

MUUTOSJOHTAMINEN VEROHALLINNOSSA

Selvitys muutosjohtamisen prosessin vaiheista

Häkkinen Salla

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Salla Häkkinen	Vuosi	2023
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Työn nimi	Muutosjohtaminen Verohallinnossa – selvitys muutostoiminnan prosessin vaiheista		
Sivumäärä	42 + 3		

Opinnäytetyön aiheena oli muutostoiminta. Tarkoituksena oli selvittää, millaista muutostoimintaa tarvitaan Verohallinnossa ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettelyn jalkauttamiseksi sekä millaista viestintää muutostoiminnassa tarvitaan ja miten varmistetaan muutoksen pysyvyys.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin teemahaastatteluin ja havainnoiden. Teoriatietoa hankittiin useista eri lähteistä. Teoriatieto sisälsi tietoa muutostoiminnasta, muutostiedonvälityksestä, muutostietokannasta, työyhteisöstä muutoksessa, osaamisen kehittämisestä sekä muutostoiminnan ADKAR-mallista ja Kotterin muutostoiminnan mallista.

Teoriatiedon pohjalta rakennettiin haastattelukysymykset ja toteutettiin haastattelut. Teemahaastattelut järjestettiin elo- ja syyskuussa 2023. Haastatteluihin osallistui Verohallinnossa työskenteleviä muutostoiminnan asiantuntijoita sekä ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettelyn parissa työskenteleviä.

Opinnäytetyö antoi vastauksia mitä muutostoiminnassa tulisi ottaa huomioon. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää Verohallinnossa ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettelyn valmistuttua, kun muutostoimintaa aletaan suunnitella.

Haastatteluissa erityisesti nousi esiin muutostiedonvälityksen tärkeys. Muutostiedonvälitys ei ole haastattelujen mukaan aikaisemmin saavuttanut kaikkia ja muutostiedonvälitys voisi olla vuorovaikutuksellisempaa. Muutoksen vahvistamiseksi muutosta pitää ylläpitää ja siitä pitää muistuttaa.

Avainsanat

Muutos, muutostoiminta, muutostiedonvälitys, ADKAR-malli, työyhteisö muutoksessa

Degree Programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Salla Häkkinen	Year	2023
Supervisor(s)	Satu Valli		
Title	Change management in the tax administration – Review of the stages in the change management process		
Number of pages	42 + 3		

The subject of the thesis was change management. The purpose was to find out what kind of change management is needed in tax administration in to implement the procedure for continuous enhancement of core process as well as, what kind of communication is needed and how to ensure the permanence of the change.

A study was implemented with qualitative research using theme interviews and observations. The theoretical part was formed by several sources. The theory included knowledge about change management, change communication, change resistance, work community at change, development of the know-how, also the ADKAR-model of change and Kotter's change management model.

Base on the knowledge from the theory the questions for the interview were drafted. Theme interviews were organized in August and September of 2023. The participants in the interviews were experts of change management and procedure for continuous enhancement of core process from tax administration.

The thesis provided answers to, what to take into consideration in the change management. The thesis can be used for tax administration after the procedure of continuous enhancement of core process is completed, and when the planning for preparations of change managements starts.

In the interviews, the importance of change communication emerged mainly. According to the interviews, change communication had not previously reached everyone and the change communication could be more interactive. To reinforce the change it has to be sustained and to be reminded of it.

Keywords Change, change management, change communication, ADKAR-model, work community at change

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	5
1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	6
1.3 Tutkimuksen eettiset lähtökohdat ja luotettavuus	8
2 MUUTOSJOHTAMINEN JULKISHALLINNOSSA.....	9
2.1 Esihenkilö muutoksen keskiössä	9
2.2 Työyhteisö muutoksessa	12
2.3 Muutosviestintä.....	13
2.4 Muutosvastarinta	14
2.5 Osaamisen kehittäminen	15
3 MUUTOSJOHTAMISEN MALLIT.....	17
3.1 Kotterin muutosjohtamisen malli	17
3.2 ADKAR-malli.....	18
4 MUUTOSJOHTAMISEN TUTKIMUS VEROHALLINNOSSA.....	24
4.1 Aineiston keruu ja analysointi	24
4.2 Muutosjohtamisen vaiheet Verohallinnossa.....	24
4.2.1 Muutoksen tietoisuuden herättäminen.....	25
4.2.2 Yksilön halu ja motivaatio muutokseen	28
4.2.3 Muutoksen vaatima osaaminen.....	32
4.2.4 Muutoksen tuomien uusien kykyjen haltuun ottaminen	33
4.2.5 Muutoksen vahvistaminen.....	34
5 POHDINTA	36
LÄHTEET.....	39
LIITTEET	42

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön aihe on muutosjohtaminen. Muutoksia tulee jatkuvasti. Toimintaympäristön muutoksen voima on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana. Tulevaisuus muuttuu jatkuvasti kompleksisemmaksi, jonka myötä kokonaisuuden hahmottaminen ja ennakointi ovat vaikeutuneet. (Sydänmaanlakka 2015.) Nämä toimintaympäristön jatkuvat muutokset pakottavat myös organisaatiot muutokseen. Muutos vaikuttaa kaikkiin organisaation jäseniin aiheuttaen erilaisia tuntemuksia henkilöstössä. Muutosten johtaminen on yksi esihenkilön tärkeistä tehtävistä. Esihenkilö tarvitsee hyvät muutosjohtamisen taidot, jotta hän voi johtaa muutosta ammattimaisesti. (Pirinen 2014.)

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Verohallinto on valtiovarainministeriön alaisuuteen kuuluva organisaatio. Verohallinnon tehtävänä on kerätä yhteiskunnan käyttöön verotuloja, jotka ohjautuvat eduskunnan päätöksiin perustuen eri puolille julkista sektoria. Verorahoilla on tarkoitus luoda suomalaisten hyvinvointi yhteiskunnassa. Verohallinnossa työskentelee noin 5000 henkilöä ympäri Suomen. Työilmapiiriin kerrotaan olevan Verohallinnossa vahvuus. (Verohallinto 2022.)

Verohallinnossa on käynnissä pakollisen työn vähentämisen hanke. Hanke käynnistyi vuoden 2022 loppupuolella ja hankkeen tavoitteena on pienentää 300 henkilötyövuoden verran pakollista työtä vuoden 2024 loppuun mennessä. Pakollisella työllä tarkoitetaan sellaisia työtehtäviä, jotka on lakisääteisesti hoidettava, mutta joihin Verohallinto voi vaikuttaa vähentävästi esimerkiksi automatisoimalla tehtäviä. Hankkeen tarkoituksena on varmistaa verokertymän turvaaminen kohdentamalla vapautuvat henkilöstöresurssit vaikuttavampaan tekemiseen. (Verohallinto 2023.)

Verohallinnossa on suunnitteilla ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettely, joka on osana käynnissä olevan pakollisen työn vähentämisen hanketta. Opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamisessa huomioon otettavia asioita menettelyn jalkauttamiseksi. Aihe on mielenkiintoinen sen ajankohtaisuuden vuoksi. Työskentelen Verohallinnossa ja uudella menettelyllä on vaikutusta organisaation

jäsenenä myös minuun. On mielenkiintoista tutkia ja syventyä asiaan. Uusi menettely on organisaatiossa tarpeellinen ja muutosjohtamisella on suuri merkitys uuden menettelyn läpiviemisessä.

Päätutkimuskysymys on, millaista muutosjohtamista tarvitaan uuden menettelyn jalkauttamiseksi. Apukysymyksiäni ovat, millaista viestintää muutosjohtamisessa tarvitaan ja miten varmistetaan muutoksen pysyvyys. Opinnäytetyössä selvitetään ADKAR-mallin mukaisesti muutosjohtamisen vaiheet. Erityisesti muutosjohtamisen ADKAR-mallin viimeiseen vaiheeseen tarvitaan tietoutta. Opinnäytetyössä tarvitaan teoretietoa muutosjohtamisesta ja sen eri vaiheista ADKAR-mallin mukaisesti. Lisäksi tarvitaan teoretietoa muutosviestinnästä ja muutoksen vaikutuksista henkilöstöön.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen, jossa selvitetään muutosjohtamisen suunnitelmassa huomioon otettavia asioita. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisilla menetelmillä. Laadullisilla menetelmillä tutkittaessa pyritään hankkimaan ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Aineistona laadullisissa tutkimuksissa käytetään usein yksilöhaastatteluja, ryhmähaastatteluja, dokumenttiaineistoja tai havainnointeja eri muodoissa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrys tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden subjektiivisista näkemyksistä ja kokemuksista. (Puusa & Juuti 2020.) Aineistoa tutkimukseen kerätään havainnoiden ja haastatellen. Lisäksi Verohallinnolla on jo laajasti valmiita dokumentteja ja materiaaleja muutosjohtamisen tueksi, joita hyödynnetään tutkimuksessa.

Opinnäytetyössä käytetään toimintatutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimuksessa olennaista on tiedon kerääminen ja analysointi tieteellisiä menettelytapoja systemaattisesti hyödyntäen. Tarkkailemalla prosessia opitaan ja oivalletaan, jonka jälkeen yhdistetään näitä teoretietoon. Toimintatutkimus sopii tilanteisiin, joissa organisaation on tarkoitus lisätä itseymmärrystä sekä kehittää toimivia uusia käytänteitä ja viedä ne käytäntöön. Toimintatutkimus on toimintatapojen muutokseen tähtäävä menetelmä. Vaarana toimintatutkimuksessa on, että kehittämisen ja tutkimuksen välinen tasapaino järkkyy ja tutkimuksellisuus hämärtyy. Siksi

on keskeistä huolehtia siitä, ettei käytännön puoli kiilaa opinnäytetyön tieteellistä arvoa. (Puusa & Juuti 2020.) Tämä tutkimusmenetelmä on tälle opinnäytetyölle hyvä siitä syystä, että tavoitteena on luoda ymmärrys tulevasta menettelystä ja sen tuomista muutosjohtamisen tarpeista.

Havainnoimalla tutkija saa tietoa, kuinka tutkittavat käyttäytyvät luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi sopii tilanteisiin, kun tarvitaan tietoa yksilön toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015.) Tarvitsen opinnäytetyössäni tällaista tietoa ja siksi havainnointi sopii hyvin työhöni. Havainnointia tukevana aineiston keruumuotona käytän haastatteluja. Tulen haastattelemaan Verohallinnolla muutosjohtamisen parissa työskenteleviä sekä henkilöitä hanketiimistä saadakseni lisää vastauksia, mitä muutosjohtamisessa uuden menetelmän jalkauttamiseksi tulisi huomioida.

On olemassa monenlaisia haastatteluja, kuten strukturoitu lomakehaastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu (Ojasalo ym. 2015). Tähän tutkimustyöhön sopii parhaiten teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelussa haastattelija kysyy jokaisessa haastattelussa samat kysymykset, mutta niiden järjestys voi vaihdella. Haastateltavat vastaavat avoimiin kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Haastattelut on hyvä tallentaa, jotta jälkeinpäin tutkija pystyy palaamaan haastattelujen pariin, jolloin tutkija voi saada tallennetta kuunnellessaan uusia näkökulmia ja huomioita haastatteluista. Haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan auki, jotta analysointi helpottuu. Analysoidessa luetaan litteroitu aineisto ensin moneen kertaan, jotta aineisto aukeaa oikealla tavalla. Analysointi olisi hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelut ovat vielä tuoreessa muistissa. (Ojasalo ym. 2015.)

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Haastattelut tallennetaan analysointia varten. Tästä kerrotaan etukäteen haastateltaville. Tallenteet ovat vain haastattelijan ja haastateltavan nähtävissä. Haastattelujen litteroinnin ja aineiston analyysin jälkeen tallenteet poistetaan. Haastattelut toteutetaan teemoittain ADKAR-mallin eri vaiheisiin perustuen. Näin saadaan tietoa, mitä muutosjohtamisen eri vaiheissa tulisi ottaa huomioon.

1.3 Tutkimuksen eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on hyvä tarkastella uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Uskottavuudella tarkoitetaan, että lukiesseen tutkimusta lukija uskoo, että tutkimuksen tulokset ovat todellisia ja tutkimusaineisto on asianmukaisesti kerätty ja analysoitu. Tutkimuksen luotettavuus viittaa siihen, että tutkijan ammattitaito vakuuttaa lukijan. Tutkija on löytänyt ja perustellut oikeat tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat tutkimuksen tekoon. Eettisyydellä tarkoitetaan pyrkimystä hyvään. Tutkimus ei saa vaarantaa tai aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteelle tai tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti 2020.)

