



Haasteellinen muutosjohtaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon reformi kuntoutuspalveluiden esihenkilöiden kokemana ja näkemyksiä tulevasta

Kari Mastokangas

Opinnäytetyö, ylempi AMK
toukokuu 2024

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Mastokangas, Kari

Haasteellinen muutosjohtaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon reformi kuntoutuspalveluiden esihenkilöiden kokemana ja näkemyksiä tulevast

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 99 sivua.

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon suurin uudistus on vielä kesken, ja täydellinen kulttuurin muutos odottaa tulevaisuudessa. Tutkimus keskittyi selvittämään kuntoutuspalvelujen esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä tapahtuneista muutoksista sekä tulevast muutoksesta sote-alalla. Tutkimuksen perusteella esihenkilöllä on keskeinen rooli vastata tuleviin muutoksiin, ja johtamiskoulutuksella on merkittävä vaikutus valmistautumisessa muutoksiin. Tulokset osoittavat, että muutosjohtamisen on oltava jatkuvaa ja että hyvinvointialueiden sote-palveluiden täydellistä valmiiksi tulemistä ei välttämättä koskaan tapahdu. Tutkimuksen luotettavuutta tuki kattava aineisto ja suorat lainaukset haastatteluista, vaikka tutkijan kollegiaalisuus ja osallisuus muutoksen vaiheissa saattavat heikentää luotettavuutta. Teemahaastattelujen perusteella tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa muutosjohtamisen teorioihin ja ilmiöihin sote-alalla.

Tutkimuksessa käytettiin viitekehyksenä muutoksen eri käsitteitä sekä perinteisiä ja uudempia muutosten johtamisen ilmiöitä, jota edusti digitaalisen transformaation johtaminen. Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla parihaastatteluina sekä analysointi suoritettiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoitti, kuinka perinteiset muutoksen johtamisen mallit olivat vahvasti esillä valmistelu- ja toteutusvaiheissa. Esihenkilöt kiinnittivät enemmän huomiota johtamiskäytänteisiin tai niiden uudistamisen tarpeeseen kuin muutosprosessien sujuvuuteen. Esihenkilöiden näkemysten mukaan muutoksen johtamisen onnistumiseen vaikuttavat henkilöstön osallistaminen, konkreettinen oikea-aikainen viestintä, suunnitelmallisuus ja aikataulutaminen, konkreettinen visio, johdon tuki, riittävät ajankäytön resurssit ja avoin kommunikaatio.

Tutkimus korosti muutoksen johtamisen uudistamisen välttämättömyyttä tietoyhteiskunnan tarpeisiin ja tarvetta uudenlaisille johtamismalleille. Perinteiset mallit, kuten Kotterin kahdeksanportainen malli, eivät täysin vastaa 2020-luvun haasteisiin. Tutkimus painotti, että strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi muutoksen johtamisen uudistuminen vaatii erityistä huomiota johtamisessa.

Avainsanat (asiasanat)

Muutos, muutoksen johtaminen, johtaminen, organisaatiomuutos, digitaalinen transformatio, uudistukset

Esim. opinnäytetyön liitteen salassapitoperuste, ks. raportointiohjeen luku 4.1.2

Mastokangas, Kari

Title and possible subtitle

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 99 pages.

Degree Programme in Management and Development of the Social and Health Sector. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The ongoing reform of Finland's social and health care system, which is considered the most extensive, is expected to result in a complete cultural transformation in the future. This study was centered on investigating the experiences and viewpoints of rehabilitation service managers concerning past alterations and future changes within the social and healthcare domain. The research findings underscored the pivotal role of managers in adjusting to upcoming transformations, underscoring the significant influence of leadership training in readiness for transitions. The outcomes suggested that the process of change management should be continuous, implying that achieving full readiness of social and healthcare services in welfare regions may prove elusive. The study's credibility was reinforced by a thorough analysis of data and direct excerpts from interviews, although the researcher's collegiality and involvement in the change stages could potentially compromise reliability. Through thematic interviews, the study offers valuable insights into the theories and phenomena of change management in the social and healthcare sector.

The study utilized a framework encompassing various change concepts, incorporating both traditional and contemporary phenomena in change management, exemplified by the administration of digital transformation. This qualitative case study gathered data through semi-structured thematic interviews conducted in pairs, with analysis conducted using theory-driven content analysis.

The research illustrated the prominence of traditional change management models during the preparatory and implementation phases. Supervisors tended to focus more on management practices or the necessity for their reform rather than on the smooth execution of change processes. According to supervisors, successful change management hinges on factors such as staff engagement, clear and timely communication, structured scheduling, a well-defined vision, executive backing, sufficient time resources, and transparent communication channels.

The study underscored the imperative of revamping change management to align with the requirements of the information society and the necessity for novel management paradigms. Traditional models like Kotter's eight-step model are deemed inadequate to address the challenges of the 2020s fully. The research emphasized the critical need for management to focus on the revitalization of change management to achieve strategic objectives effectively.

Keywords/tags (subjects)

Change, change management, management, organizational change, digital transformation, reforms

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Sosiaali- ja terveydenhuollon reformi	6
1.2	Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksen vuodet	8
1.3	Keski-Suomen hyvinvointialuestrategia 2030	10
2	Muutoksesta digitaalisen muutoksen johtamiseen	13
2.1	Muutos vai uudistuminen?	13
2.2	Reformi ja muodonmuutos	16
2.3	Muutos innovaatioiden kautta.....	17
2.4	Johdettu muutos	19
2.5	Strategisen muutoksen viestintä.....	21
2.6	Muutoksen johtaminen.....	23
2.7	Organisaatiomuutos.....	26
2.8	Digitaalisen transformaation johtaminen	29
3	Muutosjohtamisen mallit.....	32
3.1	Muutosjohtamisen perinteinen näkemys.....	33
3.2	Digitaalisuus haastaa perinteisen muutosjohtamisen	37
3.3	Muutoskyvykkyys	41
3.4	Itseohjautuvat organisaatiot	42
4	Tutkimuksen toteutus.....	44
4.1	Tapaustutkimus	45
4.2	Tarkoitus ja tavoite.....	47
4.3	Opinnäytetyön prosessi ja tiedon hankinta	48
4.4	Tutkimusmenetelmät	49
4.5	Aineistonkeruu	50
4.6	Aineiston analyysi.....	53
5	Tulokset.....	56
5.1	Kokemukset uudistuksen valmisteluvaiheesta	56
5.2	Kokemukset muutoksen toteutumisesta	63
5.3	Näkemykset tulevaisuuden muutoksen johtamisesta	73
6	Pohdinta.....	80
6.1	Onnistumisia ja skeptisimiä.....	80
6.2	Johtopäätökset.....	83
6.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	85

6.4 Suositukset ja jatkotutkimusaiheet.....	88
Lähteet	90
Liitteet	96
Liite 1. Infokirje.....	96
Liite 2. Teemahaastattelu.....	98

Kuviot

Kuvio 1. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia.....	12
Kuvio 2. Muutoksen nelikenttä	14
Kuvio 3. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää	21
Kuvio 4. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla	28
Kuvio 5. Muutostilanteiden tyypit	29
Kuvio 6. Kurt Lewinin muutoksen johtamisen kolmivaihemalli.....	33
Kuvio 7. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi	34
Kuvio 8. Perinteisestä muutoksesta jatkuvaan muutokseen.....	40
Kuvio 9. Opinnäytetyön toteutunut aikataulu	49
Kuvio 10. Sisällönanalyysin esimerkki suunnitteluvaiheen viestinnän yläluokista.....	55
Kuvio 11. Sisällönanalyysin esimerkki suunnitteluvaiheen viestinnästä	60
Kuvio 12. Suunnitteluvaiheen nostot.....	61
Kuvio 13. Järjestämisen linjaukset	65
Kuvio 14. Sisällönanalyysin esimerkki toteutusvaiheen vaikuttamismahdollisuuksista	68
Kuvio 15. Toteutusvaiheen nostot.....	71
Kuvio 16. Sisällönanalyysin esimerkki muutoksen johtamisen kehittämisestä.....	77
Kuvio 17. Esihenkilöiden näkemykset tulevaisuuden muutoksen johtamisesta	79
Kuvio 18. Esihenkilöiden kokemat myönteiset ja kehittävästä vaativat asiat.....	81

1 Johdanto

1.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon reformi

Elämme nyky-yhteiskunnassa murrosvaihetta, jossa julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuu historiallisen merkittäviä muutoksia ennennäkemättömällä nopeudella. Toimintatapojen ja prosessien muutokset ovat välttämättömiä organisaatioiden jokaisella tasolla. Muutosten menestyksellinen varmistaminen vaatii laadukasta ja suunnitelmalista muutosjohtamista. Muutosten johtaminen ei ole vain ylimpien virkamiesten työtä, vaan kuuluu organisaatorakenteen jokaiselle asiantuntijalle.

Organisaatiotason muutokset tulevat usein suunnitellusti. Kuitenkin globaalit tilanteet maailmalla vaikuttavat nopeasti isojenkin organisaatioiden toimintaan. Digitalisaation ja robotiikan muutokset haastavat yrityksiä, mutta myös julkisia sektoreita pohtimaan toimintaympäristöään. Kuinka hyvin esihenkilöt ja johtajat ovat tilanteen tasalla muuttuvassa maailmassa ja voivat johtaa alati muutostilassa olevaa tehtäväänsä. Muutokset tuovat esiin tunteita ja mielipiteitä ja haastavat esihenkilöiden kyvykkyydet, kuinka he pystyvät reagoimaan vaihtuviin tilanteisiin?

Suomen 21 hyvinvointialuetta aloittivat toimintansa vuoden 2023 alussa. Helsingin kaupunki ja Ahvenanmaa huolehtivat alueidensa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä, eivätkä siten muodosta varsinaista hyvinvointialuetta. Jokaisen hyvinvointialueen työntekijän organisaatio uudistui riippumatta millä tasolla työskenteli. Osa työntekijöistä ja esihenkilöistä siirtyi vanhoina työntekijöinä ja osa rekrytoitiin uusina. Johtamiskokemukset, koulutustaustat sekä vanhojen organisaatioiden tietojärjestelmät ja toimintatavat vaihtelivat hyvin paljon.

Sosiaali- ja terveydenhuollon reformi on edelleen hyvin keskeneräisessä vaiheessa. Tämän hetkistä tilannetta kuvaa parhaiten liminaatila, joka on käsitteenä saanut erilaisia tulkintoja ja käytetty erilaisissa organisaatiotutkimuksissa. Muutos ja uudistus on aloitettu, mutta olemme vasta alkutaipaleella kohti täydellistä, kaikkia osa-alueita koskevaa muutosta. Liminaalitulassa ollaan jonkin välissä, jossa jokin on jäänyt taakse, mutta uuttakaan ei ole vielä tavoitettu. Liminaalitilan käsite kuvaa vanhan ja uuden välissä olemista, jossa kaaos voi ahdistaa ja tuoda epävarmuutta. (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2013, 253.) Liminaalitila voi aiheuttaa epävarmuutta, ahdistusta, identiteetin muutosta ja johtajuuden muutosta. Hyvinvointialueiden nykyistä tilannetta kuvaa parhaiten

erilaisten muospaineiden luoma epämääräinen tila. Positiivisesta näkökulmasta liminaaltila voidaan nähdä mahdollisuutena. Kontinen ja muut (2013, 260) ovat todenneet liminaaltilan voivan olla tietoinen organisaation valitsema tila, jossa voidaan myös selventää ja jäsentää kompleksista tilannetta sekä saada vastaus mihin tilaan on mahdollista siirtyä.

Hyvinvointialueiden organisaatiomuutosten suuresta keskeneräisyydestä huolimatta vaarana on kylläisyyden tunne, joka nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä voi aiheuttaa pysähtymistä ja vieläkin tärkeämpien tavoitteiden saavuttamisen. Vakiintuneen näkemyksen mukaan muutoksen onnistumiseksi esihenkilöiltä vaaditaan muutostahdon ylläpitämistä ja kykyä luoda organisaatioon muutosmyönteistä kulttuuria ja olotilaa, missä muutos on arkipäivää. Esihenkilöiden on tunnistettava ja käytettävä kaikkia muutosjohtamisen välineitä ja mekanismeja. (Kotter 2009, 125–136.)

Elämme digitaalisen muutoksen hallinnoimassa tietoyhteiskunnassa, joka hyvinvointipalveluissa merkitsee eHealth ajattelua sekä digitaalisen transformaation tunnistamista ja sen johtamista. Muutosjohtamisen haasteena on kehittyä nykypäivää vastaavaksi. Perinteinen Kotterin muutosjohtamisen malli on peräisin 1990-luvulta, mutta ei vastaa riittävästi 2020-luvun muutosjohtamisen haasteisiin. Muutosjohtamisen kehittyminen tietoyhteiskunnan tarpeita vastaavaksi vaatii uudenlaista ajattelutapaa. Digitaalisen transformaation johtaminen ja siinä onnistuminen eivät ole itsestään selviä asioita.

Lehtonen ja muut (2023) nostavat hyvinvointialueiden muutosjohtamisen merkityksen vahvasti esiin ja huomioivat esimerkiksi työntekijöiden osallistamisen merkityksen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteiden huomioon ottamisen. Kirjoittajien lähestymistapa ja teoreettinen viitekehys nojaavat vahvasti muutosjohtamisen perinteisiin malleihin, kuten Kotterin (1996) kahdeksan askeleen malliin. (Lehtonen, Kinnunen, Kinnunen & Saarni 2023, 230–266.) Kuitenkin huomiota vaille jää muutosjohtamisen uudet ilmiöt, kuten digitaalisen transformaation johtaminen. Kirjan aineisto on kerätty COVID-19 aikakaudella, jolloin useiden tutkimusten mukaan digitaalinen transformatio käsitteenä sai selkeästi vahvemman merkityksen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tilannekuvan muodostaminen Keski-Suomen hyvinvointialueen muutoksen johtamisen onnistumisista ja haasteista. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa esihen-

kilöiden kokemana muutoksen suunnittelun ja osittain toteutuneen muutoksen johtamisen onnistuminen. Tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka ovat vahvistaneet tai estäneet kehittämistä sekä selvittää onko muutoksen johtamisessa hyödynnetty perinteisiä muutoksen johtamisen ilmiöitä vai löytyykö uusia muutoksen johtamisen ilmiöitä, kuten digitaalisen transformaation johtaminen. Päämääränä oli löytää keinoja, joilla voidaan varmistaa tulevien muutosten menestyksenkäs onnistuminen.

Tutkija päätyi aiheeseen sen ajankohtaisuuden ja merkityksellisyyden vuoksi. Hyvinvointialueiden muodostuminen on merkittävin reformi sen jälkeen, kun järjestelmän rakentaminen käynnistettiin 1960-luvulla osana hyvinvointiyhteiskunnan rakentamista. Terveystieteiden tutkimusta on yritetty uudistaa koko 2000-luvun ajan useiden hallituksen toimesta. Nykyinen muutos koskee koko julkisen sektorin sote-järjestelmää ja sen sisällä lukemattomia organisaatioita. Muutosprosessi on radikaali pitkän aikavälin tapahtuma, joka tulee Keski-Suomen hyvinvointialueella ja valtakunnallisesti vaikuttamaan pitkään. Muutokset etenevät vaiheittain pitkällä aikavälillä ja tuovat mukanaan riskejä tuotannon laadun ja talouden käydessä keskinäistä kamppailuaan. Lehtosen ja muiden (2023, 230–233) mukaan muutosjohtamisesta tulee pysyvä olotila, sillä hyvinvointialueiden sote-palveluiden täydellistä valmiiksi tulemistä ei tule koskaan tapahtumaan.

Tutkimus rajautui selvittämään kuntoutuspalvelujen esihenkilöiden kokemuksia tapahtuneista muutoksista ja mitä näkemyksiä heillä on tulevasta muutoksesta. Tuloksia on mahdollista hyödyntää yleisesti koko toimialalla, mutta erityisesti tuloksia voidaan hyödyntää tapauskohtaisesti Keski-Suomen hyvinvointialueen strategian muodostamisen tukena ja laajasti esihenkilöiden sisäisessä johtamiskoulutuksessa. Hyödyn saajana on itse organisaatio, mutta käytännön tasolla esihenkilöillä on paremmat mahdollisuudet vastata tuleviin muutoksiin. Lisäksi johtamiskoulutusta järjestävien oppilaitosten on mahdollisuus saada kentältä käytännön kokemuksia tulevia opintosuunnitelmiaan varten. Tutkimus ei ottanut kantaa kuinka onnistunut muutosjohtaminen oli, vaan esihenkilöiden kokemusten ja näkemysten kautta tutkia mihin muutosjohtamisen teorioihin ja ilmiöihin tulokset pohjautuivat.

1.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksen vuodet

Suomen hallitukset ovat vuosikymmenten ajan pyrkineet ratkaisemaan sosiaali- ja terveydenhuollon ja kuntarakenteen uudistamista vaativaa ongelmaa. Pehmeillä keinoilla, kuten suosituksilla,

erilaisilla hankkeilla ja hyvien käytäntöjen käyttöönotolla on pyritty kaventamaan kuntien välisiä eroja. Sääntelyn avuksi luotiin hoitotakuu sekä uudistettiin terveydenhuoltolaki ja sosiaalihuoltolaki. (Hujala & Taskinen 2020, 22–23.) Suomessa julkisen sektorin uudistukset käynnistyivät kunnolla 1980-luvun puolella ja merkittävimpana voidaan pitää vuonna 1984 voimaan tullutta Valtava-uudistusta eli sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelua ja valtionosuutta koskevan lainsäädännön uudistusta. Uudistuksen keskeinen osa oli laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta (L 677/1982). Parviaisen (1988, 130) mukaan valtionosuuksien tasaamisella pyrittiin saamaan sosiaalihoito samanarvoiseen asemaan terveydenhuollon kanssa. Uudistuksella tavoiteltiin kuntien itsehallinnon vahvistamisella päätöksentekoon joustavuutta ja järjeistämistä, yhdenmukaisempia ja tehokkaampia hallintokäytäntöjä sekä ennen kaikkea edellytysten luominen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen kehittämiseksi tarkoituksenmukaisella tavalla. Kunnille annettiin ensimmäistä kertaa mahdollisuus ostaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja yksityiseltä sektorilta. (Niemelä 2008, 19–21.) Uudistuksen muutoksen suuruuteen valmistautuminen oli riittämätöntä. Sosiaali- ja terveydenhuollon sektoreiden eriytyneisyyden huomioiminen ei onnistunut ja ihmisten yksilöllisten edellytysten huomioiminen epäonnistui. (Parviainen 1988, 131–132.) Valtava-uudistus oli valtakunnanlaajuinen ja hyvin suunniteltu, mutta kuitenkin liian massiivinen toteutettavaksi eikä tavoitteisiin siten päästy.

Lainsäädäntöuudistusten aikakausi alkoi 2000-luvun alussa. Matti Vanhasen hallitukset (2003–2007 ja 2007–2010) käynnistivät ja toimeenpanivat PARAS-hankkeen, joka johti suureen kuntaliitosaaltoon ja yhteistoiminta-alueiden organisoitumiseen kuntayhtyminä tai isäntäkuntamalleina. Tällä tavoiteltiin suurempaa väestöpohjaa sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiselle. Lopputuloksena uudistus jäi epämääräiseksi ja syntyi ns. hallintohimmeleitä eikä kaivattuja muutoksia sosiaali- ja terveyspalveluihin saatu. (Hujala & Taskinen 2020, 22–23.) Vuonna 2013 kuntaliitosten jälkeen kuntia oli noin sata vähemmän. Jälkimmäisen hallituskauden aikana laajaa keskustelua käytiin niin sanotusta Risikon mallista, jossa nousi esiin perus- ja erikoissairaanhoidon sekä terveyden- ja sosiaalihuollon rajojen madaltaminen eli integroiminen. (Puska 2020, 31–40.)

Kataisen ja Stubbin hallitusten (2011–2015) sote-uudistusten pohjana oli 32 sote-alueen vastuu laajennetun perustason sote-palveluista ja yliopistosairaaloiden vastuu viiden erityisvastuualueen erityistason palveluista. Lähtökohtana sote-palvelujen uudistukselle oli vahva alueellinen järjestäjä. Kunnat olivat olleet edelleen mukana palveluiden tuottamisessa ja hallintomalliksi ehdotettiin

kuntayhtymää. Uudistusyritys kaatui eduskunnan perustuslakivaliokuntaan, joka totesi muun muassa rahoitusmallin rakenteen olevan perustuslainvastainen ja nostavan kuntien veroprosenttia liiaksi. (Hujala & Taskinen 2020, 23–24.)

Sipilän hallituksen (2015–2019) suunnittelun pohjana oli maakuntahallintopohjainen (18 maakuntaa) sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistus, jossa korostettiin sote-integraatiota ja myöhemmin valinnanvapautta. Esityksen markkinavetoisuutta korosti yksityisten toimijoiden hyväksyminen palvelutuotantoon julkisen sektorin rinnalle. Sote-palveluiden järjestämisvastuu ja tuottaminen haluttiin lainsäädännöllisesti erottaa toisistaan. Perustuslakivaliokunta katsoi vuonna 2017 sote-palveluiden yhtiöittämisvelvoitteen olevan perustuslain vastainen ja valinnanvapauslaki palautui uudelleen valmisteltavaksi. Valinnanvapauslakiesitys annettiin uudelleen vuonna 2018 ja aiheutti edelleen kritiikkiä perustuslakivaliokunnalta. Ongelmia nähtiin maakunnan oman tuotannon turvaamisessa, rahoitusmallissa, tietosuoja-asioissa ja EU-oikeudellisissa asioissa. Sipilän hallituksen eron myötä koko sote-uudistus raukesi samalla kertaa. (Hujala & Taskinen 2020, 24–27.) Sipilän hallituksen ajamassa uudistuksessa sosiaalihuollon palvelut jäivät marginaaliseen asemaan (Hujala & Taskinen 2020, 33).

Marinin hallitus (10.12.2019 alkaen) jatkoi sote-uudistuksen valmistelua pääosin samoilla Rinteen hallituksen tavoitteilla ja Sipilän hallituksen viitoittamalla maakuntapohjaisella mallilla. Sipilän ajama kokonaisratkaisu nähtiin mahdottomana. Järjestämisvastuu ja tuottaminen nähtiin selkeästi julkisen sektorin näkökulmasta ja perusratkaisuna palvelut ja sisällöt edellä. Yksityinen ja kolmas sektori toimivat täydentävinä palveluiden tuottajina, valinnanvapauskeskustelut jäivät vähemmälle. (Hujala & Taskinen 2020, 27–29.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa ei tähdätty pelkkään uudistukseen tai muutokseen vaan kokonaisvaltaiseen muutokseen eli reformiin.

1.3 Keski-Suomen hyvinvointialuestrategia 2030

Keski-Suomen hyvinvointialuestrategia 2030 on aluevaltuuston 14.6.2022 hyväksymä. Strategia muodostuu arvoista, missiosta, visiosta, tavoitteista ja strategisista menestystekijöistä. Missioksi on asetettu hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen Keski-Suomessa vaikuttavasti ja laajalla yhteistyöllä. Strategian visio on asetettu vuoteen 2030 saakka:

”Keski-suomalaisten kokemus hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta on maan kärkeä. Hyvinvointialue on vetovoimainen asukkaille, henkilöstölle ja yrityksille.”

Lehtosen ja muiden (2023) mukaan strategia on suunnitelma, jossa yhdistyvät organisaation tavoitteet ja toimintaprosessit. Strategian hallinnalla on mahdollista kohdentaa resursseja ja avoimesti julkistaa sisäiset kykenevydet ja heikkoudet suhteessa ulkoisiin vaatimuksiin. Tavoitteilla määritellään, mitä on saavutettava ja milloin saadaan valmiita tuloksia. Strategiaan liitettävä ohjelma vaiheistaa tavoitteisiin etenemisen. Ohjelman tulee antaa vastaus, kuinka nykyisessä olotilassa menetellään ja miten strategiset päätökset tehdään ja juurrutetaan käytäntöön. (Lehtonen ym. 2023, 233–234.)

Keski-Suomen hyvinvointialue oli valinnut itselleen arvoiksi ihmislähtöisyyden, yhdenvertaisuuden, avoimuuden, luotettavuuden ja vastuullisuuden. Ihmislähtöinen ja yhdenvertainen kohtaaminen tarkoittavat myös palvelujen oikea-aikaisuutta, saatavuutta ja saavutettavuutta. Avoimella läpinäkyvällä ja vuorovaikutteisella yhteistyöllä voidaan saavuttaa enemmän kuin yksin toimiessa. Tutkittuun tietoon ja ammattitaitoon pohjautuva toiminta on luotettavaa ja vastuullista tulevia sukupolvia ajatellen. Keskeisiä tavoitteita on neljä, joista ensimmäisenä on toiminnan vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden vahvistuminen, toisena keski-suomalaisten kokemus omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään ja turvallisuudestaan vahvistuu, kolmantena keski-suomalaisten hyvinvointi- ja terveyserojen kaventuminen ja neljäntenä palveluiden yhdenvertaisuuden, saatavuuden ja saavutettavuuden paraneminen. Tavoitteiden pääsyn tueksi oli määritelty strategiset menestystekijät. Strategian toimeenpanoa ohjaa aluevaltuusto ja tulevat valtuustokaudet. Vuosittaisilla talousarvioilla on mahdollisuus tehdä strategiaa akuutisti tukevia ratkaisuja. Strategian konkretisointia ja toimeenpanoa on käynnistetty Keski-Suomen hyvinvointialueella huhti-touku-kuussa 2023 antamalla tiimeille tehtäväksi keskustella strategian sisällöstä työn kannalta sekä viestinnästä ja painotuksista. Palautteiden perusteella tehdään johtopäätöksiä strategian toteutuksesta ja toimeenpanosta. Kuviossa 1 on kuvalla havainnollistettu Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiakokonaisuus. (Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia 2023.)



Kuvio 1. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia (Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia 2023)

Laajan sotekeskuksen kuntoutuspalvelut on palveluyksikkönä sitoutunut hyvinvointialueen yhteiseen strategiaan kehittämällä omia kuntoutusprosessejaan maakunnallisesti yhdenvertaisesti saatavuuden, saavutettavuuden ja palveluvalikoiman osalta. Kuntoutuspalveluiden osuutta laajan sotekeskuksen moniammatillisessa toimintamallissa on tulevaisuudessa vahvistettava. Kuntoutuksen palvelut ovat asiakaslähtöisiä ja perustuvat näyttöön pohjautuvaan tietoon. Resurssien kohdentaminen ja tulevan palveluvalikoiman käyttöönotto tulee perustua näyttöön. Näyttöön perustuva toiminta mahdollistaa tasalaatuisen, tasa-arvoisen ja turvallisen hoidon, joka ei riipu hoitopaikasta tai työntekijästä (Hotus). Näyttöön perustuva terveydenhuolto muodostuu tiedon tarpeen tunnistamisesta, tiedon tuottamisesta, näytön kokoamisesta, näytön levittämisestä ja näytön käyttöönotosta (mt). Digitaalisuuden lisääminen sote palveluissa linjaa strategian onnistumista lähivuosina. Tavoitteena on etänä tai verkossa tapahtuvien asiakastapahtumien selvä lisääntyminen. Tällä pyritään kustannustehokkuuden lisäksi vastaamaan palveluiden saatavuuteen ja saavutettavuuteen. Digitalisaatio on käyttäjälähtöistä toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia ja palveluiden sähköistämistä (Hujala & Taskinen 2020, 184).

2 Muutoksesta digitaalisen muutoksen johtamiseen

2.1 Muutos vai uudistuminen?

Muutosta voidaan määritellä monella tapaa ja käsitteen määrittely tutkimuksessa on ollut välttämätöntä. Tutkimuksessa muutosta käsiteltiin organisaation ja johtamisen näkökulmista. Harjun & Ruuskanen-Himman (2016) pohdinnoissa muutoksia on kolmenlaisia, joista helpoimmassa eli kehityksellisessä muutoksessa pyritään uudistamaan ja parantamaan organisaation toimintatapoja. Muutosprosessin haastavuus lisääntyy transitionaalisessa muutoksessa, jossa nykyisen tilan vajeita korjataan ja korvataan uudella tavalla toimia. Kolmannessa eli transformaationaalisessa muutosvaiheessa on todettu, etteivät edelliset mallit ole toimineet korjauksista huolimatta. Tässä vaativassa ja ennustamattomassa muutosprosessissa uudistetaan kaikki perusteellisesti, toimintaa, toimintatapoja ja kulttuuria myöten. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 130–131.) Drucker (1999, 90) on todennut muutoksen perustan olevan eilisen hylkääminen ja resurssien vapauttaminen tuloksettomista paikoista.

Erämetsän (2003) mukaan muutos voidaan jakaa neljään tasoon, joista yksilön tasolla taito tai tietoinen rationaalinen tekeminen muuttuvat. Toisen tason muutokset ovat taktisia tai työhön liittyviä muutoksia. Kolmannen tason muutokset ovat strategisia ja linkittäminen kompetenssiin, resursseihin ja kilpailukykyyn. Neljäs muutoksen taso on hitaat kulttuuriset muutoshankkeet, joiden tulisi tähdätä jatkuvaan kehittymiseen ja muuttumiskykyyn tarvittaessa. (Erämetsä 2003, 23–25.) Juppo (2011, 5) toteaa, miten Nelsonin (2003) määrittelemä muutos tähtää uuteen toimintatapaan ja rakenteeseen sekä muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen ja Vakkala (2007) muotoilevat muutoksen olevan kompleksinen ja monimuotoinen kokonaisuus, jolla on lähes säännönmukaisesti vaikutukset ihmisiin. Muutos käsitteenä viittaa siirtymiseen eri tilojen tai tilanteiden välillä. (Syväjärvi ym. 2007, 5.)

Vakkalan (2012) mukaan muutos-käsitteen lähellä olevia ilmauksia ovat transformaatio sekä kehitys ja kehittäminen. Muutos on ennen kaikkea kehitystä ja kehittämistä. Kuitenkin kehittämiseksi voidaan virheellisesti ajatella samanaikaisia ja jatkuvasti tapahtuvia muutoksia. Sekä muutoksen että kehittämisen käsitteillä on lähes aina positiiviset tavoitteet ja molemmat voivat olla suunniteltuja sekä johdettuja. Vakkalan (2012) mukaan Juuti ja Lindström (1995) löytävät organisaation muutoksen ja kehittämisen eroavaisuuden suhteessa muutoksen nopeuteen sekä syvällisyyteen.

(Vakkala 2012, 49.) Juuti (2011) käsittelee muutoksen määritelmää myös kehittymisen kautta. Organisaation pitää kehittyä voidakseen sopeutua ympäristön monimutkaistumiseen ja jatkuvaan muutokseen. Joustava ja oppiva organisaatio kykenee oppimaan toiminnastaan. Informaatioteknologian voimistuminen on lisännyt aineettoman pääoman tarvetta. Ihmisten jatkuva oppiminen, luottamus ja jatkuva tiedonvaihto vaativat organisaatioilta uusien rakenteiden ja työkuulttuurin muutosta. (Juuti 2011, 80–81.)

Pelkistetysti muutos voidaan määritellä organisoinnin ja työskentelyn uudeksi tavaksi (Ponteva 2010, 13). Juuti & Virtanen (2009) ovat luonnehtineet muutosta sanoilla absoluuttisuus ja suhteellisuus, joista absoluuttisuudella voidaan ymmärtää, ettei organisaatioiden tai elinympäristömmme muutosta voi estää. Muutoksen kokeminen ja näkeminen on suhteellista ja vaihtelevaa eri yksilöiden ja työyhteisöjen välillä. Toisesta näkökulmasta muutos voidaan nähdä vähäpätöisenä, kun toisessa muutos voi olla iso ja merkityksellinen. (Juuti & Virtanen 2009, 12–13.) Muutoksen eri muotoja on kuvattu nelikentän avulla kuviossa 2. Muutosta voidaan tarkastella aikahorisontin ja ulkoisen ohjauksen vaatimusten mukaan.

	LYHYT TARKASTELU	PITKÄ TARKASTELU
OHJATTU MUUTOS	UUDISTUS	REFORMI, RAKENNE- UUDISTUS
EI - OHJATTU MUUTOS	MUUTOS	MUODON- MUUTOS

Kuvio 2. Muutoksen nelikenttä (Mäkelä 1998, 24)

Uudistus -termi on jotakin uutta ja parempaa verrattuna aiempaan tilanteeseen. Uudistuksen tavoitteena on saada aikaan konkreettisia ja yksilöityjä muutoksia. (Juppo 2011, 5.) Uudistuminen voi tapahtua ajallisesti hyvin nopeasti tai vähitellen ajan kuluessa tapahtuen. Stenvall ja Virtanen (2012, 80) esittävät uudistumisen olevan radikaalia, kun muutos näkyy toiminnassa kokonaisvaltaisen merkittävästi ja uudistuminen on näkyvää. Malmelin (2021, 8) ilmaisee radikaalin uudistumisen tarkoittavan muutosta, jolloin organisaation aikaisemmat toimintatavat ja ajattelumallit korvautuvat uusilla. Suomalainen julkinen hallinto on tyypillisesti korostanut uudistuksien radikaaliutta ja mullistavia tavoitteita (Syväjärvi ym. 2007, 6). Vähittäistä tai askeltavaa muutosta kutsutaan inkrementaaliseksi muutokseksi. Asioita voidaan ottaa esille vähitellen ja yksinkertaistamalla pyritään hallitsemaan monimutkaisuutta. Radikaalit uudistukset voivat muuttua vähittäisiksi, mikäli toiminnan uudistus ei onnistu kokonaisvaltaisesti. (Stenvall & Virtanen 2012, 80–81.) Syväjärvi ja muut (2007, 5) kutsuvat muutoksen olevan transaktionaalista, kun pyrkimyksenä on organisaation toiminnan sekä toimintatapojen, palveluiden ja järjestelmien muuttamisen.

