



**Yksilöt huomioiva muutosjohtaminen  
tietojärjestelmä uudistuksissa**

Harri Hakomäki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Tradenomitutkinto  
Opinnäytetyö  
2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Harri Hakomäki
<b>Tutkinto</b> Tradenomi, HR ja Johtaminen
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Yksilöt huomioiva muutosjohtaminen tietojärjestelmä uudistuksissa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 51 + 3
<p>Tietojärjestelmä uudistukset sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat laajoja ja monimutkaisia muutoksia, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden arkeen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yksilöt huomioivaa muutosjohtamista ADKAR-mallin viitekehyksessä. Työn tavoitteena oli selvittää, millaista muutosjohtaminen on, kun yksilön näkökulma asetetaan keskiöön tietojärjestelmä uudistuksissa. Työ rajattiin toimeksiantajayritys Istekki Oy:n tarpeisiin, ja se keskittyi erityisesti sote-alan toimintaympäristöön, jossa muutospaineet ovat suuria. Tietoperusta rakentuu muutosjohtamisen teorioista, erityisesti ADKAR-mallista, ja aiemmista muutosjohtamisen tutkimuksista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena keväällä 2025. Haastatteluihin osallistui kahdeksan asiantuntijaa, joilla oli kokemusta tietojärjestelmä uudistuksista. Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti ADKAR-mallin vaiheiden mukaisesti. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, ja tulokset jäsenneltiin osatekijöihin ja toimenpiteisiin. Tutkimuksessa korostettiin vuorovaikutteista ja osallistavaa lähestymistapaa, jossa yksilön kokemus muutoksesta on keskiössä.</p> <p>Tuloksissa korostui erityisesti muutoksen ymmärryksen ja viestinnän merkitys. Yksilöt lähtevät todennäköisemmin muutokseen mukaan, kun he ymmärtävät sen syyt ja vaikutukset omaan työhönsä. Osallistaminen, johdon tuki ja kohdennettu viestintä nousivat keskeisiksi tekijöiksi onnistuneessa muutosjohtamisessa. ADKAR-malli osoittautui käyttökelpoiseksi työkaluksi yksilölähtöisen muutosprosessin jäsentämisessä. Työn johtopäätöksenä esitetään, että yksilöt huomioiva muutosjohtaminen vaatii osallistamista, toimintaympäristölle suotuisia aktiviteetteja, resursointia ja käyttäjien tukea, jotta tietojärjestelmä uudistukset voidaan viedä onnistuneesti läpi.</p>
<b>Asiasanat</b> Muutos, Muutosjohtaminen, ADKAR malli, Tietojärjestelmät

## Sisällys

1	Johdanto .....	3
1.1	Tavoite ja rajaus .....	4
1.2	Toimeksiantajayritys Istekki Oy .....	6
1.3	Tietojärjestelmäudistukset .....	7
2	Muutosjohtamisen lähtökohdat .....	8
2.1	Suomalaisten organisaatioiden muutoskyvykkyys vuonna 2025 .....	8
2.2	Muutosjohtamisen määrittely .....	8
2.3	Muutosjohtamisen malleista .....	10
2.3.1	Mallien ja käytännön eroja .....	11
2.3.2	John Kotterin kahdeksan vaiheen malli .....	13
3	ADKAR malli yksilön muutosjohtamisesta .....	15
3.1	ADKAR mallin tausta .....	15
3.2	Awareness – Ymmärrys muutoksesta .....	15
3.3	Desire – Halu osallistua .....	18
3.4	Knowledge – Tieto siitä, miten muuttua .....	21
3.5	Ability – Kyky toimia .....	23
3.6	Reinforcement – Juurtuminen uuteen toimintaan .....	25
3.7	ADKAR yhteenveto .....	27
4	Haastattelututkimuksen toteutus .....	28
4.1	Kokeneet asiantuntijat kohderyhmänä .....	28
4.2	Haastatteluprosessi .....	29
4.3	Aineiston käsittely ja teorialähtöinen analyysi .....	31
5	ADKAR - Haastattelujen tulokset .....	34
5.1	Muutoksen tietoisuuden johtaminen .....	34
5.2	Tahtotilan johtaminen muutosta kohti .....	37
5.3	Tietojen ja taitojen omaksuminen muutosta tukevaksi .....	39
5.4	Muutoksen vahvistaminen ja juurruttaminen .....	42
5.5	Yleisesti muutosjohtamisesta .....	45
6	Pohdinta .....	46
6.1	Yhteenveto haastattelutuloksista .....	46
6.2	Tulosten pohdinta ja jatkokehitys .....	48
6.3	Työn vastuullisuus ja luotettavuus .....	49
6.4	Työn prosessin ja oman oppimisen arviointi .....	50
	Lähteet .....	52
	Liitteet .....	56