Hyvä tieteellinen käytäntö perustuu koko tutkimusprosessin ajan noudatettavaan rehellisyyteen. Tutkimustyössä täytyy olla huolellinen ja tarkka. Tiedonhankinnassa täytyy viitata alkuperäisiin julkaisuihin asiaan kuuluvalla tavalla. Suunnitteluvaiheessa tutkimusluvut täytyy tehdä asianmukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Opinnäytetyöhön tarvittavat sopimukset tehdään Verohallinnon ja tutkijan välillä kuntoon ennen opinnäytetyön aloitusta. Lisäksi käydään aloituspalaveri opinnäytetyössä huomioon otettavista asioista. Lähdeviittaukset tullaan esittelemään läpi opinnäytetyön alkuperäiseen lähteeseen viitaten.

Opinnäytetyön toteutuksessa huomioidaan jokaisen anonymiteetti. Tutkimuksen tuloksissa huomioidaan, että kenenkään haastattelun tai havainnoinnin kohteena olevan henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa suoraan tai esimerkiksi oman roolinsa kautta. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Puusa ja Juuti (2020) kertovat, että eettisyyden takaamiseksi on erityisen tärkeää huolehtia tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta silloin, kun tutkittavalla on organisaatioon asiakas-, työ-, palvelu tai opiskelusuhde.

2 MUUTOSJOHTAMINEN JULKISHALLINNOSSA

Viimeisen viidenkymmenen vuoden ajan suomalainen yhteiskunta on muuttunut monin eri tavoin. Kulttuuri, väestö, tuotantorakenne, julkinen hallinto, tulojako, hyvinvointi, vapaa-ajanviettotavat, luokkarakenne ja moni muu asia on muuttanut yhteiskuntaa. Yhteiskunnan odotetaan jatkavan muutostaan seuraavien vuosikymmenien ajan. Erityisesti digitalisaation ja tekoälyn lisääntymisen myötä muutos tulee olemaan entistä radikaalimpaa ja nopeampaa. Näin ollen myös julkishallinnon organisaatioiden täytyy parantaa ja uudistaa toimintaansa. (Stenvall & Virtanen 2021.)

Toimintaympäristön jatkuva muutos edellyttää myös muutosta organisaation toimintatavoissa. Muutoksessa rakennetaan jo olemassa olevan vanhan kokemuksen ja osaamisen päälle uusia käytänteitä. (Korhonen & Bergman 2019.) Muutosprosessit sisältävät uuden oppimisen lisäksi poisoppimista ja aikaisemmasta luopumista (Stenvall & Virtanen 2021). Hyvin toteutettuna muutos tuo organisaatiolle kannattavuutta, lisää henkilöstön osaamista sekä luo henkilöstön osallisuuden ja onnistumisen tunnetta, joiden seurauksena se antaa voimaa ja itsevarmuutta. Muutos vaatii koko organisaatiolta joustavuutta, ja parhaimmillaan muutos tuo mukanaan organisaation jäsenille tilaa omien kykyjen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen. (Kallonen & Kuhmonen 2021.)

Muutosjohtamisesta on tullut keskeinen osa johtamista (Järvinen 2020). Organisaation strategisessa uudistumisessa täytyy ottaa huomioon koko muutoksen kokonaisuus. Muutos koskettaa organisaation eri osa-alueita, kuten toimintaympäristöä, ihmisiä, rakenteita, teknologiaa ja tehtäviä. (Havunen 2022.) Esihenkilön on johdettava muutoksessa sekä asioita että ihmisiä, eikä muutos onnistu ilman johtamista (Pirinen 2014).

2.1 Esihenkilö muutoksen keskiössä

Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä johdonmukaisuutta. Johtajan täytyy pitää kiinni yhdessä sovituista päätöksistä, ja johdattaa henkilöstöä kohti muutoksen tavoitetta. Johtaminen kohti uutta vaatii johtajalta taitoa sanoittaa uutta, konk-

retisoida asioita, viestintää sekä puuttumista tavoitellun toiminnan vastaisiin tekoihin. (Korhonen & Bergman 2019, 95–96.) Esihenkilöllä on vastuu näyttää muutoksen suunta henkilöstölle. Hänellä täytyy olla riittävästi tietoa sekä ymmärrystä ja rohkeutta konkretisoida muutostavoitteet operatiiviseksi toiminnaksi. (Pirinen 2014.)

Esihenkilön täytyy pitää muutostavoite mielessä (Pirinen 2014). Muutosmatkalla tulee vastaan useita haasteita sekä ennalta arvaamattomia ongelmia. Nämä haasteet näkyvät heti, mutta muutoksen hyödyt vasta myöhemmin. Haasteet vaikuttavat henkilöstössä ja voivat näkyä kritiikkinä esihenkilöä kohtaan. Esihenkilön on pidettävä mielessä muutostavoite myös haastavissa tilanteissa ja muistutettava siitä henkilöstöä. Jo ennen muutosmatkaa on hyvä kertoa henkilöstölle mahdollisista haasteista, mutta luoda uskoa siihen, että muutos tuo mukanaan jotain nykyistä parempaa. (Järvinen 2020, 190–191.)

Muutoksessa onnistuminen vaatii esihenkilöltä paljon. Inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostuvuus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus sekä yllätyksellisyys ovat ominaisuuksia, joilla esihenkilö onnistuu parhaiten muutoksessa. (Ponteva 2012.) Muutoksessa epäonnistumiseen voi ajaa esimerkiksi esihenkilön vastuun pakeneminen ja työntekijöiden yksin jääminen, johtamistyylin vääristyminen liian kaverilliseksi, esihenkilön uupuminen ja sen takia johtamistehtävien laiminlyönti sekä johtamisen välineellistäminen (Pirinen 2014).

Esihenkilön vastuun pakenemiseen on voinut johtaa esimerkiksi, mikäli esihenkilö on sivuutettu päätöksenteosta muutosprojektissa ja siitä syystä henkilöstö jää yksin. Tämä aiheuttaa työyhteisössä turhautumista ja hämmennystä sekä aiheuttaa henkilöstössä välinpitämättömyyttä ja laskee heidän motivaatiotaan. Johtajuuden puutteen vuoksi työyhteisössä voi syntyä sisäistä kilpailua, joka synnyttää negatiivisen kierteen tiimiin. Tiimissä syntyy vastakkainasettelua sekä kielteisiä tunteita ja oman edun tavoittelua. Tällöin tiimin aika kuluu sisäisten jännitteiden ratkomiseen, eikä tiimi pysty keskittymään muutoksen ja perustehtävien hoitoon. Tällöin riskinä on myös menettää lahjakkaita työntekijöitä, jotka eivät halua työskennellä huonon työilmapiirin keskellä. Vastuuta pakenevan esihenkilön tulisi tunnistaa omat tehtävät esihenkilönä, kantaa vastuu sekä luoda tiimiin hyvä yhteishenki ja luottamus. (Pirinen 2014.)

Toinen muutoksessa epäonnistumiseen johtava tekijä voi olla liian kaverillinen esihenkilö. Esihenkilö ei ymmärrä omaa rooliaan ja kokee olevansa työntekijä toisten joukossa. Tähän on voinut ajaa esimerkiksi se, että esihenkilö ei koe muutoksen tuovan mitään hyvää hänelle, esihenkilö ei ole saanut tukea omalta esihenkilöltään tai esihenkilö ei pääse vaikuttamaan oman tiiminsä asioihin. Tällöin esihenkilö kokee, että hänellä ei olisi valtaa tai vastuuta ja hänen ammattitaitoaan aliarvioidaan. Tästä syystä hän samaistuu liikaa työntekijöihin ja voi arvostella omaa esihenkilöään. Tämä aiheuttaa hämmennystä ja jopa pelkoa henkilöstössä. Henkilöstö voi pelätä koko tiimin ja työpaikkansa puolesta. Kaverillisen esihenkilön tulisi pohtia omaa rooliaan ja sisäistää olevansa esihenkilö. Sitä kautta hän ansaitsee teoillansa työntekijöiden arvostuksen. Esihenkilön tulee ymmärtää, että hän ei voi paeta vastuuta ja syyllistää muita. (Pirinen 2014.)

Johtaja voi myös laiminlyödä johtamistehtäviään oman uupumuksen vuoksi. Esihenkilön on voinut ajaa uupumukseen tunnollisuus ja liiallinen työmäärä. Myös oman esihenkilön välinpitämättömyys ja sitä kautta yksin jääminen on voinut ajaa uupumukseen. Tällöin esihenkilöllä ei ole voimia ja motivaatiota viedä muutosta eteenpäin. Myös tässä tilanteessa tiimi jää yksin, mikä voi johtaa työntekijöiden väliseen epäluottamukseen ja turvattomuuteen sekä oman edun tavoitteluun ja työroolien vääristymiseen. Lopulta myös työntekijät saattavat väsyä. Uupuneen esihenkilön tulisi etsiä työn motivaattorit, jakaa asioita ja avautua sekä etsiä tukea ja toimia. (Pirinen 2014.)

Mikäli esihenkilö välineellistää johtamisen, hän saattaa ajaa muutostilanteessa vain omaa etuaan. Esihenkilö saattaa muutostilanteessa luoda omat itsekkaat tavoitteet muutokselle. Tällöin esimies ei tunne myötätuntoa henkilöstöä kohtaan, vaan vaatii heiltä jatkuvasti lisää ja syyttää epäonnistumisista. Esihenkilön käytös on narsistista ja työntekijää alentavaa. Toiminta voi olla tiedostamatonta, ja tällaisessa tilanteessa tulisi oman esihenkilön puuttua väärin toimivan esihenkilön toimintaan. Välineellistävän esihenkilön tulisi sisäistää oma rooli esihenkilönä, ottaa työntekijät huomioon sekä tunnistaa oma käyttäytymisensä. (Pirinen 2014)

Hyvä esihenkilö huomioi muutoksessa työntekijät ja ottaa heidät mukaan muutokseen sekä palkitsee läpi koko muutosmatkan (Pirinen 2014). Esihenkilön on oltava muutoksessa sinut itsensä kanssa. Johtajuuteen ei kuulu suuttuminen tai

maltin menetys, vaan se vaatii ammatillista otetta ja maltin säilyttämistä hankalissakin tilanteissa. Johtajan pysyessä ammatillisena säilyy organisaatiossa luottamus ja turvallisuus. Esihenkilö saa kuitenkin olla johtamistehtävässään aito ihminen. Hän saa myöntää, että ei tiedä kaikkea, ja antaa myös tilaa toisten asiantuntemukselle. Myös itselle nauramisen kyky luo inhimillistä kuvaa esihenkilöstä sekä tuo osaksi työyhteisöä. (Korhonen & Bergman 2019.)

Muutosjohtamisessa onnistuminen vaatii esihenkilöltä monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista sekä paljon tahtoa. Jotta esihenkilö saa henkilöstön mukaan muutokseen ja tukemaan sitä, hänellä täytyy olla riittävästi tietoa muutoksen tavoitteista ja perusteista. Esihenkilö luo edellytyksiä henkilöstön sitoutumiselle ja motivoitumiselle muutokseen. Muutoksen keskellä on tärkeää, että esihenkilö on läsnä fyysisesti ja henkisesti, jotta henkilöstö pystyy kysymään ja keskustelemaan muutoksesta. (Hyppänen 2013.)

2.2 Työyhteisö muutoksessa

Muutos vaikuttaa koko työyhteisössä. Mitä lähempänä muutos tapahtuu, sitä suurempi sen vaikutus on. (Pirinen 2014.) Muutos aiheuttaa henkilöstössä tunteita (Salonen 2017). Muutoksessa henkilöstö voi joutua pois omalta mukavuusalueeltaan. Tutusta ja turvallisesta siirtyminen uuteen voi aiheuttaa jopa pelkoa. Toisinaan muutos aiheuttaa pelkoa siitä, että muutos vie mukanaan jonkun edun tai heikentää omaa asemaa organisaatiossa. (Järvinen 2020.) Uuden edessä pelko ja ahdistus ovat ihmisille normaaleja reaktioita, jotka kestävät toisilla kauemmin kuin toisilla. Tunneprosessille täytyy antaa tilaa, kuunnella ja olla läsnä. (Salonen 2017.)