Uudistuminen voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Tiedostetussa kehittämisessä hankkeella on selkeät tavoitteet, toteutustapa ja hallittu muutoksen johtaminen taustalla. Tiedostamaton kehittyminen voi tapahtua pienten uusien käytäntöjen myötä. Uudistamisen liikkeellelähtö voi tapahtua erilaisista lähteistä tai näkökulmista. Stenvall ja muut (2012) tuovat esille Herbert Simonin (1974) esittäneen kolme vaihtoehtoa organisaatioiden ongelmien ratkaisemisille: vahingossa, jonkin ammattiryhmän toimesta tai tietoisella organisaation toiminnalla. Julkisen sektorin uudistumisen lähtökohtana on usein odottamaton, äkillinen kriisi tai lähtökohdiltaan poliittinen päätös. (Stenvall & Virtanen 2012, 80–85.)

Sydänmaalakan (2009) mielestä ohjattu uudistus lyhyellä aikajaksolla voi tarkoittaa tietoista vanhojen menettelytapojen tai käytäntöjen päivittämistä ja korvaamista uusilla ratkaisuilla. Muutoksia ei tapahdu sattumanvaraisesti, vaan niitä ohjataan ja seurataan systemaattisesti. Yhteiskunnan nopeutuva muutos voi pakottaa organisaatiot nopeaan uudistumiseen. Jatkuvan uudistumisen edellytyksenä on joustavuus sekä muutosten ennakoinnin ja johtamisen kykyä. Jatkuvan uudistumisen elementtejä ovat luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, tiedon johtaminen, osaamisen johtaminen ja suorituksen johtaminen. (Sydänmaalakka 2009, 58–59.)

Malmelin (2021) tuo esille organisaatioiden ongelmana olevan johtamisen lisäksi sen, että niitä ei ole rakennettu radikaalia uudistumista ja innovointia varten. Uudistumisen kannalta uusien johtamisen ja työskentelyn käytäntöjä olisi kehitettävä, jotta organisaatio kykenee sopeutumisen lisäksi hyödyntämään muutoksia. Ihmisten johtamisen ansiosta organisaatio kykenee uudistuksiin, mutta johtamisen heikkous aiheuttaa uudistumisen esteen. (Malmelin 2021, 12–13.)

2.2 Reformi ja muodonmuutos

Juppo (2011) tarkastelee Pollittin ja Bouckaertin (2000) ajatuksia reformista, joka usein liitetään julkiseen sektoriin. Reformin tavoitteena on suunnitelmallinen uudistus, jonka lopputuloksena olisi hyödyllinen ja toivottu muutos. Reformi liittyy pyrkimykseen järjestää jokin olemassa oleva asia uudelleen. (Juppo 2011, 5.) Hujalan ja Taskisen (2020) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksia on mahdollista käsitteellistää eri tavoin. Uudistus voidaan nähdä tietoisena reformina tai toisaalta laajan muutoksen osana. Uudistukset ja muutokset käsitteinä voivat luoda erilaisia mielikuvia, sillä uudistus on usein sävyllään muutosta myönteisempi. Hujala ja Taskinen (2020) toteavat Vuokko Niirasen (2006) kuvaavan reformia aktiiviseksi, tietoiseksi ja tavoitteelliseksi uudistamiseksi. Raija Julkusen (2017) näkemyksen mukaan reformi voidaan suomentaa uudistukseksi ja uudistamiseksi, mutta eroja voidaan nähdä uudistus- ja reformikäsitteiden välillä. Reformi voidaan selittää jonkin jo rakennetun, instituutioituneen ja juurtuneen asettamista kyseenalaiseksi. Tällöin jotakin puretaan auki ja muotoillaan uusiksi. (Hujala & Taskinen 2020, 38–39.)

Stenvall ja Virtanen (2023) tarkastelevat hallintoreformien ja muutosprosessien ilmiöitä etenkin julkisessa hallinnossa. Hallintoreformien ymmärtämisen ydin on ymmärtää mitä ollaan uudistamassa ja miksi uudistukseen ollaan lähdössä. Hallintoreformien vaikuttavuuden tulokset tulevat esiin vasta pitkän ajan kuluttua. (Stenvall & Virtanen 2023, 72–74.) Stenvall ja Virtanen (2023, 82) toteavat miten systeemisen muutoksen edellytyksenä on tarkoituksenmukaiset muutosprosessit ja johtaminen, jotka johdattavat reformeja oikeaan suuntaan.

Organisaatiokulttuurin muutos tapahtuu hitaasti ja sen muuttaminen tarkoituksellisesti nopealla aikavälillä on yleensä mahdotonta. Viitala (2019) kutsuu suunnitelmallisesti johdettua ja päämäärätietoista kulttuurin muutosta manipulatiiviseksi kulttuurin muutokseksi. Tietoisella kulttuuristen piirteiden vahvistamisella pyritään vauhdittamaan hidasta muutosta ja samalla parantamaan liike-toimintaa. Ympäristön muutoksista ja organisaation henkilöstön vaihtuessa kulttuuri voi muuttua

myös itsestään. Tällöin muutosta kutsutaan evolutiiviseksi muutokseksi. Viitalan (2019) mukaan organisaatio muuttuu yleensä edellisten yhteisvaikutuksella. (Viitala 2019, 291.)

Sitra (2019) on julkaissut Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi -vaikuttavuustavoitteen, jonka näkemyksen mukaan perinteiset lähestymistavat eivät enää onnistu suurten yhteiskunnallisten muutosten toteuttamisessa. Valtavan kokoisen reformin sijaan tulisi edetä evolutiivisesti eli askel kerrallaan, vähittäin ja samalla tekemällä oppien. Nopeatempoiset ja radikaalit muutokset voivat aiheuttaa häiriöitä vakiintuneisiin järjestelmiin, aiheuttaa muutoksen vastustuksen kasvun ja lopulta taannuttaa tai pysäyttää muutoksen. (Uusikylä, Kotiranta, Salminen, Lamminkoski & Stenfors 2019, 74.) Yhden selityksen tälle tarjoavat Juuti ja Luoma (2022, 242–246) korostamalla yhteiskunnan perusmekanismin muuttumista, kytköksellisestä hyvinvointiyhteiskunnasta Suomessa on siirrytty kohti postmodernia maailmankuvaa, jossa muutoksen toimeenpano perustuu jatkuvaan sarjaan valintoja ja arvojen määrittämiä reittejä.

Hyvinvointialueuudistus on vuosikymmeniin merkittävin sosiaali- ja terveysalaa koskeva kokonaisuudistus eli reformi. Hallinnollisen uudistuksen jälkeen tavoitteena on toteuttaa palvelujen sisältöjen ja palvelumallien uudistus vastaamaan sote-rakenteita ja valtakunnallisia sote-tavoitteita. Kansallisen palvelureformin (2023–2026) visiona on sosiaali- ja terveyspalveluiden vaikuttavuuden parantaminen ja nykyistä selkeämmän sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän rakentuminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024, 10.)

2.3 Muutos innovaatioiden kautta

Muutosta voidaan kuvata innovaatioiden kautta ja innovaatioiden määritelmiä löytyy kirjallisuudesta huomattavan paljon. Yleisenä määrittelynä innovaatiosta on usein käytetty kaupallistettua keksintöä. Sydänmaalakka (2009, 116) toteaaakin innovaation olevan prosessimaisesti etenevä taloudellista lisäarvoa tuottava uudistus ja parannus. Seeckin (2021) mukaan innovaatio on uusien ajatusten tarkoituksellista synnyttämistä, edistämistä ja toteuttamista. Innovaatioilla pyritään hyödyttämään innovaatioon osallistuvia yksilöitä, ryhmiä tai organisaatiota. Tämän määritelmän mukaan yksilöiden ja ryhmän on toimittava innovatiivisesti saavuttaakseen innovatiivisen muutoksen tuomat hyödyt. (Seeck 2021, 251–252.) Heikkilä (2010) puolestaan esittelee Dundonin (2002) neljän komponentin innovaatiomääritelmän, joka koostuu luovuudesta, strategiasta, toteutuksesta ja

hyödyllisyydestä. Luovuus on uusien ideoiden keksimistä, strategiassa määritellään idean käyttökelpoisuus ja onko se uusi. Toteutuksessa uusi ja käyttökelpoinen laitetaan toimimaan. (Heikkilä 2010, 183–186.) Innovaatiolla voidaan tarkoittaa vakiintuneiden käsitysten ja ajatusten kyseenalaistamista, uusien ideoiden etsintää tai niiden kokeilemistä. Peruslähtökohdiltaan innovaatioiden oletetaan olevan uusia ideoita ja käytäntöjä, jotka otetaan toteutettavaksi. (Stenvall & Virtanen 2012, 92.)

Sydänmaalakka (2009) käyttää yleistä jakoa radikaaleihin ja inkrementaaleihin innovaatioihin. Radikaalit innovaatiot kyseenalaistavat vanhat toimintamallit ja luovat uusia malleja ja tapoja toimia. Inkrementaalisessa innovaatioissa hyödynnetään organisaation olemassa olevia prosesseja ja toimintamalleja. (Sydänmaalakka 2009, 121.) Seeck (2021) puolestaan luokittelee innovaatiot vähittäisiin tai asteittäisiin innovaatioihin, joissa painopisteenä on olemassa olevien tuotteiden, palvelujen ja prosessien parantaminen. Täysin uusia tuotteita, palveluita tai prosesseja luodaan kumouksellisissa innovaatioissa. (Seeck 2021, 254.)

Seeck (2021) jakaa innovaatiot teknillisiin ja hallinnollisiin innovaatioihin. Tekniset innovaatiot eli tuoteinnovaatiot liittyvät usein palvelujen, tuotteiden ja tuotantoprosessien kehittämiseen. Digitaalisten työkalujen kehittäminen voidaan mieltää teknisiksi tai teknologiseksi innovaatioiksi. Hallinnollisia innovaatioita ovat organisaation toimintatapojen tai -rakenteiden parantamiset eli prosessi-innovaatiot. Kilpailukyvyyn ja taloudellisten tekijöiden vuoksi yksityiselle sektorille tuoteinnovaatiot ovat merkityksellisiä, kun taas julkiselle sektorille prosessi-innovaatiot ovat oletuksena kiinnostavampia, koska tavoitellaan kehittämistä ja uudelleen järjestäytymistä. (Seeck 2021, 253–254.)

Sydänmaalakka (2009) nostaa esiin innovaatiostrategian tärkeyden organisaation muutostarpeen määrittelyssä sekä minkälaisilla innovaatioilla ja millä alueilla organisaation tulisi edetä vision tavoittelussaan (Sydänmaalakka 2009, 211). Peter Druckerin (1999) päätelmien mukaan menestyksellisen muutosjohtajan on luotava organisaatioon järjestelmällinen innovaatiopolitiikka, jolla muutoksia synnytetään. Innovaatiopolitiikan tärkeimpänä tehtävänä on luoda muutosjohtajuutta henkivä ilmapiiri, jonka ansiosta organisaatio pitää muutoksia mahdollisuutena. (Drucker 1999, 102.) Seeckin (2021) mukaan innovaatiojohtamisella pyritään uusien johtamisen mallien jatkuvaan kehittämiseen ja testaamiseen. Johtamisinnovaatio tarkoittaa ajassa tapahtuvaa laadun, muodon

tai tilan muutosta. Muutokset ollessa suuria ja laajoja, olennaiseksi tulee työprosessien johtaminen ja hallitseminen. (Seeck 2021, 254–255.)

Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti (2015) toteaa muutoksen johtamisen merkityksen kasvavan organisaatiokulttuurissa, joka elää jatkuvassa muutoksessa. Innovaatiotoiminta voi pysähtyä odottamaan isojen rakenteellisten muutosten etenemistä ja päätösten tekoa. (Heikkilä, Jantunen, Kurki, Mäkelä, Naaranoja, Pekkarinen, Piippo, Saarisilta, Sankelo, Sinervo, Sulander, Suomi, Tuomi-vaara, Tuulaniemi & Valtanen 2015, 264.) Tämä on vaarana nykyisessä sote-tilanteessa, mikäli muutosten eteneminen vauhdittavia päätöksiä ei tehdä riittävän nopeasti. Heikkilän ja muiden (2015) tuloksissa nousi muutostilanteissa rauhoittavan puheen merkitys. Turha ja merkityksetön muutospuhe voi estää innovaatiotoiminnan etenemistä. (Heikkilä ym. 2015, 264.)

2.4 Johdettu muutos

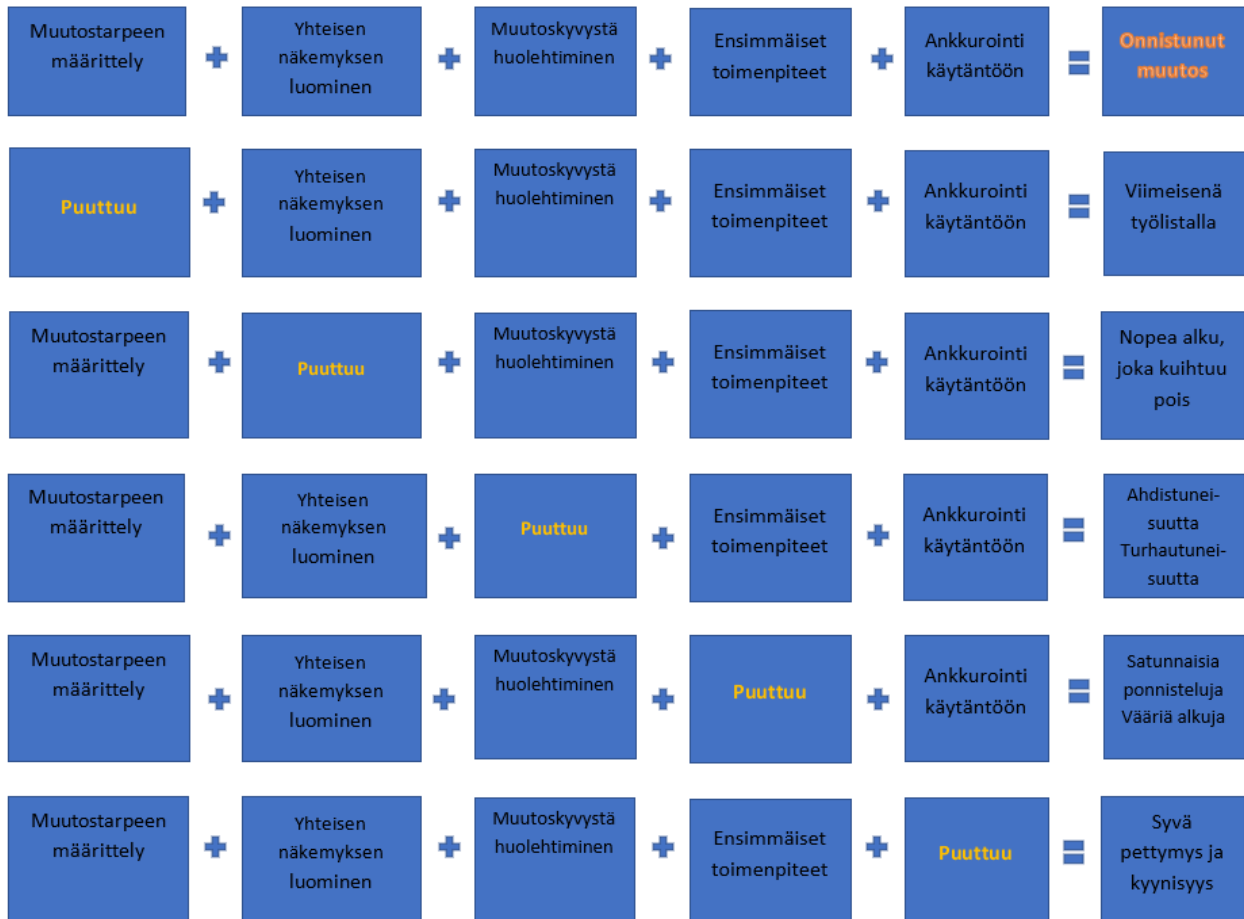
Valpola (2004) kuvailee muutoksen tuovan aina ristiriitaisen tunteen ja voi tarkoittaa uhkaa tai mahdollisuutta. Muutosjohtamisen tavoitteiden saavuttamiselle on olennaista määrittää, mikä on tavoiteltu muutos. Muutoksen onnistumista voi hallita ymmärtämällä muutoksessa toistuvia piirteitä ja ratkaisumalleja. (Valpola 2004, 27.) Organisaatio voi muuttua, vaikka sitä ei pyrittäisi kehittämään tai rakenteet voivat pysyä hyvin muuttumattomina huolimatta aktiivisista kehittämistoiminnoista (Stenvall & Virtanen 2012, 80). Kirjallisuuden perusteella useimmat muutosprosessit tulevat epäonnistumaan eli tavoitteet jäävät tavoittamatta. Hyvinvointialueen kaltaisessa monimutkaisessa ja kokoluokassaan suuressa toimintaympäristössä muutoksen onnistuminen ei tapahdu kuin sattumalta. Paras tapa onnistua on selkeän suunnitelman rakentaminen muutosjohtamisesta. Muutoksen on oltava ohjattua ja johdettua. Julkisen sektorin haasteena on keskittyminen päätöksentekoon, jonka jälkeen unohdetaan systemaattinen muutosjohtaminen ja keinojen löytyminen tavoitteeseen pääsyn varmistamiseksi. (Lehtonen ym. 2023, 244–245.)

Johdetussa muutoksessa luodaan vahva perusta, jossa tavoitellun muutoksen kokonaiskuva selkeytetään. Ennen muutoksen käynnistämistä on välttämätöntä tehdä oman lähtötilanteen kriittinen pohdinta, sillä realististen tavoitteiden saavuttamisen esteenä voi olla esimerkiksi henkilöstöresurssit ja osaaminen. Perustaan kuuluu mahdollisten riskien selvittäminen, muutosvision tiivistäminen ja konkreettisten tavoitteiden luominen. (Mattila 2011, 135–137.) Kotter (1996) nos-

taa vision merkityksen tärkeäksi tulevaisuudenkuvan muotoilijaksi. Hyvä visio selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä ja koordinoi yksilöiden toimenpiteitä tehokkaasti. (Kotter 1996, 60.) Vision jälkeen on ratkaistava strategia siihen pääsemiseksi. Edetäänkö vahvuuksia korostamalla vai heikkouksia vahvistamalla, muutetaanko rakenteita vai ihmisten toimintaa, henkilöstön osallisuus vai asiantuntijavetoisuus. (Mattila 2011, 145–147.)

Pirisen (2014) mukaan muutosta johtamaan tarvitaan osaava ja sitoutunut projektitiimi, jolle on resursoitu riittävästi aikaa arjen muun työn lisäksi. Monet päällekkäiset muutosprojektit voivat viivästyttää aikataulua ja tulokset jäävät saavuttamatta. Tiimiin tarvitaan työntekijöitä, joilla on mahdollisuus viedä muutosta eteenpäin ja tuoda työlle uskottavuutta. Tavoitteiden tulisi olla realistisia, konkreettisia ja saavutettavissa olevia. Tavoitteita tulisi myös tarkentaa tarpeen vaatiessa. Tiimillä tulee olla johtaja, joka viestii projektista sisäisesti ja ulkoisesti. Lisäksi johtajalla on ylemmän johdon tuki takanaan. Muutoksen johtaminen on hyvin suunniteltua ja läpinäkyvä henkilöstölle nähden. Tiimin tulee raportoida ulospäin ja tiimille on mahdollista antaa palautetta useista kanavista. (Pirinen 2014, 229–242.)

Valpolan (2004) mukaan muutosprosessin onnistuminen vaatii viisi tekijää, jotka on kuvattu kuviossa 3. Muutosprosessin johtamisen perustana on muutostarpeen määrittely ja sen hyväksyminen. Yhteinen näkemys, muutuskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja käytäntöön soveltaminen vievät kohti onnistunutta muutosta. Kuviosta näkee selkeästi, miten yhden osion puuttuminen tai väliin jääminen vaikuttaa muutoksen lopputulokseen. (Valpola 2004, 29–35.)



Kuvio 3. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2004, 29, muokattu)

2.5 Strategisen muutoksen viestintä

Muutoksen johtaminen vaatii avointa viestintää ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Ratkaisevassa osassa on viestinnän määrä ja laatu, mutta lopullisen onnistumisen määrittelee mitä kuullaan ja minkälaisia tulkintoja tehdään. Hyvään viestintään sekoitetaan tiedollisia ja kokemuksellisia aineksia. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.) Myllymäki (2018, 13) kuvaa muutosviestintää tarvittavan muutostahdon synnyttämiseen ja ylläpitämiseen sekä muutosvastarinnan pienentämiseen. Onnistuneella viestinnällä muutosten kuvaaminen ja toteutus helpottavat muutosten tarkoitusten ja tavoitteiden yhteistä ymmärtämistä (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 133–134). Viestinnän ja kommunikation merkitys organisaatioiden kehittymiselle etenkin muutostilanteissa on ratkaisevan tärkeä. Lähes kaiken onnistumisen tai epäonnistumisen määrittelee, miten viestinnässä on onnistuttu tai epäonnistuttu. (Erämetsä 2003, 235–236.) Johtamisviestinnän haaste on jatkuva muutos, jonka syistä ja seurauksista halutaan tietoa. Johtajilta vaaditaan korkeaa sitoutumista, pelkojen käsittelytaitoa, visionäärisyyttä sekä halua keskustella ja kuunnella. (Joensuu, Kerkkänen, Lammintakanen

& Niiranen 2014, 112.) Myllymäen (2018, 8) mukaan Osmo A. Wiio (1928–2013) on todennut miten ”*Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta*”.

Oman viestin perille meneminen ei ole aina itsestään selvää etenkin isojen ryhmien kohdalla. Muutosten kohdalla halutaan usein varmistua viestin ymmärtämisestä ja sen tärkeydestä. Mattila (2011) nostaa toistojen merkityksen, jotta viesti menee todella perille saakka. Virallisten organisaatioiden huono tiedonkulku johtuu usein hitaasta reagoinnista, kun taas epävirallisten organisaatioiden haasteena on nopeasti käynnistyvä huhuviestintä, jota vastaan virallinen tiedotus pysyy huonosti kilpailemaan. Muutosviestinnässä laajojen kokonaisuuksien sijaan tulisi sisältöä pilkkoa pienempiin viestikokonaisuuksiin. Muutosviestinnän sävyyn on kiinnitettävä huomiota ja vältettävä ammattislangia ja ylimääräisiä sivistyssanoja. Viestinnän monet kanavat kannattaa ottaa käyttöön etenkin maantieteellisesti hajanaisissa organisaatioissa. Muutoksen markkinointi ja viestiminen kiinnostavalla tavalla on muutoksen johtamisen välttämätön edellytys. (Mattila 2011, 186–192.)

Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisessa muutosprosessissa on nostettu muutosvision viestinnän onnistuminen lopputuloksen kannalta. Viestinnän epäonnistuminen johtuu usein aiempien vaiheiden epäonnistumisesta. Kotterin (1996) mukaan muutosviestinnän onnistuminen vaatii seitsemän periaatetta: yksinkertaisuus, kielikuvien, vertausten ja esimerkkien käyttö, viestinnän useat kanavat, toistojen kautta juurruttaminen, esimerkin kautta johtaminen, ristiriitojen selvittäminen ja viestinnän kaksisuuntaisuus. (Kotter 1996, 73–85.) Bergman ja Korhonen (2019) nostavat muutosviestinnän johdonmukaisuuden ja strategiasta nousevien termien käytön merkityksen. Yhteisten termien ja sanavalintojen toistuvalla käytöllä kirkastetaan strategiaviestin perillemeno ja selkeytetään kiitetyyn vision näkemistä koko henkilöstölle. (Bergman & Korhonen 2019, 51–52.) Stenvallin ja Virtasen (2019, 179–180) mukaan viestintä on strategian jalkauttamisen väline, jossa viestinnän sisällöt, tavoitteet ja toimenpiteet ovat alisteisia organisaation strategialle. Muutoksen johtamisen systeemisyden ymmärtämisen yksi elementti on muutoksen ja viestinnän merkittävyyden korostaminen. Viestinnän kautta voidaan nostaa esille muutoksen yhteiskunnallista merkittävyyttä ja palvelun käyttäjien osallisuutta. (Stenvall & Virtanen 2021, 73.)

Juutin ja Virtasen (2009) mukaan Kotter (1996) on esittänyt, että muutoksen johtamisessa tulisi vedota ihmisten tunteisiin innostamalla ja osoittaa muutosten tuomat mahdollisuudet. Ilman ihmisten tunnetilojen, kokemusten, toiveiden ja ahdistusten tuntemista, muutoksen loppuunsaattaminen on haasteellista. Ihmisten muutos ei useinkaan etene analyyttisesti ”*analysoi – ajattele – muutu*” -kaavan mukaan vaan tunteiden tasolla ”*havaitse – koe – muutu*”. Johtajan on laitettava itsensä likoon ja oltava alttiina muutokselle. Etäisyyden ja muuttumattomuuden taakse ei voi kätkeytyä. Johtaja antaa persoonansa muutoksessa olevien ihmisten käyttöön ja kuljettaa yhteisiä tunteita eteenpäin. Muutoksen johtaja edustaa ulkopuolista maailmaa. Johtajan on oltava johdettavien ihmisten keskellä, sillä pelkkä etäjohtaminen ei palvele lopputulosta. (Juuti & Virtanen 2009, 142–146.)

2.6 Muutoksen johtaminen

Druckerin (1999) mukaan johtaminen on kaikkien organisaatioiden olennainen ja ominainen tehtävä. Frederick Winslow Tayloria (1856 – 1915) pidetään ensimmäisenä, joka käytti nykyisessä merkityksessä sanaa johtaminen – management. (Drucker 1999, 17–20.) Vielä 1900-luvun alussa vallitsi käsitys johtajuudesta synnynnäisenä ominaisuutena, jota ei voinut oppia (Seeck 2021, 353).

Kotter (1996) jakaa johtamisen asioiden johtamiseksi – management ja ihmisten johtamiseksi – leadership. Asioiden johtamisen osa-alueita ovat suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Tavoitteena on tuottaa ennakoitavia ja hyvään järjestykseen perustuvia lyhyen aikavälin tuloksia. Ihmisten johtaminen koostuu prosesseista, joissa johtaja suunnannäyttäjänä visioi ja luo strategian sekä koordinoi ihmiset niiden taakse. Kannustetaan ja inspiroidaan ihmiset saavuttamaan suuriakin tuloksia, parantaen samalla työntekijöiden ja johdon välisiä suhteita. (Kotter 1996, 22–23.)

Johtaminen on ihmisten johtamista, jonka avulla vaikutetaan niin organisaatiossa työskentelevien ihmisten elämään ja hyvinvointiin kuin organisaation tavoittelemaan tuloksellisuuteen ja toimintaan. Johtamistutkimukset eivät ole osoittaneet esimiehen ominaisuuksia tai johtamistyyliä, jotka liittyisivät yhdenmukaisesti johtamiseen. Erilaiset johtamisnäkökulmatkin ovat osoittautuneet riittämättömiksi. Tutkimuksissa on päädytty siihen, että johtamisnäkökulmat voivat vaihdella riip-

puen kontekstista ja mihin organisaatio on arjen tasolla törmännyt. Johtaminen voidaan uusimpien näkökulmien valossa nähdä yhteisen ymmärryksen luomista ja yhteisen suunnan etsimistä. (Juuti 2011, 154–156.)

Älykäs johtaminen perustuu systeemiajatteluun eli kokonaisuuksien näkemiseen. Ilmiöiden välisten suhteiden ja muutosprosessien näkemisellä pyritään selkeyttämään ja löytämään muuttujien olennaiset yhteydet. Sydänmaalakka (2012) kuvaa johtamisen asiantuntijoiden ja johtajan väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jonka lähtökohtana on visio, tarkoitus ja tavoitteet. Johtaminen on myös merkityksen luomista ja antamista. (Sydänmaalakka 2012, 114–115.) Useimmissa luokitteluisissa johtajan piirteistä nousevat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, uskottavuus ja sosiaalisuus (Aaltio 2008, 79).

Johtajuutta voidaan tarkastella eri paradigmoissa. Piirreteorian käsityksen mukaan johtajan ominaisuudet ovat osin opittuja ja osin synnynnäisiä. Teorian mukaan johtajalla on tiettyjä ominaisuuksia alaisiin verrattuna. (Seeck 2021, 354). Johtajan käyttäytymisen tutkimuksista hahmottui kaksi tapaa lähestyä alaisia: ihmisiin keskittyvänä demokraattisena tyylinä tai asiakysymyksiin keskittyvänä autoritäärisenä suhtautumisena (Peltonen 2007, 125). Tilanneteoriatutkimuksen olettamuksena oli johtajan vuorovaikutus sekä johtamisen monimuotoisuus ja tilanneherkkyys (Seeck 2021, 354). Johtaja pyrkii analysoimaan henkilöstöään ja valitsemaan sen mukaan sopivan johtamistyylin. Kypsemät työntekijät vaativat vähemmän esihenkilön motivointia tai mukana oloa. (Peltonen 2007, 126.)

Johtamisen tutkimuksissa erotetaan toisistaan transaktionaalinen tutkimus ja transformaalinen johtajuus. Transaktionaalisessa johtajuudessa korostetaan hallintaa ja transformaalinen korostaa muutosta. (Aaltio 2008, 47.) Burns (1978) mukaan transformationaalisen johtamisen perusoletamus on, että todellinen johtajuus muuttaa ihmisiä parempaan suuntaan suhteessa johdettavaan asiaan tai prosessiin. Transaktionaalinen johtaja palkitsee hyvistä suorituksista ja rankaisee huonoista. Painopiste on valvonnassa ja tilanteen aktiivisessa seuraamisessa sekä ulkoisissa motivaatiotekijöissä, kuten palkkion tavoittelu tai rangaistuksen välttäminen. Toisaalta transaktionaalinen johtaminen voi olla passiivista, jolloin ongelmiin puututaan niiden ilmaannuttua tai laissez faire-johtamista, jolloin vastuuta vältetään. (Seeck 2021, 354–355.) Kyse ei ole toistensa vastakohtista

tai vanhan johtamistavan syrjäyttämisestä, vaan transformaalinen johtajuus laajentaa transaktionaalisen johtajuuden ilmiötä (Aaltio 2008, 47). Avolion ja Bassin (1988) teorian mukaan transformationaalinen johtajuus muodostuu neljästä kohdasta, kuten karisma, inspiroiminen, alaisten yksilöllinen kohtelu sekä alaisten kannustamien ajatteluun (Brandt & Gromov 2011, 67–68).

Muutoksen johtamisen haasteet ovat moninaisia ja niitä on tarkasteltava eri näkökulmista. Johtaminen on jaettua ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Muutoksen johtaminen vaatii yhteisten näkemysten synnyttämistä organisaation eri tasoille. Monimutkaisten toimintaympäristöjen ja jatkuvan muutoksen seurauksena johtajuuden on muututtava sen mukana. Kyky toimia kaaoksen ja monimutkaisuuden keskellä sekä kykyä synnyttää innostusta ja inspiraatiota. (Juuti & Virtanen 2009, 140–162.)

Syvjärvi ja muut (2007) sekä Stenvall ja muut (2007) ovat eritelleet muutosjohtamisen teoreettisia ulottuvuuksia ja muutoksissa korostuvia tekijöitä. Ulottuvuudet eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois. Teorioilla olevat erilaiset muutoksen johtamisen tehtävät ja keskeisimmät tekijät ovat muutoksen johtamisen kohde, muutoksen hallittavuus, muutoksen ajallinen eteneminen, muutoksen toteuttamistapa ja muutoksen kokemuksellisuus. (Vakkala 2012, 51–52.)

Laajasti käsitettynä muutosjohtaminen on muutostilanteiden hallintaa, jolla pyritään organisaation tehokkuuteen ja ihmisten hyvinvoinnin säilyttämiseen muutoksista huolimatta. Muutos etenee vaiheittain alkaen muutokseen valmistautumisesta, jatkuen uusien toimintatapojen sisäistämiseen ja lopuksi vakiinnuttamiseen. Muutosjohtamisessa painotetaan yhteisen vision luomista sekä johdon sitouttamista ja henkilöstön valtuuttamista. (Kantola, Lehto & Ekman 2021, 24.) Pontevan (2010) mukaan muutoksen johtamisen vaiheisiin kuuluvat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (Ponteva 2010, 24).

Muutoksen johtajan rooli kuvataan usein osallistavaksi johtajuudeksi. Osallistavassa muutosjohtajuudessa työntekijöiden näkemyksiä kuunnellaan ja muutokseen liittyvistä asioista neuvotellaan. Osallistamalla henkilöstö muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon, lisätään työntekijöiden motivaatiota, työn mielekkyys kohenee, koetaan arvostusta sekä vähennetään muutosvastarintaa. (Kantola ym. 2021, 25.) Maxwellin (2021) mukaan nähdäkseen myönteisiä muutoksia maailmassa,

on ensiksi tapahduttava myönteinen muutos itsessään. Johtajan on osattava johtaa itseään ja pystyttävä itse muuttumaan voidakseen saada muutosta aikaan. (Maxwell 2021, 302–303.)

Muutoksen johtaminen edellyttää organisoituja parannuksia eli jatkuvaa muutosta, japaniksi *kai-zen*. Japanilaiset ovat osoittaneet tuotannon vuosittaisen kasvun olevan mahdollista, mikäli huomioidaan järjestelmällisesti tuotteiden, palvelujen, prosessien ja tekniikan parantaminen sekä ihmisten kehittäminen ja tietojen hyödyntäminen. (Drucker 1999, 98.) Drucker (1999, 110) nostaa esille etenkin tiedon jatkuvan työstämisen tärkeyden muutosten ja jatkuvuuden tasapainossa. Hepo-poniemi, Kaihlanen, Kanste, Laukka ja Ravelin (2021, 224–225) huomioivat tutkimuksensa tuloksissa, miten koronaviruspandemian aikana digitaalisesti siirretyn tiedon osuus on kasvanut ja organisaatioiden suurimmaksi osassa sähköisessä muodossa liikkuva informaatio ja tiedonkulku ei välttämättä tavoita jokaista. Syynä voi olla sähköisten palvelujen käytön osaamattomuus (Hepo-poniemi, Juujärvi, Keskimäki Kujala Laulainen Niiranen & Sinervo 2019, 8).