Liite 1. Tutkimustiedote.....	56
Liite 2. Haastattelukysymykset .....	58

# 1 Johdanto

Muutosjohtamisen kehittäminen on tärkeää, sillä muutosten onnistumisprosentin organisaatioissa todetaan olevan noin 20 % ja 40 % välillä (Miller 2011, 14; Kallankari 2019, 12; Digia 2025). Aikaisemman projektijohtamisen ja asiapitoisen muutosjohtamisen ohelle on tullut nykypäiväiseksi inhimillinen ja vuorovaikutteinen muutosjohtaminen (Kallankari 2019, 9). Muutosjohtajat ovat kuitenkin havainneet kokemustensa perusteella, että muutoksissa ei kannattaisi aliarvioida projektinhallinnan kykyä ohittaa ihmisten puolen huomioimista (Prosci 2020, 18). Ihmiset lähtevät muutokseen yleisesti mukaan silloin, kun he näkevät muutoksen olevan heidän oman etunsa mukaista (Kotter 2012, 113–119). Jeffrey Hiatt lisää, ettei onnistunut muutos tule pelkästään projektinjohtamisesta, visiosta tai ratkaisusta ongelmaan, vaan sen ydin piilee siinä: *”Miten saadaan muutos aikaan yhdessä ihmisessä.”* (2006) Työntekijät haluavat lähtökohtaisesti tietää mitä muutos merkitsee heidän työlleen.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, millaista on yksilöt huomioiva muutosjohtaminen tietojärjestelmä uudistuksissa. Tavoite tukee lisäksi toimeksiantajayhtiö Istekki Oy:n muutosjohtamisen palvelujen kehittämistä. Laadullinen tutkimus keskittyi yksilölähtöisen muutosjohtamisen mallin ja muutosjohtamisen käytännön kokemuksiensa peilaamiseen. Tässä opinnäytetyössä esitellään aiheeseen liittyvä haastattelututkimus, jossa haastateltiin kahdeksaa tietojärjestelmä uudistuksissa ollutta asiantuntijaa.

Aihe on kiinnostava ja ajankohtainen. Digian tuottaman (2025) suomalaisen kyselyn mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaation kontekstissa hyvinvointialueuudistus, väestön ikääntyminen ja kustannuspaineet luovat merkittäviä muospaineita. Työni vastuullisuus korostuu siinä, että tietojärjestelmä uudistuksilla on suora vaikutus sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten työhön, työhyvinvointiin ja potilasturvallisuuteen (Kaipio ym. 2017; Valvira 2025). Istekki Oy:n kehittää vaikuttavia ja kustannustehokkaita palveluita julkiselle sektorille, edistäen samalla yhteiskunnan resurssien kestäväää käyttöä (Istekki 2024).

Työ rakentuu siten, että käsittelen aluksi tietoperustassani akateemista kirjallisuutta ja Suomessa toimivien IT-alan yritysten näkemyksiä muutosjohtamisesta. Pääluku 3 käsittelee työn mallia, joka on tärkeässä osassa läpi työn prosessia myös analyysissa ja tuloksien raportoinnissa. Työ seuraa siis teorialähtöistä analyysia. Lopuksi vedän yhteen pohdinnassa työn tuloksia ja jatkotoimenpiteitä tulevaisuutta ajatellen.