Henkilöstön aito kiinnostus muutoksesta sekä tunnetasolla muutoksen merkityksellisyyden kokeminen auttaa muutoksen toteutumisessa. Johtajan epäaito ja keinotekoinen muutoksen markkinointi ei synnytä henkilöstössä aitoa innostusta muutoksesta. (Salonen 2017.) Esihenkilön oma innostus ja usko muutokseen peilautuu hänen käytöksestään henkilöstölle ja näin muutos on helpompi viedä eteenpäin (Pirinen 2014). Henkilöstöstä itsestään lähtevät muutosideat ovat helpompia toteuttaa, koska tällöin henkilöstöllä on jo sisäinen tahtotila muutoksen läpivientiin. Usein muutos ei kuitenkaan lähde henkilöstöstä itsestään, ja tällöin

paras tapa viedä muutos läpi on ottaa henkilöstö mukaan jo suunnitteluvaiheessa ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Tämä edellyttää johdon ja henkilöstön välistä avointa keskusteluyhteyttä sekä vahvaa luottamusta. (Salonen 2017.)

Korhosen ja Bergmanin (2019) mukaan muutoksessa tulisi korostaa henkilöstölle, että uudistumisessa on kyse vanhan kokemuksen ja osaamisen päälle rakentamisesta. Henkilöstö voi estää tai nopeuttaa muutosta ja siksi muutosviestintä on avainasemassa (Malmelin 2021). Henkilöstölle on tärkeä luoda arvostuksen tunne muutosprosessissa, koska yksilön uudistumiskykyyn vaikuttaa jokaisen sisäinen motivaatio. Arvostuksen tunteen synnyttämiseksi voi muistuttaa organisaation historiassa tapahtuneesta onnistuneesta muutostokemuksesta. Lisäksi muutosprosessissa on hyvä korostaa ajankohtaisia onnistumisia sekä antaa kiitosta kaikille muutoksessa mukana olleille. (Korhonen & Bergman 2019.)

2.3 Muutosviestintä

Avainasemassa muutoksen onnistumisessa on muutoksesta viestiminen. Muutosviestinnässä johtajien ja esihenkilön viestintäkyky auttaa henkilöstöä ymmärtämään omat vaikutusmahdollisuutensa organisaation tavoitteiden toteutukseksi. (Korhonen & Bergman 2019.) Muutosprosessi sisältää paljon informaatiota ja esihenkilön tehtävänä on karsia näistä työntekijälle olennaiset asiat. Jotta esihenkilö pystyy viestimään vastuullisesti, on hänellä itsellään oltava riittävä ymmärrys muutoksesta. Vastuullinen viestintä lisää esihenkilön arvostusta työntekijöiden ja johdon silmissä. Siksi onkin tärkeää, että esihenkilö on ajan tasalla organisaation tilanteesta ja hakee aktiivisesti tietoa muutoksesta. (Pirinen 2014.)

Muutosviestinnän tulisi olla molemminpuolista. Esihenkilön tulee viestiä oikea-aikaisesti, mutta myös kysyä henkilöstöltä ja kuunnella heiltä. (Korhonen & Bergman 2019.) Vuorovaikutustilanteessa keskittymisen taito auttaa toisen kuuntelemisessa ja oikeiden kysymysten esittämisessä. Keskittyessään vuorovaikutustilanteessa esihenkilö on herkkä toisen viesteille, jolloin pystyy tulkitsemaan toisen tunteita, ajatuksia, toiveita ja tarpeita. (Kamensky 2015.) Avoimella ja rehellisellä

viestinnällä henkilöstö saadaan mukaan muutokseen, ja heiltä saadaan arvokasta tietoa tilanteen hahmottamiseksi ja oikean tiedon saamiseksi (Korhonen & Bergman 2019).

Kuten organisaation muukin toiminta, myös viestinnän on hyvä olla tavoitteellista. Kun tiedetään mitä viestinnällä tavoitellaan, pystytään suunnittelemaan viestintää toivottuun suuntaan. Viestintäsuunnitelman tarkoituksena on viedä luodut tavoitteet käytännön toimenpiteiksi. Viestintää laatiessa tulisi olla selvillä mitä viestitään, kuka viestii, missä kanavissa viestintä tapahtuu ja milloin viestitään. Tällöin viestijä pystyy keskittymään olennaiseen eli viestin muotoiluun. Olennaista on, että on tiedossa, kenelle viestitään. Suunnitelman tulisi sisältää määritellyt kohderyhmät, koska eri kohderyhmät tarvitsevat erilaista viestintää. (Marjamäki & Vuorio 2021.) Lisätäkseen mahdollisuutta onnistua muutoksessa tulisi muutoksesta viestiä säännöllisesti, vaikka mitään uutta viestittävää ei olisi (Ponteva 2012).

2.4 Muutosvastarinta

Lähes kaikissa muutosprosesseissa syntyy muutosvastarintaa (Virtanen & Stenvall 2019). Muutoksen vastustaminen ja kritisointi ilmenee muutosvastarintana. Tämä voi esiintyä välinpitämättömyytenä muutoksessa ja esimerkiksi muutosviestinnän informaation torjumisena. Tämä on ihmismielen luonnollinen tapa reagoida muutokseen ja puolustaa omia tottumuksiaan. Osa ihmisistä on luonnostaan muutoskyvykkäämpiä kuin toiset. (Ponteva 2012.) Järvisen (2020) mukaan vanha sanonta, ”vierivä kivi ei sammaloidu” pätee muutosvastarinnan hillitsemisessä. Kun työhön ei jämähä, on muutoksen hyväksyminen helpompaa.

Myös pelon ja epävarmuuden kokeminen voi näkyä henkilöstössä muutosvastarintana (Sutinen & Haapakorva 2021). Muutosvastarintana näkyvä pelko muutoksesta voi johtua myös epävarmuudesta omasta osaamisesta muutoksen myötä (Virtanen & Stenvall 2019). Muutosvastarintaa voi ilmetä myös vahvasti rutinoituneista työtehtävistä poisopettelussa. Totutuista työ- ja käyttäytymismalleista on vaikea päästää irti. (Järvinen 2020.) Muutoksen vastustajia täytyisi kuunnella. Heiltä voi saada tärkeää tietoa sekä ymmärrystä miksi muutosta vastustetaan ja sen myötä muutosta voidaan kehittää vielä paremmaksi. Muutoksen vastustajien

kuuntelu tuo vastustajille kuulluksi tulleen olon, mikä vähentää muutosvastarintaa ja tuo muutoksen lähemmäksi henkilöstöä. (Ponteva 2012.)

Mikäli henkilöstö kokee muutoksen omakseen, on muutosvastarinta pienempää (Sutinen & Haapakorva 2021). Kun henkilöstö pääsee osallistumaan aidosti muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, vähenee muutosvastarinta ja organisaatiosta tulee muutoskyvykkäämpi. Myös muutosviestinnän tärkeyttä muutosvastarinnan hillitsemisessä ei voi vähätellä. Tehokas muutosviestintä muutosprosessin jokaisessa vaiheessa auttaa henkilöstöä muutoksen hyväksymisessä. (Virtanen & Stenvall 2019.)

2.5 Osaamisen kehittäminen

Muutoksen aikaansaamiseksi myös osaamisen johtaminen on tärkeässä roolissa muutosprosessissa. Muutos vaikuttaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeisiin, mutta myös vanhoista tavoista luopumiseen. Yksilötasolla osaamista voidaan kartuttaa horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Horisontaalinen tarkoittaa osaamisen vahvistamista työntekijän toimenkuvaa laajentamalla. Vertikaalisella taas tarkoitetaan osaamisen kehittämistä uuteen asemaan esimerkiksi esihenkilö- tai asiantuntijatehtäviin. (Virtanen & Stenvall 2019.)

Organisaatioissa tapahtuva muutos pakottaa, että esihenkilö huomioi henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet (Järvinen 2020). Lähtötilanteessa tunnistetaan, mitä osaamista organisaatiosta jo löytyy, mitä osaamista täytyy vahvistaa ja miten saadaan lisättyä puuttuvaa osaamista. Saatetaan havaita, että osa rooleista ei ole tarkoituksenmukaisia eikä palvele organisaation uusia tarpeita. (Korhonen & Bergman 2019.)

Osaamisen määrittely lähtee liikkeelle organisaation tarpeista käsin. Määrittelyssä huomioidaan, mitkä ovat organisaation tulevaisuuden tavoitteet. Uutta osaamista ja henkilöstön kehittämistä tehdään näiden tavoitteiden pohjalta haluttuun suuntaan. On myös huomioitava, mikä on henkilöstön yksilötason osaaminen tällä hetkellä. Tämän jälkeen henkilöstökohtaisilla osaamiskartoituksilla mitataan esimerkiksi jokaisen ammattitaitoa, sosiaalisia kykyjä, kielitaitoa, sekä teknisiä taitoja suhteessa tavoiteltaviin osaamisvaatimuksiin. Nykytilaa ja tavoiteltua

osaamisen tilaa verrataan esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa. Esihenkilöillä täytyy olla riittävä tieto organisaation tavoitetason vaatimuksista, jotta keskusteluja voidaan käydä. Kun esihenkilöllä on riittävä tieto työntekijän osaamisen kehittämisen tarpeista, pystytään laatimaan kehityssuunnitelma, jolla pyritään hankkimaan uudistuksen myötä tarvittava tavoiteltu osaaminen. (Joki 2021.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisesta on säädös yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa annetussa laissa. Valtion virastojen täytyy vuosittain vahvistaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, jossa on otettava huomioon virka- ja työsuhteiden määrä ja kehitys, virkamiesten työkyky sekä työmarkkinakelpoisuus, henkilöstön osaamisen arviointi sekä arviot osaamisen kehittymisen vaatimuksista ja muutoksista. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on laadittava vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin osaamisen kehittymisen toteuttamisesta ja seurannasta. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 2016/1473 § 3:14.)

3 MUUTOSJOHTAMISEN MALLIT

Koska muutoksia ja organisaatioita on monenlaisia, myös muutosjohtamisen malleja on monia. Suosittuja muutosjohtamisenmalleja ovat esimerkiksi Kurt Lewinin muutosjohtamisen malli, Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli, ADKAR-malli, McKinseyn 7-S-muutosmalli sekä General Electricin muutoksenkiihdytysmalli CAP. (Galli 2018.) Opinnäytetyössä esitellään Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli, sekä ADKAR-malli.

3.1 Kotterin muutosjohtamisen malli

Professori John P. Kotter on luonut vuonna 1996 kahdeksanvaiheisen muutosprosessin johtamisen näkökulmasta (Hyppänen 2013; Kamensky 2015). Taulukossa 1 on kuvattu Kotterin muutosprosessin kaikki kahdeksan vaihetta. Muutosprosessin ensimmäisenä vaiheena on luoda kiireen ja välttämättömyyden tuntu. Tämän vaiheen tarkoituksena on saada yhteinen näkemys muutoksen tarpeellisuudesta ja mahdollisuuksista, sekä mahdollisista esteistä. Toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi. Tiimillä tulee olla johdon tuki ja sitoutuminen muutokseen. Tiimissä tulee olla valtaa, laaja-alaista osaamista, uskottavuutta sekä teknologian, talouden ja ihmisten johtamisen taitoja. (Hyppänen 2013; Kamensky 2015.)

Taulukko 1. Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin vaiheet

1.	Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu
2.	Perusta ohjaava tiimi
3.	Laadi visio
4.	Vision viestintä
5.	Osallista henkilöstö muutokseen
6.	Mahdollista lyhyen aikavälin onnistumiset
7.	Vahvista uusia toimintatapoja ja tuota uusia muutoksia

8.	Juurruta uudet toimintatavat osaksi organisaatiokulttuuria
----	--

Kolmantena vaiheena laaditaan visio eli mietitään konkreettiset hyödyt mitä muutos tuo mukanaan. Neljäntenä on vision viestintä, jonka tärkeyttä ei voi yliarvioida. Muutosviestintä jatkuu myös koko prosessin ajan ja sen on oltava suunnitelmallista sekä monikanavaista. Viidentenä vaiheena osallistetaan henkilöstö mukaan. Annetaan heille lisää valtuuksia ja valtaa ottamalla heidät mukaan käytännön toteutuksen suunnitteluun. Tämä myös sitouttaa heitä muutokseen. (Hyppänen 2013; Kamensky 2015.)

Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas vaihe vaatii johdolta, esimiehiltä sekä projektihenkilöstöltä kannustavaa otetta ja viestintää muutoksen vaiheista (Hyppänen 2013). Kuudentena mahdollistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset. Pitkän aikavälin muutosprosessissa välipäämäärien saavuttaminen lisää motivaatiota ja onnistumisen tunnetta. Seitsemännessä vaiheessa vahvistetaan uusia toimintatapoja sekä tuotetaan uusia muutoksia. Vanhasta poisoppiminen vaatii aikaa. Myös uudet toimintatavat tuovat mukanaan havaintoja vanhoista toimimattomista rakenteista, järjestelmistä ja toimintaperiaatteista, joita täytyy muokata uuden muutosvision kanssa toimiviksi. (Kamensky 2015.)

Kahdeksas vaihe on juurruttaa uudet toimintatavat osaksi organisaatiokulttuuria. Uudet toimintatavat ei yleensä toimi vanhassa organisaatiokulttuurissa, vaan tulisi ajan myötä palautumaan ennalleen. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen organisaatiokulttuuriin vaatii paljon vuoropuhelua ja varmuuden, että uudet toimintatavat ovat toimivammat, kuin vanhat menetelmät. (Kamensky 2015.)

3.2 ADKAR-malli

ADKAR-malli on kansainvälisesti tunnetun muutosjohtamisen asiantuntijaorganisaation Proscin perustajan Jeff Hiattin kehittämä muutoksenhallintamalli. Taulukossa 2 esittelen ADKAR-mallin vaiheet. ADKAR on akronyymi sanoista awareness eli tietoisuus, desire eli halu, knowledge eli tieto, ability eli kyky ja reinforcement eli vahvistaminen. Nämä viisi kokonaisuutta muodostavat ADKAR-mallin

muutoksenhallinnan vaiheet. Muutoksenhallintamalli on kehitetty sekä yksilön että organisaation muutosjohtamisen tueksi. (Prosci 2023f, 4.)

Taulukko 2. ADKAR-mallin vaiheet

A	Tietoisuus (awareness)
D	Halu (desire)
K	Tieto (knowledge)
A	Kyky (ability)
R	Vahvistaminen (reinforcement)

Vaikka muutos tapahtuu ryhmässä, on jokaisen organisaatioon kuuluvan muututtava yksilötasolla. ADKAR-mallin tavoitteena on luoda ymmärrys siitä, että muutos tapahtuu yksi henkilö kerrallaan. Muutoksenhallintamalli tukee jokaista yksilöä muutosprosessin eri vaiheissa. Koska ADKAR-malli on pilkottu vaiheisiin, on muutosjohtajien helpompi löytää ongelmakohtia ja esteitä muutoksen tieltä. Mikäli muutos on jo epäonnistunut, voidaan ADKAR-mallia käyttää myös tunnistamaan missä muutos on epäonnistunut ja sitä kautta auttaa löytämään keinot uuteen muutokseen. (Prosci 2023f, 6.)

Ensimmäinen vaihe ADKAR-mallissa on awareness eli tietoisuus. Tietoisuus-vaiheessa yksilölle luodaan ymmärrys siitä, miksi muutos on tapahtumassa. Tietoisuus sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä, joiden myötä muutostarve syntyi, on tarpeen. On olennaista, että tiedostetaan muutoksen tarve eikä vain tiedosteta, että muutos on tapahtumassa. On myös hyvä luoda ymmärrys, miksi muutos on juuri nyt tarpeellinen. Tämän vaiheen onnistuminen auttaa muutosmyönteisyyden kehittymisessä. Viestinnän tärkeys korostuu ensimmäisessä vaiheessa. (Prosci 2023b, 3–5.)

Kuten muutosviestinnässä yleensä, myös ADKAR-mallin ensimmäisessä vaiheessa on viestintä kohdennettava tietyille ryhmille. Samat asiat eivät koske jo-

kaista kohderyhmää. Myös ajoitus ja viestintäkanavat on mietittävä kohderyhmälle sopiviksi. Viestintäkanavia voi olla esimerkiksi kasvotusten viestintä, ryhmäviestintä, kahdenkeskiset keskustelut, sähköpostit, uutiskirjeet, intranet, johdon esitelmät, koulutukset, työpajat, hanketiimin esitelmät, päivittyvät tiedotteet, videoneuvottelut ja havainnollistaminen. Viestinnässä olisi hyvä ottaa huomioon, että myös henkilöstön ääni tulee kuulluksi. Henkilöstön ja muutosjohdon välillä tulisi olla avoin molemmin suuntainen viestintäyhteys koko muutosprosessin ajan. Siksi olisi hyvä, että organisaatiossa olisi muutossponsor, jolla olisi aktiivinen, suora ja näkyvä yhteys projektitiimin ja henkilöstön välillä. Hänen toimillaan on vaikutusta muutoksen hyväksymiseen. Hänen kauttaan myös henkilöstö saa vahvistusta siihen, mitä riskejä muuttumattomuudella olisi. (Prosci 2023b, 6.)

Seuraava muutoksenhallintamallin vaihe on desire eli halu. Tässä vaiheessa jokainen tekee oman päätöksensä haluta muutosta. Ensimmäisen vaiheen eli tietoisuuden luominen auttaa ihmisiä ymmärtämään muutosta, mutta se ei aina suoraan johda siihen, että henkilö haluaisi mennä kohti muutosta. Muutoksen haluun vaikuttaa työntekijän omat henkilökohtaiset tekijät kuten, perhetilanne, taloudellinen turvallisuus, uratavoitteet, ikä, terveyden tila, ihmissuhteet kotona ja työssä, koulutustausta, tulevat henkilökohtaiset tapahtumat ja menneet onnistumiset työelämässä. Tässä vaiheessa työntekijälle täytyy kirkastaa, mitä muutos hänen kohdallaan tarkoittaa. Tämä auttaa jokaista yksilötasolla tekemään valinnan, onko muutos uhka vai mahdollisuus. Mikäli työntekijällä on negatiivisia kokemuksia yrityksen aikaisemmista muutoksista, voi hänen olla vaikeampi sitoutua ja haluta muutosta. (Prosci 2023c, 3–6.)

Muutoshalun luomiseksi on tärkeää, että organisaation ylin johto on läsnä muutoksessa koko muutosprosessin ajan. Johdon täytyy olla vuorovaikutuksessa henkilöstöön ja on vastattava heiltä tuleviin vaikeisiin kysymyksiin. Johdon aktiivinen muutoksen halu heijastuu myös työntekijöihin. Myös esihenkilön ja henkilöstön avoin vuorovaikutus muutoksen positiivisista, mutta myös negatiivisista puolista on tärkeää. Henkilöstön kuuntelu auttaa esihenkilöä löytämään työntekijöiden motivaatiotekijöitä, kuten palkitsemismenetelmiä, sekä poistamaan esteitä muutoksen tieltä. Henkilöstön saa parhaiten sitoutumaan ja haluamaan muutosta, mikäli he pääsevät osallistumaan muutosprosessiin. Tässä vaiheessa on

hyvä arvioida muutoksen riskejä. Jotta esihenkilö voi tukea henkilöstöä muutoksessa, on hänen ensin itse oltava halukas muutokseen. Tämä vaatii muutostililtä vahvaa kommunikaatiota esihenkilön ja projektitiimin välillä. (Prosci 2023c, 7–11.)

Tietoisuuden ja halun jälkeinen vaihe on knowledge eli tieto. Tämän vaiheen olennaisena osana on kouluttautuminen ja tiedon keruu uuteen toimintamalliin. Tässä vaiheessa mietitään kahdesta näkökulmasta, millaisia koulutustarpeita tarvitaan tiedon rakentamiseksi. Ensimmäisenä näkökulmana mietitään, mitä tietoa muutoksen siirtymävaiheessa tarvitaan ja toisena näkökulmana, kuinka muutoksen jälkeen toimitaan uusissa rooleissa ja vastuissa. Tiedon lisäämisen menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset koulutukset ja koulutusohjelmat, työn apuvälineet, työnopastus sekä erilaiset keskustelupalstat, joissa kokeneemmat voivat jakaa tietoa ja auttaa. Tämän vaiheen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaksi ensimmäistä vaihetta on onnistuneet, jotta henkilöstö on valmis ja halukas oppimaan. (Prosci 2023d, 3–4, 7–9.)

Tiedon rakentumista voidaan tarkastella kolmen elementin avulla. Ensimmäisenä tarkastellaan lähtötasoa. Muutoksen vaatimaa tietoa voi olla jo aiemmasta koulutuksesta tai työkokemuksesta, joten on tärkeää tarkastella lähtötasoa yksilötasolla. Toisilla taas voi olla suuri ero lähtötason ja muutoksen tason välillä. Toisena tarkastellaan oppimiskykyä. Jokainen oppii eri tavalla. Aikuiset haluavat oppiessaan tietää, miksi opettelevat aihetta, ja siksi on tärkeää käydä aluksi läpi, miksi muutos tapahtuu. Näin työntekijä voi kouluttautuessaan yhdistää koulutuksen tarjoaman tiedon suoraan ongelmaan. Jotta koulutuksesta jäisi mieleen mahdollisimman paljon, olisi hyvä yhdistää tieto käytännön esimerkkeihin. Kolmantena elementtinä tarkastellaan kouluttautumiseen käytettävissä olevia organisaation resursseja. Toisilla organisaatioilla on kouluttautumiseen laajat resurssit ja rahoitukset, mutta näin ei välttämättä ole. Organisaation resurssien puitteissa on suunniteltava yksilöiden tiedon rakentamista. (Prosci 2023d, 5–6.)

Neljäs vaihe on ability eli kyky. Tämän vaiheen tehtävänä on muuttaa tieto toiminnaksi. On eri asia tietää, kuinka asiat tulisi tehdä, kuin oikeasti osata tehdä ne. Henkilöstölle täytyy antaa aikaa ja työkaluja ottaa uudet kyvyt haltuun. Toiset oppivat helpommin uudet toimintatavat kuin toiset. Esihenkilön tuki ja valmentava

ote rohkaisee työntekijää ottamaan uudet kyvyt haltuun. On huolehdittava siitä, että kehittyessään uusiin tehtäviin organisaatiossa vallitsee turvallinen ja kannustava ilmapiiri, jossa voi harjoitella sekä tehdä virheitä ja oppia niistä. Olisi hyvä, että työntekijä pääsisi harjoitustilanteessa kokeilemaan käytännössä uusia menetelmiä ennen todellista työtilannetta. Tämä vahvistaa työntekijän itsevarmuutta työtä kohtaan. Työntekijät ja organisaatio tarvitsevat tietoa ja palautetta, mikä sujuu hyvin ja missä on parannettavaa, joten myös suorituskyvyn seuranta on hyvä aloittaa. (Prosci 2023a, 3–7.)

Viimeinen eli viides vaihe on reinforcement eli vahvistaminen. Tämä vaihe on kriittinen muutoksen ylläpitämisen kannalta. Muutoksen jälkeen on huolehdittava siitä, että muutos pysyy ja vahvistuu. Mikäli muutosta ei ylläpidetä, se helposti unohtuu, eikä muutos tällöin tuo toivottuja tuloksia. Tämän vaiheen onnistuminen ylläpitää muutosta, estää työntekijöitä palaamasta takaisin vanhoihin toimintatapoihin, lisää vauhtia siirtyä nykytilasta muutostilaan ja luo onnistuneen sekä kestävän muutoksen, joka lisää ketteryyttä tuleviin muutosprosesseihin. (Prosci 2023e, 3–4.)

Vahvistamisen vaiheessa tunnustukset, kiitokset, juhlat, suorituskyvyn mittaaminen, korjaava palaute ja kaikki mikä vahvistaa muutosta organisaatio- ja yksilötasolla ovat tarpeellista. Kun muutos on saavutettu, on tärkeää saada se vahvistettua osaksi organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja. Se, mikä on tehokkain tapa vahvistaa muutoksen pysyvyys, riippuu yksilöstä. Toiset kokevat merkityksellisyyttä enemmän henkilökohtaisesta kiitoksesta, joka vahvistaa muutosta, kun taas toisten muutosta vahvistaa näkyvä ja aktiivinen johtaminen. Siksi olisi hyvä vahvistaa muutosta yksilö- ja ryhmätasolla. (Prosci 2023e, 5–10.)