Tutkijatohtori Jouni Virtaharjun (2018) mukaan kokonaan uusia johtamisoppeja keksitään nykyään harvoin, eivätkä vanhat johtamisopit häviä uusien edestä. Johtamisoppien synty liittyy usein yhteiskunnalliseen kehitykseen. Johtamisoppien juuret ovat hyvin käytännönläheisiä ja ovat syntyneet yrityksen menestyessä soveltaessaan kehittämäänsä mallia. Esimerkiksi taylorismi syntyi aikakautena, jolloin tavaroiden massatuotantokin alkoi. Jaottelua voidaan tehdä rationaaliin ja normatiivisiin johtamisoppeihin. Rationaalinen keskittyy liiketoimintaan ja mitä johtajien on järkevää tehdä. Normatiivinen keskittyy hyvien esimiesten ja toimivien organisaatioiden luonteeseen. Normatiivinen ja rationaalinen voivat vaihdella eri aikakausina. Strateginen johtaminen kehittyi muoti-ilmiöstä Suomen lakiin velvoittaen kunnat tekemään strategioita. Nykyajan johtamisopit vastaavat aineettoman pääoman johtamiseen, kuten tieto ja osaaminen. Kuitenkin taylorismin opit näkyvät etenkin palvelutuotannossa. Itseohjautuvuus on noussut tiimien tasolta koko organisaatiota koskevaksi. (Berndtson 2018.)

2.7 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on käsitteenä kovin suhteellinen ja voi tarkoittaa monia asioita. Yleismerkityksessä organisaatiomuutosta voi luonnehtia keskeiseksi johdon käytössä olevaksi työkaluksi, jolla pyritään ratkaisemaan yleisjohdon havaitsema ongelma sekä toteutetaan tavoiteltu muutos. Erityi-

sesti Suomessa on turvauduttu organisaatiomuutoksiin ongelmanratkaisukeinona. Euroopan työolotutkimuksen 2012 mukaan Suomi oli EU-maiden johtava työelämän organisaatiomuutoksen toimeenpanija. (Lukinmaa 2012.)

Organisaatiomuutokset voivat olla, tarkastelijan mukaan kokoluokaltaan erilaisia. Organisaatiomuutos voi viitata organisaatiofuusioihin, työtapojen muutoksiin, organisaatiokulttuurin muutoksiin ja jopa yksittäisen työntekijän ajattelutavan muutoksiin tai oppimiskokemuksiin. (Juuti & Virtanen 2009, 30.) G. R. Jonesin (2007) määritelmä muutokselle on

”prosessi, jossa organisaation nykytilasta siirrytään haluttuun tulevaisuuden tilaan tehokkuuden lisäämiseksi”

Muutosten luokittelutapana voidaan käyttää jaottelua kehittyviin ja vallankumouksellisiin muutoksiin. Kehittyvä eli evolutionäärinen muutos on hidasta, vähitellen ja kapeasti keskittynyttä. Organisaation rakenteissa muutos ei ole näkyvää. Vallankumouksellinen eli revolutionäärinen muutos tapahtuu nopeasti, äkillisesti ja näkyy organisaatiossa laaja-alaisesti. Muutos näkyy kaikissa organisaation rakenteissa, tavoitteissa tai tavoissa tehdä työtä. Muutos on syvällistä ja koskettaa koko henkilöstöä. (Brandt & Gromov 2011, 66–67.)

Organisaatiomuutoksiin löytyy monenlaisia syitä. Organisaatioiden kehittymisen ja organisaatiomuutoksen toteuttamistavat on erotettava toisistaan. Ilmiönä organisaatiomuutos on vaikeasti määriteltävissä ja siten määrämuotoisesti vaativa tehtävä. Organisaatiomuutokset voivat olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita, ja voivat kohdistua organisaation rakenteisiin, kuten yrityksen muuttamiseen, palvelutuotteiden kehittämiseen tai uudistukset asiakaspalvelussa. (Juuti & Virtanen 2009, 15–16.) Organisaatiomuutoksen voi hahmottaa jatkuvaksi muuttumiseksi, jonka sisällä tapahtuu jatkuvia pieniä muutoksia. Muutosta ei voi tarkastella vain peräkkäisten tilojen sarjana, vaan liikkeenä niiden välillä. (Nieminen & Talja 2018, 203.)

Organisaatiomuutoksia voidaan tyypitellä aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla kuvion 4 tavalla. Muutoksen aikajänne voi olla nopea tai hidas. Nopea organisaatiomuutos kestää viikoista kuukausiin, kun hitaan kesto on useista kuukausista vuosiin. Organisaatiomuutosten kohdentamisella tarkoitetaan muutosten kohdentumista organisaation jollekin suppealle alueelle

inkrementaalisenä muutoksena tai laaja-alaisesti koko organisaatiota koskevana radikaalina muutoksena. (Stenvall & Virtanen 2009, 24.)

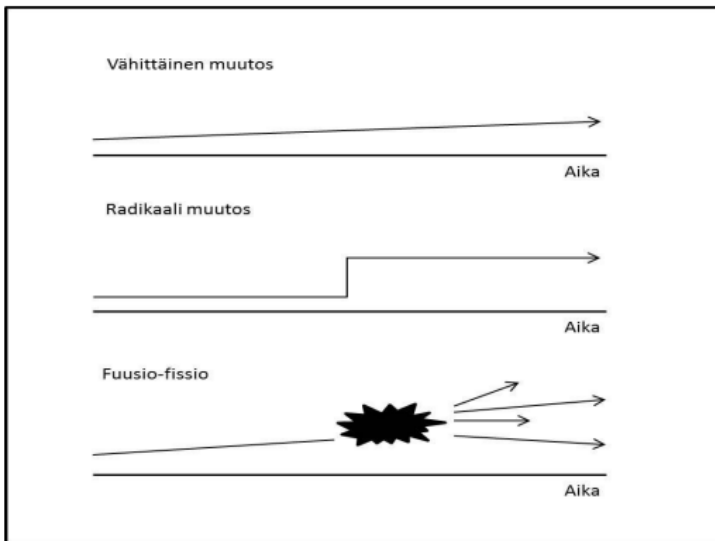
Muutosten aikahorisontti → Muutosten kohdistaminen ↓	Nopea	Hidas
Suppea	Muutostyyppi 1 Laajuudeltaan inkrementaalinen, mutta toteutustavaltaan nopea muutos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisaation osaan kohdistuva muutos ➤ Toteutus nopeassa aikataulussa ➤ Realistiset riskit ➤ Tähtää toimintatapojen muuttamiseen ➤ Edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	Muutostyyppi 2 Inkrementaalinen muutos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisaation osaan kohdistuva muutos ➤ Toteutus hitaassa aikataulussa ➤ Riskit olemattomia ➤ Tähtää toimintatapojen muuttamiseen ➤ Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	Muutostyyppi 3 Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttämä muutos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos ➤ Toteutus nopeassa aikataulussa ➤ Riskien kriittinen tiedostaminen ➤ Tähtää lopuksi organisaatiokulttuurin muuttamiseen ➤ Edellyttää erityisiä muutosjohtamisen taitoja ja kokemusta 	Muutostyyppi 4 Radikaali pitkän aikajänteen muutos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos ➤ Toteutus hitaassa aikataulussa ➤ Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen laaja-alaisuuden vuoksi ➤ Tähtää lopuksi organisaatiokulttuurin muuttamiseen ➤ Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

Kuvio 4. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25, muokattu)

Edellinen kuvio havainnollistaa hyvin muutosten erilaisuuden riippuen aikajänteestä tai muutosten kohdistamisesta. Muutostyyppi kolme voidaan selkeästi luokitella radikaaliksi korkean riskin muutokseksi, joka edellyttää erityistä muutosjohtajuuden taitoa ja teoreettista ymmärrystä. Muutos on laaja ja koko organisaatiota koskeva. Lisäksi muutos tapahtuu nopeasti, joka aiheuttaa riskiluokan kasvamista korkealle tasolle. (Stenvall & Virtanen 2009, 25–26.)

Mattila (2007) on kuviossa 5 jakanut organisaatioiden muutokset kolmeen perustyyppiin: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio – fissio. Vähittäisen muutoksen taustalla vaikuttaa laatujohtamisen malli, jota edustaa TQM-ajattelu ja Six Sigma-ohjelma. Radikaalin muutoksen taustalla

ovat ”business process re-engineering” ja ”restructuring” -mallit, joilla toimintaa uudelleen järjestetään ja tehdään rakenteellisia muutoksia. Viimeisessä muutostyyppissä organisaation olemassaolo loppuu kokonaan, mutta jatkuu osittain tai kokonaan yhdessä tai useammassa organisaatiossa. (Mattila 2007, 15–16.)



Kuvio 5. Muutostilanteiden tyypit (Mattila 2007, 16)

2.8 Digitaalisen transformaation johtaminen

Digitaalisen transformaation ilmiöstä on kuljettu viime vuosien aikana kohti digitaalisen transformaation johtamisen ilmiötä ”management of digital transformation”. Digitaalisen transformaation johtaminen on ilmiönä nuori ja aiheesta löytyy varsin vähän suomenkielistä tutkimusaineistoa. Ilmiön viitekehyksen kehittyminen on vasta meneillään ja sen merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan. Digitaalisen transformaation johtaminen on syytä erottaa digitaalisesta transformaatiosta, joka sisältää uusinta teknologiaa, kuten sosiaalinen media, tekoäly ja pilvipalvelut. Mihun ja muiden (2023) mukaan COVID-19-pandemia nopeutti digitaalisen transformaation tarvetta. Organisaatioiden oli löydettävä ja toteutettava vaihtoehtoisia tapoja toiminnalleen. Johtajan rooli on kehittymässä digitaalisella aikakaudella ja digitaalisen transformaation onnistumiselle organisaation on keskityttävä kulttuurin ja strategian kehittämiseen. (Mihu, Pitic & Bayraktar 2023, 163.)

Vakkala (2012, 48) toteaa, miten esimerkiksi Juuti ja muut (2004) ovat määritelleet transformaation käsitteen tarkoittavan organisaatiotason syvällistä, toimintojen vaiheittaista ja täydellisesti

muuttavaa muutosta. Digitaalinen transformaatio on yleistermi, jolla kuvataan digitaalisten teknologioiden käyttöönottoa käytössä olevien prosessien uudelleensuunnittelussa tai uusien palvelujen kehittämisessä. Digitaalisesta transformaatiosta tuli keskeinen strateginen tekijä 2010-luvun puolivälissä, kun pilvipalveluiden, matkaviestinnän, data-analytiikan ja muun kehittyneen tietotekniikan ansiosta organisaatioiden ja asiakkaiden osallisuus parantui digitaalisten kanavien kautta. (Boulton & Pratt 2023.)

Laajasti ilmaistuna digitaalisella transformaatiolla tarkoitetaan digitaalisen teknologian hyödyntämistä ja integraatiota kaikkiin elämän osa-alueisiin. Digitaalisesta transformaatiosta seuraa ihmisten käyttäytymisen, markkinoiden dynamiikan ja yritysten ydintoiminnan radikaali muuttuminen. Digitaalinen transformaatio muokkaa kokonaisvaltaisesti jatkuvasti kehittyvänä prosessina organisaatioita, johtamista, kulttuuria ja toimintaympäristöä. (Palomäki 2020, 174.) Digitaalisuus ja digitalisaatio yhdistyvät digitaaliseksi transformaatioksi, kun digitaalinen teknologia yhdistää ihmiset, asiat ja paikat tuottamaan ja analysoimaan suuria tietomääriä (Fischer, Imgrund, Janiesch & Winkelmann 2020, 2). Mäkelä (2022) kuvaa digitaalisen transformaation monitulkintaiseksi teknologian synnyttämäksi ilmiöksi. Yleisesti määritelmä on digitalisaation synnyttämä syvä-, järjestelmä- tai muodonmuutos, joka varmistetaan tiedolla johtamisella. Toteutuessaan digitaalinen transformaatio läpäisee organisaation kokonaisuudessaan uudistaen kulttuurin ja järjestelmät. (Mäkelä 2022.)

Palomäki (2020) puolestaan toteaa digitaalisen transformaation olevan uudistumisen johtamista, mutta ennen kaikkea muutoksen johtamista. Digitalisaatiossa on kyse muutosjohtamisesta koskien digitaalista transformaatiota sekä johtamisen käytäntöjen muuttumisesta digitaalisiksi. (Palomäki 2020, 182.) Digitalisaatio nähdään perinteisenä muutoksena, johon pyritään vastamaan perinteisin muutosjohtamisen ja ongelmanratkaisukeinoin. Julkisen organisaation tulisi paremmin ymmärtää digitalisaatiota ilmiönä ja käyttökelpoisuutta sekä ryhtyä kokeilemaan joustavammin ja nopeammin erilaisia innovatiivisia toimintoja. Nopeampi reagointi muutoksiin ja teknologisiin innovaatioihin vauhdittaisi digitaalisen transformaation etenemistä julkisessa organisaatiossa. (Palomäki 2020, 180.) Digitaalisen transformaation onnistumiseksi organisaatioiden täytyy tunnistaa muutosta vaativat prosessit sekä luotava visio päämäärästä ja määritettävä tavoitettava tukevat teknologiat (Boulton & Pratt 2023). Fischerin ja muiden (2020) tutkimuksessa löydettiin organisaa-

tioiden digitaalisen transformaation onnistumiselle kuusi vaatimusta. Organisaatioiden on määriteltävä digitaalinen strategia, oltava ketteriä dynaamisen ympäristön vuoksi, lisättävä digitaalista osaamista, hyödynnettävä uusia IT-innovaatioita, pyrittävä yhteistyöhön sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä oltava ennen kaikkea avoimia ja luotava ennakkoluulotonta kulttuuria. (Fischer ym. 2020, 3).

Shein (2022) luettelee syitä, joiden vuoksi digitaalinen transformaatio voi organisaatiossa epäonnistua. Ensiksi tekniset kysymykset on ratkaistava sen sijaan, että lisätään resursseja. Lisäksi selkeätä tavoiteltavaa visiota ei ole asetettu tai sitoutuminen pitkäaikaiseen muutokseen on heikkoa. Epäonnistumiseen voi myös johtaa, jos asiakkaan rooli on unohdettu tai johtajuuden tuki jää puutteelliseksi. Digitaalisen transformaation kulttuurinmuutos voi aiheuttaa muutosvastarintaa, ellei henkilöstöä osallisteta muutokseen. Organisaation operatiivisen tahon ja tietohallinnon on ymmärrettävä omat roolinsa. (Shein 2022.)

Wenzelin (2022) mukaan digitaalinen transformaatio edellyttää vahvaa johtajuutta, jossa yrityksen johto ohjaa digitaalista agenda sitoutuneesti ja vastuullisesti (Wenzel 2022, 46). Wenzel (2022) toteaa, miten pelkkä digitaalisen transformaation tunnistaminen ei riitä, vaan vaatii systemaattista lähestymistapaa, jolla ohjataan digitaalisen transformaation hallintaa. Wenzel (2022) tunnisti digitaalisen transformaation kymmenen menestyskriittistä painopistealuetta, jotka antavat digitaalisen transformaation johtamiselle systemaattisen kehyksen ja yksityiskohtaisen hallintamallin. (Wenzel 2022, 119–120.)

Larjovuoren ja muiden (2020) mukaan digitaalisen muutoksen johtaminen lähtee strategiasta sekä kokonaisvaltaisesta suunnittelusta ja päätöksenteosta. Tutkimuksen mukaan digitaalisen muutoksen johtamisen dynamiikka muodostuu suuntaa näyttävästä strategisesta johtamisesta, digitalisaation hyödyntämistä lisäävästä osallistavasta johtamisesta, kulttuurin muutoksen johtamisesta sekä organisaation rajat ylittävästä verkostojohtamisesta. (Larjovuori, Ligthart, Heikkilä-Tammi, Keränen, Bordi, Laakkonen ja Mäkinie 2020, 11–12.)

Digitaalisen transformaation johtaminen korostaa organisaatioiden jatkuvaa muuntautumista teknologian nopean kehityksen ja toimintaympäristön muutosten tahdissa. Keskeistä on siirtyminen

reaktiivisesta toiminnasta ennakoivaan muuntautumiseen, missä tulevaisuuden tavoitetilä määritellään ja sen saavuttamiseksi tehdään strategisia valintoja. Transformaatio ei ole vain teknologian käyttöönottoa, vaan laajempaa yrityksen kehittämistä, jossa uudet teknologiat valitaan lisäarvoa tuottaviksi ja integroidaan huolellisesti olemassa oleviin prosesseihin ja järjestelmiin. Tärkeää on myös prosessien jatkuva kehittäminen teknologian hyödyntämisen helpottamiseksi. Transformaatiossa keskitytään teknologian strategiseen hyödyntämiseen, mutta ihmiset ovat yhä organisaation keskeisin voimavara, joiden osaamisen kehittäminen ja sitoutuminen on kriittistä. Johtamisella on avainrooli transformaation tukemisessa, varmistaen henkilöstön osallisuuden ja työhyvinvoinnin. (Robottiikan sydämessä - Digitaalisen transformaation johtaminen 2022.) Digitaalisen transformaation näkyminen organisaation strategiassa ei takaa systemaattista onnistumista.

3 Muutosjohtamisen mallit

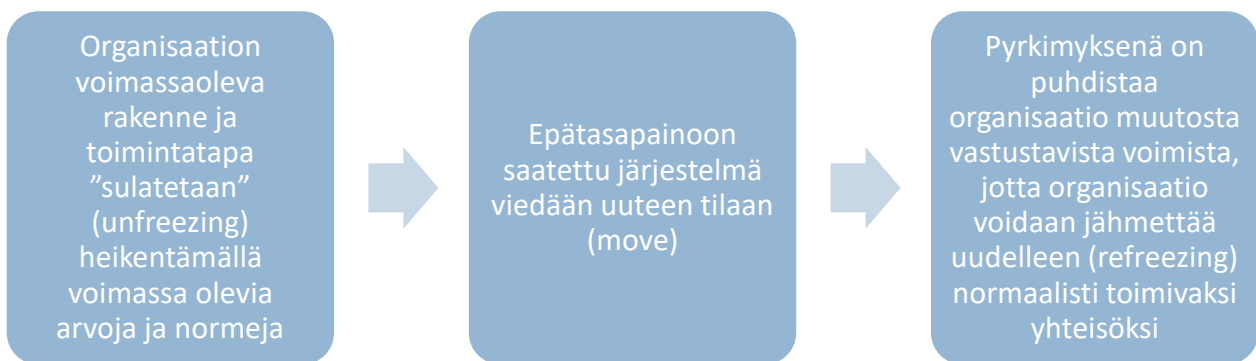
Tämän luvun alaluvuissa tarkastellaan muutamia muutosjohtamisen perinteisiä ja keskeisiä malleja. Erämetsä (2003) toteaa muutoksen kokemisen riippuvan monesta tekijästä, kuten muutoksen laajuudesta, tilanteesta ja muutosta tulkitsevasta tekijästä. Välttämätön muutos on lähtökohtaisesti hyvä, mutta muutoksen tunteminen ja epäonnistuminen voivat tuntua pahalta. (Erämetsä 2003, 18–21.) Lisäksi Erämetsä (2003, 152) jatkaa muutoksen johtamisen olevan ennen kaikkea ihmisten johtamista – *change leadership*.

Muutosten kokonaisvaltaisessa hallinnassa henkilöstön osuus ja osallistaminen ovat merkittävässä osassa. Hospodková, Berežná, Barták, Rogalewicz ja Svoboda (2021) ovat tutkineet viiden Keski-Euroopan maan sairaalaympäristöjen systemaattista muutoksenhallintaa ja muutosvalmiutta. Tutkimuksessa huomattiin, että esihenkilöt tiedostavat muutoksen vaatiman systemaattisuuden, mutta luottavat usein intuitiiviseen lähestymiseen. Hospodková ja muut (2021) toteavatkin, miten terveydenhuollon ammattilaisten keskuudessa ylhäältä alaspäin johdetut muutokset harvoin onnistuvat hyvin. Muutosten juurruttamiseksi ihmiset tarvitsevat selkeästi määritellyn vision, selkeät säännöt, reaaliaikaista viestintää, vahvaa palautetta muutoksen vaiheiden etenemisestä ja sidosryhmien varhaisen osallistumisen. (Hospodková ym. 2021, 13–16.) Stenvall ja Virtanen (2007) puolestaan näkevät, että muutoksissa tarvitaan ennen kaikkea ajantasaista, kokonaisvaltaista ja paikansäilyttävää tietoa. Ajantasaisuus on vastaanottajalle välttämätöntä ja hyödyllistä,

kokonaisvaltaisuus kertoo valitun linjauksen ja statuksen. Paikkansapitävyys on näyttöön perustuva muutosjohtamista perustuen koviin faktoihin ja tosiasioihin. (Stenvall & Virtanen 2007, 113.)

3.1 Muutosjohtamisen perinteinen näkemys

Perinteisten muutosjohtamisen teorioiden ja mallien kenties tunnetuimmat auktoriteetit ovat Kurt Lewin ja John Kotter. Sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890-1947) esitteli suunnitellun muutoksen taustateorian, sulatuksen, muutoksen ja jäädytyksen kolmivaiheisen mallin. Lewinin havaintojen mukaan muutos vaatii totuttujen toimintatapojen ja käytöksen sekä niihin liittyvien voimien heikentämisen. Olemassa olevaa tasapainoa on järkytettävä, jotta toimintatapoja voidaan muuttaa kohti haluttua tilaa. Lopuksi saavutettu muutos vakautetaan pysyväksi organisaation pysyväksi olo-tilaksi. Uudet muutosjohtamisen mallit ovat hienorakenteisempia, mutta nojaavat samoihin Lewinin periaatteisiin. (Peltonen 2007, 132; Vuorinen 2017, 147.) Lewinin kolmivaihemalli on kuvattu kuviossa 6. Toisaalta Lewinin malli on saanut moitteita staattisuuden vuoksi ja liikaa yksinkertaistavaksi. Lisäksi muutoksen dynaaminen puoli on jäänyt huomiotta ja äärimmäisen monimutkaisista ja moniulotteisista muutosprosesseista on jäänyt liian yksinkertainen kuva. (Haveri & Majoinen 2000, 35.)

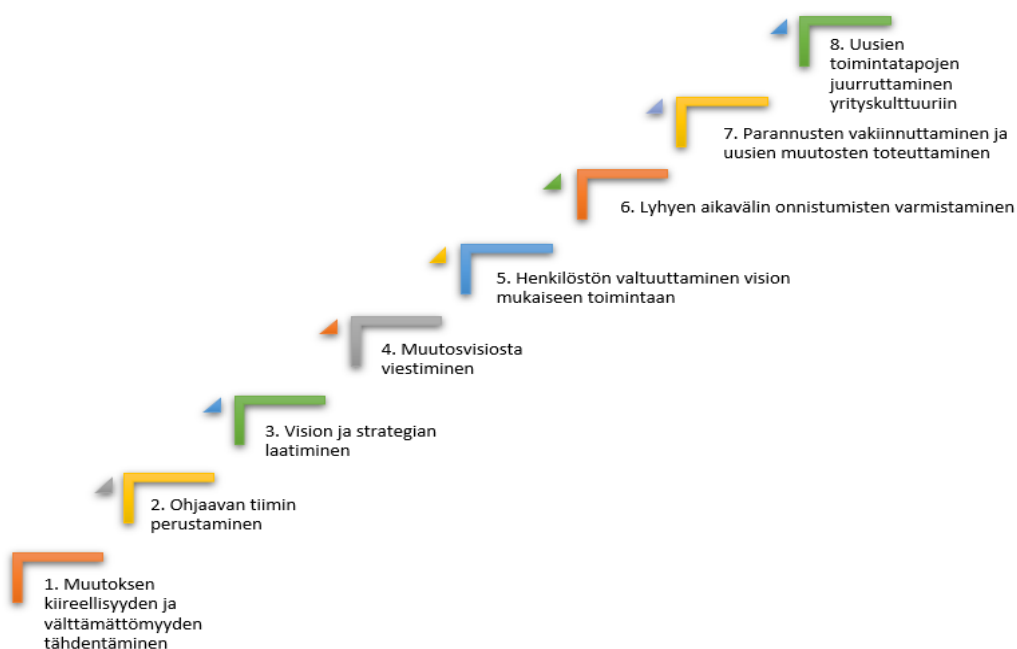


Kuvio 6. Kurt Lewinin muutoksen johtamisen kolmivaihemalli (Peltonen 2007, 132, muokattu)

Kenties tunnetuin muutosjohtamisen malli on John Kotterin kahdeksan askeleen malli, joka esiteltiin John P. Kotterin kirjassa *Leading Change* (1996). Kotter on konsultointiyrityksen johtaja, kirjailija ja Harvardin yliopiston emeritusprofessori, joka on rakentanut muutosjohtamisen mallin tutkiemiensa organisaatioiden ja yritysten tekemistä tavallisimmista virheistä. Organisaatiot olivat hyvin

erilaisia ja eri toimialoilta, mutta niitä yhdistivät samat epäonnistumiseen johtaneet syyt. (Vuorinen 2017, 138.) Kotter (1996, 18–19) itse toteaaakin, että muutos ei tapahdu helposti ja virheet ovat vältettävissä, jos ne tunnetaan riittävän hyvin. Kotterin mukaan muutoksen johtaminen on 90 % *leadership* -johtamista, erityisesti henkilöstön motivointia ja sitouttamista. Loppu 10 % on *management* -johtamista, kuten suunnittelua, budjetointia ja kontrollointia. (Vuorinen 2017, 138–139.)

Vuorisen (2017, 139) tarkastelussa Kotterin muutosjohtamisen mallin 1–3 vaiheet ovat prosessin valmisteluvaihetta ja ilmapiirin luontia, kun taas vaiheissa 4-6 tavoitellaan koko organisaation mukaan tuloa ja lopuksi vaiheissa 7-8 toteutetaan muutosta ja sen ylläpitoa. Kotterin (1996) tekemien havaintojen mukaan muutosprosessin jokaisella kahdeksalla vaiheella on kokonaisuuden kannalta oma tehtävänsä ja muutosvaiheiden eteneminen tulisi tapahtua kuvion 7 järjestyksessä. Liian nopea siirtyminen toiseen vaiheeseen tai väliin jättäminen aiheuttaa yleensä ongelmia. (Kotter 1996, 20.) Kotterin tutkimusten mukaan, muutosjohtamisen mallin jokainen askelma on lopputuloksen kannalta merkittävä, joten kaikkia kahdeksaa askelmaa käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 7. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1996, 18, muokattu)

Vaiheessa yksi on saatava aikaan kiireen tuntu, jossa organisaation jäsenet havaitsevat muutoksen tarpeen olevan välttämätön. Tehokkaina keinoina voi käyttää jopa uhkakuvia, skenaarioita tai kriisiä. Toimien tulee olla nopeita ja välttämättömiä ja paluuta aikaisempaan ei enää ole. Riittävällä informaatiolla voidaan edistää työntekijöiden asennetta myönteisemmäksi. (Vuorinen 2017, 139–140.) Toisaalta Mattilan (2011, 133) mukaan epäonnistumiseen voi johtaa liiallinen viivyttely, teko-syyt ja viestinnän epäonnistuminen muutoksen kiireellisyydestä. Julkisen sote-sektorin haasteena on löytää riittävän merkityksellinen ja välttämätön muutoskohde, sillä suhteellisen turvatut työsuhteet ja isot työmäärät eivät muutokseen ole hyviä kannustimia (Lehtonen ym. 2023, 250).

Vaiheessa kaksi kootaan sitoutunut, yhteistyöhaluinen ja kommunikointikykyinen tiimi vetämään muutosta. Tiimissä on riittävästi organisaation avainjäseniä, monipuolista asiantuntemusta vaativia ongelmia ja päätöksentekoa varten, uskottavuutta ja vahvaa johtamiskokemusta saamaan ihmiset mukaan muutokseen. (Vuorinen 2017, 140.) Kääntöpuolena voidaan epäonnistua hankkimaan riittävän vahva johdon tuki (Mattila 2011, 133). Lehtonen ja muut (2023) ovat todenneet, miten julkisella sektorilla usein sorrutaan ajattelemaan päätöksen tekemisen vastaavan muutosta. Lisäksi riittävän sitoutuneen ja vaikutusvaltaisen ryhmän kokoamiseen ei välttämättä panosteta. (Lehtonen ym. 2023, 250–251.)

Vaiheessa kolme muutokselle kehitetään onnistunut visio yhteiseksi tavoitteeksi ja ohjaamaan valittuun suuntaan. Tehokas visio on kuviteltavissa ja luo kuvan tulevaisuudesta, houkutteleva ja tavoittelemisen arvoinen, realistinen, hyvin rajattu, joustava olosuhteiden muuttuessa ja helposti selitettävissä. (Vuorinen 2017, 140–141.) Vastakohtana voidaan aliarvioida, kuinka vahva ja merkityksellinen visio tarvitaan (Mattila 2011, 133). Sote-organisaatioissa muutoksen tavoitteet voivat jäädä epäselviksi etenkin keskeisten työntekijöiden kohdalla. Muutosten toteuttamisen keinot tulisi linjata sitoutumisen ja muutosprosessin edistämisen vuoksi. (Lehtonen ym. 2023, 251–252.) Malmelin (2021) mukaan muutoksessa tarvitaan visionääristä johtajuutta. Johtamisen kannalta edellytetään kiteytettyä näkemystä tavoitteita ja päämääristä sekä ihmisten innostamista niiden saavuttamiseen. (Malmelin 2021, 121.)

Muutosvision viestiminen ja varmistaminen sekä sen laajan ymmärtämisen ja hyväksymisen varmistaminen ovat neljättä vaihetta. Viestinnässä käytetään kaikkia mahdollisia käytettävissä olevia

kanavia. (Vuorinen 2017, 141.) Mattila (2011, 133) nostaa merkittäväksi virheeksi vision liian vähäisen viestimisen tai yksittäisten kanavien kautta. Lehtosen ja muiden (2023) mukaan sote-organisaatioiden tyypillinen virhe on oletus viestinnän seuraavan linjaorganisaation rakenteita. Profesiokohtainen viestintä voi saavuttaa parhaimman ja sitoutuneisimman lopputuloksen. (Lehtonen ym. 2023, 253.)

Viidennessä vaiheessa valtuutetaan kaikki toimimaan vision mukaisella tavalla. Poistetaan kaikki vision toteuttamista estävät tekijät, kuten monimutkaiset organisaatorakenteet, liiallinen kontrolli ja vapauksien puuttuminen, tiedonvälityksen hitaus, esihenkilöiden muuttumattomat toimintamallit ja riittämätön koulutus. (Vuorinen 2017, 141–142.) Muutoksen onnistuminen voi kariutua, mikäli häiritsevien tekijöiden annetaan voittaa uusi visio (Mattila 2011, 133).

Vaiheessa kuusi varmistetaan, että lyhyen aikavälin voittoja ja onnistumisia saadaan näkyväksi mahdollisimman nopeasti. Onnistumiset eivät tule sattumalta, vaan hyvän valmistelun ja suunnittelun tuloksena. Tällä varmistetaan muutoksen oikea suunta ja pyritään kääntämään etenkin muutoksen vastustajat muutoksen tukijoiksi. (Vuorinen 2017, 142.) Lyhyiden aikavälin voittojen suunnittelun heikkous ja luominen voi johtaa tavoitellun kokonaismuutoksen epäonnistumiseen (Mattila 2011, 133). Julkisen sote-organisaation konkreettiset tulokset tulee näkyä työntekijätasolle saakka, sillä pelkät talouden luvut eivät ole riittäviä ja motivoivia (Lehtonen ym. 2023, 253–254).

Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan saavutetut onnistumiset ja pyritään säilyttämään muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne. Pysyvän ja syvällisen muutoksen saavuttaminen edellyttää jatkuvaa uusien projektien aloittamista, uusien ihmisten mukaanottoa ja säännöllistä tiedottamista. (Vuorinen 2017, 142.) Liian aikaisen voiton julistaminen voi pysäyttää kiireen tunteen (Mattila 2011, 133). Lehtosen ja muiden (2023) mukaan sote-organisaatioiden haasteena ovat omat roolimallit ja ammattiryhmien toimintatavat. Vaadittaisiin organisaatioiden ja johtamisen käytäntöjen muuttamista, jotta toimintatapojen muutokset jäisivät pysyviksi. (Lehtonen ym. 2023, 254.)

Uusien toimintatapojen juurruttaminen ja kasvun varmistaminen vanhojen tapojen syrjäyttämiseksi ovat viimeisen ja kahdeksannen vaiheen olennaista tehtävää. Organisaation arvot ja asenteet uudistetaan ja kulttuurin muutos näkyy uusien työntekijöiden rekrytoinneissa ja perehdyttämisessä. Uuden toimintakulttuurin toimivuutta todistellaan jatkuvasti henkilöstölle, joka ainoastaan voi saada kulttuurin muutoksen aikaan. (Vuorinen 2017, 142–143.) Muutoksen lopullinen toteutuminen voi kariutua, mikäli muutoksen toteutumista ei jakseta noudattaa systemaattisesti eri tilanteissa pitkäjänteisesti (Mattila 2011, 133).