## 1.1 Tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoite on rakentaa kuvaa toimeksiantajan ja asiakkaiden asiantuntijoiden näkemysten avulla siitä, millaista on yksilöt huomioonottava muutosjohtaminen tietojärjestelmäuudistuksissa. Muutosjohtamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi Istekki Oy:ssä, joka toimii toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle. Ymmärrys muutosjohtamisesta yksilöiden tarpeita huomioiden edesauttaa muutosjohtamisen palveluiden kehittämistä sekä muutoshankkeiden läpivientiä, josta myös yhtiön asiakkaat hyötyvät. Aihe liittyy isommassa kuvassa muutosjohtamisen kyvykkyyksiin ICT-alalla ja käsittelemäni muutosjohtamisen mallin sopivuuteen tietojärjestelmäuudistuksissa.

Kiinnostus muutosjohtamista kohtaan on kasvanut johtamisopintojeni kuluessa tiimien tehokkuuden, yksilöiden muutokseen suhtautumisen ja organisaation muutoskyvykkyyksien näkökulmista. Yksilön näkökulma muutokseen suhtautumisessa on mielenkiintoista, sillä olen kohdannut työkokemuksissani muutosvastarintaa, suunnittelemattomia muutosprosesseja ja heikkoa muutosjohtamiskykyä, jotka kokemukseni mukaan heikentävät työntekijöiden uskoa yhtiön johtamiskykyyn ja heikentävät työnantajakuvaa. Aiempiin havaintoihini liittyy se, että usein organisaatiot, jotka eivät ole muutoskyvykkäitä, ottavat ulkoiset muutokset vastaan reagoiden, eivät niinkään ennaltaehkäisevästi ja proaktiivisesti.

Pyrin vastaamaan tutkimusprosessin ja alakysymyksien avulla tutkimuskysymykseeni. Alakysymykset on rakennettu Prosci® ADKAR muutosjohtamismallin vaiheiden mukaisesti. Alakysymykseen pyritään löytämään havaintoja haastattelukysymyksien avulla (ks. Liite 2).

### **Tutkimuskysymys:**

Millaista on yksilöt huomioiva muutosjohtaminen tietojärjestelmäuudistuksissa?

### **Alakysymykset:**

Miten tietoisuutta muutoksesta pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? (Awareness)

Miten tahtotilaa muutoksesta pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? (Desire)

Miten tietojen ja taitojen omaksumista pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? (Knowledge ja Ability)

Miten muutoksen vahvistamista ja juurtumista pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? (Reinforcement)

Työn rajausta on tehty tarkoituksenmukaisuus huomioiden ja tasapainottaen työhön käytettävää aikaa sekä toimeksiantajan tavoitteita. Tarve rajautui muutosjohtamisen aiheen käsittelyyn yksilön näkökulmasta, sillä organisaatioiden muutoksiin vaikuttavia asioita on monia ja muutokset ovat laajuudeltaan erilaisia (Kallankari 2019). Muutosjohtamisen tutkimuksesta ja malleista rajaan työni peilaamaan tutkimustuloksia ADKAR malliin. Alla olevasta peittomatriisista voi hahmottaa työn tietoperustan, haastattelukysymysten ja tulosten yhteyttä toisiinsa. Peittomatriisissa olevista kysymyksistä 13:a on sulussa, sillä haastateltavalle annettiin vapaus pohtia tulevaisuuden näkymiä ja muutosjohtamista laajempänä kokonaisuutena.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuksen alakysymykset	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymys	Tulokset
Miten tietoisuutta muutoksesta pitäisi johtaa yksilöt huomioiden?	3.1	2,3,4, (13)	5.1
Miten tahtotilaa muutoksesta pitäisi johtaa yksilöt huomioiden?	3.2	2,5,6, (13)	5.2
Miten tietojen ja taitojen omaksumista pitäisi johtaa yksilöt huomioiden?	3.3,3.4	2,7,8,9,10, (13)	5.3
Miten muutoksen vahvistamista ja juurtumista pitäisi johtaa yksilöt huomioiden?	3.5	2,11,12, (13)	5.4