Kun yksilö kokee merkityksellisyyttä muutoksesta saadusta palkkiosta, motivoi se jatkamaan muutoksen tukemista. Mikäli työntekijä ei koe saamastaan palkkiosta merkityksellisyyttä, muutos ei vahvistu ja voi saada työntekijän hylkimään muutosta. Myös sillä on merkitystä, kuka tunnustuksen muutoksesta antaa. Henkilöltä, jota työntekijä kunnioittaa, tunnustus on merkityksellisempi. Siksi esihenkilö on hyvä henkilö antamaan tunnustukset. Tunnustuksen tai palkkion annon ajankohdalla on myös väliä. Kun yksilö on tehnyt työtä muutoksen eteen menestyk-

sekkäästi, saatu tunnustus vahvistaa hänen tahtoaan jatkaa. Jos taas tunnustusta työstään kohti muutosta ei saa, voi se lannistaa työntekijää ja saada hänet palaamaan vanhoihin tapoihin. Tunnustus on annettava oikealla hetkellä. Tunnustuksen antaminen aikaan, jolloin edistystä ei ole tapahtunut, syö tunnustuksen merkityksellisyyttä. (Prosci 2023e, 6–7.)

Yksi tekijä, joka aiheuttaa sen, että yksilön muutos ei onnistu, on negatiivinen vertaispaine muutoksessa. Mikäli yksilö tekee töitä muutoksen eteen, mutta saa kollegoilta painetta toimia muutoksen vastaisesti, saattaa muutosprosessissa jo pitkällä ollut yksilö ajautua takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Vertaispaine voi myös toimia toiseen suuntaan eli muutoksen vahvistamiseksi. Mikäli käytössä on mittarit, joissa voi seurata tavoitteiden saavuttamista, saa yksilö vahvistusta muutoksessa oikein toimimiseen. Näin yksilö näkee oman vastuunsa muutoksessa, mikä vahvistaa kohti muutosta toimimisessa. (Prosci 2023e, 6–7.)

4 MUUTOSJOHTAMISEN TUTKIMUS VEROHALLINNOSSA

4.1 Aineiston keruu ja analysointi

Haastatteluilla haettiin vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin muutosjohtamisesta sekä tietoa suunnitteilla olevasta ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettelystä Verohallinnossa. Pää tutkimuskysymys on, millaista muutosjohtamista uuden menettelyn jalkauttamiseksi tarvitaan. Apututkimuskysymyksiä ovat, millaista viestintää muutosjohtamisessa tarvitaan, ja miten varmistetaan muutoksen pysyvyys. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää muutosjohtamisen keinot uuden menettelyn jalkauttamiseksi.

Teemahaastatteluihin osallistui viisi henkilöä. Kolme henkilöä on uuden menettelyn hankeryhmässä työskenteleviä ja kaksi on muutosjohtamisen parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin Teams-puheluilla elo- ja syyskuussa 2023. Haastattelut järjestettiin elokuussa ensiksi kahdelle menettelyn suunnittelijalle, joilta sai tietoa menettelystä, jonka jälkeen muutosjohtamisen asiantuntijoille. Syyskuussa järjestettiin vielä yksi haastattelu menettelyn parissa työskentelevälle, jotta menettelystä sai uutta tietoa. Elokuun haastattelukysymykset pohjautuivat ADKAR-mallin eri vaiheisiin. Opinnäytetyön liitteessä 1 on haastattelukysymysten runko, jonka pohjalta kysymykset ja kysymysten järjestys muotoiltiin jokaiselle haastattelun kohteelle sopiviksi. Syyskuun haastattelun kysymykset pohjautuivat tulevaan menettelyyn. Puhelut tallennettiin aineiston liitteistöä ja analysointia varten.

4.2 Muutosjohtamisen vaiheet Verohallinnossa

Haastattelut etenivät ADKAR-mallin vaiheiden mukaan. Haastatteluissa kerrottiin, että vaikka ADKAR-mallin vaiheet on luotu kronologisesti, niin käytännössä se ei niin mene, vaan aina joutuu palaamaan eri vaiheisiin ja esimerkiksi viestintä kulkee koko matkan vahvasti mukana. Muutosjohtamisessa täytyy palata asioissa toisinaan myös aikaisempiin vaiheisiin. Tilanteessa, kun muutoksia tulee muutoksen päälle, niin voi esimerkiksi jälleen joutua palaamaan tietoisuuden ja halun vaiheisiin. ADKAR-mallin vaihteita ovat awaraness eli tietoisuus, desire eli

halu, knowledge eli tieto, ability eli kyky ja reinforcement eli vahvistaminen (Prosci 2023f, 4).

4.2.1 Muutoksen tietoisuuden herättäminen

Ensimmäiset kysymykset pohjautuivat ADKAR-mallin tietoisuusvaiheeseen. Kysymyksissä selvitettiin, mistä muutoksessa on kyse. Verohallinnossa on jo tällä hetkellä käytössä oman työn seuranta, mutta nyt tehostamisesta ja tavoitteiden asettamisesta sekä seurannasta tulee arkipäiväisempää ja säännönmukaisempaa. Jatkossa tehokkuuden tavoite on yhä tärkeämpi ja siksi tehokkuuteen liittyvät vastuut ja roolit on tarpeen vahvistaa kaikille osapuolille. Uudella menettelyllä on myös tarkoitus varmistaa, että jo olemassa olevat käytänteet toimivat sekä työtä tukevat ohjeistukset ovat löydettävissä tehokkaasti.

Haastattelujen mukaan tehostamisella tarkoitetaan, että tuottamatonta työtä vähennetään ja lisätään tuottavaa työtä. Haastattelujen mukaan tehottomuutta lisää esimerkiksi henkilöstön poissaolot ja henkilöstön hallinnosta pois lähteminen sekä sen seurauksena uusien henkilöiden kouluttaminen. Kouluttaminen on sellainen asia, jota ei voida poistaa, mutta mikäli henkilöstön saisi pidettyä kauemmin töissä koulutusmenot eivät olisi niin suuret. Kouluttautuminen on myös siksi tärkeä osa, koska kouluttautumattomuus lisää virheitä, jotka pitäisi korjata ja sen myötä lisää tehottomuutta. Jos henkilöstö viihtyisi työssään ja osaisi työnsä, niin sitä kautta he tekisivät pidempiä työuria ja näin ollen tehokkuus nousisi tai pysyisi hyvällä tasolla. Myös automatisoimalla pystytään työtä tehostamaan. Tarkkoja tehostamisen menetelmiä ei ole vielä tässä vaiheessa päätetty.

Haastatteluissa selvitettiin, keitä muutos tulee koskemaan. Vastausten perusteella kävi ilmi, että muutos tulee koskemaan erityisesti verotusyksikköä ja laajasti eri rooleissa työskenteleviä henkilöitä, kuten verotustyötä tekeviä ja heitä ohjaavia tahoja, kuten ryhmäpäälliköitä, toimisto- ja apulaisjohtajia, sekä johtajia. Menettelyn projektitiimi on täydentänyt RACI-matriisin. RACI-matriisissa on tarkemmin eritelty, keitä muutos koskee ja mikä on roolin vastuu. Meltonin (2007, 75–76) mukaan RACI-matriisi on projektitiimeille sopiva projektinhallinnan työkalu, joka auttaa kehittämään tiimirooleja ja -vastuita. Matriisin avulla saadaan selville roolit ja mitkä vastuut muutoksen sidosryhmillä on. RACI on akronyymi

englannin kielen sanoista responsible eli vastuullinen, accountable eli vastuussa, consulted eli konsultoitu ja informed eli tietoinen.

Haastattelujen mukaan muutos koskee eri tavalla eri rooleja. Tavallaan muutos on jaettu kahteen osaan millä tavoin ja keitä koskee. On henkilöt, jotka varmistavat, että menettely on ajan tasalla, sitä kehitetään ja se on raamien mukaista. Tähän osaan kuuluvat esimerkiksi prosessin johto, kehityspäällikkö ja myös yksikön ulkopuolelta kehitystoimistolla on sivuava rooli. Toisessa osassa on henkilöt, joilla on rooli, miten arjessa tehostamista tehdään, johon kuuluu esimerkiksi tavoitteiden asetanta. Tässä on ylijohantajaa myöten rooli ja vastuu, joka hierarkkisesti valuu alaspäin virkailijalle saakka, mutta sisältää myös tukivastuun sivulle päin. Virkailijoilla on jo tällä hetkellä käytössä johdetun itseohjautuvuuden menettely, joka sisältää tavoitteiden asetantaa ja niiden seuranta, joten virkailijatasolla ei suurta muutosta tule tapahtumaan.

Haastatteluissa käytiin läpi, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutostarpeeseen. Sisäisenä tekijänä tuli esiin se, että tällaisen organisaation täytyy pystyä arvioimaan omaa toimintaansa ja sitä kautta hyödyntämään uusia mahdollisuuksia, kuten työvälineitä ja työkaluja, joita prosessien toiminnassa täytyy jatkuvasti pystyä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Ulkoinen tekijä, joka erityisesti liittyy muutostarpeeseen, on maailmantalouden kiristynyt tilanne, joka on pakottanut muutokseen.

Seuraavaksi haastatteluissa selvitettiin, mikä on muutoksen nykytila. Kysymyksissä kysyttiin, joko henkilöstöä on osallistettu muutokseen, ja onko heille mahdollisesti viestitty jo jotain tulevasta muutoksesta. Haastattelujen mukaan menettelyn suunnittelun työpajoissa on ollut mukana myös henkilöstön edustajia. Lisäksi menettely on käytetty katselmoinnissa eri tahoilla, kuten pakollisen työn vähentämisen hankkeen ohjausryhmässä sekä yksiköiden välisessä yhteistyöryhmässä, jossa on laajasti edustajia eri yksiköistä. Roolien täsmennyksen jälkeen menettely on tarkoitus käyttää vielä uudelleen katselmuksessa. Tässä vaiheessa ei ole viestintää ollut ohi työpajatoiminnan. Ensin on hyvä täsmentää vielä menettelyn muutostarpeet projektitiimissä, jonka jälkeen muutosjohtamisen suunnitelman perusteella viestitään laajemmin.

Havaintojen mukaan ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettelystä ei ole ollut viestintää vielä virkailijatasolla, mutta pakollisen työn vähentämisen hanke, jonka osana tämä uusi menettely on, on ollut esillä laajasti keväästä alkaen ja viestintää siihen liittyen on tehty. Tietoisuutta tulevasta muutoksesta on jo, mutta ei tarkkaa tietoa vielä mitä se pitää sisällään. Havaintojen ja syyskuun haastattelun mukaan myös henkilöstöltä on pyydetty havaintoja, mitkä työssä ovat sellaisia töitä, joita voitaisiin jollain tapaa tehostaa.

Haastattelujen perusteella tietoisuusvaiheessa olisi hyvä, että ensin tunnistetaan muutoksen sponsori tai sponsorit. Heidän tehtävänä on osoittaa sitoutumisensa muutosprosessiin. Heidän näkyvyyttään tarvitaan läpi muutosprosessin. Alkuun on myös hyvä kirkastaa muutoksen ydinviestit ja tehdä hissipuhe. Haastattelujen mukaan hissipuheella tarkoitetaan puhetta, jossa viesti tiivistetään niin selkeään muotoon, että sen pystyy kertomaan hissimatkan aikana. Hissipuheen tekoon on Verohallinnolla apuna muutoksen kiteytysmalli.

Seuraavaksi haastatteluissa selvitettiin kenelle ADKAR-mallin tietoisuus vaiheessa tulisi viestiä. Haastattelujen perusteella viestintä täytyy rakentaa tehokkaaksi ja suunnitelmalliseksi. Kaikki eivät tarvitse samanlaista viestintää, joten on huomioitava keneen muutos vaikuttaa ja millä tasolla. Osalle riittää pelkkä tietoisuus muutoksesta, mutta osan täytyy tuntea muutos läpikotaisin, ja osan täytyy pystyä keskustelemaan muutoksesta ihmisten kanssa. Nämä kaikki täytyy selvittää henkilöstövaikutusten arvioinnilla.