Hagen (1980) muutosprosessin ymmärtäminen koostuu neljän askeleen mallista. Pohjimmiltaan malli on Lewinin kaltainen ja sisältää yhtymäkohtia Kotterin malliin. Ensimmäinen askel on arviointi, jossa organisaation toiminnan ja selviytymisen haasteet vaativat muutosta. Toinen vaihe on aloite ja suunnitelma, jossa muutostarpeen ymmärtäminen vaatii selkeän ymmärryksen organisaation ongelmista ja minkä tyyppistä muutosta ongelman hallitsemiseksi tarvitaan. Kolmantena vaiheena on suunnitelman toteuttaminen ja neljäntenä toiminnan vakiinnuttaminen. Pfefferin mallissa muutoksen toteutus esitetään askel askeleelta etenevänä lähestymistapana. Pfeffer ei tuottanut mallia kohdennetusti organisaatioiden muutostilanteisiin, vaan kuvasi yleisesti muutoksen prosessia ja miten jokin asia voidaan toteuttaa. (Haveri & Majoinen 2000, 36–37.) Muita muutosjohtamisen tunnettuja malleja ovat muun muassa Proscin ADKAR-malli, McKinseyn 7S-malli, Kübler-Rossin viiden vaiheen muutosmalli, Burnesin yhdeksänkohtainen muutosmalli ja Beerin kuusiportainen muutosjohtamisen malli.

3.2 Digitaalisuus haastaa perinteisen muutosjohtamisen

Digitaalisen toimintaympäristön muutokset ja kehittyminen ovat johtaneet organisaatioiden toiminnan ja perinteisten johtamisen käytäntöjen uudelleen tarkasteluun. Uuden teknologian hyödyntämiseksi ja käyttöön ottamisen avuksi tarvitaan uudenlaista muutoksen johtamisen mallia. Mergel, Edelman ja Haug (2019) osoittivat tutkimuksessaan, kuinka haastavaa on määritellä digitaalisen muutoksen tavoite, päämäärä tai saavutettavissa oleva lopputila. Digitaalisen transformaation kokonaisvaltainen muutos vaatii syvällisen organisaatiomuutoksen toteutuakseen ja onnistuakseen. Julkisen sektorin on ratkaistava digitaalisen transformaation tavoitteissaan, tavoitellaanko teknologian lisäämisellä nykyisten palveluiden muuttamista analogisesta digitaaliseen vai halutaanko samalla lisätä palveluita. (Mergel, Edelman & Haug 2019, 10.) Mihun ja mui-

den (2023, 154) mukaan digitaalisen muutoksen onnistuminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa ja kehittyneen digitaalisen teknologian integrointia liiketoiminnan strategioihin ja tavoitteisiin. Lisäksi digitaalisen transformaation johtaminen vaatii johtajia kannustamaan ja ennakoimaan muutosta edistämällä työntekijöiden innovaatioaloitteita ja helpottamalla osaamisen kehittämistä (Mihu ym. 2023, 162).

Digitalisaation ja teknologisen kehityksen kasvun eksponentiaalisuus pohjautuu niin sanottuun Mooren lakiin, jonka Gordon E. Moore (1965) esitteli 1960-luvulla. Mooren mukaan mikropiirien transistoreiden lukumäärä kaksinkertaistuu joka toinen vuosi vaikuttaen tietokoneiden tietojenkäsittelykapasiteettiin. (Palomäki 2020, 174.) Yksilötasolla digitaalisuus näkyy ja lisääntyy yhteiskunnassa jatkuvasti, halusimmepa tai emme. Arjen toimintojen suorittamiseen käytetään päivittäin erilaisia digitaalisia välineitä, teknologiaa ja sovelluksia. Monien teknologisten ratkaisujen taustalla on hyödynnetty robotiikkaa ja tekoälyä. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 52) mukaan digitalisaation nopeus, laajuus ja teho ovat syntyneet asiakaskäyttämisen, teknologian ja markkinoiden rinnakkaisesta murroksesta. Stenvall ja Virtanen (2021) toteavat, miten digitalisaatiosta on tullut vahva reformikomponentti, joka näkyy lisääntyneenä teknologiana yhteiskunnan monilla aloilla. Digitaalisuudella pyrittiin aikaisemmin korvaamaan jotakin toimintaa, kun nykyään toimintamalleja ja palveluja kehitetään digitaalisten toimintamallien ehdoilla. (Stenvall & Virtanen 2021, 129–131.) Toisaalta Malmelin (2021, 28) toteaa digitalisoitumisen näkyneen yritysten hitaina ja rakenteellisena toimintatapojen kehittämisenä. Digitalisaatio synnyttää teknologian mahdollistamat tavat toimia. Digitalisaatio voi olla aktiivista tai passiivista, jolloin organisaatio voi aktiivisesti muuttaa strategiansa ja toimintamallejaan digitaalisuutta hyödyntäen tai sopeutua passiivisesti toimintaympäristön muutokseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23–25.)

Koramo, Brauer ja Jauhola (2018) toteavat Brennerin ja Kreissin (2014) määritelleen digitalisaation tarkoittavan yleisesti analogisten prosessien muuttamista digitaaliseen muotoon, mutta digitaalisuuden ilmenevän monin eri tavoin erilaisissa järjestelmissä ja eri aloilla. Digitalisaatioon liittyy myös toimintatapojen muutoksia eikä pelkästään teknologisia ratkaisuja. (Koramo, Brauer & Jauhola 2018, 10.) Tulevaisuuden johtamiskulttuurissa edellytetään kykyä digitalisaation johtamiseen ja digitaalisuuden kanssa johtamiseen sekä kykyä hyödyntää digitaalisuuden tuottamaa tietoa. Julkisen johtamisen on digitalisaation edetessä taivuttava ja muokkaututtava täysin uudensuuntaisiin ja yhä kompleksisempiin tarpeisiin. (Stenvall & Virtanen 2021, 130–131.) Ilmiönä digitalisaatio on haastava

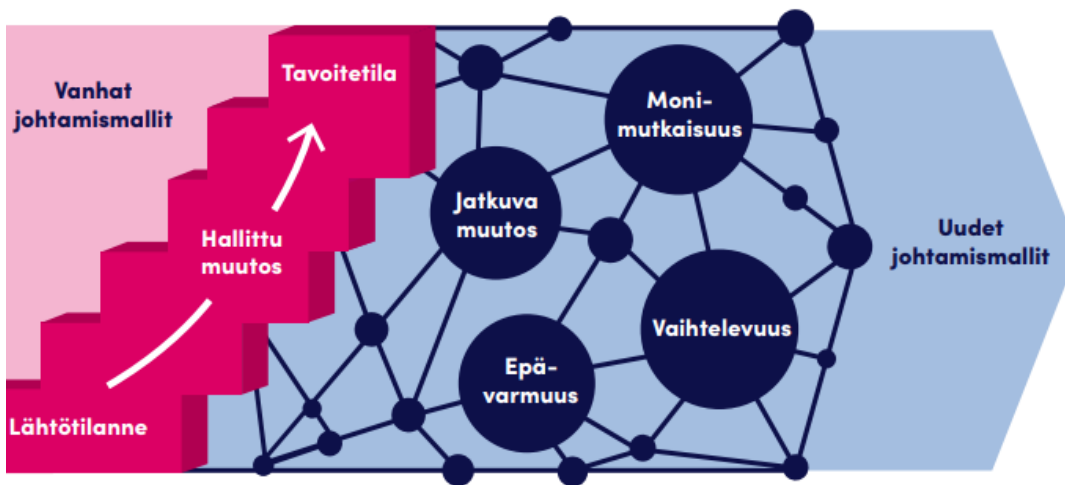
ja monimerkityksinen, jonka vuoksi johtamisen on kyettävä löytämään ratkaisut digitalisaatioon liittyviin ongelmiin (Palomäki 2020, 173). Palomäki (2020, 182) toteaa, että useat tutkimukset mainitsevat digitalisaation olevan ennen kaikkea johtamiseen liitetty asia.

Julkiselta organisaatiolta vaaditaan dynaamista kyvykkyyttä vastatakseen merkittävien muutosten, kuten digitaalisen transformaation vaatimiin kehitys- ja uudistumistarpeisiin. Dynaaminen kyvykkyys näkyy organisaation kyvyssä arvioida, ennakoida ja järjestää osaamistaan, resurssejaan ja toimintojaan tarpeitaan vastaaviksi. Julkisen organisaation dynaaminen kyvykkyys ilmenee strategia-prosessien kautta ja kykyä sopeuttaa palvelujen tuotantoa muuttuvissa olosuhteissa.

Kokonaisvaltaisella ja johdonmukaisella digistrategialla digitalisaatio on siirrettävissä organisaation prosesseihin ja toimintakäytäntöihin. Perinteinen pitkän aikavälin strategiatyö vakaalle toimintaympäristölle perustuvana ei ole enää toimiva digitalisaation nopeuden ja kompleksisuuden vuoksi. Nopeampi, kokeilevämpi ja osallistavampi strategia ovat väylä digitaalisessa transformaatioissa onnistumiseen. Digitaalisessa transformaatioissa onnistuakseen organisaatioiden on kyettävä nopeampaan, kokeilevämpaan ja osallistavampaan strategian luomiseen. Hallittujen riskien ottaminen ja epäonnistuminen on hyväksyttävä. Maula (2016) korostaa, miten strategian muutos ja uudistuminen eivät onnistu ilman organisaatiokulttuurin muuttumista. Tämä näkökulma on huomioitava myös digitaalisessa transformaatioissa onnistumisessa ja pyrittävä avoimempaan, kokeilevämpaan ja riskejä sietävään organisaatiokulttuuriin. (Palomäki 2020, 174–175.) Henkilöstön mukanaolo ja reflektointi takaavat parhaimman lopputuloksen. Henkilöstön osallisuuden myötä varmistetaan muuntautuminen organisaation jokaisella tasolla. (Kemell, Haaranen, Mäkelä & Pekola 2022, 58.)

Digitalisaatio, digitaalisen teknologian kasvu ja digitaalinen muutos eli transformaatio muovaavat toimintaympäristöä moninaisella ja kompleksisella tavalla. Organisaatioiden on muuntauduttava yhä kiihtyvässä muutostahdissa ja moniulotteisessa kokonaisuudessa. Tarve muuttua ja uudistua ei ole julkisessa hallinnossa ja julkisessa johtamisessa uusi haaste, mutta nyt haasteelliseksi sen tekee juuri muutosvoimakkuuden ja -nopeuden ennustettu kasvu ja laajuus (Sydänmaanlakka 2015, 26–27). Mankan (1999) mukaan organisaatioiden muutoksissa käytetään usein nimitystä transformatiivinen muutos, kun muutos on syvällistä, pysyvää uusiutumista korostavaa ja ulottuu organisaatioiden kulttuuriin saakka (Haveri & Majoinen 2000, 37–38).

Kemellin ja muiden (2022, 56–57) mukaan transformaation tavoitteissa onnistuakseen, monimutkaisen ympäristön ja johtamisen on kyettävä ajattelemaan ja tarkastelemaan uudella tavalla omaa organisaatiokulttuuriaan ja johtamisen tapoja. Sydänmaalakka (2012, 125) on myös todennut johtamisen suurimmiksi haasteiksi nousevan jatkuvan uudistumisen, lisääntyvän monimutkaisuuden ja innovatiivisuuden vaatimukset. Muuntautuminen on jatkumo, jossa johtajalta vaaditaan epävarmuuden sietokykyä pitkällä aikavälillä. (Kemell ym. 2022, 58.) Johtamismallien muutosta kuvataan kuviossa 8.



Kuvio 8. Perinteisestä muutoksesta jatkuvaan muutokseen (Kemell ym. 2022)

Kompleksinen ja monimutkainen on syytä erottaa toisistaan. Snowdenin ja Boonen (2007) mukaan on neljä mahdollista päätöksentekoympäristöä: yksinkertainen, monimutkainen, kompleksinen ja kaoottinen. Yksinkertainen perustuu suunnitteluun ja ennustettavissa oleviin muutoksiin. Ilmiöiden keskinäinen riippuvuus ja vaikea hahmottaminen lisääntyvät kompleksisessa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä. Muutosten nopeus ja vakiintuneiden toimintatapojen puuttuminen tekevät kaoottisten toimintaympäristöjen päätöksenteosta haasteellista. Monimutkaisten ongelmien syiden ja vaikutusten ketjut voidaan tunnistaa, jäljittää ja ratkaista. Kompleksisten ongelmien syiden tunnistaminen on vaikeaa ilmiöiden syntydynamiikan ja aiheutuvien muutosten huonosta tuntemisesta ja tiedostamisesta. (Stenvall & Virtanen 2021, 68–70.)

Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on organisaation strategian mukaista tavoitteellista muuntautumista, jossa prosesseja, toimintatapoja, rakenteita ja niiden muutostarpeita arvioidaan

kokonaisvaltaisesti ja ennakoivasti. Muutoksessa johtajalla on oltava suunnannäyttäjän taidot, ennakointikykyä, kokonaisuusien hallintataitoja, viestinnän ja luottamuksen rakennustaitoja sekä innostaminen yhdessä tekemiseen. (Kemell ym. 2022, 57–59.) Johtajalta vaaditaan uudenlaisia kyvykkyyksiä digistrategian toteuttamiseen ja johtamiseen. Joustavuuden, innovatiivisuuden ja luovuuden avulla johtajan on helpompi sietää digitalisaation mukanaan tuomaa epävarmuutta. (Palmäki 2020, 182.) Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että organisaatiossa vallitsee jatkuvan parantamisen kulttuuri (Bergman & Korhonen 2019, 150).

Hyvinvointialueiden uudistuksen tehokkaassa kehittämisessä vaaditaan yhtenäisiä teknologisia ratkaisuja ja järjestelmiä, joiden on tuettava maantieteellisesti laajojen maakuntien ja pirstaleisten palvelualueiden asukkaita ja sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöitä niin perustasolla kuin erityistasolla. Lappalaisen (2016) mukaan tulevaisuuden tietojohdamisessa tarvitaan yhä enemmän reaaliaikaista toimintaympäristön seurantaa ja valmiutta sopeutua muutoksiin. Tietojohdamisen keskeinen haaste on päätöksentekoa tukevan tietotuotannon valtakunnallinen yhtenäistäminen ja tehostaminen. (Lappalainen 2016, 180.)

3.3 Muutoskyvykyys

Organisaatiomuutoksissa luottamuksen rakentamisella nähdään kirjallisuuden ja tutkimusten valossa olevan suuri merkitys muutosten onnistumisille. Organisaatioiden muutostilanteissa työntekijät arvioivat jatkuvasti muutoksen tuomaa hyötyä. Mikäli riittävää luottamusta ei synny, voi muutoksen kokemus olla erilainen kuin ylemmältä taholta on esitetty. Avoimuuden korostamisella, työntekijöiden näkemysten kuuntelemisella ja antamalla laajat osallistumisen mahdollisuudet, lievennetään muutosvastarintaa ja pelkoja. Pelkkä yksisuuntainen viestintä lisää viestien väärintulkin mahdollisuuksia. (Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo 2020, 171.) Kompleksinen ja ongelmallinen toimintaympäristö voivat vaikeuttaa luottamuksen syntymistä.

Luottamuksen rakentuminen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa vaikuttaa merkittävästi toteutukseen. Luottamukseen pohjautuvan johtamisen kautta voidaan toimia ratkaisukeskeisesti. Avoimuudella, kuten tiedolla ja sen jakamisella voidaan luottamusta lisätä. Muutoksissa ja uudistuksissa luottamus kehittyy vähitellen yhteistyöperustaiseksi luottamukseksi yhteisten tavoitteiden ja kompromissien pohjalle. Luottamuksen johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, mutta vaikutukset asijaohdamiseen ovat merkittäviä. (Stenvall & Virtanen 2021, 164–166.)

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa viestinnän merkitys muutoksissa nostetaan esille yhä uudelleen. Juuti ja Virtanen (2009) toteavat muutoksen johtamisen olevan vuorovaikutusta ja avointa viestintää. Pahin virhe on olla viestimättä kokonaan ja antaa huhujen täyttää viestinnällistä tyhjiötä. Hyvässä viestinnässä on tiedollisia ja kokemuksellisia elementtejä. Ihmiset tekevät kuitenkin tulkintoja kuulemastaan. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.) Viestinnän oikea-aikaisuus, suunnitelmallisuus ja avoimuus vähentävät pelkoja, mutta tuovat ymmärrystä muutoksen välttämättömyydestä ja tarkoituksesta (Kemell ym. 2022, 58). Parhaimmillaan esihenkilön ja asiantuntijan välistä vuorovaikutusta voi kuvailla aidoksi dialogiksi. Kaikki osapuolet ovat aktiivisia ja tietävät roolinsa. (Sydänmaalakka 2012, 119.) Dialogi on tasavertaista yhdessä ajattelemista ja asiaan perehtymistä, jossa ei pakoteta toisen ajatuksiin tai päätöksiin. Jokaisella dialogiin osallistuvalla on erilainen ja omiin kokemuksiin pohjautuva näkemys ja ymmärrys. Keskeistä on todellisuuden moniäänisyyden ymmärtäminen ja hyväksyminen. Onnistuneen dialogin lopputuloksena saavutetaan jotakin uutta, mitä kukaan ei ollut osannut alussa odottaa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 93–94.)

Harju ja Ruuskanen-Himma (2016) tuovat esiin uudessa muutosjohtamisajattelussa jaetun johtajuuden merkityksen. Osallisuuden, yhteisöllisyyden ja yhteisen vastuun kantamisen kehittäminen voidaan nähdä muutoksen mahdollistajana. Organisaatioissa voidaan luoda tilaa uudellaisille vuorovaikutteisille johtamiskäytännöille, joiden perusteina yhdessä tekeminen, moniäänisyys ja erilaisuuden kohtaaminen. Alaisilla ja esihenkilöillä on yhteinen vastuu suorituksen johtamisprosessin onnistumisesta. Organisaatorakenteiden joustavoittamisella voidaan luoda kyvykkyyttä kohdata paremmin organisaatioon ulkoapäin tulleita muutoshasteita. Jaettu johtajuus edellyttää hyvää luottamusta, henkilökemiala ja pelisääntöjä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 91–93.) Jaettu johtajuus edellyttää tiedon avoimuutta ja helppoa saatavuutta ja siihen digitaalisuus mahdollistaa parhaimmillaan uuden, osallistavamman ja yhteisöllisemmän kulttuurin luomisen. Onnistuakseen itseohjautuvuuden tai yhdessä ohjautuvuuden tavoittelussa, organisaation jokaisen tason on otettava aktiivinen vastuunoton ja omistajuuden rooli. (Bergman & Korhonen 2019, 140.)

3.4 Itseohjautuvat organisaatiot

Belgialainen kirjailija ja konsultti Frederic Laloux on saanut maailmassa laajaa huomiota ajatuksillaan organisaatioiden kehittymisestä perinteisestä hierarkkisesta organisaatiomallista kohti innovatiivisempia ja itseohjautuvampia organisaatioita. Lalouxin ajattelua ohjaa yksilöiden autonomia,

joka johtaa tasavertaisimpiin ja joustavimpiin organisaatioihin. Laloux (2016) on kuvannut teoksessaan *Reinventing Organizations*, miten teal-organisaatiot ovat kyenneet muuttamaan perinteisiä johtamiskäsityksiä itseohjautuvuuden, kokonaisvaltaisuuden ja evolutiivisen tarkoituksen korostamisella. Organisaation toiminta ja muutoksissa onnistuminen ei edellytä kaikkien toimivuutta, mutta onnistuessaan toisaalta vahvistavat toisiaan. (Laloux 2016, 57.)

Itseohjautuvuuden onnistuminen kompleksisissa organisaatioissa vaatii hajautetun vallan järjestelmällistä rakentamista. Itseohjautuvassa organisaatiossa päätöksenteko sidotaan neuvonantoprosessin ympärille, jossa käytännössä kuka vain voi tehdä isoja päätöksiä. Päätöksentekijä hakee erilaisia näkökulmia päätöksensä tueksi, mutta ei tarvitse ylempien päätöksentekijöiden hyväksymistä. (Laloux 2016, 65–71.) Malmelinin (2021, 74) mukaan itseohjautuvassa innovaatiokulttuurissa työntekijät voivat vapaasti ja itsenäisesti keskittyä työskentelemään niiden asioiden eteen, jotka heidän mielestään ovat yritykselle tärkeitä.

Kokonaisvaltaisuuden ajatus on laaja ja syvälinen, mutta yksi teal-organisaatioiden kulmakivistä. Kokonaisvaltaisuus vaatii nykyisten käytäntöjen uudistamisen ja uusien käyttöön ottamista. Turvallisen tilan ja ympäristön luominen on yksi perusajatuksista. Arvopohjaiseen kulttuuriin sisältyvinä arvoina ovat esimerkiksi integriteetti, kunnioitus ja avoimuus. Esimerkkeinä kokonaisvaltaisuudesta Laloux reflektiiviset tilat jopa meditointia varten, tilaisuuksia käsitellä ja keskustella epäonnistumisista ja niistä selviämistä, arjen ja työn joustavuus. (Laloux 2016, 84–111.)

Evolutiivinen organisaatio ei kilpaile muiden kanssa, eivätkä usko ennustamiseen tai kontrollointiin. Muutosta ei yritetä tehdä systemaattisesti perinteisten muutosoppien mukaisesti. Johtajat kuuntelevat mihin organisaatio on menossa tai haluaa mennä ja pyrkivät auttamaan perille pääsyssä. Ennustaminen ja kontrollointi muuttuu aistimiseen ja vastaamiseen. Itseorganisoitumisen kautta jokainen työntekijä toimii anturina aistien ympäristöään ja varoittaen tarvittaessa muutoksen tarpeesta. Muutosideoita voi käytännössä kuka vain lähteä toteuttamaan ideologian mukaan turvallisesti. Arki ja todellisuus vaikuttavat siihen, miten ideat jalkautuvat organisaatioon tai epäonnistuvat. (Laloux 2016, 115–125.)

Muuttuakseen teal-organisaatioksi pitää tarkastella omia ajatusmallejaan. Kompleksisen systeemin transformoituminen lähtee huolella valituista ensimmäisistä askeleista, jonka jälkeen kuunnellaan rauhassa vastetta. Mikäli vastetta ei ole, niin kokeillaan toista lähestymistapaa, kunnes prosessi alkaa toimimaan. Uudistuminen toimii astinvaraisesti ei pakottamalla. Kompleksisten ja isojen organisaatioiden muutoksia ei pysty ennustamaan, joten eteneminen on askel askeleelta. Organisaatio tarvitsee itsekorjaavuuteen yhteistä ymmärrystä mikä toimii, läpinäkyvän informaation nopeaa jakamista ja foorumi keskustelulle. Teal-organisaatiossa johtaja seisoo esimerkkinä ja roolimallina itseohjautuvuudelle, kokonaisvaltaisuuudelle ja evolutiiviselle tarkoitukselle. (Laloux 2016, 140–154.)

Tutkimuksessa korostetaan johtajuuden merkitystä muutoksen onnistumiselle, erityisesti ennakoivassa ja kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa. Johtajalta vaaditaan monipuolisia taitoja, kuten suunnannäyttäjän ominaisuuksia, ennakointikykyä, viestinnän taitoja ja kykyä innostaa yhteistyöhön. Lisäksi organisaatioiden muutostilanteissa luottamuksen rakentaminen on keskeistä, sillä se vaikuttaa merkittävästi muutoksen toteutukseen. Hyvä viestintä, avoimuus ja osallistaminen lieventävät muutosvastarintaa ja pelkoja. Jaetun johtajuuden merkitys korostuu uudessa muutosjohtamisajattelussa, jossa osallisuus, yhteisöllisyys ja yhteinen vastuu ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen mahdollistamisessa. Dialogi, avoin tiedon jakaminen ja digitaalisuuden hyödyntäminen voivat edistää jaettua johtajuutta ja organisaatiokulttuurin kehittymistä kohti yhteisöllisempää ja osallistavampaa suuntaa.

4 Tutkimuksen toteutus

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset ovat pyrkineet vastaamaan väestön tarpeisiin ja luomaan tehokkaampia, tasa-arvoisempia palveluja, vaikka haasteita on ollut. Marinin hallitus toteutti merkittävän uudistuksen siirtämällä palveluvelvoitteet hyvinvointialueille parantaakseen palvelujen saatavuutta ja laatua ikääntyvän väestön tarpeita silmällä pitäen. Uudistus on vaatinut sopeutumista uusiin rakenteisiin ja johtamiskulttuureihin, mutta se on tärkeä askel kohti yhdenvertaisempia palveluja ja terveyden edistämistä. Nykypäivän muuttuvassa maailmassa muutosjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen, ajantasaisuus, kokonaisvaltaisuus ja paikkansapitävyys.

Digitaalisuus edellyttää syvällistä organisaatiomuutosta ja korostaa digitalisaation johtamista, avoimuutta ja jatkuvaa uudistumista. Itseohjautuvat organisaatiomallit, kuten teal-organisaatiot, vaativat uudenlaista ajattelua ja organisaatiokulttuurin muutosta. Muutoskyvykyys on keskeistä luotamuksen rakentamisessa ja viestinnän roolissa muutosprosesseissa, ja jaettu johtajuus korostaa osallisuutta ja yhteistyötä muutosjohtamisessa.

Luvun alaluvuissa kerrotaan opinnäytetyön prosessista, tiedonhankinnasta, tutkimusmenetelmistä, aineistonkeruusta ja analysoinnista. Tutkimuksessa teoria ohjasi analyysirungon muodostamista, joka jätettiin tarkoituksella varsin väljäksi.

4.1 Tapaustutkimus

Tässä laadullisessa tutkimuksessa muutoksen johtamisen ilmiötä tutkittiin tapaustutkimuksena kokemuskulmasta, koska tapaustutkimus strategiana keskittyy yksittäisen tapauksen tai pienen tapausjoukon syvälliseen tutkimiseen. Tämä metodologia mahdollistaa monipuolisen tiedon keräämisen ja ymmärryksen saavuttamisen tutkittavasta ilmiöstä. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Tutkittavien rajattu kohderyhmä ja määrä (n = 6) korostivat tapaustutkimuksen käyttöä tässä tutkimuksessa. Tutkittavien joukko on valikoitunut edustamaan heidän kykyjensä ja kokemustensa perusteella. Tämä asetelma mahdollistaa monimutkaisten, kontekstisidonnaisten kysymysten ymmärtämisen ja ilmiön syvällisen tutkimisen luonnollisessa ympäristössään. Tutkimusasetelman merkitys korostuu, sillä se määrittelee, miten tutkimusongelmaa lähestytään, millaisia aineistoja käytetään ja miten niitä analysoidaan. Hyvin suunniteltu tutkimusasetelma mahdollistaa tutkimuskysymysten monipuolisen ja perusteellisen tarkastelun, edistäen validien ja luotettavien tulosten tuottamista. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Vilka (2021, 227) kuvaa tapaustutkimusta tutkimusotteeksi, lähestymistavaksi tai näkökulmaksi todellisuuden tutkimiseen.

Malmstenin (2007, 57) mukaan tapauksen rajaaminen sekä lähtökohtien ja näkökulmien tarkastelu on tapaustutkimuksen tärkeimpiä vaiheita. Tutkittavien kohderyhmän ja määrän rajaaminen oli välttämätöntä, jotta välttyttiin liialliselta aineiston määrältä, koska tiedettiin teemahaastatteluiden kysymyksiä olevan paljon. Tapausta eli sosiaali- ja terveydenhuollon reformia olisi voinut rajata valmistelu- ja toteutusvaiheeseen, mutta ei ollut kokonaisuutta ajatellen järkevää. Piekkari ja Welch (2020) toteavat, että tapaustutkimuksen tutkimusasetelma voi perustua yhden tai useam-

man tapauksen analyysiin. Yhtä tapausta voidaan tarkastella poikkileikkaustutkimuksena tai pitkitäistutkimuksena, mikä mahdollistaa ajallisten muutosten tarkastelun. Erikson ja Koistinen (2005) korostavat tapaustutkimuksen erityisen informatiivista asetelmaa, jos tutkittavaa ilmiötä analysoidaan kahdessa eri ajankohdassa, joita erottaa merkittävä tapahtuma, joka on aiheuttanut muutoksen. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Tutkimuksen yhtenä rajauksena toimi aineiston tulkinta kokemuskäsitteiden perusteella. Kokemuskäsitteiden laadullisessa tutkimuksessa perustuu todellisuuden käsitykseen moninaisena ja subjektiivisena. Tässä näkökulmassa tutkija keskittyy yksilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja niiden merkityksen muodostukseen, pyrkien ymmärtämään, miten yksilöt jäsentävät ja tulkitsevat kokemuksiaan. Kokemuskäsitteiden metodologiset valinnat korostavat luottamuksellisen ja empaattisen suhteen rakentamista tutkittavien kanssa, usein pitkien ja perusteellisten haastattelujen kautta, mikä mahdollistaa syvemmän pääsyn tutkittavien todellisiin kokemuksiin. Analyysimenetelmissä korostuu aineistolähtöisyys ja avoimuus, ja tutkimusraportoinnissa pyritään heijastamaan tutkittavien ääniä ja näkökulmia. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tapaustutkimuksen suunnittelussa on keskeistä määritellä tutkittava tapaus selkeästi ja perustella valinta aiemman tiedon ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Valittu tapaus voi tarjota merkittävää tietoa teoriasta tai poikkeuksellisena tapauksena tuoda esille erityisiä olosuhteita. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää monimutkaisia ilmiöitä niiden todellisessa kontekstissa, tuottaen syvällistä ja kontekstisidonnaista ymmärrystä, joka voi edesauttaa samankaltaisten ilmiöiden ymmärtämistä ja soveltamista muissa tilanteissa. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Kallinen ja Kinnunen (2021) tuovat esille, kuinka tapaustutkimuksen suunnittelussa on keskeistä määritellä tutkittava tapaus selkeästi ja perustella valinta aiemman tiedon ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Valittu tapaus voi tarjota merkittävää tietoa teoriasta tai poikkeuksellisena tapauksena tuoda esille erityisiä olosuhteita. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Tapaustutkimuksen valintaa tukee tutkimuksen ajoittuminen hyvinvointialueiden valmistelun ja toteutumisen ajalle, jonka myötä tapauksen voidaan olettaa kertovan ilmiöstä jotakin erityisen oleellista. Kuntoutuspalveluiden näkökulmasta muutos on ainutkertainen ja tapaustutkimus mahdollistaa pureutumisen muutuskokemukseen yhden yksikön näkökulmasta, missä moninainen ohjattu muutos on paremmin

tulkittavissa ja identifioitavissa sekä eroteltavissa kaikesta siitä muutoksesta, jota koko ajan tapahtuu toimintaympäristössä. Laajoissa survey -tyyppisissä tutkimuksissa tavoitellaan yleistä ja kokonaisuusien selittämistä laajoista teorioista käsin.

4.2 Tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia teemahaastatteluiden avulla kuntoutuspalveluiden esihenkilöiden kokemuksia Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon reformiuudistuksesta ja muutoksen johtamisesta sekä näkemyksiä tulevaisuuden muutoksen johtamisesta. Tarkoituksena oli teorialähtöisen aineiston analysoinnin jälkeen löytää tuloksista yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia tai piirteitä perinteisiin muutosjohtamisen ilmiöihin ja auktoriteettien kirjoituksiin tai uudempiin ilmiöihin, kuten digitaalinen transformaatio. Tuloksia ja johtopäätöksiä tarkasteltaessa oli huomioitava, että tutkimuksen tiedonkeruu ajoittui ajankohtaan, jolloin hyvinvointialueiden käynnistymisestä oli kulunut noin kymmenen kuukautta. Haastatteluista saadut vastaukset olivat esihenkilöiden välittömiä reaktioita ja näkemyksiä muutosprosessista, joka tulee kestämään vielä useiden vuosien ajan.

Tutkimuksen teoreettisena pohjana olivat perinteiset muutosjohtamisen ilmiöt, kuten Kotterin kahdeksan askeleen -malli sekä uudemman ajan ilmiöt, kuten digitaalisen transformaation johtaminen. Ilmiöiden tunnistamisella haettiin analyysin kautta vastauksia, käytettiinkö hyvinvointialueen muutosjohtamisessa perinteisiä malleja vai löytyykö myös uudempaa ajattelua. Hypoteesina oli, että parannettavaa voisi löytyä viestinnästä, osallistamisesta ja vaikuttamismahdollisuuksista.

Tapaustutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä Keski-Suomen hyvinvointialueen kehittämisessä ja siltä osin valtakunnallisesti, kun vastaavuus on osoitettavissa. Tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuuden strategioiden muodostumisessa ja organisaatiokulttuurin kehittämisessä sekä ratkaisemaan tulevien muutosjohtamisen tarpeita. Esihenkilöiden muutosjohtamisen valmiuksien kehittämisellä edistetään suuremman kokonaisuuden eli hyvinvointialueen kokoisen organisaation muutosjohtamista. Isompien ja pienempien organisaatioiden on mahdollista välttää muutosprosessien haasteita ja jopa epäonnistumisia. Johtamisen koulutuksia pitävät oppilaitokset voivat hyödyntää saatuja tuloksia omissa opintosuunnitelmissaan.

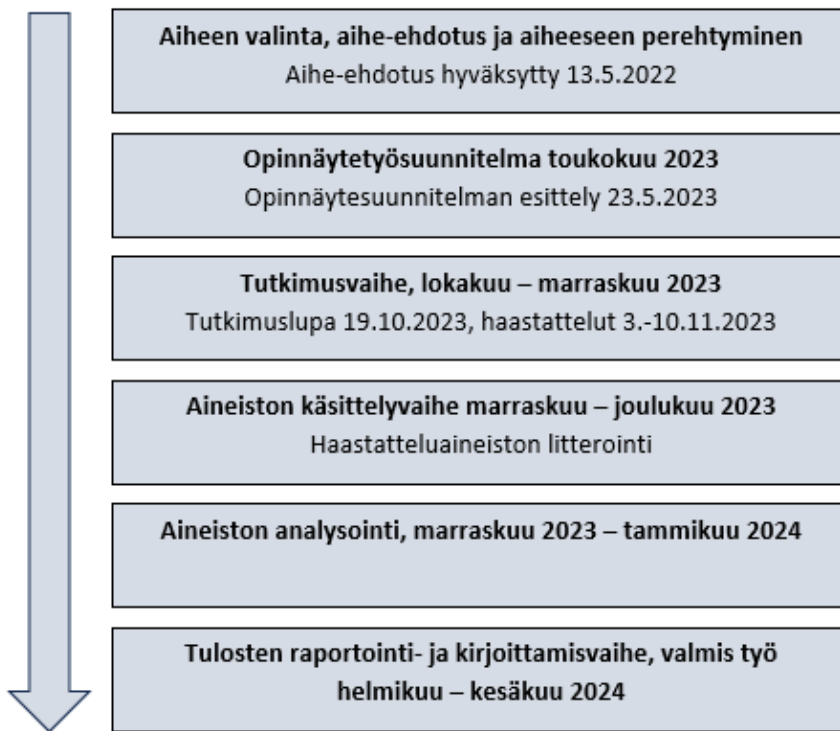
Tässä opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten esihenkilöt ovat kokeneet omassa yksikössään ja työtehtävissä muutoksen suunnittelun ja muutoksen toteutuksen johtamisen Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatiomuutoksessa?
2. Mitkä tekijät ovat vahvistaneet ja toisaalta estäneet kehittämistä kuntoutusyksikössä kohti asetettuja tavoitteita?
3. Mitä asioita esihenkilöt pitävät tärkeinä muutoksen johtamisessa?

