kartoitetaan ja sen perusteella mietitään muutoksen toteutumista alhaalta ylöspäin johtoportaaseen asti. Muutoksen toteutukseen tulee varata myös aikaa ja ylipäätään ymmärtää se, että henkilöstölle on järjestettävä tarpeeksi aikaa uusien toimintatapojen ja tietojärjestelmien omaksumiseen.

Muutosviestintä tulee hoitaa myös mahdollisimman kattavasti ja suunnitellusti ja sillä tavoin, että se tavoittaa oikeat henkilöt ja oikeassa ajassa. Tiedonkulun tulee olla sujuvaa, mutkatonta ja avointa organisaatiotasoilta toiselle. Viestintäkanavia olisi hyvä käyttää mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti, esimerkiksi Teams, tiimipalaverit, viikkoinfot, Intra, sähköposti ja ryhmäkeskustelut.

Muutoksesta kertovat infopaketit tulee koota niin, että ne jaetaan ainoastaan niille työntekijöille, joille kyseenomainen tieto on hyödyllinen ja tarpeellinen. Muutosviestintä tulee siis pilkkoa pienempiin osiin ja niin, että ne rakennetaan yksilöidysti ja toimipistekohtaisesti jokaista työtehtävää silmällä pitäen. Muutosviestintä tulee järjestää erilaisina infotilaisuuksina, joista kerrotaan erikseen lyhyet esittelyinfot siitä, mitä infotilaisuudet tulevat pitämään sisällään, tällöin jokainen työntekijä voi valita itse vapaasti mihin infotilaisuuteen haluaa milloinkin osallistua. Esimerkiksi HVA:n muutokseen liittyen olisi ollut parempi pitää erikseen infotilaisuudet terveydenhuollolle sekä sihteereille ja sosiaalityöntekijöille.

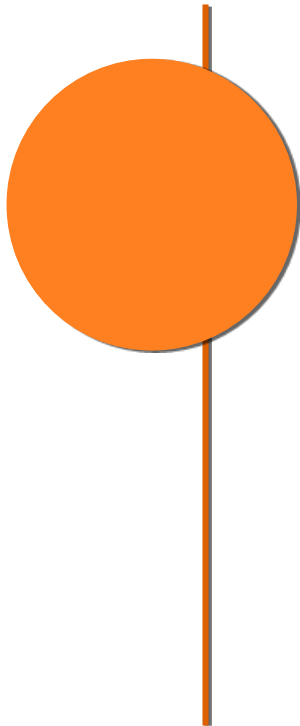
Paikallisesti tapahtuvaa muutosviestintää tulee olla enemmän, missä esihenkilö tulee kertomaan asioista kasvatusten suoraan fyysisesti paikan päälle. Esihenkilöiden henkilökohtaisia tapaamisia tai ryhmätapaamisia tulee olla muutenkin enemmän, sillä niissä voidaan käydä läpi konkreettisesti muutokseen liittyviä asioita. Esihenkilöiden viikkotiedotteita sähköpostitse saisi olla myös enemmän, sillä sen kautta saa jaettua tietoa nopeasti ja tehokkaasti.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I., (2014). *Case-tutkimus metodisena lähestymistapana*. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Arter. (2021). *Muutosjohtamisen pikaopas*. <https://www.arter.fi/app/uploads/2021/04/Muutosjohtamisen-pikaopas-4-2021-Arter-Oy.pdf>
- Carsten T. (2018). *Why We Need to Rethink Organizational Change Management*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/carstentams/2018/01/26/why-we-need-to-rethink-organisational-change-management/?sh=76a9be7fe93c>
- Eezy Flow. (2023). *Muutosjohtaminen Suomessa 2023 -tutkimusraportti*. <https://flow.eezy.fi/muutosjohtaminen-suomessa-systemaattisuutta-ja-tietoisuutta-tarvi-taan-lisaa/2023>
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2023). *Aikuissosiaalityö ja sosiaaliohjaus*. <https://www.hyvaep.fi/palvelu/aikuissosiaalityo-ja-sosiaaliohjaus/>
- Hakari K. (2023). *Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>
- Hiatt, J.M., (2003). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Prosci Research.
- Hyvinvointialue. (2023). <https://www.hyvaep.fi>
- IBM. (2020). *Making Change Work*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZGOKYPNL>
- Innosight. (2017). *Are Business Leaders Caught in a Confidence Bubble?* <https://innosight.com/wp-content/uploads/2017/06/Innosight-2017-Strategic-Readiness-and-Transformation-Survey.pdf>
- Kantola J., Lehto K., & Ekman K., (2021). Lähijohtajien muutosvalmiuskuntasektorilla. *Halinnon tutkimus*, 2021(1), 23–36.
- Korhonen H., & Bergman T., (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent Oy.
- Kotter, J., (1996a). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J., (1996b). *Change requires leadership*. Harvard Business School Press.