## 1.2 Toimeksiantajayritys Istekki Oy

Istekki Oy on julkisen sektorin omistama in house -palveluyhtiö, joka tarjoaa asiantuntijaratkaisuja erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon sekä julkisen hallinnon digitalisaation ja teknologian tarpeisiin. Yhtiön omistavat suomalaiset hyvinvointialueet sekä kunnat, ja sen toiminta perustuu voittoa tavoittelemattomaan malliin. Istekin palveluihin kuuluvat muun muassa IT-hallinto, digipalvelut, terveysteknologia sekä laite- ja järjestelmätuki. (Istekki 2025.) Istekki on kasvanut merkittävästi viime vuosina ja sen liikevaihto on lähes kaksinkertaistunut neljässä vuodessa. Yhtiön pääasiallisena tarkoituksena on tuottaa kustannustehokkaita ja laadukkaita palveluja omistajilleen. (Kauppalehti 2023.)

Yritys toimii kumppanina omistaja-asiakkaidensa kanssa edistäen tehokkuutta, turvallisuutta ja sujuvampia palveluita julkisella sektorilla. Yhtiön mukaan toimintaa ohjaa vaikuttavuus ja vastuullisuus sekä asiakasomistajien kokonaistaloudellisuus. Istekki toteuttaa palvelut asiakkaille tuottaen ne itse tai käyttäen alihankkijoita, jotka se kilpailuttaa hankintalain mukaisesti. Yhtiö ostaa asiakkailleen palveluita avoimilta markkinoilta. (Istekki 2025.)

Yhtiön toimitusjohtajan mukaan Istekki Oy:n vuoden 2024 mukaisia strategian keskeisiä toiminnan teemoja olivat muun muassa kustannustehokkuuden parantaminen, tuottavuusohjelman aloittaminen, teknologiset innovaatiot ja asiakaskokemuksen parantaminen. Yhtiö toteuttaa siis vastuullisia ja arvokkaita yhteiskunnan toimivuuden kannalta elintärkeitä digitaalisia ratkaisuja ja tietojärjestelmä uudistuksia. Istekin ja omistaja-asiakkaiden, etenkin hyvinvointialueiden toimintaympäristössä tehdään tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan merkittävä määrä tietojärjestelmien konsolidointeja eli yhtenäistämisiä eri alueilla. Tietojärjestelmä uudistukset toimivat tämän työn kontekstina muutosjohtamisen aihepiirissä. (Istekki 2024.)

### 1.3 Tietojärjestelmä uudistukset

Tietojärjestelmä uudistukset ovat organisaatioiden toteuttamia laajoja muutoksia, joiden tavoitteena on päivittää, yhdistää tai korvata vanhoja tietojärjestelmiä uusilla ratkaisuilla. Näiden uudistusten tarkoituksena on parantaa tiedonhallintaa, tehostaa prosesseja ja mahdollistaa parempi palveluiden laatu. Esimerkiksi sote-uudistus on kuvattu Suomen historian suurimmaksi tietojärjestelmä uudistukseksi, jossa hyvinvointialueiden perustaminen koski jokaisen Suomen kansalaisen julkisen terveydenhuollon käynti- ja potilastietohistoriaa koko elinajalta sekä yli 200 000 ammattilaisen työtä. (Tietoevry 2022.)

Tietojärjestelmät voivat merkittävästi parantaa potilasturvallisuutta ja hoidon laatua terveydenhuollossa. Tietojärjestelmät auttavat vähentämään virheitä ja parantamaan kliinisten päätösten laatua. Vaikka tietojärjestelmät tarjoavat monia etuja, niiden käyttöönotto ja yhdistäminen vaativat huolellista suunnittelua ja jatkuvaa koulutusta terveydenhuollon ammattilaisille. (Kaipio ym. 2017.) Vaalahden mukaan digihankkeet ovat nykypäivänä massiivisia ja koskettavat keskimäärin satoja ihmisiä. Hänen mielestään inhimillinen digitalisaatio on sitä, että muutoksia ei pakoteta väkisin: *"Tämä edellyttää ajattelua toisen ihmisen näkökulmasta. Digitalisaation halun täytyy lähteä kentän, asiakkaiden ja käytännön ammattilaisten tarpeista, eikä tapahtua ulkopuolisten toimijoiden tai tietohallintojen pakottamana."* (04.07.2024.)