4.3 Opinnäytetyön prosessi ja tiedon hankinta

Tutkimuksen prosessi alkoi vuoden 2022 keväällä aiheen valinnalla, jonka jälkeen rajausta ja tarkennusta vielä tehtiin. Tutkimuksella haluttiin selvittää muutosjohtamisen ilmiöitä ja teoriaa esihenkilöiden kokemana Keski-Suomen hyvinvointialueuudistuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheen kautta. Tutkimus oli tauolla noin vuoden ajan ja tutkimuksen teoriaosuuden valmistelu alkoi toden teolla keväällä 2023. Tutkimussuunnitelma valmistui lokakuussa 2023 ja tutkimusluvan saaminen kohdeorganisaatiolta kesti noin kolme viikkoa. Tutkimusluvan jälkeen tutkittaville lähetettiin sähköpostilla pyyntö osallistua haastatteluihin, jotka toteutettiin parihaastatteluina loka-marraskuussa 2023. Aineiston käsittely ja analysointi kestivät marraskuusta 2023 tammikuulle 2024. Teoreettista viitekehystä tarkennettiin helmikuuhun 2024 saakka. Tulosten raportointi ja johtopäätökset tutkimukseen kirjoitettiin helmi-toukokuun 2024 aikana.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu muutokseen ja muutosjohtamisen ilmiöihin. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa kuvataan keskeisimpiä käsitteitä, kuten muutos, uudistuminen, reformi, muutoksen johtaminen, organisaatiomuutos ja digitaalinen transformaatio. Tutkimuksen tiedonhaussa hyödynnettiin laajasti laadukasta johtamisen tietokirjallisuutta sekä suomenkielisiä ja kansainvälisiä, pääasiassa vertaisarvioituja lähteitä. Kuviossa 9 on kuvattu opinnäytetyön toteutunut prosessi ja aikataulu. Prosessi pysähtyi tutkijan työkiireiden vuoksi vuoden ajaksi toukokuun 2022 ja toukokuun 2023 välille.



Kuvio 9. Opinnäytetyön toteutunut aikataulu

4.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena käyttäen aineistonkeruumenetelminä kirjallista aineistoa, haastatteluita ja tutkimustietoa. Laadullisen tutkimuksen peruskysymys on sen suhde teoriaan ja teoreettiseen. Näiden tarkempi määrittely on vaikeaa, koska termien käyttö liittyy moniin asioihin ja ilmiöihin. Teoria yhdistetään usein tutkimuksen viitekehykseen eli teoreettiseen osuuteen. Teoreettinen voidaan yhdistää vastinpareihin, kuten teoreettinen – käytännöllinen tai teoreettinen – empiirinen. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 17.) Laadullisella tutkimuksella ymmärretään empiirisen analyysin tapaa, jolla tarkastellaan havaintoaineistoa ja argumentoidaan (Sarajärvi & Tuomi 2002, 21). Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista määrittää mitä on teke-mässä. Tutkimusongelman kautta voidaan määrittää tutkimustyyppi, -strategia ja -ote. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 69.) Juuti ja Puusa (2020) ovat kiteyttäneet laadullisen tutkimuksen olevan ilmiön tarkastelua tutkimuksessa olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkittavien kokemukset, ajatukset ja tunteet antavat merkityksen tutkimuksen lopputuloksen kannalta rikasta ja yksityiskohtaista tietoa. (Juuti & Puusa 2020, 9–11.) Laadullisessa tutkimuksessa ei ole kyse ilmiön tarkan tai luotettavan tiedon löytämisestä, vaan näkökulmien nostamisesta tarkempaa tarkasteluun (Juuti & Puusa 2020, 14).

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Keski-Suomen hyvinvointialueen laajan sote-keskuksen kuntoutuspalveluiden esihenkilöt. Yhdeksästä esihenkilöstä valittiin haastateltaviksi 6 (n = 6) harkinnanvaraisena näytteenä. Kaikkien tutkittavien taustana oli terveydenhuollon ammattihenkilön tutkinto. Esihenkilötyökokemusta kolmella henkilöllä oli yli 10 vuotta, kahdella muutamia vuosia ja yhdellä alle vuosi. Neljällä haastateltavalla oli ylempi korkeakoulututkinto, yhdellä alempi korkeakoulututkinto ja yhdellä opistoasteen tutkinto. Kaikki olivat aloittaneet esihenkilötehtävässä hyvinvointialueen käynnistyessä 1.1.2023. Tutkimuksesta rajattiin pois erityistason kuntoutuspalveluiden lähiesihenkilöt. Kohderyhmän valintaan vaikutti voimakkaasti valtakunnallinen sote-uudistus, jonka myötä sosiaali- ja terveystieteiden sekä pelastustoimen järjestämisvastuut siirtyivät hyvinvointialueille.

4.5 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla ja toteutettiin parihaastatteluina. Haastattelurunko muodostui kolmesta teema-alueesta ja 43 avoimesta kysymyksestä. Haastattelurunkoa tiivistettiin alkuperäisestä, koska kysymykset vastasivat osittain toisiaan ja halettiin välttää samoilta kysymyksiltä.

Aineistonkeruun menetelmäksi valittiin haastattelu, koska haastattelutilanne oli mahdollista saada avoimeksi ja keskustelevaksi. Juutin ja Puusan (2020, 104) mukaan tutkimuskysymyksien ja tavoitteiden kannalta haastattelulla on lomakekyselyyn verrattuna mahdollista kerätä laaja aineisto tutkittavien tulkinnoista ja millaisen merkityksen he antavat tutkittavalle ilmiölle. Metodinen etu haastattelun valinnalle aineistonkeruun menetelmäksi tämän tutkimuksen kannalta oli haastateltavien henkilöiden kokemukset tutkittavasta aiheesta. Tällöin otoksesta käytetään nimitystä tarkoituksenmukainen tai harkinnanvarainen (Juuti & Puusa 2020, 106). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään otoksen sijaan nimitystä harkinnanvarainen näyte, koska tutkimuksessa haetaan syvällisempää ymmärtämistä, tietoa ilmiöstä tai etsitään teoreettisia näkökulmia tapahtumista (Hirsjärvi & Hurme 2014, 58–59). Lukija määrittelee viime kädessä harkinnanvaraisuuden ja sopivuuden onnistumisen tieteellisyyden näkökulmasta (Sarajärvi & Tuomi 2002, 88).

Haastattelu voidaan kuvata keskusteluksi, jolle on asetettu tavoite etukäteen. Keskustelu käydään tutkijan aloitteesta ja johdattelemana. Haastattelun vuorovaikutteisuuden vuoksi molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee haastateltavien tekemiä

omakohtaisia ja subjektiivisia tulkintoja ilmiöistä, asioista tai tapahtumista. (Juuti & Puusa 2020, 103). Hyvärisen, Nikanderin ja Uusivuoren (2017, 30–31) mukaan hyvä haastattelija kuuntelee ja osoittaa kuuntelevansa reagoimalla haastateltavaan ja vastauksiin.

Juutin ja Puusan (2020) mukaan puolistrukturoitu haastattelu on joustava ja haastattelijan on mahdollista tarkentaa omia kysymyksiään tai haastateltavan sanomaa. Lisäksi kysymysten paikkaa on mahdollista muuttaa tarpeen mukaan. Tutkija määrittelee etukäteen keskeiset aiheet, joihin haastateltavat kertovat näkemyksensä omin sanoin. Vapaampi haastattelu mahdollistaa ennalta arvaamattomia vastauksia (Juuti & Puusa 2020, 107–112). Strukturoidussa haastattelussa kysymykset esitetään tutkittaville samalla muotoilulla ja järjestyksessä, jonka jälkeen haastateltava valitsee itselleen parhaimman vastauksen valmiista vastausvaihtoehdoista (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Teemahaastattelu sopi menetelmäksi sen vapaamuotoisuuden vuoksi ja tutkittavat henkilöt olivat kokemusperäisesti kokeneet hyvinvointialueuudistuksen organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen ilmiöitä. Juutin ja Puusan (2020) mukaan teemahaastattelu on hyvin joustava ja vapaamuotoinen menetelmä, jossa korostetaan ihmisten tulkintoja ja millaisen merkityksen he antavat asioille. Teemahaastattelun onnistuminen vaatii tutkijalta syvää perehtymistä ilmiön kokonaisuuteen ja keskeisiin elementteihin, minkä vuoksi teemojen suunnittelu on yksi tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista. (Juuti & Puusa 2020, 112–113.) Hyvärisen ja muiden (2017, 21–22) mukaan kannattaakin ennen haastattelua pohtia, pääsevätkö haastateltavat vaikuttamaan teemojen valintaan ja painotuksiin, sillä haastattelijalle kiinnostava teema ei välttämättä ole sitä haastateltavalle. Juuti ja Puusa (2020) nostavat esiin, kuinka tutkija voi tarkentaa aihetta omilla kysymyksillään kesken haastattelun.

Tutkimukseen osallistui laajan sosiaali- ja terveystieteiden kuntoutuspalveluiden esihenkilöitä. Yhteensä haastateltavia henkilöitä oli 6 (n= 6), joille tutkija lähetti kutsun ja saatekirjeen yksilöllisesti tutkittavien työsähköpostiin. Tutkijalla oli tiedossa tutkittavien nimet ja työsähköpostiosoitteet. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet kuvattiin kutsussa ja saatekirjeessä. Tutkimukseen vapaaehtoisesti osallistuvat tutkittavat antoivat suostumuksensa allekirjoittamalla suostumuslomakkeen samassa tilassa olevan tapaamisen yhteydessä tai skannaamalla suostumuslomakkeen sinisellä al-

lekirjoituksella sähköpostin liitteenä tutkijan sähköpostiin. Myönteisesti vastanneiden kesken sovittiin sähköpostiviestinnällä kaikille sopiva haastatteluajankohta. Haastatteluihin valmistauduttiin muodostamalla teemoittain kysymykset ja selventävät lisäkysymykset.

Saatekirjeessä tutkittaville kerrottiin tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyvistä seikoista. Tutkimuksen ehdoton luottamuksellisuus ja vastaajien tunnistamattomuus raportoinnissa oli säilyttävä. Tutkijan oma vastuu aineiston säilytyksestä ja hävittämisestä tutkimuksen jälkeen tuotiin avoimesti esiin. Tutkittavat antoivat suostumuksensa vastaamalla sähköpostitse tutkijalle ja allekirjoittamalla suostumuslomakkeen. Suostumuslomake allekirjoitettiin suoraan tutkittavien kanssa tai skannattiin ja lähetettiin tutkijan työsähköpostiin liitteenä sinisellä allekirjoituksella. Skannattu suostumuslomake tulostettiin paperimuotoiseksi. Paperiset suostumuslomakkeet säilytettiin tutkijan kotiosoitteessa lukitussa vetolaatikostossa ja hävitetään tietosuojajätteenä viimeistään 31.5.2024 opinnäytetyön valmistuttua.

Haastattelut oli suunniteltu loka-marraskuulle 2023, mutta toteutuivat kokonaisuudessaan marraskuussa 2023. Haastatteluista yksi toteutettiin suunnitelman mukaan Microsoft Teams viestintä- ja yhteistyöalustalla ja kaksi läsnäolohaastatteluina. Haastatteluiden tallennus toteutettiin kannettavalle tietokoneelle Microsoft 365 Wordin Sanele-toiminolla käyttämällä Puhe tekstiksi -komentoa, jolloin puhe muodostui haastattelun aikana Wordille tekstimuotoon. Nauhoituksen varmistukseksi käytettiin matkapuhelimeen asennettavaa ääninauhuri-sovellusta. Sanele-toiminto ei toiminut riittävän hyvin haastatteluhetkillä ja tutkija joutui jälkeinpäin tuottamaan puheen tekstiksi uudelleen matkapuhelimen äänitteistä. Tekstien virheiden korjaamiseksi tutkija kuunteli haastattelut vielä uudelleen ja teki tekstikorjaukset Wordille alkuperäisessä muodossa olevien vastausten varmistamiseksi.

Haastattelukertoja oli yksi kahta haastateltavaa kohden. Haastattelun ennakoitu kesto oli 60–75 minuuttia, sillä tiedettiin kysymyksiä olevan paljon. Haastattelujen lopullinen kesto oli kuitenkin noin 75–90 minuuttia, mutta ei aiheuttanut merkittävää haastateltavien väsymistä tai vastauksien kylläntymistä. Analysoinnin ja tulosten yhteydessä haastateltavien henkilötietoja ei tullut näkyville. Nauhoitettu haastatteluaineisto säilytettiin tutkijan puhelimessa hävittämiseen saakka. Hävittäminen tehtiin, kun aineisto oli litteroitu ja viimeistään 31.12.23. Tutkijan puhelimen äänitteiden ulkopuolinen käyttö estettiin vain tutkijan tiedossa olevan pin-koodin avulla. Microsoftin Sanele-

toiminnolla saatu sähköinen aineisto säilytettiin tutkijan kannettavassa tietokoneessa käyttäjätunnuksen ja salasanan takana. Matkapuhelimen nauhoite saatiin nopeasti siirrettyä Sanele-toiminnolla Wordille tekstimuotoon. Nauhoitteiden uudelleen kuunteleminen ja korjaukset veivät noin kaksi viikkoa. Litterointi kesti joulukuun 2023 loppuun asti ja suoritettiin kaikesta haastatteluaineistosta puheen tarkkuudella. Nauhoitteesta tulevia henkilötietoja olivat nauhoite ja sukupuoli. Tutkittavan suostumuksesta ilmi tulevia henkilötietoja olivat nimi, sukupuoli ja sähköpostiosoite. Tutkimuksen luonteeseen liittyen tuli selväksi tutkittavan esihenkilönä toimiminen ja henkilökohtaiset mielipiteet.

Nauhoituksista tehdyt sähköiset ja mahdolliset paperiset litteroinnit hävitetään viimeistään 31.5.24 mennessä opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyö ja muu sähköinen aineisto arkistoi-
ttiin tutkijan tietokoneelle käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse. Paperinen aineisto, kuten tutkit-
tavien suostumuslomakkeet säilytettiin tutkijan kotiosoitteessa lukitussa vetolaatikostossa ja hävi-
tettiin tietosuojajätteenä viimeistään 31.5.2024 opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyössä ja
tutkimuksen tuloksissa ei voinut erottaa tutkittavan sukupuolta eikä voinut yhdistää paikkakun-
taan, työpisteeseen tai erottaa minkälaista esihenkilötyötä teki.

Aineiston hankinnassa ja analysoinnissa vaaditaan herkkyyttä erilaisuuden löytämiseksi. Aineistoa voidaan täydentää analysointivaiheessa, mikäli huomataan jonkin näkökulman puuttuvan tai ole-
van erityisen mielenkiintoinen. (Juuti & Puusa 2020, 14.) Juutin ja Puusan (2020) mukaan laadullis-
sen tutkimuksen analysointi jatkuu aineiston hankinnan jälkeen usein kahdella tavalla. Aineistoa
läpikäymällä pyritään löytämään suuntaviivoja aineiston teemojen, luokkien ja kategorioiden ryh-
mittelyyn. Toisaalta haetaan eri lähdemateriaaleista lisätietoa teorioista ja tutkimuksista. (Juuti &
Puusa 2020, 143.)

4.6 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaoh-
jaava. Päätös tutkimuksen analyysitavasta on syytä tehdä viimeistään aineiston keruuvaiheessa.
Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään aineistoa käyttäen luomaan teoreettinen kokonaisuus.
(Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Teorialähtöisessä lähestymistavassa teoria ohjaa ensisijaisesti aineis-

ton tarkastelua. (Juuti & Puusa 2020, 151.) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineisto ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoriaa voidaan käyttää apuna analyysiä tehdessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97).

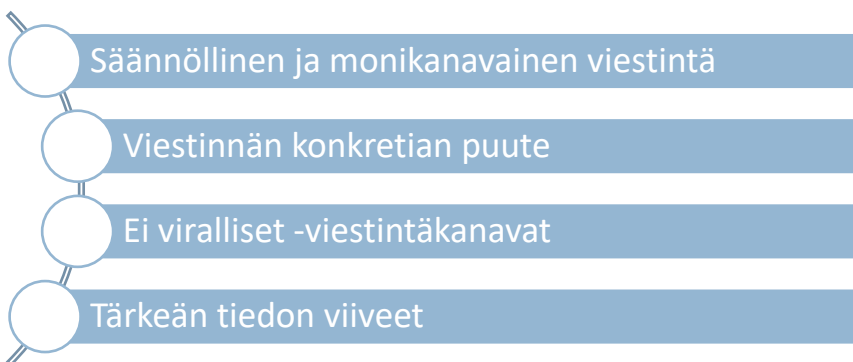
Tutkimuksessa tavoiteltiin aineiston analyysin avulla tutkittavan ilmiön kuvaamista, ymmärtämistä ja onnistunutta tulkitsemista. Tarkoituksena oli avata tutkimuksen lukijoille ympäristö, johon tutkija oli syvällisemmin perehtynyt. Onnistuneella kerronnalla voidaan lisätä päätelmien ja prosessin uskottavuutta ja luotettavuutta. Aineiston keruu ja analysointi kulkivat kaiken aikaa rinnakkain tai limittäin toistensa kanssa. Analyysin avainsanoja olivat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Tutkimuksen analysoinnissa yhdistyivät analyysi ja synteesi, jolloin kerätty aineisto pilkottiin osiin ja kerättiin synteessin avulla. Lopputulos kerrotaan tutkimuksen johtopäätöksinä. Sisällönanalyysin tavoitteena oli tiivistämisellä ja pelkistämällä löytää hajanaisesta aineistosta selkeä ja eheä kokonaisuus, josta voitiin tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija pyrki analyysin avulla todenpohjaiseen ja rehelliseen tulkintaan sekä perustelemaan tehdyt ratkaisut. (Juuti & Puusa 2020, 143–149.) Sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisenä metodina tai erilaisiin analyysikokonaisuuksiin liitettynä väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93).

Aineiston analyysi suoritettiin Wordissa ja lisäämällä taulukoinnin, johon haastatteluiden litteroitu sisältö sijoiteltiin. Tutkimuksen sisällönanalyysiksi valittiin deduktiivinen eli teorialähtöinen analyysitapa, koska analyysin luokittelu perustui aikaisempaan viitekehykseen ja tutkimuksella haluttiin selvittää, perustuiko muutoksen johtaminen perinteisiin vai uudempiin ilmiöihin. Deduktiivisella tarkoitetaan analyysin luokittelua aikaisempaan käsitejärjestelmään, kuten teoriaan, malliin tai olemassa olevaan tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Haastatteluaineistosta etsittiin asioita ja merkityksiä, joita verrattiin olemassa oleviin muutosjohtamisen käsitteisiin sekä perinteisen ja uuden johtamisajattelun ilmiöihin. Analyysirungon muodostaminen edellytti tutkijalta teoreettisia ennako-oletuksia ja deduktiivista lähestymistapaa eli aineistoa tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen käsitteiden ja ilmiöiden avulla (Kananen 2017, 136–137).

Analyysirunko jaettiin teema-alueittain kolmeen osaan. Teemoittelu auttoi jäsentämään tuloksia tutkimuskysymyksiin nähden. Ensimmäisessä osassa olivat kokemukset muutoksen suunnitteluvai-

heesta, toisessa kokemukset toteutusvaiheesta ja kolmannessa näkemykset tulevaisuuden muutoksen johtamisesta. Analyysirunko jätettiin tarkoituksella hyvin väljäksi analyysia ohjaavaksi, osittain aineistolähtöisen analyysin kaltaiseksi. Ainoastaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuottamat pääluokat ja käsitteellistäminen jäivät pois, koska luokittelua ohjasi muutoksen johtamiseen liittyvä aikaisempi tieto, käsitteet ja ilmiöt (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113).

Teorialähtöisen sisällönanalyysin prosessi muodostui alkuperäisistä autenttisista ilmaisuista, joiden ydinasiat redusoitiin eli pelkistettiin. Pelkistämällä aineistosta karsitaan epäoleellinen pois ja etsitään tutkimuksen kannalta oleellisia ilmauksia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112). Seuraavassa vaiheessa pelkistetty aineisto luettiin uudestaan kokonaisuudessaan lävitse ja siirrettiin oikeaan teema-alueeseen sekä klusteroitiin eli ryhmiteltiin alaluokkiin pelkistyksestä nousseiden yhtäläisyyksien mukaan. Klusteroinnissa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai erilaisuuksia. Lisäksi luokittelussa aineisto tiivistyy (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112–113). Deduktiivisen sisällönanalyysin analyysirungon mukaisesti voidaan järjestellä aineistosta kerättyjä esimerkkejä, jotka kuvaavat ylä- tai alaluokan ilmiöitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 114). Luokittelua jatkettiin yhdistelemällä alaluokat lopullisen tuloksen antaviin yläluokkiin. Yläluokkien tiivistämistä ohjasi tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset (Vilka 2021, 164). Kuviossa 10 on esimerkillä havainnollistettu yläluokkien muodostuminen suunnitteluvaiheen viestinnästä.



Kuvio 10. Sisällönanalyysin esimerkki suunnitteluvaiheen viestinnän yläluokista

Analyysin aineisto oli runsas ja vaati aikaa vievää sisällön tarkistamista, siirtelyä ja ymmärtämistä. Analyysirunko olisi voinut olla strukturoidumpi, jolloin aineiston analysointi olisi ollut rajatumpaa ja vertailu muutoksen johtamisen ilmiöihin olisi voinut olla yksinkertaisempaa (Tuomi & Sarajärvi

2009, 113). Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan tutkijan on pääteltävä ja tehtävä tulkintoja, puhuko haastateltava kohteena olevasta teemasta. Saman teema-alueen vastauksia saattoi ilmetä koko haastattelun ajan. Tutkija joutui koko litterointi- ja analyysivaiheen aikana pohtimaan ja tulkitsemaan haastatteluaineiston oikeaa sijoittelua analyysirungon teema-alueille. Tutkija on itse aineistonsa paras tuntija ja tunnistaa teema-alueet nopeasti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 142). Kokonaisuuden hahmottaminen oli välttämätöntä, sillä aineiston siirtäminen oikean teeman sisään oli tärkeää oleellisen tiedon varmistamiseksi. Epäoleellista aineistoa ei juurikaan ollut ja analyysiin jätettiin kaikki ennalta odottamaton aineisto, jotka yksittäisyyden vuoksi eivät muodostaneet tuloksissa yhdistävää yläluokkaa.

5 Tulokset

Haastattelupyynnöt lähetettiin yhteensä kuudelle lähiesihenkilölle, jotka työskentelivät Keski-Suomen hyvinvointialueen laaja-alaisen sotekeskuksen kuntoutuspalvelut-yksikössä. Kaikki kutsun saaneet vastasivat myönteisesti ja parihaastattelut toteutettiin marraskuussa 2023. Jokaista kolmea pääteemaa käsiteltiin esihenkilön näkökulmasta avoimilla kysymyksillä. Kappaleessa 7.1 tuodaan esiin henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä uudistuksen suunnitteluvaiheen onnistumisesta ennen 1.1.2023. Kappaleessa 7.2 esitellään johtopäätöksiä suunnittelun onnistumisesta eli strategian toteutuksesta ja toimeenpanosta. Kappaleessa 7.3 esitellään asioita, joita esihenkilöt pitivät tärkeinä muutosten ja uudistusten johtamisessa.

5.1 Kokemukset uudistuksen valmisteluvaiheesta

Työryhmän kokoaminen

Useimpien haastateltavien kokemuksen mukaan suunnitteluvaiheessa onnistuttiin kokoamaan laaja-alainen, sitoutunut ja osaava kuntoutuksen esihenkilöistä ja asiantuntijoista koostunut työryhmä suunnittelemaan Keski-Suomen kuntoutuspalveluiden maakunnallista kokonaisuutta. Suunnittelutyöryhmän kokoonpanoon ja työskentelyyn vaikuttivat hyvinvointialueen organisoitumisen epävarmuudet ja myöhäinen organisoitumisen mallin selviäminen. Osa jäsenistä liittyi työryhmään, kun suurin osa kuntoutuspalveluiden kokonaisuudesta oli jo suunniteltuna. Useimmat haastateltavat kokivat reformin isoksi konkreettiseksi tavoitteeksi olevan sosiaali- ja terveydenhuollon

yhdistymisen lisäksi ennen kaikkea erityis- ja perustason integroitumisen. Suunnitteluryhmän selkeä tavoite oli kuntoutuspalveluiden organisoituminen maakunnalliseksi kokonaisuudeksi.

Keski-Suomen hyvinvointialueen kuntoutuspalveluiden suunnittelutyöryhmälle valittiin puheenjohtajisto ja pienempi suunnittelutyöryhmä. Yhteinen tahtotila vei suunnittelua eteenpäin yhteisesti sovittujen aiheiden ja aikataulujen mukaisesti. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei työryhmällä ollut tarkkaa konkreettista tietoa hyvinvointialueen kokonaissuunnittelusta tai kenellä oli kokonaisvastuu. Suunnitteluryhmän työskentelyn tavoitteiden asettelua tehtiin vain lyhyelle aikavälille toimeksiantojen mukaisesti. Pitkän aikavälin konkreettista kehittämistä ei ollut.

Useat haastateltavat kokivat, että kuntoutuksen kokonaisuuden suunnitteluun olisi tarvittu nimetty muutoksen johtaja ja selkeämmät ylemmän johdon määrittelemät tavoitteet ja päämäärät, jotka olisivat olleet yhtenäiset hyvinvointialueen tavoitteiden kanssa. Työryhmään olisi tarvittu johtaja, jolla olisi ollut mahdollisuudet vaikuttaa työryhmässä tehtäviin päätöksiin. Joidenkin henkilöiden kokemusten mukaan kuntoutusta ja sen merkitystä hyvinvointialueen kokonaisuuteen ei tunnistettu ylätasolla riittävän hyvin. Yleisesti haastateltavat kokivat, että vaikutusmahdollisuudet olisivat olleet paremmat, mikäli ylemmän ja keskijohdon henkilövalinnat ja organisaation rakenne olisivat olleet ajoissa valmiina, ennen hyvinvointialueen käynnistymistä.

Mä uskoisin, että meillä on hyvinkin sitoutunut porukka (haastateltava 5).

Tää on niin valtavan kokoinen muutos, että onks oikeasti kenelläkään ollut käsissä tai kuka sen kokonaisuuden sieltä on nähnyt (haastateltava 2).

Minähän en ollut mukana lainkaan siinä verkostossa mikä oli perustettu kuntoutuksen suunnitteluun, kun vasta ihan siinä vaiheessa loppuvuodesta (haastateltava 1).

Oliks se enemmän semmoinen tahtotila tai tahto mitä kohti mentiin että, sitä ei ehkä kukaan tuonut esille, että tää olis se tavoite. Tai mitä näillä suunnitelmilla tavoitellaan. (haastateltava 4)

Varmaan monessa kohti ois kaivannut vähän selkeämpiä suuntalinjoja tai että olisi ollut tiedossa, että mitä kohti ollaan menossa, vähän semmoista hakuammuntaa välillä (haastateltava 3).

Vaikutusmahdollisuudet

Useimmat kokivat hyvinvointialueen suunnittelun olleen pääasiassa ylhäältä alaspäin johdettua ja suunnittelun isot linjaukset tehtiin ylemmän johdon taholta. Toisaalta yksittäisesti mainittiin, että näin suuressa uudistuksessa johdon kuuluukin tulla ylhäältä. Kuntoutuspalveluiden ja hyvinvointialueen organisoitumiseen tai perus- ja erityistason kuntoutuksen integroitumiseen työryhmällä ei ollut vaikutusmahdollisuutta useimpien vastaajien mielestä. Haastateltaville jäi epäselväksi, kuka tai ketkä ylätasolla vaikuttivat kuntoutuksen organisaation rakentumiseen.

Lähes kaikkien vastaajien mielestä henkilöstön osallistaminen suunnitteluvaiheessa jäi vähäiseksi. Joidenkin lähiesihenkilöiden kokemusten mukaan vaikuttaminen oli mahdollista kuntoutuksen suunnitteluryhmässä tehtävään työhön, mikäli pääsi ajoissa ryhmään liittymään. Laajempaan hyvinvointialueen suunnitteluun vaikuttamiseen olisi osalla vastaajista ollut mahdollisuuksia, mutta rajoitteeksi koettiin, ettei oman perustyön lisäksi jää aikaa ylimääräiseen suunnittelutyöhön.

Jos mä vertaan niihin aikaisempiin sote valmisteluihin, siellä tosi paljon pääsi ihmiset mukaan (haastateltava 4).

On niin isosta organisaatiosta kyse, niin jollain laillahan se on täytynyt ylhäältäpäin johtaa tätä muutosta. Niinku ihan tässä kokonaisuudessa. (haastateltava 5.)

Ei me pystytty mitenkään vaikuttamaan erityis- ja perustason yhdistymiseen (haastateltava 2).

Useammallekin se valmistelutyö tuli oman työn oheen ja edellinen organisaatio saattaa loppuun (haastateltava 1).

Oliko niin, että valmisteluun ei kuitenkaan ole ollut tarpeeksi aikaa. Kyllähän pitäisi olla riittävä osaaminen ja työaika. (haastateltava 4.)

Suunnitteluvaiheen viestintä

Yleisellä tasolla olevaa viestintää koettiin olleen paljon, säännöllisesti ja monikanavaisesti. Useiden haastateltavien mielestä viestinnän konkreettinen sisältö jäi liian vähäiseksi, vähentäen luottamusta tulevaan uudistukseen. Viestinnältä olisi toivottu selkeämpää kuvausta ja suunnitelmaa hyvinvointialueen tulevasta organisoitumisesta ja johtamisjärjestelmästä. Lähes kaikkien mielestä

kuntoutuspalveluiden maakunnallinen suunnittelutyöryhmä olisi tarvinnut ajantasaista ja konkreettista tietoa suunnittelutyön tueksi. Osaltaan syyksi ajateltiin olevan, ettei työryhmällä ollut korkeassa virka-asemassa olevaa muutosjohtajaa. Useiden haastateltavien mukaan ajantasaista tietoa saatiin parhaiten muualta kuin hyvinvointialueen virallisista tiedotuskanavista, kuten mediasta, toisilta suunnitteluryhmiltä tai ehkä parhaiten puskaradion kautta. Jotkut kokivat, miten tiedon hakemisessa ja tulkinnassa vaadittiin paljon omaa aktiivisuutta sekä eri lähteistä tulleen tiedon kokoamista. Yksittäisesti mainittiin, miten vaihtelevasti maakunnan pienissä yksiköissä oli yhteistä tiedotusta tai infotilaisuuksia suunnittelun tilanteista. Lisäksi mainittiin viestinnän irrallisuus, joka ei osallistanut lähiesihenkilöitä tai työntekijöitä tulevaan muutokseen. Kuviossa 11 on kuvattu sisällönanalyysin esimerkki suunnitteluvaiheen viestinnästä ja tiedotuksesta, jossa yläluokaksi muodostui viestinnän konkretian puute.

Ehkä sitä kaipasi jotain konkreettista, miten oma tehtävä ja miten sitten käytännössä mikä muuttuu, mikä ei muutu, niin eihän siitä ollut niissä uutiskirjeissä (haastateltava 2).

Aika moni asia tuli viime tinkaankin, kun deadlinet oli jo lähellä ja piti isoja asioita ratkaista ja ottaa kantaa (haastateltava 6).

Parhaimman tiedon sai jostain ihan muusta kuin omista Intra lähteistä, että ihan mediasta (haastateltava 2).

Teema 1	Kysymys	Autenttinen ilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Teoria/ilmiö
Muutoksen suunnitteluvaiheen näkemykset ja kokemukset	Minkälainen kokemus sinulla on viestinnästä ja tiedotuksesta ennen 1.1.2023?	...ehkä sitä...kaikki kaipasi jotain konkreettista...miten...oma tehtävä ja miten...sitten käytännössä mikä muuttuu, mikä ei muutu, niin eihän siitä...ollut niissä uutiskirjeissä	Uutiskirjeissä ei ollut konkretiaa omasta tehtäväkuvasta ja yleensäkin mikä muuttuu, mikä ei muutu	Viestinnässä konkretian osuus vähäistä	Viestinnän konkretian puute	Viestintä
		mutta...ehkä siinä...se konkretia jäi uupumaan	konkretiaa ei riittävästi	konkretia jäi vähäiseksi		
		...konkretiaa ei tullut (viestintä)...	Viestinnän konkretia vähäistä	konkretia vähäistä		
		Mutta ei ihan juuri sitä mitä varmaan ehkä työntekijätasoa kaipasi, missä mä sitten, mihin mä kuulun, kuka minun esihenkilö on, vaihtuuko se...	Viestinnältä olisi odotettu enemmän konkretiaa organisoitumisesta ja omasta esihenkilöstä	konkretian vähäisyys organisoitumisesta ja tulevista esihenkilöistä		

Kuvio 11. Sisällönanalyysin esimerkki suunnitteluvaiheen viestinnästä

Riskien tiedostaminen

Suunnitteluvaiheessa uudistukseen liittyviä riskejä tunnistettiin, mutta lähiesihenkilöiden vastaukset hajosivat täysin eikä selkeää painotusta voitu muodostaa. Lähiesihenkilöt ymmärsivät muutoksen kokoluokan olevan valtava ja vuodenvaihteen 2022–23 turvallisen siirtymän olevan tärkeä toimintojen jatkuvuuden kannalta. Viestinnän kautta riskeinä tiedettiin olevan sähköisillä alustoilla olevien tietojen siirtyminen hyvinvointialueen järjestelmiin. Organisoitumisen riskinä koettiin olevan, ettei yhtenäistä maakunnallista kuntoutuksen kokonaisuutta saada muodostettua. Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen riskinä tiedettiin osan kuntoutuspalveluiden tiimeistä muodostuvan koko maakunnan laajuisiksi ja etäjohtamisen lisääntyvän.