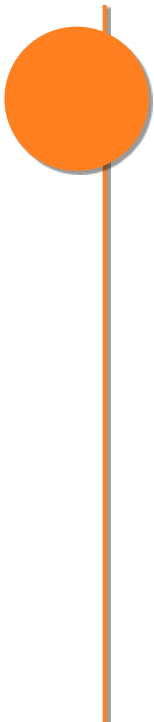
- Kvist, H., & Kilpiä, T., (2006). *Muutosaskeleita*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Matala, M., (2012). *"Miksi ei voida vastata miksi kysymyksiin?" – Muutosviestinnän merkitys muutostyössä* [pro gradututkielma, Hallintotieteen maisteriohjelma, Lapin yliopisto]. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60897/Matala.Marjut.pdf>
- Melisma T., (2020). *Mitä on hyvä muutosjohtaminen?* <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen/#muutoksen-johtaminen>
- Myllymäki R., (2018). *Muutosjohtamisen opas – Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua*. Ketterät Kirjat Oy.
- Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K., & Tuovinen J. (2017). *Muutosjoustavuus – organisaation resilienssin tukeminen*. VTT Technical Research Centre of Finland.
- Ojasalo K., Moilanen T., & Ritalahti J., (2021). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy.
- Packalén A., (2020). *Auli Packalén: "Voisitko vääntää rautalangasta, mitä on muutosjohtaminen"*. <https://ceea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/>
- Pirinen H., (2017). *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent.
- Ponteva, K., (2010). *Onnistu muutoksessa*. Alma Talent.
- Salminen J., (2022). *Muutoksen johtaminen – Matkaopas organisaation muutosmatkalle*. Grano Oy.
- Satell, G. (2014). *How Your Mission Drives Your Strategy*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/08/how-your-mission-drives-your-strategy/sh=7ba41515576b>
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen - Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum Media Oy.
- Talentia. (2023). *Talentian jäsenkysely. Hyvinvointialueuudistus toi vaikeuksia sosiaalialalle: "Touhu tuntuu suurelta sirkukselta"*. | <https://www.talentia.fi/uutiset/hyvinvointialueuudistus-toi-vaikeuksia-sosiaalialalle-touhu-tuntuu-suurelta-sirkukselta>
- Tampereen Yliopisto. (i.a), *Tietoarkisto - Kvalitatiivisen datan käsittely*. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>
- Tuomi, J., & Sarajärvi A., (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

- Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, J., & Laitinen, J. (2016). *Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin*. Juvenes Print.
- Ylönen, S. (2019). *Muutosjohtamisen haasteellisuus – Case Etelä-Savon maakunta ja sote-uudistus* [pro gradu tutkielma, Tampereen Yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201907092526>
- Yrjänä, O. (2021). *Muutosjohtamisen erilaisten mallien vertailua* [kandidaatintyö, Oulun Yliopisto]. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202105137841.pdf>
- Ålgars J. (2022). *Muutosviestinnällä parempaa muutosvalmiutta? Sote-alan henkilöstön muutosvalmiuden tukeminen muutosviestinnällä organisaatiomuutoksen yhteydessä* [pro gradu- tutkielma, Vaasan Yliopisto]. Osuva. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14656/UniVaasa_2022_%c3%85lgars_Janina.pdf?sequence=2



Välitystilinhoitajien kokemukset HVA:lle siirryttäessä

**Kysely Etelä-Pohjanmaan SOTE-
keskuksissa työskenteleville
välitystilinhoitajille**



Osa 1: Välitystilinhoitajan työ

1 Kuinka paljon työajastasi käytät välitystilinhoitajantyötehtäviin?

- Kuinka monta viikkotyötuntia teet välitystilinhoitajan työtehtäviä?
- Miten monta välitystiliasiakkuutta vastuullesi kuuluu?