Haastattelujen mukaan henkilöstövaikutusten arvioinnissa täytyy ottaa huomioon keneen muutos vaikuttaa ja minkä verran. Henkilöstövaikutusten arviointi vie aikaa ja vaatii päivittämistä aina tilanteen eläessä. Alkuun voi tulla tilanne, että ei vielä tiedetä miten muutos vaikuttaa, mutta tällaisessa tilanteessa kannattaa miettiä jo mitä tiedetään, mutta myös mitä ei tiedetä ja kuinka, mistä ja milloin tieto saadaan. Arvioinnissa on tärkeä kirjata kaikki asiat ja kohderyhmät ylös, ettei mitään tai ketään unohdu. On myös hyvä huomata se, että myös heidän keitä muutos ei koske, voi olla tarpeen tietää muutoksesta.

Seuraavaksi haastatteluissa kysyttiin missä vaiheessa ja missä kanavissa viestinnän tulisi tapahtua. Viestinnässä olisi hyvä huomioida, että ketään ei saa yllättää. Ensin on hyvä viestiä niille, jotka tulee johtamaan ja ohjaamaan muutosta.

Heidän on hyvä olla askeleen edellä muutoksessa, jotta he pystyvät viestimään henkilöstölle. Viestinnässä on hyvä miettiä kahdensuuntainen vuorovaikutus ja sitä kautta myös viestintäkanavia. Yleensä muutokseen liittyvissä kysymyksissä lähestytään ensimmäisenä esihenkilöä, joten on hyvä valmistella esihenkilöt infopaketeilla muutokseen. On mietittävä kanava, mistä esihenkilö voi selvittää kysymyksiin vastauksia. Muutosjohtamisessa voi myös suunnitella yleisen kanavan, jossa kaikki organisaation jäsenet voivat kysyä suoraan askarruttavia kysymyksiä. Viestintäkanavia on monia. Viestintäsuunnitelmaa tehdessä täytyy miettiä, mitkä kanavat ovat tehokkaimmat ja mitä on totuttu käyttämään.

Haastatteluissa kävimme läpi, kenen tehtävänä on viestiä. Siinä vaiheessa, kun vielä ei ole mitään viestitty, kannattaa muutossponsorin ja omistajan nimi olla näkyvissä ja tehdä häneltä lainauksia. Viestintäsuunnitelmaa tehdessä täytyy vain päättää, kenen on hyvä viestiä, eikä se aina ole sama ihminen. Joskus viestijä on muutosjohtamisen asiantuntija, joskus kehittämiseen kytketty viestinnän asiantuntija tai nämä kaksi yhdessä. Tämän ihmisen tehtävänä on vastata, että on materiaalia, jota ryhmäpäälliköt esimerkiksi voi toimistoissa käyttää.

Seuraava kysymys haastatteluissa liittyi aiempiin muutosprosesseihin Verohallinnossa. Kysymyksellä haluttiin tietoa, onko aikaisemmissa muutosprosesseissa havaittu viestinnän haasteita, joita voisi nyt koittaa välttää. Haasteina on tunnistettu saavutettavuus eli viestintä ei saavuta kaikkia. Vastauksissa kävi myös ilmi, että Verohallinto on organisaationa kehittynyt muutoksen läpiviennissä, kun systemaattinen muutosjohtaminen on tullut osaksi Verohallinnon suunnittelua, mutta aina kuitenkin on parantamisen varaa esimerkiksi vuorovaikutuksellisuudessa. Yhdensuuntaistakaan viestintää ei pidä välttää, mutta vuorovaikutuksellisella viestinnällä saadaan paremmin rakennettua yhteistä ymmärrystä muutoksesta ja tahtoa muutokseen.

4.2.2 Yksilön halu ja motivaatio muutokseen

Seuraavaksi haastattelujen teemana oli ADKAR-mallin D-vaihe eli halu. Ensimmäiseksi haastatteluissa selvitettiin, miten muutos vaikuttaa eri yksilöihin, ja kuinka henkilöstö motivoidaan haluamaan muutosta. Roolien ja vastuiden täs-

mennysten kautta saadaan tarkempaa tietoa, kuinka muutos vaikuttaa yksilötasolla. Tähän vaikuttaa myös jokaisen yksilön tähän mennessä käytössä olleet toimintatavat. Toiselle muutos on isompi kuin toiselle ja siksi toinen tarvitsee enemmän tukea kuin toinen. Ihmiset ovat erilaisia ja tällöin myös eri asiat motivoivat heitä. Vuorovaikutus ja keskustelu auttaa. Yhtä keinoa motivointiin ei ole. Joku voi ajatella, että muutos tukee omia urahaaveita ja osaamista sekä tuo merkityksellisyyttä työhön. Toiselle muutos voi aiheuttaa pelkoa esimerkiksi omasta osaamisesta. Esihenkilöllä täytyy olla tässä vaiheessa oma tahto ja sitoutuminen muutokseen, jotta pystyy tukemaan yksilöinä jokaista.

Haastattelujen mukaan motivointivaiheessa on myös hyvä käydä läpi yksilöiden kanssa, että muutokseen tarvittava osaaminen tullaan järjestämään ennen muutosta. On myös tuotava esille, että muutokseen on saatavilla tukea. Muutoshalun syntymiseksi on tärkeä kertoa, miksi muutos tapahtuu ja mitkä sen hyödyt ja mahdolliset haitat ovat. Joskus muutos voi tuoda lisää työtä esimerkiksi virkailijalle. Tällöin on erityisen tärkeää tuoda esille, että jokaisen yksilön antama panos muutokseen on tärkeä.

Haastatteluissa muutoksen positiivisina puolina nousi esille se, että ryhmä tai yksilö näkee, että näistä toimenpiteistä on hyötyä, joko itselle, organisaatiolle tai yhteiskunnalle. Tämä on tärkeä tavoite Verohallinnolle ja kun mietitään, miten tämä saadaan arjessa toimimaan niin siitä tulee luonnollinen osa kaikkien toimintaa. Tällöin myös tukikanavat ja kaikki käytänteet yksilöiden tueksi ovat saatavilla myös jatkossa. Kun käytänteet on mietitty, niitä on myös helpompi jatkossa säätää tarvittaessa paremmiksi pienemmällä vaivalla. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että tehostamisessa voi yhtenä keinona olla se, että panostetaan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, jotta vaihtuvuus ei olisi niin suurta. Näin ei joutuisi rekrytoimaan ja kouluttamaan uutta henkilöstöä ja toiminta tehostuisi. Tämän voisi huomioida muutoksen positiivisena puolena.

Muutoksen negatiivisina puolina haastatteluissa nousi esille mahdollinen pelko. Yksilötasolla muutos voi aiheuttaa pelkoa siitä, että kaikkea tehostetaan niin paljon, että ei pysy enää mukana. Muutos voi tuoda mukanaan myös turhautumista siihen, että tehostaminen tulee läpinäkyväksi ja että sitä seurataan. Muutos voi tuoda jollekin roolille mukanaan odotuksia, joita ei ole helppo täyttää. Muutos voi

vaatia ajankäyttöä enemmän. Joillekin se voi tarkoittaa osaamisen kasvattamista, joka voi olla joillekin negatiivinen asia. Joillain voi olla haasteita sopeutua muutokseen, vaikka muutoksena muutos ei olisi negatiivinen.

Haastatteluissa selvitettiin, onko Verohallinnon ylin johto mukana muutoksessa. Pääjohtaja on tuonut puheissaan esille, että Verohallinnossa on käynnissä pakollisen työn vähentämisen hanke ja toimintaa pitää pystyä tehostamaan. Ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettely on hankkeen jatkumoa. Hankkeella on haastattelujen mukaan hyvä tuki ylimmältä johdolta. Ylin johto pitää hanketta esillä puheissaan ja korostaa sen tärkeyttä. Muutos tulee vaatimaan johtamista verojohtajilta, apulaisjohtajilta ja ryhmäpäälliköiltä sekä yhtenäistä linjaa heiltä kaikilta. Verotusyksikön uudelta yliohtajalta tarvitaan aukotonta tavoitteiden asiantuntemusta, joka valuu alas asti, jotta saadaan ymmärrystä mitä pitää tehdä ja ymmärrettään, että muutos koskee jokaista.

Seuraavaksi haastatteluissa kävimme läpi, kuinka esihenkilöt saadaan mukaan muutokseen. Esihenkilöille on tärkeää täsmentää roolin asemoituminen muutoksessa. Heidän kanssaan on käytävä läpi, mitä heiltä odotetaan ja mitä he pystyvät itse siihen tuomaan. Heille täytyy myös viestiä ja kouluttaa muutoksen vaatimat asiat. Yleensä he ovat muutoksen jalkauttajia, joten on huolehdittava siitä, että he saavat tiedon muutoksesta aikaisemmin. Haastattelujen mukaan esihenkilöilläkin voi olla muutosvastarintaa. Heidän kanssaan olisi hyvä käydä ADKAR-mallin mukaiset vaiheet myös. Esihenkilöiden tulisi olla jo tietoisia ja tahtoisia ennen kuin he vievät asiaa ryhmiin. On myös mietittävä mistä he saavat tietoa ja tukea. Yksi mahdollisuus on järjestää esihenkilöille klinikka, jossa he pääsevät kyselemään ja keskustelemaan aiheesta. He voivat myös tuoda ryhmässä nousseita haasteita menettelyn tietoon. Heille on myös tärkeää osoittaa, että he eivät ole yksin ja heillä on kanavat mistä tukea saa.

Haastatteluissa selvitettiin myös mitä tietoa esihenkilöt tarvitsevat muutoksesta, jotta he osaavat olla yksilöiden tukena muutoksessa. Haastattelujen perusteella heille täytyy viestiä, käydä läpi ja huolehtia, että he sisäistävät muutoksen siltä osin kuin heille tulee uutta. Heillä täytyy olla riittävät tiedot muutoksesta, jotta he pystyvät keskustelemaan siitä mitä tämä heidän ryhmässään tarkoittaa. He tarvitsevat ymmärryksen tehokkuuden tavoitteista, mitä ne tarkoittavat heille ja heidän

ryhmilleen. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilöt tarvitsevat ymmärrystä, mitä tehostamisen mittareilla mitataan ja miten niitä tulkitaan. He tarvitsevat myös ymmärrystä vuosirytmistä, miten tavoitteita seurataan ja raportoidaan sekä miten selvitetään syitä, mikäli tavoitteisiin ei päästä.

Esihenkilön rooli yksilön muutoshalun syntymiseksi on haastattelujen perusteella olla kuuntelija, tukija, asioiden selvittäjä ja mahdollistaja. Hän on yksilön lähituki, joka myös mahdollistaa osaamisen vahvistamisen. Esihenkilöt toimivat nyt jo itseohjautuvuuden mallissa sparraajan roolissa. He huolehtivat nyt jo kaikista tavoitteista, mitkä liittyvät henkilöstön tekemiseen. Esihenkilön rooli on tukemista tavoitteiden saavuttamiseksi, esteiden poistamista ja olemista jokaisen yksilön tukena. Tiedolla johtamisen kokonaisuudessa esihenkilön täytyy saada tiimit sie-tämään sitä, että kaikkea mitataan ja saada heidät ymmärtämään, että se on normaalia, että jatkuvasti kehitetään toimintaa.

Henkilöstöä auttaa sitoutumaan muutosprosessiin haastattelujen mukaan se, että henkilöstö hahmottaa oman roolinsa muutoksessa ja hahmottaa, miksi tätä tehdään. Perustelut eli ydinviestit täytyy olla kansankielisesti kirjattuna ja niitä pitää toistaa, koska ne saattavat unohtua muutosmatkalla. Jos muutoksessa näkee positiivista, niin se auttaa sitoutumaan. Hankalammissa muutoksissa sitoutumiseen auttaa se, että yksilö tietää, että tukea on saatavilla. Rehellinen puhe haasteista auttaa sitoutumaan muutokseen. Myös palautteen kerääminen sekä menetelmän kehittäminen palautteiden mukaisesti auttaa sitouttamaan. Henkilöstön osallistamisesta muutokseen puhutaan Verohallinnossa paljon. Haastateltavat kertoivat, että henkilöstön osallistamiseen on saatavilla paljon erilaisia materiaaleja ja työkaluja intrassa. Haastattelujen mukaan osallistamisessa voi onnistua uskaltamalla ja osaamalla käyttää näitä työkaluja. Vuorovaikutteisuuudessa poh-tiessa täytyy miettiä, miten henkilöt saadaan osallistumaan keskusteluun. Oman osallistamisosaamisen kasvattaminen on myös tärkeässä roolissa.