Kyllähän varmasti tiedostettiin ja keskusteluissa käytiin sitä, että mitä kaikkea riskejä tähän sisältyy (haastateltava 1).

Turvallista siirtymää, se oli tosi vahva ja luulen, että aika monessa palvelussahan menttiin siihen, että ei tehdä nyt mitään muutoksia, että mennään vaan mahdollisimman kivuttomasti vuodenvaihteen yli ja sitten lähetään vasta kattomaan (haastateltava 5).

Strategia

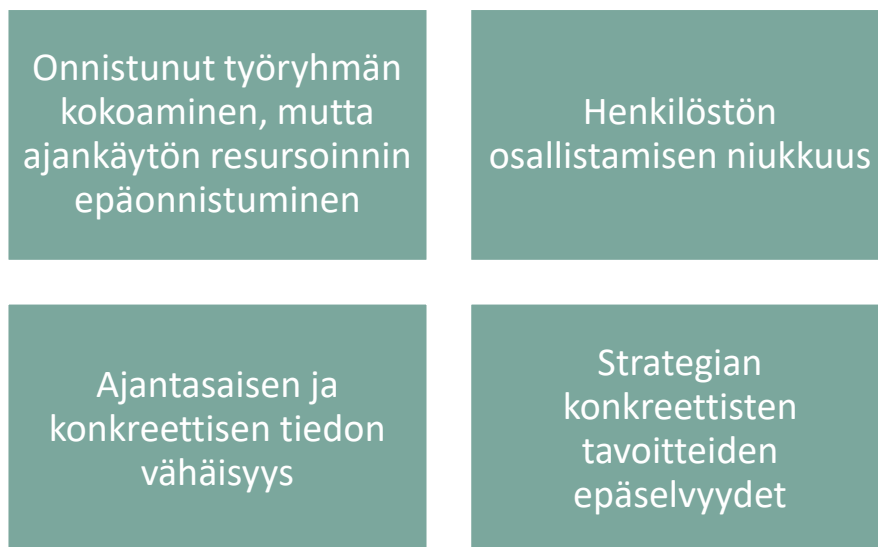
Vastausten hajanaisuus näytti, miten suunnitteluvaiheessa Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiatyö ei ollut siirtynyt konkreettisesti lähiesihenkilö- tai työntekijätasolle, eikä selkeästi määritellyt kuntoutuksen suunnittelutyöryhmän työskentelyä. Yleisellä tasolla strategiasta mainittiin usein viestinnässä ja nostettiin uutiskirjeissä esille. Esihenkilöillä ja henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua strategian suunnitteluun osallistumalla sähköiseen Howspace-alustalla toteutettuun hyvinvointialuestrategian kommentointiin ja priorisointeihin huhti-toukokuussa 2022. Strategiatyön eteneminen painottui uudistuksen toteutusvaiheeseen vuoden 2023 puolelle. Hyvinvointialueen strategiatyön hitaaseen etenemiseen koettiin vaikuttaneen hyvinvointialueen myöhäinen organisoituminen ja myöhäiset esihenkilövalinnat. Strategian kehittämiseen pystyi vaikuttamaan työntekijänä ja esihenkilönä, jos oli riittävän aktiivinen perustyönsä lisäksi. Strategian sisältö koettiin onnistuneeksi, mutta konkreettiset tavoitteet ja tavoitteiden toimeenpanemisen suunnitelmat jäivät epäselviksi. Koettiin, ettei strategiassa näkynyt tarpeeksi henkilöstön asema. Strategiasta nousi

suunnitteluvaiheessa esiin yhdenvertaisten palvelujen tuottaminen maakunnan väestölle asuinpaikasta riippumatta. Kuviossa 12 on kuvattu suunnitteluvaiheen keskeisimpiä nostoja.

Olisin toivonut, että johto olisi aikaisemmin valittu. Siellä oli ihan muutamia viime vuoden puolella ihmisiä, jotka teki jo tätä ylätasolta. (haastateltava 6.)

Mutta voiko sitä strategiaa oikein vielä tehdä kukaan etukäteen, ei ehkä. Mutta täähän tuli aika myöhään. Kaikki tiedetään tällä kokemuksella, että ei ehkä ollut vielä aika alkuvuodestakaan, ei tällä olisi ollut sijaa strategian muodostamisella ja jalkauttamiselle. (haastateltava 1.)

Pitihän meidän käydä omis tiimeis strategiaa. Siinä oli ihan selkeät tehtävät. (haastateltava 2.)



Kuvio 12. Suunnitteluvaiheen nostot

Valmisteluvaiheen tulosten yhteenveto

Tulosten perusteella valmisteluvaiheen muutoksen johtaminen viittaa vahvasti perinteiseen muutosjohtamisen ajatteluun. Tuloksista löytyy yhtäläisyyksiä etenkin Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosjohtamisen malliin. Esihenkilöt kokivat reformin tavoitteena olevan sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistyminen sekä erityis- ja perustason palveluiden integraatio, mutta konkreettisia pitkän aikavälin kehityssuunnitelmia kaivattiin lisää. Esihenkilöiden kokemusten mukaan valmisteluvaiheen käynnistyessä onnistuttiin luomaan monialainen ja osaava asiantuntijavetoinen työryhmä

kuntoutuksen palveluiden suunnitteluun. Kuitenkin organisaation epävarmuudet ja myöhäiset linjaukset vaikuttivat työryhmän toimintaan, ja osa jäsenistä liittyi mukaan vasta kun suunnitelmat olivat pitkällä. Kotterin kahdeksanvaiheisen prosessin toisessa vaiheessa kootaan yhteistyökykyinen ja sitoutunut tiimi vetämään muutosta (Kotter 1996, 51).

Uudenlaista muutosjohtamisen ajattelua valmisteluvaiheen tuloksista ei löytynyt. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategian perusteella tiedettiin, että digitaalisten palveluiden kasvua tavoitellaan tulevaisuudessa, mutta konkreettista suunnitelmaa digitaalisen transformaatiolle tai sen johtamiselle ei ollut tai olemassaoloa ei tulosten perusteella tunnustettu. Digitaalisuuden lisääntymisen palveluissa oli huomioitu strategiassa, mutta valmisteluvaiheessa sen systemaattista johtamista ei vastauksissa noussut esiin. Esihenkilöiden kokemana henkilöstön laajempi osallistaminen valmisteluvaiheen suunnitteluun jäi hyvin vähäiseksi. Larjovuoren ja muiden (2020, 11–12) tutkimuksen mukaan digitaalisen muutoksen johtaminen korostaa suuntaa näyttävää strategista johtamista ja osallistavaa johtamista. Digitaalisen transformaation johtamisessa keskeistä on ennakkoiva muuntautuminen ja strategisten valintojen tekeminen tulevaisuuden tavoitetila saavuttamiseksi (Robottiikan sydämessä - Digitaalisen transformaation johtaminen 2022).

Haastateltavat olisivat toivoneet valmisteluvaiheeseen nimettyä muutoksen johtajaa ja ylemmältä johdolta selkeitä kuntoutuspalveluiden tavoitteita, jotka olisivat linjassa hyvinvointialueen yleisten tavoitteiden kanssa. Vaikutusmahdollisuuksien olisi koettu paranevan, mikäli organisaation rakenne ja johtotehtävät on määritelty selkeästi ennen muutoksen käynnistymistä. Pirisen (2014, 238–239) mukaan muutosprosessille tarvitaan johtaja, jolla on selkeä ylemmän johdon tuki. Suunnittelu koettiin pääasiassa ylhäältä johdetuksi, ja työryhmällä ei nähty olevan vaikutusvaltaa keskeisiin hyvinvointialueen linjauksiin. Viestinnältä kaivattiin konkreettisempaa tietoa ja suunnitelmia, mutta usein ajankohtainen tieto saatiin epävirallisista lähteistä.

Konkreettiset strategiset suunnitelmat eivät siirtyneet hyvin lähiesihenkilöiden tai työntekijöiden tasolle. Strategiatyöhön henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua sähköisesti, mutta konkreettiset tavoitteet jäivät epäselviksi. Yhteenvetona voidaan sanoa, että vaikutusmahdollisuudet, osallistaminen ja viestintä olivat alueita, joissa olisi tarvittu parannuksia. Lisäksi strategiatyön konkretisointi olisi auttanut muutoksen valmisteluvaiheessa.

5.2 Kokemukset muutoksen toteutumisesta

Useat vastaajat kokivat hyvinvointialueuudistuksen tarpeelliseksi, vaikka erityis- ja perustason integroitumista ei kuntoutuspalveluissa tapahtunutkaan. Hyvinvointialueen toiminnan käynnistyttyä vuoden 2023 alusta, koetut muutokset olivat radikaaleja esihenkilöille ja työntekijöille. Useimmat vastaajat totesivat, että organisaation muutos koettiin isoimmaksi muutokseksi. Lisäksi työntekijätasolla kollegoiden lisääntyminen ja esihenkilöiden vaihtuminen olivat monelle merkittäviä kokemuksia.

Kuntoutuspalveluissa aloitettiin vuoden 2023 alusta lähtien useita ja samanaikaisia nopeita kehittämistoimenpiteitä kuntoutuksen palvelujen yhteensovittamiseksi maakunnan eri osiin. Yksittäisistä vastauksista nousi esiin, miten haastateltavat kokivat muutosten ja kehittämisten määrän toteutusvaiheen alussa olleen niin merkittävä, että vaati oman työajan ja työhyvinvoinnin tarkempaa tarkastelua. Joidenkin esihenkilöiden kokemusten ja näkemysten mukaan muutos oli merkityksellisintä ja radikaaleinta pienille yksiköille, jotka sulautuivat hallinnollisesti osaksi suurempia yksiköitä. Useiden näkemysten mukaan perustasolla tapahtuneet muutokset olivat selkeästi isompia kuin erityistasolla tapahtuneet uudistukset.

Nyt ollaan marraskuussa ja ei vielä ole päässyt niihin kehitettäviin asioihin, et varmasti jotenkin ajatteli, että tää menee paljon jouhevammin (haastateltava 4).

Mutta kyl ne yllättävän paljon nostaa tunteita pintaan, että se vaan vie aikaa, että niitä kerkee prosessoida (haastateltava 2).

Strategian toteutuminen

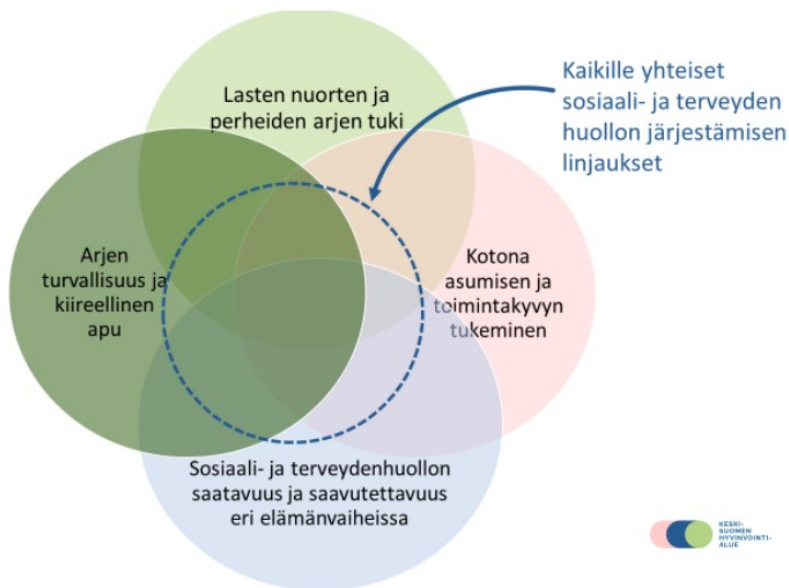
Strategian toteutusvaiheen yhteensovittaminen Keski-Suomen hyvinvointialueen kokonaisuuteen jäi epäselväksi edelleen vuoden 2023 puolella. Strategian toteuttamiseen ei esitelty tai ollut tiedossa selkeää koko hyvinvointialueen suunnitelmaa, linjausta tai toteuttamisen tapaa. Useat vastaajat olisivat toivoneet strategiasta tulevien tavoitteiden olevan konkreettisempia ja yhteisiä sekä niiden olisi tullut palvella hyvinvointialueen kokonaisuutta. Haastateltavat olisivat toivoneet hyvinvointialueelta selkeämpää näkemystä ja kannanottoa kuntoutuksen asemasta strategian tavoitteiden toteuttajana.

Hyvinvointialueen strategiakokonaisuuden läpikäyminen kuntoutuspalveluiden eri tiimeissä vuoden 2023 aikana auttoi henkilöstöä ymmärtämään paremmin uudistuksen tarpeellisuutta. Lähiesihenkilöiden kokemuksen mukaan strategiatyö jäi vuoden 2023 aikana taka-alalle välttämättömien perustyön työtehtävien vuoksi, mutta strategian mukaisten tavoitteiden uskottiin näkyvän arjessa ajan myötä. Strategian ymmärtäminen tuntui ajoittain ristiriitaiselta, sillä kaikki ylemmän johdon ohjaukset ja päätökset eivät suoraan kytkeytyneet strategiaan. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan strategian tavoitteiden mukaisiin ennaltaehkäiseviin toimien kehittämiseen ja toimintakykyyn ei panostettu riittävästi. Kuntoutukseen olisi tullut resursoida selkeästi enemmän, joka toisi tavoiteltua kustannusvaikuttavuutta pitkällä tähtäimellä.

Mä ajattelin, että jotkut toiminnot, mitä ite välillä kritisoi tai joutuu tarkemmin miettimään, että mitenkä nää ylätasen ohjaukset tai päätökset pystyis heijastamaan sinne strategiaan, että jotenkin tuntuu, että välillä on hyvinkin ristiriitasta (haastateltava 4).

Eri paikat on tullut erilaisilla systeemeillä tähän hyvinvointialueelle, niin kyllähän se näyttäytyy myös niin, että tietyissä paikoissa asiat on huonontunut merkittävästi. Ja silloinhan se ei ole strategian mukaista. (haastateltava 2.)

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (L 612/2021) vastuuttaa hyvinvointialueita järjestämään sosiaali- ja terveydenhuollon alueensa asukkaille. Lain 8 § velvoittaa hyvinvointialueita turvaamaan etenkin ammattihenkilöstön ja muun henkilöstön toimintaedellytykset. (L 612/2021, 8 §.) Esihenkilöiden näkemysten mukaan strategiassa olisi pitänyt selkeämmin näkyä henkilöstön merkitys strategian toteuttajana. Keski-Suomen hyvinvointialueen järjestämisen linjauksien tavoitteena oli konkretisoida strategian tavoitteita yleisestä yksityiskohtaiseen ja ohjata palvelutuotantoa kohti ihmislähtöistä Keski-Suomea. Kuviossa 13 on esitetty sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen linjaukset. (Keski-Suomen hyvinvointialueen järjestäminen 2023.)



Kuvio 13. Järjestämisen linjaukset (Keski-Suomen hyvinvointialueen järjestämisen linjaukset 2023)

Muutoksen kokeminen

Vastausten perusteella muutosten ja uudistusten toteutumisen luonne koettiin erilaisilla. Haastattelujen kokemuksen mukaan hyvinvointialueen alku koettiin ennemminkin ajautumiseksi kuin ohjatuksi muutokseksi. Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, miten kuntoutuspalveluissa kyettiin etenemään suunnitelmallisesti alusta alkaen, mutta etenemistä hidastivat hyvinvointialueen aloitusvaiheen kaoottisuus ja etenkin tukipalvelujen toimimattomuus. Eri organisaatioiden järjestelmien ja sovellusten yhteensovittaminen oli haastavaa eikä ollut läheskään valmiina vuoden 2023 alussa. Valmisteluvaiheessa tietohallinnon ja sovellustuen työn priorisointi ja aikataulutus olivat jo osin epäonnistuneet. Toteutusvaiheessa hyvinvointialueen muutosten johtaminen tapahtui edelleen selkeästi ylhäältä alaspäin ja pienillä yksiköillä oli vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa isompaan kokonaisuuteen. Yksittäiset vastaukset nostivat esiin, miten tapahtuneet muutokset nostivat henkilöstössä esiin monenlaisia tunteita, joiden käsitteleminen jäi lähiesihenkilöiden vastuulle. Lisäksi palvelujen tason uskottiin joillakin alueilla heikentyneen, kun toimivia malleja oli purettu ja toimintatapoja oli yhdenmukaistettu maakunnallisesti yhteensopiviksi.

Useiden esihenkilöiden kokemusten mukaan uudistuksen aikaansaamat muutokset olivat isoja. Esihenkilöiltä ei tullut selkeitä vastauksia, millä tasoilla muutoksia oli toteutunut hyvinvointialueella. Muutoksia oli tapahtunut kaikilla tasoilla, mutta toisaalta jotkut työnkuvat ja tehtävät olivat

samoja kuin ennen uudistusta. Useissa vastauksissa todettiin, kuinka keskeneräinen uudistuksen tilanne edelleen oli ja vanhoja käytänteitä oli paljon käytössä. Esihenkilöiden kokemuksen mukaan uudistuksen maakunnallisuutta ei täysin ymmärretty työntekijätasolla ja aiheutti jonkin verran muutosvastarintaa.

Vastauksista kävi lähes yksimielisesti esille, kuinka perustason kuntoutuspalvelut oli pystynyt aloittamaan toteutusvaiheessa useita kehittämiskohteita ja toimintojen maakunnallisen yhdenmukaistamistyön. Hoitopolkujen kehittäminen, terapiasuunnitelmien tarkkuus ja yhdenmukaistaminen sekä henkilöstön laajempi liikkuvuus olivat edistyneet. Kuitenkin uudet tavat tehdä työtä vaativat paljon toistoa, sillä muutokset eivät tapahtuneet nopeasti vaan askel kerrallaan. Useat haastateltavat kokivat, että organisaation muutoksen lisäksi täydellisiä toimintatapojen uudistuksia tai täysin uudenlaista toimintaa ei ollut tapahtunut, vaan ennemminkin oli kehitetty vanhojen prosessien uudistettuja versioita. Laajempi liikkuminen kuntarajojen yli oli lisääntynyt ja on selkein uusi toimintatapa. Useissa vastauksissa tuotiin myös esille, miten nopeasti kuntoutuspalveluissa toimeen laitettut muutokset ja kehittämistoimenpiteet etenivät, ettei jäänyt aikaa pysähtyä analysoimaan yksikön rakenteen toimivuutta työntekijän tai asiakkaan näkökulmasta. Hyvinvointialueen tasolla digitaalisen sotekeskuksen kehittyminen kivijalkapalvelujen rinnalle koettiin onnistuneimpana ja konkreettisimpana uudistuksena.

Useissa vastauksissa kuntoutuspalveluiden muutosvauhdin koettiin olleen nopeaa ja päällekkäisiä muutoksia oli meneillään useita. Riskinä koettiin, ettei jokaista kehittämiskohdetta saada haluttuun lopputulokseen. Vastauksien mukaan muutosvauhtia olisi voinut jopa rauhoittaa ja keskittyä paremmin muutosprosessien tarkempaan suunnitteluun ja aikatauluttamiseen. Yleisen näkemyksen mukaan hyvinvointialueen muutos tulisi kestämään vuosia ennen kuin eri organisaatioiden kulttuureita saadaan lopullisesti yhtenäistettyä.

Onhan kuntoutuksen näkökulmasta tosi merkittäviä, että me ollaan kaikki nyt samaa, kuin aikaisemmin siellä hajallaan (haastateltava 1).

Kyllä ne muutokset isoja on mun mielestä ja varmaan vielä isommat on tulossa (haastateltava 5).

Monessa muutoksessa itsekin oon ollut mukana, ei tämmöisessä kaaoksessa (haastateltava 5).

Vei tavallaan jaksamista tai työkykyä, kun muuttu oikeesti tosi paljon ohjelmat, intrat muuttu, lähiesihenkilöt muuttu, tuli paljon ohjelmistomuutosta esimerkiks ja sitten sen lisäksi lähetettiin muuttamaan tapaa tehdä työtä (haastateltava 2).

Jos kuntoutusta miettii, niin onhan monta asiaa jo nytkähtänyt eteenpäin ja muuttunutkin (haastateltava 3).

Onhan kuntoutus mun mielestä muuttunut. Sitä on uudistettu, että sehän ei ole semmoinen vastaanoton alla oleva juttu, et me ollaan se oma kuntoutuspalvelut, että se on aika isokin muutos. Onhan se 2.0 muutos. Että on aivan jotain uutta mitä ennen. (haastateltava 5.)

Esihenkilöiden rooli

Useiden vastausten perusteella esihenkilöt pääsivät hyvin vaikuttamaan kuntoutuspalvelut-yksikön muutosten ja kehittämisen toteutumiseen. Toiminnan kehittäminen ja yhdenmukaistamiseen tähtäävä työskentely aloitettiin välittömästi vuoden 2023 alussa. Joidenkin esihenkilöiden kokemusten mukaan työmäärä vuoden 2023 alussa oli niin suuri, ettei väliarviointia tai analysointia tehty tai pohdittu mitä vaikutuksia kehittämisellä ja uudistuksilla on työntekijöille ja kuntoutuspalveluiden esihenkilöille.

Yksimielisesti koettiin lähiesihenkilön roolin ja vastuun uudistuksen alussa olleen iso. Heillä oli vastuu maakunnallisesti kuntoutuspalveluiden oman sektorinsa uudistusten käytännön toteutuksesta, vastuu henkilöstöstä, taloudesta sekä eri organisaatioista tulevien henkilöiden ja toimintojen yhteensovittamisesta. Selkeänä hyvinvointialueen strategian mukaisena kehittämisen kohteena koettiin olevan potilaiden yhdenvertaisen palvelupolun kehittämistyö, jolla tähdättiin kuntoutuspalveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantamiseen. Useiden esihenkilöiden näkemysten mukaan lähiesihenkilöt olivat kuntoutuspalveluiden muutoksen johtamisen avainhenkilöitä ja oman kehittämisalueensa ytimessä. Muutamien esihenkilöiden mukaan työajan priorisointia jouduttiin tekemään, kuinka paljon työaika pystyi käyttämään kehittämiseen. Esihenkilöiden oma ja samalla työntekijöiden työhyvinvointi sekä kuormittuminen oli huomioitava, jos meneillään oli useita kehittämiskohteita samaan aikaan.

Johtamiskulttuurin rakentumista ja uudistamista ei pohdittu juuri lainkaan. Useissa vastauksissa nousi esihenkilöillä ollut toive uudistuksen mahdollistamasta modernimmasta johtamiskulttuu-

rista, jossa avoimuus ja tasa-arvoisuus saisivat entistä isomman aseman. Jonkin verran nousi toiveita tulevaisuudessa paljon työtä vaativalta päätöksenteon selkeyden, nopeuden ja joustavuuden parantamisesta. Lähiesihenkilöiden kokemuksen mukaan tasapuolinen tuki ja arvostus heille itselleen ja työntekijöille nähtiin tärkeänä. Kuviossa 14 on kuvattu sisällönanalyysin esimerkki toteutusvaiheen vaikuttamismahdollisuuksista, jossa yläluokaksi muodostui muutokseen vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Kyllä jonkunlaisia muutoksen tekijöitä ollaan oman yksikön puolesta, että on saatu aika paljonkin tehtyä muutoksia (haastateltava 3).

Mun mielestä palveluvastavilla kuntoutuspalveluissa on ihan hirveän iso vastuu muutoksen eteenpäin viemistä tai ylipäätään sitä muutoksen ajatusta (haastateltava 1).

Jos ois semmoista jaettua ja ikään kuin modernia johtajuutta (haastateltava 6).

Teema 2	Kysymys	Autenttinen ilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Teoria / ilmiö
Näkemykset muutoksen johtamisen tärkeistä asioista	Pääsittkö mielestänne vaikuttamaan muutoksen toteutumiseen?	...ollaan kai me nyt saatu vaikuttaa itse tänä vuonna omassa yksikössä...	On voitu vaikuttaa omassa yksikössä	Vaikutusmahdollisuus omassa yksikössä	Muutokseen vaikuttamisen mahdollisuuksia	Vaikuttamismahdollisuudet
		...kyllä me ollaan ihan ite saatu vaikuttaa...	Itse on voitu vaikuttaa	Vaikutusmahdollisuuksia on		
		...tän vuoden puolella olen...päässyt vaikuttamaan...	Olen päässyt vaikuttamaan	Vaikutusmahdollisuuksia on		
		...että kyllähän täs pystyy ja pääsee...tekeään...isojakin asioita...	Tässä työssä pystyy ja pääsee vaikuttamaan ja isoihinkin asioihin	Pystyy vaikuttamaan merkittäviin asioihin		

Kuvio 14. Sisällönanalyysin esimerkki toteutusvaiheen vaikuttamismahdollisuuksista

Jaettua johtamista

Esihenkilöt kokivat laajalti, että jaettua johtamista kuntoutuspalveluissa oli tapahtunut uudistuksen toteutusvaiheessa, mutta toivottiin myös jaetun johtajuuden kehittämistä ja lisäämistä. Toisaalta jaetun johtajuuden määritelmä ja yhdistäminen omaan työhön ei ollut selkeästi ymmärrettyä. Koettiin, ettei työtehtävien delegointi ollut samaa kuin jaettu johtaminen. Useiden vastausten

perusteella lähiesihenkilöt toteuttivat jaettua johtamista kollegoiden välillä ja jonkin verran työntekijätasolle.

Periaatteessahan me jaetaan omaa johtajuutta jollain tavalla näissä työryhmäju-tuissa työntekijöille (haastateltava 3).

Muutoksen ja kehittämisen esteitä

Useat haastateltavat nostivat esille, miten esihenkilöt kokivat puutteita olevan etenkin ylemmän johdon kokonaisnäkemyksessä ja laajan koordinoinnin puutteessa. Uudistusten nopeampi etene-minen olisi vaatinut hyvinvointialueen käynnistyttyä johdolta nopeampaa päätöksentekoa ja selke-ämpiä linjauksia sekä uskallusta tehdä ratkaisuja yhteisen tavoitteen ja vision eteen. Oman kunnan tai työpisteen eduista tiukasti kiinnipitäminen ei edistä kokonaisuuden kehittämistä vaan lisää sii-loutumista ja vastakkaisasettelua.

Yksimielinen mielipide muodostui tukipalveluiden osaamisen ja resurssien riittämättömyydestä tarpeeseen nähden. Epäselviin asioihin vastauksien ja ratkaisujen saaminen vei liian paljon aikaa. Kokemusten mukaan lähiesihenkilöille jäi liikaa vastuuta esimerkiksi tietohallinnolle tai henkilös-töyksikölle kuuluvien asioiden selvittämisestä. Maakunnallisesti käytössä oli viisi potilastietojärjes-telmää, joilla kaikilla oli erilliset sovellustuet. Sovellustukien yhtenäistämistä ei oltu aloitettu hyvin-vointialueen käynnistyessä ja epäselvyydet veivät paljon lähiesihenkilöiden työaika. Potilastietojärjestelmät eivät mahdollistaneet haluttuja asioita tai toimineet rinnakkain.

Vastauksissa nousi esille, miten toteutusvaiheeseen oli vaikuttanut valmisteluvaiheen osittainen epäonnistuminen. Useat vastaajat nostivat lähiesihenkilöiden valmisteluvaiheessa käytettävän työajan niukan resursoinnin, jonka vaikutukset näkyivät toteutusvaiheen alkutaipaleella. Valmiste-luun olisi tarvittu ihmisiä, joilla olisi ollut mahdollisuus tehdä täysiaikaista valmistelutyötä.

Yllättävän paljon ollut sitä vaikkapa tukipalveluihin liittyvää toimimattomuutta tai asioiden sekavuutta tai mikä on vienyt niin paljon aikaa (haastateltava 5).

Aika paljon kuitenkin mietitään vaan just sitä omaa vaan kapeesti ja ehkä kokonais-näkemysten puute on aika monella tasolla se päähahmo (haastateltava 3).

Ehkä jossain vaiheessa tuli semmonenkin, että vois vähän olla hitaampaakin tää muutos jossain vaiheessa, että ois aikaa vähän pureskellakin (haastateltava 5).

Muutosviestintä

Useiden esihenkilöiden kokemusten perusteella toiminnan käynnistyttyä hyvinvointialueen muutosviestintä oli riittävän monikanavaista. Useat vastaajat kokivat viestinnän epäonnistuneen akuuttien ja ajankohtaisten asioiden kohdalla, jossa viestintä oli usein myöhässä tai viestinnän sisältö jäi liian yleiselle tasolle. Viestinnän tai muun tiedonvälityksen olisi toivottu tavoittaneen lähesihenkilöt ennen työntekijätason viestintää, jotta olisi ollut mahdollista reagoida ja valmistautua työntekijöiden kysymyksiin. Viestinnältä olisi kaivattu yhtenäisempää, laajempaa ja samanaikaisempaa maakunnallista tiedotusta. Tulevaisuuden toiveena yksittäiset vastaajat toivoivat ylimmän ja keskijohdon ottavan enemmän vastuuta yhteisestä tiedottamisesta yksikkörajoista välittämättä.

Haastatteluiden vastauksissa iso painoarvo tuli hyvinvointialueen verkkosivuille, joiden sisältö ei huomioi riittävästi ammattilaisia tai maakunnan asukkaita. Verkkosivujen kehittämiseen ja ajantasaistamiseen olisi pitänyt panostaa voimakkaasti viimeistään toiminnan käynnistyttyä vuoden 2023 alussa. Viestinnässä ja verkkosivuilla olisi tullut korostaa tehokkaammin potilaiden palveluja ja palvelupolkuja. Hyvinvointialueen sisäinen Intra-kanava todettiin olevan toimiva ja sisältävän riittävästi informaatiota. Kuntoutuspalveluiden pääviestintäkanavaksi muodostui Microsoft Teams-sovellus, joka toimii hyvin nopean viestinnän kanavana. Haasteeksi koettiin runsaiden tiedostomäärien kertyminen ja tiedon hidas löytyminen.

Periaatteessahan meillä on aika paljon erilaisia kanavia ja paikkoja mistä voi tietoa hakea, mutta eihän siihen oikeesti ole aikaa (haastateltava 3).

Muutosviestintää monessa tullut liian myöhään tai sitten ei oo tullut tai ollut liian semmoista ylätasoa (haastateltava 5).

Aika sillain viime tipassakin saattaa tiedotus tulla. Monessa asiassa tulee tiedotus pikkusen viime tipassa taikka sitten sitä ei tule ollenkaan. (haastateltava 4.)

Noi hyvinvointialueen nettisivut, niin sitä työtä ois voinut tehdä vähän toisella lailla. Ja jotenkin silleen, että asiantuntijat palveluista ois ollut enemmän mukana, että siitä

tuli aika sillisalaatti, jota korjaillaan nyt koko ajan. Ja siitähän tullut tosi paljon palautettakin, että ne ei toimi ja sieltä ei löydä mitään. (haastateltava 2.)

Luovuus ja innovaatiot

Lähes yksimielisesti koettiin, että ideoinnille ja luovuudelle oli ollut tilaa etenkin kuntoutuspalveluiden sisällä. Ideoita oli myös lähdetty kokeilemaan ja toteuttamaan. Joissakin vastauksissa mainittiin haasteena ideoiden kokeileminen ja toteuttaminen oman vastualueen ulkopuolisille palvelualueille, vaikka kuntoutuksen palveluja sinne tuotetaankin. Useat haastateltavat toivoivat rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta palvelujen kehittämiseen ilman rajoittavia organisaatorajoja. Kuviossa 15 on kuvattu toteutusvaiheen keskeisimpiä nostoja.

Innovatiivisuudelle ja ideoinneille on kyllä tilaa, mutta sit se toteutus ei aina ole mahdollista. Meistä riippumattomista jutuista. (haastateltava 1.)

Onhan niille ollut tilaa, ihan hyvin joo. En koe, että olis hirveästi rajoitettu. (haastateltava 6.)



Kuvio 15. Toteutusvaiheen nostot

Toteutusvaiheen tulosten yhteenveto

Hyvinvointialueuudistuksen kehittämisen vahvistavina tekijöinä vastaajat näkivät uudistuksen välttämättömyyden ja sen mahdollisuuden vastata laajempiin sosiaali- ja terveydenhuollon tarpeisiin, vaikka erityis- ja perustason integraatio ei toteutunutkaan odotetusti. Uudistuksen alkuvaihe toi radikaaleja muutoksia työympäristöön, joita ilmeni muun muassa kollegoiden lisääntymisenä ja esihenkilöiden vaihtumisena. Kehittämistoimenpiteiden nopea suunnitelmallinen käynnistyminen vuoden 2023 alusta tuki kuntoutuspalveluiden maakunnallista yhteensovittamista, mutta toisaalta asetti paineita esihenkilöiden työajan ja työhyvinvoinnin hallintaan. Kehittäminen koettiin ennemminkin vanhojen prosessien uudistetuiksi versioiksi. Strategian toteutuminen hyvinvointialueen käynnistyttyä koettiin epäselväksi. Esihenkilöt kokivat strategiatyön jääneen välttämättömien työtehtävien vuoksi taka-alalle, mutta sen merkitys ja tavoitteet koettiin näkyvän arjessa ajan myötä. Strategian täytäntöön paneminen eli muutosten konkretisoiminen suunnitelmallisella ja johdetulla kehittämisellä viittaa perinteiseen Kotterin muutosjohtamisajatteluun. Mahdollisuus avoimeen ja laajaan innovointiajatteluun, jossa luovuudelle ja ideoinneille annettiin mahdollisuus, viittaa uudempaan ajattelumalliin.