2 Mitä muita työtehtäviä teet välitystilinhoitajan työtehtävien lisäksi?

- Kuinka monta viikkotyötuntia teet kutakin työtehtävää?



Osa 2: Ajanjakso ennen HVA:lle siirtymistä

1 Millaisena koit ajan ennen organisaatiomuutosta?

- Miten koit oman työsi ennen muutosta?
- Miten koit organisaatiosi ennen muutosta?
- Koitko itse tarvetta muutokselle?
- Miten sait tietää muutoksesta?
- Mitä ajattelit muutoksesta ennen sen toteutumista?
- Mitä toivoit muutokselta?

2 Miten työtehtäväsi ovat muuttuneet HVA:lle siirryttäessä?

- Onko osa työtehtävistäsi päätynyt muutoksen myötä? Miksi?
- Onko työtehtäväsi lisääntyneet muutoksen myötä?



Osa 3: Muutosjohtaminen HVA:lle siirryttäessä

1 Miten muutosjohtaminen on mielestäsi toteutettu organisaatiotasolla?

- Miten muutos mielestäsi johdettiin ja toteutettiin?
- Mitä ajattelet muutoksen johtamisesta?
- Missä asioissa muutosjohtamisen osalta on mielestäsi onnistuttu tai epäonnistuttu?
- Missä olisi parantamisen varaa?
- Koetko, että jotain asioita unohdettiin muutoksessa kokonaan?

2 Miten muutosjohtaminen on mielestäsi näkynyt esimiesten toimintatavoissa?

- Miten esimiehet mielestäsi edisti muutokseen sopeutumista ?
- Miten esimiesten muutosjohtamista voisi tukea nyt ja tulevaisuudessa?



Osa 4: Muutosviestintä HVA:lle siirryttäessä

1 Miten muutosviestintä on mielestäsi toteutettu?

- Miten muutoksesta tiedotettiin?
- Oliko muutosviestintä mielestäsi riittävää?

2 Mitä ajattelette muutosviestinnän toteutuksesta?

- Millaisin keinoin kehittäisit muutosviestintää organisaatiossasi?
- Minkälaisia tiedotuskanavia käyttäisit mieluiten muutosviestintään?



Osa 5: Kokemukset HVA:lle siirtymisen jälkeen

1 Mitä koet muutoksen jälkeen?

- Mitä ajattelet muutoksesta nyt?
- Osallistuitko itse muutosprosessiin? Jos osallistuit, miten?
- Mitä muutos toi tullessaan tai vei mennessään?
- Mitä hyvää ja huonoa muutoksesta seurasi?
- Miltä oma työ tuntuu nyt muutoksen jälkeen?
- Mitä ajattelet organisaatiosta muutoksen jälkeen?
- Toteutuiko toiveesi muutoksen suhteen, jos toteutui, miten?
- Jos eivät toteutuneet, kerro miksi?

2 Miten muutos on yleisesti omaksuttu organisaatio- ja yksilötasolla?

- Miten itse olet sopeutunut muutokseen?
- Miten muutokseen on yleisesti sopeuduttu organisaatiossa?



Osa 6: Muutosjohtamisen kehittäminen

1 Millainen on mielestäsi hyvin johdettu muutos?

- Mitä asioita mielestäsi muutosjohtamisessa tulisi parantaa?
- Mitä työntekijät voisivat tehdä onnistuakseen muutosprosessissa?

2 Millä tavoin kehittäisit muutosjohtamista organisaatiossasi?

- Muuttaisitko jotakin johtamisen osalta?
- Mitkä asiat tulisi mielestäsi muuttua, että muutosjohtaminen onnistuisi paremmin organisaatiossasi?



Kiitos vastauksistasi!