Viestintä muutoshalun lisäämiseksi täytyy haastattelujen mukaan suunnitella. Viestinnässä täytyy tuoda paljon perusteluja siitä, miksi muutos tarvitaan. Tähän täytyy suunnitella, mitkä ovat parhaat kanavat jokaiselle kohderyhmälle erikseen sekä mitä sisältöä viestissä on oltava. On huomioitava, kuinka suuri käytännön

muutos on kohderyhmälle, jotta voi suunnitella viestin sisältöä. Tällä hetkellä käytössä on monia kanavia, joten on tärkeää miettiä, mitkä kanavat saavuttaisivat mahdollisimman monen. Ryhmäpalaverit ovat yksi hyvä ja tehokas viestintäkanava.

Haastatteluissa kysyttiin, mitä riskejä muutoksessa on. Suurimpana riskinä nousi esille, että jos menettelyä ei saada toimimaan tai saadaan vain osittain, niin ei pystytä vastaamaan taktiseen tavoitteeseen eikä löydetä niitä kohteita, millä tehostetaan ja prosessit eivät tehostu. Jos ei löydy ideoita, niin ei pysty toteuttamaan ja tällöin ei pystytä vastaamaan ympäristön vaatimuksiin liittyen resursseihin. Lisäksi riskinä on, että työntekemisen parissa turhaudutaan, eikä nähdä muutoksen hyötyjä. Haasteena on, että ryhmäpäällikkötasolla koetaan, että muutos lisää ryhmäpäälliköiden työtä ja ryhmäpäälliköille tulee lisää tavoitteita.

4.2.3 Muutoksen vaatima osaaminen

Seuraavaksi siirryimme haastatteluissa ADKAR-mallin K-vaiheeseen eli tietoon. Ensimmäisenä haastatteluissa kysyttiin, miten selvitetään yksilöiden tiedon lähtötaso, sekä tiedon tavoitetaso. Haastattelujen mukaan eroanalyysissä selvitetään, mikä on jokaisen roolin lähtötaso, jonka jälkeen tiedetään, minkä verran kouluttautumista tarvitaan. Osaamisen lähtötasosta täytyy käydä keskustelua verotusyksikön suuntaan. Ryhmäpäälliköillä on tietoa ryhmäläisten lähtötasosta. Yksilöt ovat myös tehneet osaamiskartoituksia, joita voidaan hyödyntää. Henkilöstövaikutusten arvioinnissa tutkitaan lähtötasoa eri lähteistä sekä selvitetään, tarvitseeko tämä menetelmä henkilöstöltä uutta osaamista. Tiedolla johtamisen menettelyssä on tiedossa tavoitetasot esimerkiksi virkailijalle tai ryhmäpäällikölle. Tarkempia tavoitteita ei kuitenkaan vielä tässä vaiheessa ole vahvistettu.

Haastattelujen mukaan yksilön riittävän tiedon saantiin on eri menetelmiä. Menetelmiä on esimerkiksi verkkokouluttautuminen, yksikkökoukset, ryhmäkoukset, työnohjaus ja työssäoppiminen. Keinoja on monia ja jokainen rooli täytyy tarkastella omasta näkökulmasta, millaista koulutusta tai tietoa tarvitaan. Kahden haastateltavan mukaan uuden menetelmän käyttöönotto on sen tyyppinen, että se ei todennäköisesti vaadi niin paljoa kouluttautumista, vaan sen sijaan enempi

viestintää. Menetelmän mukanaan tuomat jatkuvan tehostamisen tarpeet voi kuitenkin vaatia myös lisää osaamista virkailijoilta. Verohallinnossa on osaamisen kehittämisen asiantuntijoiden puolesta erilaisia ratkaisuja osaamisen kasvattamiseen. Ensin täytyy kuitenkin tunnistaa mitä osaamista tarvitaan ja ketä täytyy kouluttaa ennen kuin koulutussuunnitelmaa voidaan tehdä.

Tietovaiheessa on myös tärkeä tarkistaa, että kaikki työtä ohjaavat ohjeet on päivitetty vastaamaan uusia toimintatapoja ja kaikesta on viestitty. Tässä vaiheessa on myös tärkeä huomioida, että vaikka uuden tehokkuuden mittarin käyttöönotto ei vaatisi kouluttautumista, niin täytyy kuitenkin ohjeistaa, mitä mittarilla mitataan ja mitä sillä voidaan tunnistaa, kuten esimerkiksi tuen tarpeita. Tämä mittarin lukutaito on tärkeä kouluttaa esihenkilöille, mutta myös virkailijoille.

4.2.4 Muutoksen tuomien uusien kykyjen haltuun ottaminen

Seuraavana haastattelujen teemana oli ADKAR-mallin kykyvaihe. Kykyvaiheessa olennaisimpana asiana on se, että kun osaaminen uuteen asiaan on hankittu, niin yksilö pikkuhiljaa alkaa soveltamaan oppimaansa arjen työhön. Tässä vaaditaan uskallusta ja taitoa ottaa kyvyt haltuun ja tehdä uudella tavalla. Arjen toistojen kautta uudet toimintatavat saadaan haltuun. Myös kykyvaiheessa on huomioitava, miten eri ryhmät ottavat uudet toimintatavat haltuun. Ryhmäpäälliköiden, apulaisjohtajien, verojohtajien, prosessijohtajien sekä ihan kaikkien roolien kohdalla täytyy huomioida, että millä tavoin he ottavat kyvyt haltuun. On myös huomioitava, että uuden kyvyn haltuun ottaminen voi vaatia aikaa. Tämän menettelyn haltuunotto voi vaatia aikaa joitain kuukausia.

Päämääriä muutoksessa on haastattelujen mukaan ensimmäisenä ymmärtää, mitä muutos sisältää, mikä on jokaisen oma rooli muutoksessa ja lopulta, että muutoksesta tulee jatkuva osa tekemistä. Muutoksessa puhutaan ydinprosessien jatkuvasta tehostamisesta, jolloin tietynlainen jatkuvuus on huomioitava. Tässä vaiheessa muutosta on viestittävä näistä mahdollista päämääristä. Vuorovaikutuksellisuus viestinnässä on myös tässä vaiheessa muutosta olennaisessa osassa. Tämän tapaisessa muutoksessa halutaan myös virkailijoilta kokemuksia,

kuinka uusi menettely toimii ja palautteen perusteella voidaan vielä parantaa menettelyä. Muutosjohtamisen suunnitelmaan olisi hyvä miettiä kanavia mitä kautta palautetta voidaan antaa.

4.2.5 Muutoksen vahvistaminen

Seuraavaksi aiheena haastatteluissa oli muutoksen vahvistaminen eli ADKAR-mallin viimeinen vaihe. Muutoksen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi täytyy olla selvää, kenellä on vastuu seurata mallin toimivuutta, kuka kehittää mallia saatujen palautteiden mukaisesti, kuka menettelyä ylläpitää, kuka puuttuu, jos malli ei toimi, sekä kuka pitää kuvaukset ajan tasalla. Kaikki roolien vastuut täytyy sopia ja kirjata ylös. Vahvistamisen vaiheessa täytyy jatkuvasti pitää huoli siitä, että ohjeistukset ovat ajantasaiset ja kaikki ohjeistukset tukevat muutosta.

Haastatteluissa kerrottiin, että muutos vahvistuu, kun siitä muistutetaan. Helposti voi käydä niin, että ajan kanssa palataan takaisin vanhoihin tapoihin, siksi olisi tärkeää muistutella ja palkita muutoksesta. Kun muutos on viety läpi, on hyvä juhlistaa sitä, että muutos on saatu käytäntöön. Kiitokset ja viestintä vahvistaa muutosta ja palkitsee muutoksesta. Valtion organisaatiolla ei ole mahdollisuutta erityisiin materiaalsiin palkitsemismenetelmiin, joten sanalliset kiitokset ja vuorovaikutus on millä tavoin muutoksesta voidaan palkita. Tässäkin tärkeä suunnitella keneltä kiitos tulee, jotta se olisi mahdollisimman tehokas ja merkityksellinen. Yleensä tällaisissa muutoksissa kiitos olisi hyvä tulla ainakin ryhmäpäälliköltä.

Seuraavaksi haastatteluissa käytiin läpi viestintää sekä muutosvastarintaa. Niin kuin kaikissa muissakin vaiheissa, myös vahvistamisen vaiheessa on haastattelujen mukaan tärkeää, että molemmin suuntaiseen viestintään on mahdollisuus. On tärkeä suunnitella palautekanavat, mitä kautta eri rooleissa työskentelevät henkilöt voivat antaa palautetta. Palautekanavien olisi hyvä olla entuudestaan tuttuja ja jo käytössä olleita, jotta niiden kautta voisi antaa palautetta matalalla kynnyksellä. Tämä molemmin suuntainen viestintä on myös tehokas muutosvastarinnan hillitsemiskeino. Jo suunnitteluvaiheessa on hyvä henkilöstövaikutusten arvioinnissa arvioida roolien mahdollista muutosvastarintaa. Heti muutoksen alusta alkaen ottamalla henkilöstö mukaan suunnitteluun saadaan hillittyä muutosvastarintaa.

Haastatteluissa kerrottiin, että muutosvastarintaa ei pidä säikähtää, eikä kieltää. Muutosvastarintaa tulee aina ja sitä täytyy uskaltaa kuunnella. Rakentava kritiikki on hyvä tunnistaa ja kuunnella olisiko siihen ratkaisuehdotusta. Muutosvastarinta voi olla myös hiljaista, jolloin se on vaikeampaa tunnistaa. Hiljainen muutosvastarinta voi näkyä esimerkiksi suorituksen laskuna. Hiljaiset vastustajat saattavat jopa voimakkaammin estää muutoksen läpiviennin kuin äänekkäästi muutosta vastustavat. Esihenkilöt on hyvä kouluttaa tunnistamaan muutosvastarinnan eri muodot.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää Verohallinnossa suunnitteilla olevan ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettelyn jalkauttamiseksi muutosjohtamisen suunnitelmassa huomioon otettavia asioita. Opinnäytetyössä haastateltiin yhteensä viittä Verohallinnossa työskentelevää muutosjohtamisen asiantuntijaa ja ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettelyn parissa työskentelevää asiantuntijaa. Teoriatietoa opinnäytetyöhön hankittiin suomeksi ja englanniksi. Teoriatietoa löytyi kattavasti useista eri lähteistä.

Opinnäytetyö antoi vastauksen päätutkimuskysymykseen, millaista muutosjohtamista uuden menettelyn jalkauttamiseksi tarvitaan. Teorian ja haastattelujen perusteella muutosjohtamisen täytyy olla suunnitelmallista, osallistavaa ja vuorovaikutuksellista. Kun ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettelyn konkreettiset muutoskohteet ovat selvillä, voidaan aloittaa muutosjohtamisen suunnitelman tekeminen. Suunnitelmassa täytyy huomioida henkilöstövaikutusten arviointi, viestintä- ja koulutussuunnitelma sekä suunnitelma muutoksen jalkauttamiseksi. Henkilöstövaikutusten arvioinnissa on huomioitava jokainen rooli erikseen. Arvioinnissa selvitetään, mitkä ovat muutoksen vaikutukset mihinkin kohderyhmään sekä mahdollisuudet muutosvastarintaan. Muutosjohtamisen suunnitelmaan täytyy nimetä muutoksen sponsori tai sponsorit, jotka tuovat muutokselle näkyvyyttä.

Apututkimuskysymyksiin, millaista viestintää muutosjohtamisessa tarvitaan sekä, miten varmistetaan muutoksen pysyvyys, saatiin myös vastaukset. Haastattelujen mukaan viestinnän on oltava kohdennettua ja vastuullista. Viestinnän on oltava suunnitelmallista ja tarkkaan määriteltä, jotta tiedetään, kenen vastuulla viestintä on. Viestinnässä on löydettävä tehokkaat kanavat ja hyödynnettävä jo olemassa olevia tuttuja kanavia. On myös pohdittava millä tapaa viestintä voisi olla molemmin suuntaista. Viestintä on mietittävä koko muutosprosessin ajalle. Viestintä kulkee mukana koko ADKAR-mallin vaiheiden. On huomattu, että aiemmissa muutosprosesseissa viestintä ei ole saavuttanut kaikkia organisaation jäseniä ja viestintä voisi olla vuorovaikutuksellisempaa. Muutosviestinnässä tulisi huomioida, että viestintä on molemminsuuntaista, sekä oikea-aikaista (Korhonen & Bergman 2019).