Kehittämisen esteinä mainittiin muun muassa epäselvät vastuut sekä ylemmän johdon puutteellinen kokonaisnäkemys ja kehittämisen koordinoinnin puute. Kotterin (1996, 60) mukaan hyvä visio koordinoi tehokkaasti toimenpiteitä, selkiyttää muutoksen suuntaa sekä kannustaa tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä. Myös tukipalveluiden osaamisen ja resurssien riittämättömyys sekä muutosten johtamisen ylhäältä alas -malli rajoittivat kehittämistä. Esihenkilöt kokivat haasteita muutosviestinnässä, jossa ajankohtainen ja konkreettinen tieto oli usein myöhässä, vaikka toteutui monikanavaisesti.

Esihenkilöiden rooli muutosten ja kehittämisen toteutumisessa korostui, ja heidän panoksensa nähtiin olennaisena uudistuksen onnistumiselle. Esihenkilöt vaikuttivat aktiivisesti muutosten toteutumiseen, vaikka kohtasivatkin haasteita kehittämisen ja työajan yhteensovittamisen hallinnassa. Pirisen (2014, 231–232) mukaan muutosprojektiin tarvitaan riittävästi aikaa, joka on oikeassa suhteessa muun operatiivisen työn lisäksi. Jaetun johtamisen konsepti oli esillä, mutta sen käytännön toteutuminen ja ymmärtäminen koettiin epäselväksi.

5.3 Näkemykset tulevaisuuden muutoksen johtamisesta

Muutosten johtaminen tulevaisuudessa

Vastausten perusteella suurin painoarvo ja merkitys tulivat muutosten tai muutosten johtamisen suunnitteluvaiheen alkuun. Osaavan ja sitoutuneen työryhmän kokoamiseen tulee panostaa riittävästi ja ryhmän jäsenillä olisi oltava mahdollisimman hyvä asiantuntemus kehitettävästä asiasta. Työryhmän kokoonpanoon olisi saatava kaikki henkilöt tai edustus, jota muutos koskettaa. Työryhmän jäsenille olisi mahdollistettava ja resursoitava riittävä ajankäyttö suunnittelutyöhön, sillä pitkään jatkuessaan oman työn ohella tehtävä kehittämistyö on hyvin kuormittavaa. Vastauksissa tuli esille työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin merkitys, mikäli työajan riittävyys perustyön ja suunnittelutyön kesken ei ole oikeassa suhteessa. Optimaalisin ratkaisu olisi kokoaikaisen resursoinnin mahdollistamisen ainakin osalle työryhmän jäseniä.

Irrottaa siihen kunnolla joku suunnittelemaan, että ei tehdä oman työn ohessa (haastateltava 4).

Ihan mielelläänkin tekis, mutta ei vaan repee kaikkeen (haastateltava 5).

Sitten tärkeä, että siihen muutokseen resursoitaisiin, irrotettaisiin ihmisiä, jotka jalkauttaa tai käy keskustelua ja on ihan sitä varten eikä oman työn ohessa tekemässä sitä juttua (haastateltava 5).

Sais vähän huokaista välillä (haastateltava 3).

Haastateltavat nostivat vastauksissaan kehittämiskohteiksi muutosprosessien suunnitelmallisuuden, aikatauluttamisen ja konkreettiset tavoitteet. Lähiesihenkilöt nostivat oman työn näkökulmasta muutosprosessin jatkuvan arvioinnin merkityksen ja tarvittaessa rohkeiden suunnanmuutosten tekemisen. Suunnitteluvaiheessa ja etenkin toteutusvaiheessa tapahtuvia muutoksia tulisi seurata ja arvioida säännöllisesti. Seurantatietojen avulla voidaan arvioida, ovatko tehdyt muutokset ja kehittämisen toimenpiteet aiheuttaneet myönteisiä tuloksia toiminnassa vai tarvitaanko väliarviointien perusteella toimenpiteitä oikean suunnan saavuttamiseksi. Tavoiteltu muutos on oltava selkeästi perusteltu ja ymmärrettävää visiota tulisi korostaa paremmin. Muutoksen toteuttamiselle on oltava selkeä suunnitelma ja muutoksen keskeisimmät tavoitteet pitää konkre-

tisoida, jotta vältetään tulkinnalta. Tavoitellun muutoksen tulisi näkyä kokonaisvaltaisesti organisaatiossa ja lopputuloksen tulisi koskettaa kaikkia organisaation jäseniä. Vastuutahojen määrittelyminen muutosprosesseissa koettiin olevan äärimmäisen tärkeää eikä epäselvyyksiä saisi olla. Useimmat vastaajat totesivat, kuinka muutoksen kokonaisnäkemys on oltava jollakin täysin selvänä tiedossa. Lisäksi isoissa muutoksissa on kyettävä johtamaan kokonaisuutta eikä pientä osaa. Todettiin muutosten etenemisen olevan mahdotonta, ellei vastuuta ole selkeästi nimetty kenellekään tai muutoksella ole johtajaa.

Se oikeesti pitää olla hyvin mietitty, että mitä kohti lähetään ja millä keinoin (haastateltava 6).

Onko se tietoisuus kaikilla, että mihin me ollaan menossa, mitä mihin pyritään, mitä se tarkoittaa, että varmaan sen vision näkevät, mutta osaako ne sanottaa seuraavalle sitä visiota ja taas seuraavalle (haastateltava 2).

Se kokonaisuuden johtaminen, että me tiedetään, että mihinkä ens vuonna henkilöstöpanokset laitetaan, mikä on meidän talous juttu, paljon rahaa käytössä ja paljon sitä on mennyt ja mitä täytyis ennakoida (haastateltava 3).

Useissa vastauksissa muutosten johtamisen viestintä ja tiedottaminen nousevat vahvasti esille. Ajan tasaiseen tiedottamiseen panostaminen parantaisi yhteistä sitoutumista. Tiedonkulkua tulisi ylipäänsä vahvistaa lähijohdon ja ylimmän johdon välillä. Ylimmän johdon olisi tiedettävä tarkkaan, miten ja milloin tietoa välitetään henkilöstölle. Viestin sisältö pitäisi olla loppuun asti mietitty ja valmisteltu, jotta välttyttäisiin vääriä tulkinnoilta tai viestinnän korjauksilta.

Linjauksista tai tuommosista, niin toivoisin, että tiedotukset tulis silleen, että jos koskettaa vaikka koko kuntoutuksen väkeä tai koko laaja alaista sotea, niin aina sen porukan ylin johto olis se, joka tiedottais (haastateltava 6).

Muutosprosessin eri vaiheiden tiedottamisen yhtenäisyyteen ja selkeyteen tulisi keskittyä paremmin useiden vastausten perusteella. Viestinnän pitäisi sisältää yleisen tiedon lisäksi mahdollisimman konkreettista tietoa, joka auttaisi ymmärtämään meneillään olevaa uudistuksen vaihetta. Keinoina mainittiin tiedottamisen keskittäminen, jolloin sama tieto tavoittaisi samalla kertaa riittävän suuren osan muutoksen kohteena olevasta henkilöstöstä. Keskitetyllä viestinnällä vältetään tiedon muuttuminen ja väärin ymmärtäminen.

Pitää olla toiminnan seuranta ja arviointia (haastateltava 6).

Musta tuntuu, että korkeampi johto on ehkä ainakin ymmärtänyt muutoksen ja ehkä yrittänyt johtaa sitä, mut sitten lähijohto tai keskijohto ei oo (haastateltava 5).

Useissa vastauksissa tärkeänä koettiin osallistamisen merkitys ja työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämään ja ideoimaan heti muutosten suunnittelun alkuvaiheessa. Yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista parannetaan, mikäli kaikilla on mahdollisuus esittää mielipiteensä ja tulla kuuluksi. Keinoina mainittiin monikanavaiset kyselyt ja henkilöstökyselyt.

Mitä muutoksia me on tehty, niin meidänhän pitäisi kysyä näistä ihan konkreettisesti, että ennen tehtiin näin ja nyt tehään näin, niin mitä mieltä työntekijät on siitä (haastateltava 1).

Tästä oli puhetta joskus, että kysyttäis 3 kuukauden välein tai 4 kuukauden välein semmonen, että meneekö oikeaan suuntaan ja haluaisitko vielä, että joku muu asia muuttuisi (haastateltava 6).

Ihmiset sitoutuu silloin, kun he saa vaikuttaa omaan tekemiseensä jo siellä suunnitteluvaiheessa (haastateltava 2).

Muutamissa vastauksissa nostettiin esiin muutoksen johtajan kyvyt ja halu luoda kehittämistä ja muutosta eteenpäin suuntaava ilmapiiri. Muutoksesta vastaavan johtajan on pystyttävä omalla esikuvallaan luomaan avoin ja turvallinen ilmapiiri. Avoimuus ja asioiden läpinäkyvyys lisäävät luottamuksen tunnetta yhteiseen tavoitteeseen. Yksittäisesti mainittiin työpaikan psykologinen turvallisuus.

Pitää huoli työntekijöistä, että heillä on psykologisesti turvallista ja heille ei tuu pelko, että kohta taas tulee joku juttu ja että he uskaltaa sanoa ideoita (haastateltava 5).

Avoin ilmapiiri ja, että sä pystyt lähestymään esihenkilöä (haastateltava 2).

Teknologian hyödyntämisen muutosjohtamisen apuna esihenkilöt nostivat tiedon ja informaation helpomman saatavuuden, johon teknologialla voisi olla paremmat mahdollisuudet tällä hetkellä. Erilaisia tietotekniikkasovelluksia ja ohjelmia tulisi hyödyntää paremmin. Tulevaisuudessa tekoäly tulisi nousemaan entistä merkittävämpään asemaan ja näkyisi esihenkilöiden päivittäisessä työssä.

Yksittäisistä vastauksista nousi esiin muiden kuin sote ammattilaisten käyttäminen esimerkiksi digitaalisuuden ja tekoälyn hyödyntämisessä.

Mun mielestä sotealalla on aika syvällä ajatus, että pitää olla sote ammattilaiset viemässä näitä ja kehittämässä asioita. Mun mielestä siitä ajatuksesta on vaan pakko luopua. (haastateltava 2.)

Erilaisuuden huomioiminen muutoksen keskellä nousi vastauksista merkittävästi esiin. Muutoksissa ja uudistuksissa ihmisten erilaisuus on huomioitava, sillä osalla työntekijöistä uuden työtavan oppiminen saattaa viedä pidemmän aikaa kuin toisella. Syynä voi olla esimerkiksi puutteellisemmat tietotekniset taidot tai muutosprosessin aikana saattaa esiintyä muutosvastarintaa, jonka syihin muutoksen johtajan kannattaa perehtyä tarkemmin.

Pitää vaan aina muistaa, että se vie aikaa ja ihmiset suhtautuu niin eri lailla muutokseen (haastateltava 2).

Aikaa siis tarvitaan ja asioiden työstämiselle ja tunteille pitää olla aikaa (haastateltava 5).

Tulevaisuuden muutoksen johtamisen taidoista kysyttäessä, vastauksista nousivat vuorovaikutusosaaminen, tunneälykyys, erilaisuuden ymmärtäminen ja tekoälyosaaminen. Kaikki työntekijät on huomioitava yksilöinä, joiden tunnereaktiot vaihtelevat voimakkaasti muutostilanteissa. Erilaisten tunteiden ymmärtämiseen esihenkilöt tarvitsisivat jopa koulutusta. Kuviossa 16 on kuvattu sisälönanalyysin esimerkki muutoksen johtamisen kehittämisestä, jossa yläluokaksi muodostui yhdenmukainen ja selkeä viestintä.

Teema 3	Kysymys	Autenttinen ilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Teoria/ ilmiö
Mitä asioita esihenkilöt pitävät tärkeinä muutoksen johtamisessa?	Miten muutoksen johtamista pitäisi kehittää, jotta tuleva muutos toteutuisi onnistuneesti?	...toivoisin, että tiedotukset tulis silleen, että jos...koskettaa...koko...kuntoutuksen väkeä tai koko laaja-alaista sotea...,niin aina...sen porukan ylin johto...olis se, joka tiedotais...	Yhtenäinen tiedotus ylemmältä johdolta, jos asia koskee kuntoutuspalveluita tai laajaa sotekeskusta kokonaisuutena	Yhtenäinen tiedotus mahdollisimman korkealta tasolta	Yhdenmukainen ja selkeä viestintä	Muutosjohtamisen kehittäminen
		eikä jokainen...oma esihenkilö omalle porukalleen. ...siinä on aina...vaara, että tulee...erilaisia tulkin-toja asioista.	Viestintään voi tulla erilaisia tulkintoja, jos esihenkilöt viestivät omille tiimeilleen yhteisistä asioista	Viestintä mahdollisimman keskitettyä		
		...ehkä epävarmuutta on tuonut...vaikka...syksyn osaltakin...että ensin on päätetty jotain, sitten siitä on jo infottu, sit se on peruttu...	Epävarmuutta ei pidä korostaa vääränlaisella tiedotuksella, joka joudutaan peruuttamaan	Tiedotettavan asian perusteet selvitetty perusteellisesti		

Kuvio 16. Sisällönanalyysin esimerkki muutoksen johtamisen kehittämisestä

Esihenkilöiden tarvitsema tuki

Haastateltavat nostivat laajasti esiin esihenkilöiden tarvitseman tuen kohdalla, miten muutosprosessissa lähiesihenkilöt tarvitsevat avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa mielipiteitä kuunnellaan, on vapaus puhua avoimesti ja ilmaista erilaisia, kriittisiäkin mielipiteitä. Virheiden tekemistä ei saisi liiaksi pelätä. Lähiesihenkilöillä tulisi olla ajantasainen tieto meneillään olevista muutoksista ja suunnitelmista, päätöksistä tulisi tiedottaa selkeästi ja riittävän nopeasti sekä korostettiin yhteistyön helppoutta virka- asemasta riippumatta. Vastausten perusteella toisen lähiesihenkilön tuki muutoksen eteenpäin viemisessä nousi jopa tärkeämmäksi kuin oman esihenkilön ja ylemmän johdon tuki.

Ois semmoinen avoin ilmapiiri ja luottamus ja ettei tarvis mieltä, että mitä voi sanoa (haastateltava 1).

Hyväksytään erilaiset mielipiteet (haastateltava 6).

Korostan myös kollegoiden tukea, että tähän ois ollut ihan täysin mahottomuus, jos ei ois tässä ollut, että oon kyllä saanut tosi hyvän ja vahvan tuen (haastateltava 4).

Muutamia yksittäisiä vastauksia nousi, kuinka muutosjohtamisen tueksi tarvittaisiin ajantasaista tietoa valtakunnan tason linjauksista. Lisäksi toivottiin vahvempaa ohjausta ja selkeyttä valtakunnallisiin erityis- ja perustason linjauksiin. Suomessa hyvinvointialueiden välillä pitäisi olla selkeät yhtenäiset raamit tulevaisuuden suuntaviivoista, jotta välttyttäisiin eriarvoisuuden lisääntymiseltä hyvinvointialueiden välillä. Lisäksi kuntoutukseen tarvittaisiin tiedolla johtamisen tueksi kansainvälisesti tutkittua ja vertaisarvioitua tietoa. Tulevaisuuden ennakointi tulisi näkyä suunnitelmissa ja tehdyt muutokset ennakoisivat paremmin tulevia haasteita. Muutosjohtamisen tueksi tarvittaisiin toimiva asiakaspalauttejärjestelmä, jotta asiakaspalautteisiin kyettäisiin reagoimaan viiveettä.

Useat haastateltavat toivoivat lähiesihenkilön tehtäväkuvien selkeyttämistä ja rajaamistakin. Nykyisissä työtehtävissä koettiin olevan riittävästi autonomiaa ja on mahdollisuuksia tehdä päätöksiä. Tehtäväkuva voi olla hyvin laaja ja voi vaatia kannanottamista suuriin maakunnallisiin kokonaisuuksiin. Yksittäisesti tuotiin esiin, miten jatkossa tulisi tarkemmin pohtia, kuuluuko vastuu lähiesihenkilölle vai ylemmälle johdolle. Perustyön ja kehittämistyön välillä koettiin olevan jatkuvaa ristiiriitaisuutta ja tulevaisuudessa tarvitaan ajankäytön ja resurssien tarkistamista.

Varmaan myös sitä, että jotenkin rajata tai ainakin tehtäväkuvaa selventää (haastateltava 3).

Mä ainakin miellän oman roolini, että olisin lähiesihenkilö, että pystyis oikeesti suunnitamaan oman työpanoksensa siihen (haastateltava 4).

Itseohjautuvuus ja autonomia

Esihenkilöt kokivat laajalti, että kuntoutuspalveluissa on paljon itseohjautuvuutta tiimeissä ja työpisteissä. Vaikka ideoinneille ja kokeiluille koettiin kuntoutuspalveluissa olevan mahdollisuuksia, nousi vastauksista kokeilukulttuurin lisääminen jossakin määrin esille. Tiimien sisällä vastuuta otetaan laajasti ilman esihenkilön ohjausta tai määräystä. Toisaalta yksittäinen vastaaja koki, että tiimien työskentelyä on mahdollista suunnata vielä enemmän autonomiaan ja jopa itsenäiseen päätösten tekoon. Kuviossa 17 on kuvattu esihenkilöiden näkemyksiä tulevaisuuden muutoksen johtamisesta.

Tiimi tavallaan huolehtii toinen toisistaan (haastateltava 5).

Kokisin, että fysioterapeutit tai terapeutit yleensä on aika itseohjautuvia. Jos on lyhkäisiä poissaoloja, niin he järjestee yleensä kaiken (haastateltava 6).



Kuvio 17. Esihenkilöiden näkemykset tulevaisuuden muutoksen johtamisesta

Muutoksen johtamisen tulosten yhteenveto

Muutoksen johtamisessa esihenkilöt korostivat erityisesti suunnitteluvaiheen merkitystä, asiantuntevan ja sitoutuneen työryhmän kokoamista sekä työryhmälle varattua riittävää resursointia ja ajankäyttöä. Suunnittelu- ja toteutusvaiheiden säännöllinen arviointi, selkeät ja konkreettiset tavoitteet sekä muutosten jatkuva seuranta ja arviointi ovat olennaisia muutosprosessien onnistumiselle. Tutkimuksen vastauksissa nousi yksittäisesti suunnitelmallinen tulevaisuuden ennakointi ja tehdyt muutokset ennakoisivat paremmin tulevia haasteita. Digitaalisen transformaation johtamisen perusajatuksia on siirtyminen tavoitteen määrittelyn ja strategisten valintojen kautta ennakoiwaan muuntautumiseen (Robottiikan sydämessä - Digitaalisen transformaation johtaminen 2022). Muutoksen tavoitteen selkeys, ymmärrettävyys ja sen organisaatiolaajuinen vaikutus mainittiin tärkeiksi tekijöiksi. Vastuutahojen selkeä määrittely ja johtajuuden merkitys muutoksissa nähtiin kriittisenä onnistumisen kannalta.

Viestinnällä ja tiedottamisella on suuri rooli muutoksen johtamisessa. Panostaminen ajantasaiseen ja selkeään viestintään nähtiin välttämättömänä yhteisen sitoutumisen ja ymmärryksen lisäämiseksi. Osallistaminen ja henkilöstön aktiivinen mukaan ottaminen kehittämiseen alusta alkaen koettiin keskeiseksi. Tämä parantaa sitoutumista ja mahdollistaa laajemman näkemyksen saamisen muutosprosessiin. Kokeilukulttuurin korostamista tulisi tulevaisuudessa lisätä.

Teknologian hyödyntäminen ja erilaisuuden huomioiminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotka tukevat muutosprosessin onnistumista. Esihenkilöt painottivat myös psykologisen turvallisuuden merkitystä. Avoimessa ilmapiirissä virheitä ei pelätä ja mielipiteitä kuunnellaan. Yksittäisesti nostettiin vuorovaikutusosaamisen, tunneälykkyyden ja tekoälyosaamisen merkitystä tulevaisuuden muutoksen johtamisessa. Esihenkilöiden tarvitsema tuki keskittyy avoimeen ja luottamukselliseen ilmapiiriin, jossa yhteistyö ja tiedonkulku toimivat sujuvasti. Selkeät ja ajantasaiset tiedot muutoksista sekä selkeytetyt tehtäväkuvat auttavat esihenkilöitä navigoimaan muutoksessa.

Tiimien itseohjautuvuuden ja autonomian edistäminen nähtiin tärkeänä. Muutoksen johtamiselle ja onnistuneelle muutosprosessien perustan luomiselle tarvitaan suunnitelmallisuuden korostamista, selkeitä tavoitteita, avointa viestintää, osallistamista ja esihenkilöiden riittävää tukemista. Muutoksen johtamisen tavoitteet noudattelevat perinteisten muutoksen johtamisen ilmiöitä, joissa suunnitelmallinen ja johdettu ovat avainasemassa. Kuitenkin tuloksista merkittävästi nousee osallistamisen ja avoimen ilmapiirin korostaminen, joka lisää luottamusta ja sitoutumista muutosten tavoitteisiin. Teknologian tai digitaalisen transformaation johtaminen ei noussut merkittävästi esiin.

6 Pohdinta

6.1 Onnistumisia ja skeptismiä

Tutkimus pyrki muodostamaan tilannekuvan Keski-Suomen hyvinvointialueen muutoksen johtamisen onnistumisista ja haasteista. Lisäksi tutkimus pyrki tunnistamaan Keski-Suomen hyvinvointialueuudistuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa käytettyjä perinteisiä tai uusia muutoksen johtamisen ilmiöitä sekä löytää keinoja tulevaisuuden muutoksen johtamisen onnistumisille.

Tutkimustulokset osoittivat, että muutoksen johtamisen keinoina oli käytetty etenkin muutoksen valmisteluvaiheessa perinteisiä muutoksen johtamisen malleja, kuten Kotterin kahdeksanportaista mallia. Uudempaa ajattelua löytyi tulevaisuuden muutoksen johtamisen tavoitteissa, mutta liittyivät ennemminkin johtamiskäytänteiden muuttumiseen. Digitaalinen transformaatio on ilmiönä tarkasti tulkiten löydettävissä, mutta digitaalisen transformaation johtamisen ilmiötä tuloksissa ei ollut. Tutkimus vahvisti tutkimuksen hypoteesia, jonka oletuksena oli suurissa uudistuksissa vähäinen henkilöstön osallistaminen, viestinnän haasteellisuus ja vaikuttamismahdollisuuksien heikkous. Kuviossa 18 on kuvattu tuloksista nousseita lähiesihenkilöiden kokemia valmistelu- ja toteutusvaiheen keskeisimpiä myönteisiä ja skeptisiä tai kehittämistä vaativia asioita.

Lähiesihenkilöiden kokemat myönteiset asiat
<ul style="list-style-type: none"> • Onnistunut asiantuntijatyöryhmän kokoaminen suunnitteluvaiheessa • Uudistus koettiin välttämättömänä • Lähiesihenkilön rooli ja vastuu korostuivat • Lähiesihenkilöt olivat muutoksen suunnittelun ja toteutuksen avainhenkilöitä • Monikanavainen muutosviestintä • Luovuudelle ja ideoille tilaa
Lähiesihenkilöiden kokemat kehittämistä tarvitsevat asiat
<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä usein myöhässä nopeita toimenpiteitä vaativien asioiden kohdalla • Viestinnästä puuttui konkretia • Suunnittelutyöryhmältä puuttui riittävä ajankäyttö perustyön lisäksi • Suunnittelutyöryhmältä puuttui muutoksen johtaja ja ylemmän johdon tuki • Suunnittelutyöryhmän vaikuttamisen mahdollisuudet vähäiset • Henkilöstöä ei osallistettu suunnitteluun • Useiden kehittämiskohteiden samanaikainen aloitus aiheutti ajankäytön riittämättömyyttä • Epäselvyyttä kuntoutuksen kehittämisen vaikutuksista koko hyvinvointialueen strategiaan • Ylemmän johdon kokonaisnäkemysten ja koordinoinnin epäselvyydet • Muutokset koettiin osittain ajautumiseksi • Tukipalveluiden toteutusvaiheen myöhästyminen ja epäonnistuminen • Toivottiin modernimpaa johtamiskulttuuria

Kuvio 18. Esihenkilöiden kokemat myönteiset ja kehittävistä vaativat asiat

Tutkimuksesta korostui positiivisena ja muutoksen johtamista tukevana, kuinka hyvinvointialueuudistus koettiin välttämättömänä asiana. Valmisteluvaiheen onnistumisen avaintekijänä oli osaavan ja motivoituneen asiantuntijaryhmän kokoaminen, huolimatta sen rajallisesta vaikuttamisen mahdollisuudesta. Tutkittavat kokivat lähiesihenkilöiden olleen uudistuksen onnistumisen avainhenki-

löitä korostuneen roolin ja vastuun vuoksi. Tutkimuksesta kävi myös selville, kuinka viestintä onnistui monikanavaisesti viemään uudistuksen tilannetta henkilöstön suuntaan. Lisäksi positiivisena koettiin mahdollisuus luovuudelle ja vapaalle ideoinnille etenkin toteutusvaiheessa.

Tutkimuksen tuloksista korostui kehittämistä vaativiksi asioiksi valmisteluvaiheen suunnittelutyöryhmän vähäinen vaikuttamisen mahdollisuus ja ylemmän johdon tuen puute, suunnitteluun käytettävän työajan riittämättömyys sekä työryhmältä puuttuva muutoksen johtaja. Viestinnän koettiin olleen usein myöhässä ja viestinnältä olisi odotettu enemmän konkreettista sisältöä.

Tutkimuksesta kävi myös selville, kuinka vähän henkilöstöä osallistettiin uudistuksen suunnitteluun. Uudistuksen valmistelussa keskityttiin enemmän asioiden johtamiseen kuin ihmisten johtamiseen, kun Kotterin (1996, 23) mukaan muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää selkeätä keskittymistä ihmisten johtamiseen. Pirinen (2014, 179) puolestaan toteaa, miten työntekijän osallistaminen muutoksen suunnitteluun, sitouttaa paremmin osallistumaan käytännössä toteutukseen. Toteutusvaiheen alku koettiin radikaaliksi ja tutkittavat kokivat työajan riittämättömyyttä täysipainoiseen kehittämiseen ja perustyön hoitamiseen. Muutokset koettiin osittain ajautumiseksi. Tulosten mukaan koettiin epäselvyyttä ylemmän johdon kokonaisnäkemyksestä ja koordinoinnista. Epäselvyydet aiheuttivat epävarmuutta, kuinka kuntoutuspalveluiden kehittämisen toivottiin tukevan hyvinvointialueen yhteistä strategiaa. Toteutusvaihetta merkittävästi hidastavana tekijänä koettiin tukipalveluiden hitaus ja toimimattomuus. Lisäksi tuloksista käy selville, kuinka johtamiskulttuuriin toivottiin modernia lähestymistapaa.

Esihenkilöiden näkemykset tulevaisuuden muutoksen johtamiseen keskittyivät vahvasti suunnittelun ja osallistamisen merkitykseen. Esihenkilöt korostivat selkeiden ja konkreettisten tavoitteiden merkitystä muutosprosessien onnistumisen kannalta. Muutoksen johtamisessa on tärkeää olla selkeä visio ja ymmärrettävät perustelut muutokselle. Muutosprosessia edistävän työryhmän on oltava mukana jo suunnitteluvaiheessa ja heille tulisi turvata riittävä työajan käyttö.

Esihenkilöt painottivat myös viestinnän ja tiedottamisen tärkeyttä muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Selkeä ja ajantasainen viestintä auttaa ylläpitämään avointa ilmapiiriä, edistää yhteistä sitoutumista ja ymmärrystä muutoksen tavoitteista. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen ja ideoidensa kuuleminen lisää luottamusta ja parantaa yhteistyötä. Esihenkilöt korostivat lisäksi psykologisen turvallisuuden ja työpaikan avoimen ilmapiirin merkitystä. Tällaisessa ympäristössä

työntekijöillä on vapaus ilmaista mielipiteensä ja ehdottaa muutoksia ilman pelkoa virheiden tekemisestä. Tämä edistää innovatiivisuutta ja kokeilukulttuuria. Teknologian rooli nähtiin apuvälineenä, joka tukee muutosprosessin hallintaa ja parantaa tiedon saatavuutta. Tulevaisuudessa tekoälyn odotetaan olevan yhä merkittävämpi osa esihenkilöiden työssä, mikä edellyttää myös uudenlaisia osaamistarpeita, kuten tekoälyosaamista.

Hyvinvointialue on edelleen liminaalitulassa, jossa muutos ja uudistus on käynnistynyt, mutta kokonaisvaltaista muutosta eli reformia ei ole tapahtunut (Kontinen ym. 2013, 260). Liminaalitila ei ole hyvinvointialueen tietoinen valinta, vaikka voi tarjota organisaatiolle mahdollisuuden kehittymiseen. Liminaalitalan yhtenä syynä ovat uudistuksen ja johtamis- ja toimintamallien uudistamisen keskeneräisyys. Seuraavat vuodet ratkaisevat, päästäänkö liminaalitulasta pois kohti uudistuksen strategisia tavoitteita, koska muutoksen johtamisen eteneminen ei ole ollut suoraviivaista Kotterin kahdeksan askelisten portaiden mukaista. Lisäksi digitaalisen transformaation johtamisen puuttuminen voi hidastaa tai estää digitaalisten palveluiden käyttöönottoa.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa tilannekuva ja tunnistaa tekijöitä, jotka vahvistivat tai estivät muutoksen kohti suunniteltua tavoitetta. Haastattelujen perusteella esiin nousi osallistamisen merkitys ja työntekijöiden mukaan ottaminen jo muutosten suunnitteluvaiheessa. Yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista pyrittiin parantamaan monikanavaisilla kyselyillä ja henkilöstökyselyillä. Lehtonen ja muut (2023, 244–245) toteavat hyvinvointialueen onnistuvan suunnitellun ja johdetun muutoksen johtamisen avulla.

Tutkimuksen toteutus oli tapaustutkimus, jossa muutos oli keskeinen käsite. Perinteistä muutosjohtamista edusti Kotterin malli, kun taas uudempaa ilmiötä oli digitaalisen transformaation johtaminen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että muutoksen johtamisen onnistumiseen vaikuttivat henkilöstön osallistaminen, oikea-aikainen viestintä, suunnitelmallisuus, visio, johdon tuki, resurssit ja avoin kommunikaatio. Kotterin (1996) mukaan tehokkaan vision tulee olla yksinkertainen, realistinen, selkeä ja helposti viestittävä, mutta joustava oma-aloitteisuudelle. Lisäksi visio antaa toteutettavissa olevan kuvan tulevaisuudesta. (Kotter 1996, 62–63.)

Tutkimuksen perusteella havaittiin vahva viittaus perinteiseen muutosjohtamisen ajatteluun valmistelu- ja toteutusvaiheissa. Esihenkilöt kokivat reformin tavoitteena olevan sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistymisen sekä palveluiden integraation, mutta kaipasivat konkreettisempia pitkän aikavälin suunnitelmia. Valmisteluvaiheessa onnistuttiin luomaan monialainen ja asiantuntijavetoinen työryhmä, mutta organisaation epävarmuudet ja myöhäiset linjaukset vaikeuttivat toimintaa.

Tuloksista löytyi yhtäläisyyksiä Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosjohtamisen malliin, erityisesti toisessa vaiheessa, jossa korostetaan yhteistyökykyisen ja sitoutuneen tiimin merkitystä muutoksen vetämisessä. Kotterin (1996, 45–46) mukaan muutosprosessien onnistumiseksi tarvitaan aina kokoonpanoltaan oikeaa, toisiinsa luottavaa ja yhteistä tavoitetta tavoittelevaa tiimiä. Suunnittelua ohjaavassa tiimissä oli kolme Kotterin (1996) mainitsemaa ominaispiirrettä, kuten asiantunteudesta, uskottavuutta ja johtajuutta. Kuitenkin työryhmästä puuttui muutoksen johtaja, jolla olisi ollut riittävästi asemaan perustuvaa valtaa, ylemmän johdon tuki, ajantasaista tietoa ja vaikutusvaltaa päätösten tekoon. (Kotter 1996, 51.) Uudenlaista muutosjohtamisen ajattelua valmisteluvaiheen tuloksista ei löytynyt, vaikka Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiassa mainittiin digitaalisten palveluiden kasvun tavoittelu tulevaisuudessa.

Tutkimuksen perusteella muutoksen johtaminen hyvinvointialueella oli perinteistä ja rakenteellisesti Kotterin mallin mukaista. Kotterin (1996, 20) mukaan muutosprosessin on edettävä vaiheittain oikeassa järjestyksessä ja oikea-aikaisesti. Lisäksi Lewinin muutosjohtamisen oppeja oli havaittavissa, missä olemassa olevia toimintatapoja ja tasapainoa järkytetään kohti haluttua tilaa. Vaikka haluttujen muutosten vakauttaminen isossa organisaatiossa oli haastavaa, pienemmissä muutosprosesseissa se oli mahdollista. Organisaation kompleksisuuden vuoksi tarvittiin uudenlaista muutosjohtamisen ajattelua, joka korostaa osallistamista, innovointia ja teknologian hyödyntämistä. Kemellin ja muiden (2022, 58) mukaan henkilöstön osallisuudella varmistetaan parhaiten organisaation jokaista tasoa koskeva muuntautuminen. Mihun ja muiden (2023, 162) tutkimus osoittaa kuinka työntekijöiden innovaatioita, osallistamista ja osaamisen kehittämistä on edistettävä kokonaisvaltaisesti.