Haastattelujen mukaan muutoksen pysyvyyden varmistamiseksi muutosta ei saa unohtaa heti käyttöönoton jälkeen vaan sitä täytyy ylläpitää ja pitää keskusteluissa mukana, sekä muutoksesta täytyy antaa kiitosta. Proscin (2023e) mukaan toinen yksilö kokee merkityksellisyyttä muutoksesta henkilökohtaisella kiitoksella, kun taas toiselle näkyvä ja aktiivinen johtaminen tuo merkitystä muutokseen, joten on hyvä vahvistaa muutosta yksilö- ja ryhmätasolla. Haastatteluissa kävi ilmi, että muutoksesta muistuttaminen on erityisen tärkeää myös siitä syystä, että tämän menettelyn tarkoituksena on jatkuvasti tehostaa toimintaa. Siksi jatkuva menetelmän arviointi ja kehittäminen on tärkeässä roolissa ja pidettävä esillä. Menetelmää ei voi jalkauttamisen jälkeen unohtaa, vaan se täytyy pitää esillä ja kerätä jatkuvasti mahdollisuuksia tehostamiseen. Muutoksen pysyvyyttä voidaan varmistaa muistuttamalla muutoksesta. Muutoksen varmistamiseksi on myös tärkeä huolehtia, että kaikki vanhat ohjeistukset on poistettu ja tilalla on ajantasaiset ohjeet.

Muutosjohtamisen suunnitelmassa huomioon otettavia asioita löytyi haastatteluista ja teorian tiedosta. Opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena oli toteuttaa kehittämistyö, jonka seurauksena olisi syntynyt ydinprosessien jatkuvan tehostamisen menettelyn jalkauttamiseksi muutosjohtamisen suunnitelma. Menettely ei valmistunut aikataulun mukaisesti ja tästä syystä muutosjohtamisen suunnitelman teko rajautui pois prosessin aikana. Opinnäytetyön tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää todelliseen muutosjohtamisen suunnitelmaan, jota aletaan Verohallinnossa tekemään menettelyn valmistuttua.

Jatkotutkimusaiheina nostaisin esille muutosjohtamisen viestinnän. Haastatteluista kävi ilmi, että viestintä koettiin Verohallinnossa jääneen aiemmissa muutosprosesseissa puutteelliseksi. Viestintä voisi olla vuorovaikutuksellisempaa ja sen pitäisi saavuttaa kaikki. Tätä aihetta olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Myös henkilöstön kanta viestintään olisi hyvä selvittää. Tällä voisi olla vaikutusta myös muutosvastarintaan.

Opinnäytetyössä huomioitiin tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus. Haastateltavien henkilöllisyydet eivät ole tunnistettavissa. Tästä syystä opinnäytetyössä ei käsitellä haastattelujen vastauksia henkilötasolla, vaan aineisto on analysoitu yhdeksi kokonaisuudeksi. Haastattelutallenteet poistettiin heti aineiston analyysien

jälkeen. Opinnäytetyön luotettavuutta kuvaa se, että teoriapohja sekä haastattelujen vastaukset ovat yhtenevät eikä niissä ole ristiriitoja. Luotettavuuden varmistamiseksi haastattelukysymykset rakennettiin teorian pohjalta. Teoriapohja rakennettiin lähdekritiikki huomioiden. Näin ollen opinnäytetyön kokonaisluotettavuus on huomioitu koko opinnäytetyöprosessin ajan. Vilkan (2021) mukaan luotettavassa tutkimuksessa on huomioitava johdonmukainen ja järjestelmällinen työskentely, eikä opinnäytetyössä saa olla sisäisiä ristiriitoja.

Opinnäytetyö toi paljon oppia muutosjohtamisesta. Haastetta opinnäytetyöprosessiin toi menettelyn muutokset. Opinnäytetyöprosessin aikaisista menettelyn muutoksista huolimatta opinnäytetyössä esitellään kattavasti muutosjohtamista. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli antoisa ja opettavainen. Myös menettelyn muutosten mukana eläminen ja opinnäytetyön mukauttaminen muutosten mukaan oli opettavaista. Opinnäytetyön teoriaosuus toi hyvän tietopohjan muutosjohtamiseen ja tuki tutkimuksen tekoa. Verohallinnossa toteutetut haastattelut toivat lisää ymmärrystä muutosjohtamisesta käytännössä. Oli mielenkiintoista päästä haastattelemaan muutosjohtamisen ja uuden menettelyn parissa työskenteleviä henkilöitä. Teorian pohjalta muodostetut haastattelukysymykset auttoivat haastatteluista saamaan tiedot, kuinka käytännössä muutosjohtaminen tulisi toteuttaa Verohallinnossa. Haastattelukysymysten muotoilu jokaiseen haastatteluun sopivaksi auttoi laajentamaan tietoutta sekä saamaan jokaisesta haastattelusta myös jotain lisätietoa.

LÄHTEET

- Galli, B. 2018. Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. IEEE Engineering Management Review, Vol 46 Nro 3 (2018), 124–132. Viitattu 14.8.2023 <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>.
- Hakala, J. 2022. Hyvä, parempi, valmis: Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Havunen, R. 2022. Alaisena esimies. Helsinki: Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 29.12.2016/1473. Viitattu 18.7.2023 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20131233#L3P14>.
- Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Melton, T. 2007. Project management toolkit: The basics for project success. 2nd ed. Amsterdam; Boston; London: IChemE/Butterworth-Heinemann.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Alma Talent.

Prosci 2023a. Ability. How to foster Ability to implement a change. Viitattu 17.7.2023 <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=4035cedb-e332-4187-a6e0-ddfa9b334b3e%7Cf758d138-d395-4517-bc85-ffdf85b54dfb>.

Prosci 2023b. Awareness. How to effectively build Awareness for change. Viitattu 17.7.2023 <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=4035cedb-e332-4187-a6e0-ddfa9b334b3e%7Cf758d138-d395-4517-bc85-ffdf85b54dfb>.

Prosci 2023c. Desire. How to positively influence a person's Desire to embrace change. Viitattu 17.7.2023 <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=4035cedb-e332-4187-a6e0-ddfa9b334b3e%7Cf758d138-d395-4517-bc85-ffdf85b54dfb>.

Prosci 2023d. Knowledge. How to effectively build Knowledge in individuals. Viitattu 17.7.2023 <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=4035cedb-e332-4187-a6e0-ddfa9b334b3e%7Cf758d138-d395-4517-bc85-ffdf85b54dfb>.

Prosci 2023e. Reinforcement. How to sustain a change. Viitattu 17.7.2023 <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=4035cedb-e332-4187-a6e0-ddfa9b334b3e%7Cf758d138-d395-4517-bc85-ffdf85b54dfb>.

Prosci 2023f. The Prosci ADKAR Model. A goal-oriented change management model to guide individual and organizational change. Viitattu 17.7.2023 <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=4035cedb-e332-4187-a6e0-ddfa9b334b3e%7Cf758d138-d395-4517-bc85-ffdf85b54dfb>.

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

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet. Johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2021. Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Helsinki: Tietosanoma / Art House.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 2.10.2023 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

Verohallinto 2022. Työmme on merkityksellistä. Viitattu 14.5.2023 https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/.

Verohallinto 2023. Yhteiskunnan rahoitusta turvaamassa. Viitattu 14.5.2023
https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon-vuosi/yhteiskunnan-rahoitusta-turvaamassa/.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, J. & Stenvall, P. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

Liite 1 1(3). Teemahaastattelukysymykset

ADKAR-mallin mukaiset muutosjohtamisen vaiheet:

Tietoisuus

1. Mikä muuttuu?
2. Mikä on muutoksen tavoite?
3. Mitkä sisäiset tekijät vaikuttivat muutostarpeeseen?
4. Mitkä ulkoiset tekijät vaikuttivat muutostarpeeseen?
5. Milloin muutostarve huomattiin?
6. Miksi muutos on tarpeellinen juuri nyt?
7. Keitä muutos koskee?
8. Onko henkilöstö päässyt jo mukaan muutoksen suunnitteluun? Miten?
9. Onko henkilöstölle jo viestitty tulevasta muutoksesta jotenkin?
10. Kenelle muutoksen tietoisuus vaiheessa tulisi viestiä?
11. Missä vaiheessa viestinnän tulisi tapahtua?
12. Kuka viestii?
13. Mitkä ovat viestintäkanavat ensimmäisessä vaiheessa?
14. Onko viestintä molemmin suuntaista?
15. Jos on kuinka henkilöstö voi viestiä muutostiimille?
16. Onko viestinnässä havaittu aiemmissa muutosprosesseissa joitain haasteita? Millaisia?
17. Mitä muuta tulisi tietoisuus vaiheessa huomioida?

Halu

1. Miten muutos vaikuttaa eri yksilöihin?
2. Miten henkilöstö motivoidaan haluamaan muutosta?
3. Onko ylin johto läsnä muutoksessa?
4. Jos on, kuinka se näkyy?
5. Kuinka esimiehet saadaan mukaan muutokseen?
6. Mitä tietoa esimiehet tarvitsevat muutoksesta, jotta he osaavat olla yksilöiden tukena muutoksessa?
7. Mikä on esimiehen rooli yksilön muutoshalun syntymiseksi?
8. Mitkä ovat muutoksen positiivisia puolia?
9. Mitkä ovat muutoksen negatiivisia puolia?

Liite 1 2(3). Teemahaastattelukysymykset

10. Osallistetaanko henkilöstöä muutokseen? Kuinka?
11. Mikä auttaa henkilöstöä sitoutumaan muutosprosessiin?
12. Millaista viestintää muutoshalun lisäämiseksi tarvitaan? Missä kanavissa?
13. Mitä riskejä muutoksessa on?
14. Mitä muuta tässä vaiheessa tulisi huomioida?

Tieto

1. Miten selvitetään yksilöiden tiedon lähtötaso?
2. Miten selvitetään, mikä on jokaisen yksilön tiedon tavoitetaso?
3. Mitä tietoa tarvitaan siirtymävaiheessa kohti muutosta?
4. Miten vahvistetaan, että jokainen yksilö saa riittävän tiedon?
5. Huomioidaanko jotenkin, että jokainen oppii eri tavalla?
6. Mitkä ovat käytettävissä olevat tiedon lisäämisen menetelmät?
7. Kuinka muutoksen jälkeen toimitaan uusissa rooleissa ja vastuissa?
8. Mitkä ovat organisaation resurssit kouluttautumiseen?
9. Millaista viestintää tieto vaiheessa tarvitaan ja missä kanavissa?
10. Mitä muuta tässä vaiheessa tulisi huomioida?

Kyky

1. Minkä verran yksilölle olisi hyvä antaa aikaa ottaa uudet tehtävät haltuun?
2. Mitä työkaluja tiedon haltuun ottamiseksi on?
3. Mitä välipäämääriä muutosprosessissa on?
4. Millaista viestintää kyky vaiheessa tulisi olla ja missä kanavissa?
5. Kuinka yksilöitä rohkaistaan ottamaan uudet kyvyt haltuun?
6. Onko työntekijällä mahdollisuus kokeilla uutta toimintatapaa ennen todellista työtilannetta?
7. Kuka antaa työntekijälle palautetta uusista toimintatavoista?
8. Onko työntekijöillä mahdollisuus antaa palautetta muutoksesta, mikä toimii ja mitä olisi hyvä vielä kehittää?
9. Mitä muuta tässä vaiheessa tulisi huomioida?

Liite 1 3(3). Teemahaastattelukysymykset

Vahvistaminen

1. Miten muutosta ylläpidetään ja vahvistetaan?
2. Millaisia palkitsemismenetelmiä vahvistamisen vaiheessa on käytettävissä?
3. Kenellä on vastuu muutoksen vahvistamisesta?
4. Millaista viestintää vahvistamisen vaiheessa tulisi olla ja missä kanavissa?
5. Miten varmistetaan, että tunnustusta annetaan oikealla hetkellä?
6. Kuinka hillitään muutosvastarintaa?
7. Mitä muuta tässä vaiheessa tulisi huomioida?

Loppu

1. Onko vielä jotain mistä haluaisit kertoa muutokseen liittyen?
2. Jäikö jotain vielä huomioimatta?