Tutkimus vahvisti hypoteesin, jonka mukaan suurissa uudistuksissa henkilöstön osallistaminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet olivat vähäisiä sekä viestintä osittain epäonnistunutta. Kotter (1996,

85) toteaa muutosta valmistavien tahojen käyttävän yksisuuntaista viestintää kustannusten nousun ja visioiden muutosten vuoksi tai visio todetaan vääräksi. Positiivisena asiana esiin nousi hyvinvointialueuudistuksen koettu välttämättömyys ja osaavan asiantuntijaryhmän kokoaminen valmisteluvaiheessa. Haastatteluissa korostettiin avointa ilmapiiriä, luottamusta ja erilaisten mielipiteiden hyväksymistä muutosjohtamisen tukemiseksi.

Tutkimus painotti muutoksen johtamisen uudistamisen tarvetta vastaamaan tietoyhteiskunnan haasteisiin ja vaati uusia johtamismalleja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Perinteiset mallit, kuten Kotterin kahdeksanportainen malli, eivät täysin vastanneet 2020-luvun haasteisiin, joten muutosjohtamisen uudistuminen oli välttämätöntä. Malmelin (2021, 12–13) on todennutkin, miten johtamista tulisi kehittää radikaalia uudistumista ja innovointia varten. Digitaalisen transformaation johtamisen tarve korostui, mutta sitä ei ollut vielä konkreettisesti tunnistettu tuloksissa. Mihu ja muut (2023, 163) ovat todenneet, miten muutoksen johtajan roolin muuttuminen digitaalisella aikakaudella vaatii organisaatiolta tahtoa suunnitelmalliseen johtamiskulttuurin ja strategian kehittämiseen, onnistuakseen digitaalisen transformaation johtamisen haasteissa.

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta. Tutkimusprosessin ja haastatteluiden on lähtökohtaisesti oltava erittäin eettisiä. Eettisyyttä on vastuullisesti, perustellusti ja hyvin tehty tutkimus. Haastattelussa kysyttiin vain tutkimukseen liittyviä kysymyksiä eikä oman uteliaisuuden vuoksi. Osallistujan oli lisäksi tiedettävä oikeutensa kieltäytyä haastattelusta tai keskeyttää haastattelu. Eettisyyttä on korostettava etenkin erityisryhmien kohdalla. (Hyvärinen ym. 2017, 32–34.) Yksityisyyden huomioiminen ja kunnioittaminen aineiston keruussa, analysoinnissa ja raportoinnissa oli yksi tutkimuksen etiikan merkityksellisimpiä piirteistä (Kuula 2011, 76–77).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelut ovat hyvin erilaisia ja eri asioita painottavia. Metodikirjallisuus käsittelee luotettavuutta yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta, vaikka niiden hylkäämistäkin on esitetty laadullisissa tutkimuksissa. Luotettavuutta arvioitaessa kokonaisuus on tärkein ja miten johdonmukaisuus sekä suhde toisiinsa ovat tasapainossa. Tässä tutkimuksessa kohde ja tarkoitus oli rajattu selkeästi. Aineistonkeruu oli parihaastatteluna nauhoituksena ja voitiin toistaa ilman ongelmia. Haastattelut suoritettiin nopealla aikataululla noin yhden kuukauden

kuluessa aloituksesta. Aineisto analysoitiin manuaalisesti teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. (Sara-järvi & Tuomi 2018, 158–165.)

Haastateltavat olivat tutkijan kollegoita samasta palveluyksiköstä. Kollegiaalisuus lisäsi keskustelun määrää ja edisti keskustelun suunnitelmallista kulkua. Tutkija oli ollut aktiivisesti mukana hyvinvointialueen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, joten tutkijan mielipiteet tai ennako-odotukset eivät saaneet ohjata haastateltavien vastauksia tai kysymysten asettelua ja tulosten raportointia. Vilkan (2021, 127) mukaan teemahaastattelun ongelmana voi olla, että kysymyksiin on sisäänkirjoitettu tutkijan käsityksiä tutkittavasta asiasta. Jokaiselle haastattelulle varattiin riittävästi aikaa, eivätkä haastattelut jääneet kesken. Haastateltavien tiedot jäivät vain tutkijan tietoon, eikä niitä voi löytää tuloksista.

Tutkija pyrki tutkimuksessa sosiaaliseen uskottavuuteen ja läpinäkyvyyteen. Haastattelutilanteet olivat parihaastatteluina, mutta tutkimuksen uskottavuuteen sillä ei ollut merkitystä. Haastattelutilanteet olivat luontevia ja ilmapiiriltään vapaita, eivätkä tutkittavat muokanneet vastauksiaan välttyäkseen arvostelulta tai saadakseen lisää arvostusta. Haastatteluaineiston määrä ja laatu olivat merkittävän isoja. Tutkittavien tunnistamattomuus säilytettiin koko tutkimusprosessin ajan.

Haastattelutilanteet pysyivät hyvin relevantteina ja etenivät kysymysten mukaisina alusta loppuun. Vastausten määrä oli riittävää ja sisältö hyväksyttävää. Tutkija pystyi etenemään ja johdattelemaan tilanteita johdonmukaisesti, huolimatta runsaasta keskustelusta ja vastausten hajoamisesta eri teemojen välillä. Litterointi- ja analyysivaiheessa vastukset sijoitettiin analyysirungon oikeille paikoille.

Tutkittavien määrä oli rajattu kuuteen henkilöön eikä siten anna laajaa kuvaa koko hyvinvointialueelta. Kuitenkin tutkimuksen luonne Case-tutkimuksena antaa syvällisemmän ja luotettavamman kuvan tutkittavasta aiheesta. Tutkittavat olivat edustavia vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin. Kuitenkin aineiston runsauden perusteella tulokset ovat yleistettävissä laajemminkin. Suuremmalla haastateltavien määrällä merkittävää lisäarvoa tutkimukselle ei olisi ollut. Tutkimuksen uskottavuutta tukee kattavat tutkimustulokset ja haastatteluaineiston suorat lainaukset, joiden perusteella lukija voi itse arvioida tulkintojen oikeellisuutta.

Tutkimuksen tunnistettuna haasteena oli tutkijan ja tutkittavien kollegiaalisuus. Tutkija oli myös ollut aktiivisesti mukana kaikissa muutoksen vaiheissa suunnittelusta lähtien. Toisaalta tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen vuoksi teemahaastattelut pysyivät aktiivisina ja lisäkysymysten tuottaminen oli luontevaa. Tutkija säilytti uskottavuuden ja tutkimuksen läpinäkyvyyden, eikä teemahaastatteluiden johdattaminen aiheuttanut uskottavuusharhoja tuloksiin. Tutkijan objektiivisuus ja puolueettomuus säilyivät tutkimuksen aikana. Kysymysten tarkka ja laadukas muotoilu auttoivat haastattelutilanteiden onnistumista ja toistettavuutta. Haastattelutilanteiden avoin ilmapiiri, tutkittavien hyvä sitoutuminen ja runsas keskustelun määrä tukivat uskottavuuden säilymistä.

Tutkijan itsensä ulkoistaminen analyysissa ja raportoinnissa sai tulosten tulkintaan luotettavuutta, syvyyttä ja uskottavuutta. Aineiston keruun ja analysoinnin aikana tutkijan ennako-oletukset eivät saaneet vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tutkimuksen objektiivisuuden säilyttäminen olivatkin luotettavuuden peruskysymyksiä, joita tutkija joutui pohtimaan koko tutkimuksen ajan. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on syytä erottaa tutkijan tekemien havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Tutkijan on määriteltävä ymmärtääkö hän tutkittavia itseään vai vaikuttaako tutkijan oma viitekehys, miten kuulee ja havainnoi tutkittavia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.) Luotettavuutta arvioitaessa tutkija joutui pohtimaan omaa sitoumustaan tutkimukseen ja miten omat ajatukset ovat muuttuneet prosessin aikana, sillä tutkimusprosessi oli pitkä sen aloituksesta tutkimuksen päätökseen saakka (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140).

Tutkijan pohdinnassa olivat pitkään aineistolähtöinen sisällönanalyysi tai teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teorialähtöinen sisällönanalyysi soveltui paremmin tutkimuksen tarkoitukseen ja toi luotettavuutta, koska tuloksista haettiin yhteyksiä ja vertailua teoriaan ja ilmiöihin. Teemahaastattelun kysymysten määrä oli suuri ja vaati tutkijalta aikaa analyysin muodostamiseen. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu tutkijan tulkinnat aineistosta. Teemoja pohdittiin perusteellisesti tutkimusaiheen mukaan ja kysymysten järjestystä vaihdeltiin haastatteluiden välillä, jotta haastattelutilanne etenisi luontevasti. Teknisen haastatteluvälineistön toimivuus testattiin useaan kertaan, sillä ilman laadukasta tallennetta tutkimuksen luotettavuus voi heikentyä. Haastatteluaineiston laatua ja luotettavuutta lisäsi aineiston nopea litterointi haastattelutilanteen jälkeen.

6.4 Suositukset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa tutkittiin lähiesihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä muutoksen johtamisesta. Muutoksen johtaminen on tutkimusten mukaan muuttunut uudenlaiseen ajattelumalliin, jota digitaalisen transformaation johtaminen edustaa. Ilmiötä ei ole vielä täysin tunnistettu, mutta vahvasti tämän tutkimuksen tutkijan käsitystä jatkotutkimusten välttämättömyydestä. Perinteinen muutoksen johtaminen on toimiva jatkossakin, mutta digitaalisuuden ja teknologian käyttöönottoaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa vaatii suunnitelmallista johtamiskulttuuria. Muutoksen johtamisen vaikutusten arviointia kannattaa jatkossa tutkia tarkemmin. Minkälaisia vaikutuksia on ollut organisaatioon, työntekijöihin tai asiakkaisiin. Jatkossa muutoksen johtamisen kokemusten tutkimista hyvinvointialueella kannattaa tehdä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusta voisi rajatusti suorittaa sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkailta. Asiakaskokemukset voivat antaa arvokasta tietoa, miten reformi on vaikuttanut heidän kokemuksiinsa hyvinvointialueen muutoksista.

Lehtosen ja muiden (2023, 244–245) mukaan muutosjohtaminen vaatii aina suunnitelman tekoa, eivätkä strategiassa tai visiossa mainitut asiat riitä tavoitteen saavuttamiseen. Strategiassa mainittu digitalisaation lisääminen palveluissa ei tarkoita, että teknologia ja digitaaliset ratkaisut saadaan automaattisesti juurrutettua toimintaan. Nyky-yhteiskunnassa ja hyvinvointialueilla olisi ymmärrettävä uudenlaisen ajattelutavan merkitys ja mahdollisuudet, jossa digitaalista muutosta johdetaan suunnitelmallisesti. Palomäki (2020, 174–175) korostaa nopeampaa, kokeilevampaa ja osallistavampaa strategiaa digitaalisen transformaation onnistumiseksi. Tulevaisuuden muutosjohtamisen on muututtava korostamaan avoimuutta, henkilöstön osallistamista ja mahdollisuutta avoimeen innovointiin. Lehtonen ja muut (2023, 255) nostavat kokeilujen kautta tapahtuvan muutosjohtamisen. Kuitenkin uudenlainen ajattelu, kuten digitaalisen transformaation johtaminen, edellyttää ennakoivaa muutosjohtamista reaktiivisen sijaan. Johtamisella varmistetaan organisaation digitaalisen transformaation onnistuminen, huolehtimalla samalla henkilöstön osallisuus, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi (Robotiikan sydämessä - Digitaalisen transformaation johtaminen 2022).

Integroimalla digitaalisen transformaation johtamisen osaksi organisaation johtamiskulttuuria, voidaan avata uusia mahdollisuuksia digitaalisen muutoksen hyödyntämiseen. Siirtymällä reaktiivisesta ennakoivaan johtamiseen, organisaatiot voivat valmistautua paremmin tulevaisuuden haasteisiin, erityisesti kasvavassa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarpeessa. Hyvinvointialueen

organisaatio on edelleen muutosvaiheessa, jossa selvitetään tulevaisuuden suuntaa. Reformia eli kokonaisvaltaista muutosta ei ole tapahtunut ja vakiintumisvaihe vaikuttaa olevan kaukana. Stenvall ja Virtanen (2023, 72–82) toteavatkin, miten reformien vaikuttavuus selviää vasta pitkän ajan kuluttua, mutta muutoksen oikean suunnan edellytyksenä ovat oikeat muutosprosessit ja johtaminen. Hyvinvointialueen organisaation syvempi kulttuurin muutos ei välttämättä toteudu suunnitellulla manipulatiivisella kulttuurin muutoksella, vaan vaatii evolutiivisen muutoksen yhteisvaikutuksen, kuten Viitala (2019, 291) on todennut.

Tietojohdamisen vahvistaminen päätöksenteossa mahdollistaa vaikuttavampien ja näyttöön perustuvien palvelujen tarjoamisen, parantaen kustannustehokkuutta. Digitaalinen transformaatio kannustaa innovaatioihin ja luo edellytyksiä kokeilukulttuurille, samalla kun monialainen yhteistyö teknologia-asiantuntijoiden kanssa avaa uusia näkökulmia muutoksen johtamiseen. Digitaalisen transformaation johtaminen mahdollistaa organisaatioille laajemman ja syvemmän teknologian hyödyntämisen, mikä voi merkittävästi parantaa niiden toiminta- ja innovaatiokykyä kompleksisessa ympäristössä.

Lähteet

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Berndtson, T. 2018. Johtamisopeissa uusi ei korvaa vanhaa. KT-lehti 1/2018. Hanken Svenska Handelshögskolanin tutkijatohtori Jouni Virtaharjun haastattelu. Viitattu 24.3.2024. <https://www.ktlehti.fi/2018/1/johtamisopeissa-uusi-ei-korvaa-vanhaa>.

Boulton, C. & Pratt, M. K. 2023. What is digital transformation? A necessary disruption. CIO. Julkaistu 9.8.2023. Viitattu 2.11.2023. <https://www.cio.com/article/230425/what-is-digital-transformation-a-necessary-disruption.html>.

Brandt, T. & Gromov, A. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Liiketaloudellinen aikakauskirja 2011, 1, 65–83. Viitattu 3.9.2023. http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf.

Drucker, P. F. 1999. Johtamisen haasteet. Suom. Tillmann, M. Porvoo: WSOY.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C. & Winkelmann, A. 2020. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. Information & Management 2020, 57, 5, 1–13. Viitattu 2.11.2023. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>.

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja kehittäjän käsikirja. Helsinki: SKAF.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinoina. Turku: Enostone.

Heikkilä, J., Jantunen, S., Kurki, A.-L., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Pekkarinen, L., Piippo, J., Saarisilta, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Sulander, J., Suomi, A., Tuomivaara, S., Tuulaniemi, J. & Valtanen, E. 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Toim. J. Saarisilta & J. Heikkilä. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti 4/2015. Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 30.10.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-433-5>.

Heponiemi, T., Juujärvi, S., Keskimäki, I., Kujala, S., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätösten tueksi 3/2019. Viitattu 20.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>.

Heponiemi, T., Kaihlanen, A., Kanste, O., Laukka, E. & Ravelin, A. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2021, 58, 3, 220–234. Viitattu 20.4.2023. <https://doi.org/10.23990/sa.103248>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hoitotyön tutkimussäätiö. Viitattu 4.6.2023. <https://hotus.fi/>.

Hospodková, P., Berežná, J., Barták, M., Rogalewicz, V., Severová, L. & Svoboda, R. 2021. Change Management and Digital Innovations in Hospitals of Five European Countries. Healthcare 9, 11, 1508. Viitattu 19.4.2023. <https://doi.org/10.3390/healthcare9111508>.

Hujala, A. & Taskinen, H. 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere Universiter.

Hyvärinen, M, Nikander, P. & Uusivuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Joensuu, M., Kerkkänen, M., Lammintakanen, J. & Niiranen, V. 2014. Johtajana muutoksissa. 1. p. Helsinki: Kuntaliitto.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Viitattu 7.10.2023. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava. Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Toim. J. Vuori. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 4.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Toim. T. Makkonen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. 2021. Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. Hallinnon Tutkimus, 2021, 40, 1, 23–36. Viitattu 2.11.2023. <https://doi.org/10.37450/ht.95663>.
- Kemell, K., Haaranen, M., Mäkelä, T. & Pekkola, T. 2022. Ohjelmistorobotiikan käyttöönoton johtaminen. Teoksessa Ohjelmistorobotiikka: Kohti rutiinitehtävien automatisointia. Toim. H.-R. Markkio & V. Kaartinen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 313, 56–69. Viitattu 17.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-651-4>.
- Keski-Suomen hyvinvointialue. 2023. Strategia. Kohti ihmislähtöistä Keski-Suomea. Keski-Suomen hyvinvointialueen verkkosivut. Viitattu 28.5.2023. <https://hyvaks.fi/hyvinvointialue/strategia>.
- Keski-Suomen hyvinvointialue. 2023. Strategia. Tutustu linjauksiin. Viitattu 28.1.2024. https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2023-12/hyvaks_jarjestamisen_linjaukset.pdf.
- Kontinen, T., Houni, P., Karsten, H. & Toivanen, H. 2013. Liminaalitalan käsite työn muutosten jäsentäjänä. Aikuiskasvatus, 33, 4, 252–264. Viitattu 23.9.2023. <https://doi.org/10.33336/aik.94057>.
- Koramo, M., Brauer, S. & Jauhola, L. 2018. Digitalisaatio ammatillisessa koulutuksessa. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2018:9. Ladattavissa Opetushallituksen verkkosivuilta. Viitattu 2.11.2023. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/191033_digitalisaatio_ammattillisessa_koulutuksessa.pdf.
- Kotter, J., P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- L 612/2021. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. Viitattu 28.1.2024. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160548>.
- L 616/2021. Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaannpanosta. Viitattu 17.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210616>.
- L 677/1982. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta. Viitattu 25.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1982/19820677>.
- Laloux, F. 2021. Reinventing Organizations – kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Suom. J. Markkula, A. Rautanen & R. Waegelein. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover.
- Lappalainen, K. 2016. Julkisen erikoissairaanhoidon valmius alueelliseen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistukseen. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 8, 4, 177–199. Viitattu 1.11.2023. <https://journal.fi/finjehew/article/view/60196>.

Larjovuori, R.-L., Lighthart, R., Heikkilä-Tammi, K., Keränen, K., Bordi, L., Laakkonen, T. & Mäkinen, J.-P. 2020. Digimuutos tehdään yhdessä. Viitattu 29.3.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1405-7>.

Lehtonen, O.-P., Kinnunen, J., Kinnunen, M. & Saarni, S. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent.

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen. Miten johtaa murroksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Malmsten, A. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Toim. M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen. Helsinki: Gaudeamus.

Maxwell, J. C. 2021. Johtajuusmuutos. 11 olennaista muutosta, joihin johtajien on suostuttava. Kuopio: Scanria.

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 2. p. Helsinki: Talentum.

Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. 2019. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36, 4. Viitattu 6.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ScienceDirect.

Mihu, C., Pitic, A. G. & Bayraktar, D. 2023. Drivers of Digital Transformation and their Impact on Organizational Management. *Studies in Business and Economics*, 18, 1, 149–170. Viitattu 24.3.2024. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0009>.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat.

Mäkelä, T. 1998. Jättiläisen hengitys: Talous, teknologia ja sosiaaliset innovaatiot. Teoreettisia lähtökohtia ja empiirisiä havaintoja talouden jaksottaiseen kehitykseen perustuvaan valtionhallinnon muutoksen kuvauksesta. Lisensiaatintyö. Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitos. Viitattu 23.3.2024. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/76420>.

Mäkelä, T. 2022. Tietojohtaminen osana digitaalisen transformaation johtamista. *AMK-lehti, UAS Journal*, 2/2022. Viitattu 1.9.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022051736338>.

Niemelä, M. 2008. Julkisen sektorin reformin pitkä kaari Valtava-uudistuksesta Paras-hankkeeseen. *Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia* 102. Viitattu 25.10.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/5f0e829c-3bff-4a35-9dc5-c836ce11a589/content>.

Nieminen, M. & Talja, H. 2018. Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi. Toim. R. Puutio & J.-P. Heikkilä. Jyväskylä: Metanoia.

Palomäki, R. 2020. Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatiossa. *Hallinnon Tutkimus*, 2020, 39, 3, 173–187. Viitattu 2.9.2023. <https://doi.org/10.37450/ht.100036>.

- Parviainen, U. 1988. VALTAVA-uudistuksen työn hallintaan liittyvät ongelmat lääninhallinnon tasolla. Hallinnon tutkimus 1988, 7, 2, 130–132. Viitattu 25.10.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102962/60099>.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-Palvelu.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Puska, P. 2020. Sote ja sen pitkä kaari. Helsinki: Into.
- Robottiikan sydämessä - Digitaalisen transformaation johtaminen. 2022. Video. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 11.4.2022. Jyväskylän ammattikorkeakoulun virallinen Youtube-kanava. Viitattu 29.3.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=LTa4NNowsbM>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 10. uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Seeck, H. 2021. Taylorismista innovaatioteorioihin. 6. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Shein, E. 2022. 8 reasons why digital transformations fail. CIO. Julkaistu 14.11.2022. Viitattu 2.11.2023. <https://www.cio.com/article/228268/12-reasons-why-digital-transformations-fail.html>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Selvitys hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä vastuun toteutumisesta 2023. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain (612/2021) 31 §:n mukainen sosiaali- ja terveysministeriön vuosittainen valtakunnallinen selvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2024:1. Viitattu 23.3.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5408-3>.
- Sotehelmiä hyvinvointialueiden johtamisen ja kehittämisen tueksi. 2022. Toim. S. Syvänen & S. Toivonen. Viitattu 17.2.2024. <https://www.sotehelmet.fi/wp-content/uploads/2022/11/Sotehelmet.pdf>.
- Sote-sopan keittokirja – sote-uudistuksen taustatekijät ja käännekohtat. 2021. Toim. E. Ahonen, M. Ahopelto, M. Heikkinen, M. Huovinen-Tervo, T. Pekkala & E. Tolonen. Kunnallissalan kehittämistäitiön julkaisu 45. Viitattu 17.2.2024. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/09/45_sote-sopan-keittokirja.pdf.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uud. p. Helsinki: Tietosanoma.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2021. Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Helsinki: Tietosanoma.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2023. Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Toim. P. Uusikylä & H. Jalonen. Helsinki: Into.
- Sydänmaanlakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Syvjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Hallinnon tutkimus, 2007, 26, 3, 3–17. Viitattu 7.10.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379/58936>.
- Uusikylä, P., Kotiranta, S., Salminen, V., Lamminkoski, H. & Stenfors, S. 2019. Yhteiskunnan muutosvalmiuden tukija. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi. Sitran selvityksiä 155. Vaikuttavuusarviointi 6. Ladattavissa Sitran julkaisuissa. Viitattu 31.10.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/07/sitraselvityksiaosallistavahallintofinal.pdf>.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta nro 238. Ladattavissa Kuntaliiton julkaisuissa 2012. Viitattu 7.10.2023. Helsinki: Kuntaliitto.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja. 20 työkalua. 3. p. Helsinki: Alma Talent.
- Lukinmaa, T. 2012. Suomi organisaatiouudistusten ykkönen EU:ssa. Yle verkkoartikkeli 25.5.2012. Viitattu 12.5.2024. <https://yle.fi/uutiset/3-6107306>.
- Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. Janus sosiaalipoliitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, 28, 2, 168–184. Viitattu 17.9.2023. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.30668/janus.75187>.
- Wenzel, K. 2022. Management Models of Digital Transformation. Analysis and Definition of Success Factors for the Development of a Management Framework. Viitattu 23.3.2024. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36158-7>.

Liitteet

Liite 1. Infokirje

Arvoisa kollega

Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön

Sinua pyydetään osallistumaan opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan Keski-Suomen hyvinvointialueen laajan sotekeskuksen kuntoutuspalveluiden esihenkilöiden kokemuksia sosiaali- ja terveydenhuollon reformista ja muutosjohtamisesta sekä kartoitetaan näkemyksiä tulevasta muutoksesta.

Opinnäytetyön tekijänä on Kari Mastokangas. Työ tehdään Jyväskylän ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen ja kehittäminen tutkinto-ohjelmaan.

Vapaaehtoisuus

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisen koska tahansa. Suostumuksesi voit antaa vastaamalla myönteisesti tähän sähköpostiviestiin sekä allekirjoittamalla suostumuslomakkeen ja skannaamalla se sähköpostin liitteenä sinisellä allekirjoituksella varustettuna tutkijan sähköpostiosoitteeseen tai tuomalla allekirjoitetun suostumuslomakkeen haastattelutilaisuuteen.

Opinnäytetyön tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on teemahaastatteluiden avulla tutkia kuntoutuspalveluiden esihenkilöiden kokemuksia Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon reformin muutoksen johtamisesta sekä näkemyksiä tulevasta muutoksesta. Tarkoituksena on teorialähtöisen aineiston analysoinnin avulla löytää tuloksista yhtäläisyyksiä ja piirteitä perinteisiin muutosjohtamisen ilmiöihin ja auktoriteettien kirjoituksiin tai uudempiin ilmiöihin, kuten digitaalinen transformaatio.

Tutkimus ei ota kantaa, kuinka onnistunut muutosjohtaminen on ollut, vaan esihenkilöiden kokemusten ja näkemysten kautta tutkia, mihin muutosjohtamisen teorioihin tai ilmiöihin tulokset pohjautuvat.

Opinnäytetyön kulku

Opinnäytetyön teoriapohjapohjaa on rakennettu kirjallisuuden ja laadukkaiden artikkeleiden pohjalta. Seuraavaksi edetään itse tutkimuksen aineiston keräämiseen haastatteluiden avulla.

Opinnäytetyön toteutus tulee tapahtumaan puolistrukturoidulla teemahaastatteluna. Haastattelut tehdään kahden hengen ryhmissä eli haastattelutilanteessa on tutkija ja kaksi haastateltavaa. Yksi haastattelukerta tutkittavia kohden ja kesto on noin 60–75 minuuttia. Haastattelut tapahtuvat työajalla ja voidaan toteuttaa paikan päällä työpaikalla tai etänä Microsoft Teamsia käyttäen. Haastattelut tallennetaan ensisijaisesti Microsoft 365 mikrofoniin ja sanelun avulla ja varmistuksena puhelimeen asennettavalla nauhoitussovelluksella.

Tutkimukseen vapaaehtoisesti osallistuvat tutkittavat antavat suostumuksensa allekirjoittamalla suostumuslomakkeen. Allekirjoitus voidaan tehdä sovituksessa paikassa työpäivän aikana tai skannaamalla suostumuslomake sinisellä allekirjoituksella sähköpostin liitteenä tutkijan sähköpostiin. Myönteisesti vastanneiden kesken sovitaan sähköpostiviestinnällä kaikille sopiva haastatteluajankohta.

Opinnäytetyö valmistuu kevään 2024 aikana, kuitenkin viimeistään 31.5.2024.

Opinnäytetyön mahdolliset hyödyt

Tutkimuksen tuloksia voidaan yleistäen hyödyntää laajempaan käyttöön, mutta etenkin Keski-Suomen hyvinvointialueella tulevia muutoksia varten.

Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvat haitat ja epämukavuudet

Mahdolliset epämukavuudet pyritään minimoimaan. Ennakoituna haittana on haastatteluun menetetty työaika. Yksi haastattelukerta tulee riittämään.

Tietojen luottamuksellisuus, säilytys ja tietosuojat

Haastatteluiden aineisto muodostuu tekstiksi Microsoft 365 mikrofonin ja sanelun avulla. Haastatteluiden tallennuksen varmistuksena käytetty puhelimen nauhoitettu aineisto litteroidaan välittömästi ja analysointi aloitetaan heti haastattelun jälkeen. Haastatteluiden nauhoitukset puhelimesta tuhotaan heti, kun nauhoitusten puhe on siirretty sähköiseen tekstimuotoon Microsoft wordille. Kuitenkin nauhoitettu aineisto hävitetään viimeistään 31.12.2023. Puhelimen ulkopuolinen käyttö estetään vain tutkijan tiedossa olevan pin-koodin avulla. Sähköistä aineistoa säilytetään tutkijan tietokoneella käyttäjätunnuksen ja salasanan takana.

Paperinen aineisto, kuten tutkittavien suostumuslomakkeet ja litteroinnin paperit, säilytetään tutkijan kotiosoitteessa lukitussa vetolaatikostossa ja hävitetään tietosuojajätteenä viimeistään 31.5.2024 opinnäytetyön valmistuttua.

Henkilötietoja tai mitään tunnistettavaa tietoa, kuten nimi, sukupuoli tai työpiste, tutkimuksessa ei tule ilmi eikä ole tutkimuksessa tarkoituksenmukaistakaan. Tutkimuksesta muodostuu koodiavainrekisteri haastateltavien nimistä ja sähköpostiosoitteista. Nämä tiedot säilytetään ja pidetään erillään muusta tutkimusaineistosta.

Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan yleistäen eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista. Opinnäytetyössä ei voi erottaa tutkittavan sukupuolta eikä voida yhdistää paikkakuntaan, työpisteeseen tai minkälaisessa ympäristössä esihenkilötyötä tekee.

Opinnäytetyön raportointi

Raportointi tapahtuu Jyväskylän ammattikorkeakoululle vuonna 2024 ja sopimuksen mukaan hyvinvointialueelle.

Lisätiedot

Pyydän Sinua tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle.

Kari Mastokangas
(p. xxx)

Liite 2. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu

Muutoksen kokemuksellisuus (ennen 1.1.2023)

1. Kuinka selkeästi ja suunnitelmallisesti muutoksen suunnittelu rakennettiin?
2. Oliko muutokselle luotuna konkreettiset tavoitteet?
3. Saatiinko muutokseen ylimmän johdon tuki?
4. Oliko mahdolliset riskit tiedostettu muutoksen suunnitteluvaiheessa?
5. Oliko sinulle muutoksen kokonaiskuva ja visio selkeä?
6. Miten pääsit esihenkilönä vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun?
7. Oliko muutosten suunnitteluun osallistettu henkilöstöä?
8. Onko muutos ollut ylhäältä alas vai alhaalta ylös?
9. Onko muutoksessa ollut sijaa ideoille, luovuudelle ja innovaatioille?
10. Minkälainen kokemus sinulla on viestinnästä ja tiedotuksesta ennen 1.1.2023?
11. Onko Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon reformille asetetut tavoitteet sinulle selkeät?
12. Ovatko K-S hyvinvointialueen strategian tavoitteet sinulle selkeitä? Jos eivät, miksi?

Muutoksen toteutuminen (1.1.2023 jälkeen)

1. Onko toteutunut kehittäminen vastannut muutokselle asetettuja strategian tavoitteita?
2. Toteutuiko suunniteltu muutoksen toimeenpano suunnitellusti? Kuntoutuspalveluissa ja K-S hyvinvointialueella?
3. Onko mielestäsi ollut esteitä, jotka ovat estäneet kehittämistä kohti asetettuja strategian tavoitteita?
4. Toteutuiko muutoksen johtaminen suunnitellusti?
5. Ohjasiko strategialle asetettu visio muutoksen toteutumista?
6. Onnistuttiinko muutoksessa luomaan sitoutunut ja yhteistyökykyinen tiimi vetämään muutosta?
7. Millaisena näet oman roolisi muutoksen keskellä?
8. Onko muutoksen toteutuminen mielestäsi yletynyt organisaation jokaiselle tasolle ja syvällisesti?
9. Kuinka merkityksellisinä koet tapahtuneet muutokset? Vähäisiä vai radikaaleja?
10. Onko muutos ollut mielestäsi ajautumista, kehittämistä, uudistumista vai jotakin muuta?
11. Onko muutos ollut nopeaa vai askeltaen etenevää?
12. Oletko kokenut muutokset tarpeellisina?
13. Onko mielestäsi uudistumista tapahtunut eli onko vanhoja käytäntöjä päivitetty ja korvattu uusilla ratkaisuilla?
14. Onko vanhoja käytäntöjä jäänyt voimaan?

15. Mikä merkitys viestinnällä oli muutoksen toteutumiseen?
16. Onnistuiko muutosviestintä? Oliko se riittävää, avointa ja jatkuvaa? Käytettiin tiedottamiseen riittävästi eri kanavia?
17. Pääsitkö vaikuttamaan muutoksen toteutumiseen ja toteutuiko jaettua johtamista?
18. Osallistettiin henkilöstöä muutoksen toteuttamisessa ja ideoinnissa?
19. Saavutettiin lopputuloksena täysin uusia palveluja, prosesseja ja tapoja toimia vai päivitettiin vanhoja?

Näkemykset tulevasta muutoksesta

1. Mitä asioita pidät tärkeinä muutosten johtamisessa?
2. Millä keinoin mielestäsi tulee seurata muutosten toteutumista jatkossa?
3. Miten muutoksen suunnittelua ja toimeenpanoa kannattaa tulevaisuudessa toteuttaa strategian toteuttamiseksi?
4. Miten muutoksen johtamista pitäisi kehittää, jotta tuleva muutos toteutuisi onnistuneesti?
5. Mitä esihenkilön taitoja korostaisit muutosprosessin onnistuneessa läpiviennissä?
6. Mitä muutoksenjohtamisen taitoja esihenkilöiltä mielestäsi tulevaisuudessa edellytetään?
7. Minkälaista tukea esihenkilöt tarvitsevat muutosten läpivientiin?
8. Minkälaisia suunnittelu-/ennakointitekniikoita voisi hyödyntää muutoksissa? Voisiko digitaalisuuden avulla auttaa ja nopeuttaa muutoksen johtamista ja muutosten etenemistä? Millä tavoin?
9. Voisiko jaettu johtajuus olla avain muutosten mahdollistamiseen?
10. Voisiko muutosten johtaminen olla nopeampaa, kokeilevampaa ja osallistavampaa? Mitä riskejä tai mahdollisuuksia siinä olisi?
11. Mitä mieltä olet muutosprosessien itseohjautuvuudesta ja autonomiasta selkeästi ohjatun muutosproessin tilalla? Voisiko onnistua julkisella sote-sektorilla?
12. Mitä opittavaa nykyisestä kokemuksesta on?