Valvira valvoo sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien vaatimustenmukaisuutta ja kyberturvallisuutta. Tämä sisältää muun muassa asiakas-, - ja potilastietojärjestelmät, hyvinvointisovellukset, reseptijärjestelmät sekä Kanta-palvelut. Valvira varmistaa, että nämä järjestelmät täyttävät tietoturva- ja tietosuojavaatimukset sekä kansallisen kyberturvallisuuslain velvoitteet. (Valvira 2025.)

## 2 Muutosjohtamisen lähtökohdat

Tarkastelen tässä luvussa muutosjohtamisen lähtökohtia, ajankohtaisuutta sekä muutosjohtamista käsitteenä. Lisäksi avaan lyhyesti, millaisia malleja muutosjohtamisesta on tehty. Tämä luku johdattelee tarkastelemaan tarkemmin työn teoreettista viitekehystä luvussa 3.

### 2.1 Suomalaisen organisaatioiden muutoskyvykkyys vuonna 2025

Alkuvuonna 2025 tehdyn suomalaisen kyselytutkimuksen mukaan muutosten nopeus ja laajuus ovat ennen kokemattoman korkealla tasolla. Tutkimukseen haastateltiin 38 ylemmän johdon edustajaa eri toimialoilta. Joukossa on edustajia myös Suomen suurimmista yrityksistä ja julkisen sektorin toimijoista. Tämän lisäksi toteutettiin kyselytutkimus, johon osallistui 1 500 työntekijää ja esihenkilöä. Vastaajien mukaan korkea organisaatioiden muutoskyvykkyys mahdollistaisi keskittymisen olennaiseen samalla säilyttäen riittävän ketteryuden nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Todettiin, että organisaatioissa yritetään tyypillisesti toteuttaa liikaa kehityshankkeita. Tällöin rajalliset resurssit sekä kehitysponnistukset jakautuvat liian laajalle alueelle ja hankkeissa ei päästä tavoiteltuihin tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Olisikin oleellista tunnistaa, mikä on organisaation strateginen valinta muutoskyvykkyuden kehittämisessä. Joillakin organisaatioilla se voi olla prosessit ja toisilla ihmiset. (Digia 2025.)

Suomalaisten organisaatioiden muutoskyvykkyudessa on parannettavaa. Tiettyjen alojen muutoskyky on osin jopa hälyttävän alhaisella tasolla. Tutkimuksessa havaittiin useita keskeisiä haasteita ja kehityskohteita. Merkittäväksi asiaksi nähtiin vanhanaikainen organisaatioiden johtamisen tapa, jonka toimivuus laskee jatkuvasti markkinoiden muutosvauhdin kiihtyessä. Lisäksi henkilöstön osallistaminen ja strategian ja arjen toiminnan kytkentä nähtiin haasteena. Muutoskyvyn parantaminen nähtiin erittäin tärkeänä organisaatioiden menestyksen, työntekijöiden hyvinvoinnin ja koko yhteiskunnan näkökulmasta. (Digia 2025.)

IT-alalla muutoskyvykkyys nähtiin keskimääräistä korkeampana. Terveys- ja sosiaalipalveluissa muutoskyvykkyys oli hieman alle keskimääräisen tason, mutta työn merkityksellisyys ja henkilöstön kokemus osaamisen hyödyntämisestä ovat korkeita. Hyvinvointialueuudistus, väestön ikääntyminen ja kustannuspaineet luovat merkittävää muospainetta. (Digia 2025.)

### 2.2 Muutosjohtamisen määrittely

Muutosjohtamista on alettu tutkia noin 1930 ja 1940-luvuilla Kurt Lewinin työn pohjalta. Lisäksi Elisabeth Kübler-Ross kehitti yksilöllisen reagoinnin muutuskäyrän vuonna 1969 ja John Kotter kahdeksan vaiheen mallinsa 1990-luvulla. Muutosjohtamisen tutkimuksen alun on nähty lähteneen

liikkeelle akateemisuudesta ja teoreettisista malleista, joilla on ollut merkittävä vaikutus käytännön muutosjohtamisen kehittymiseen. (Newton 2019.)

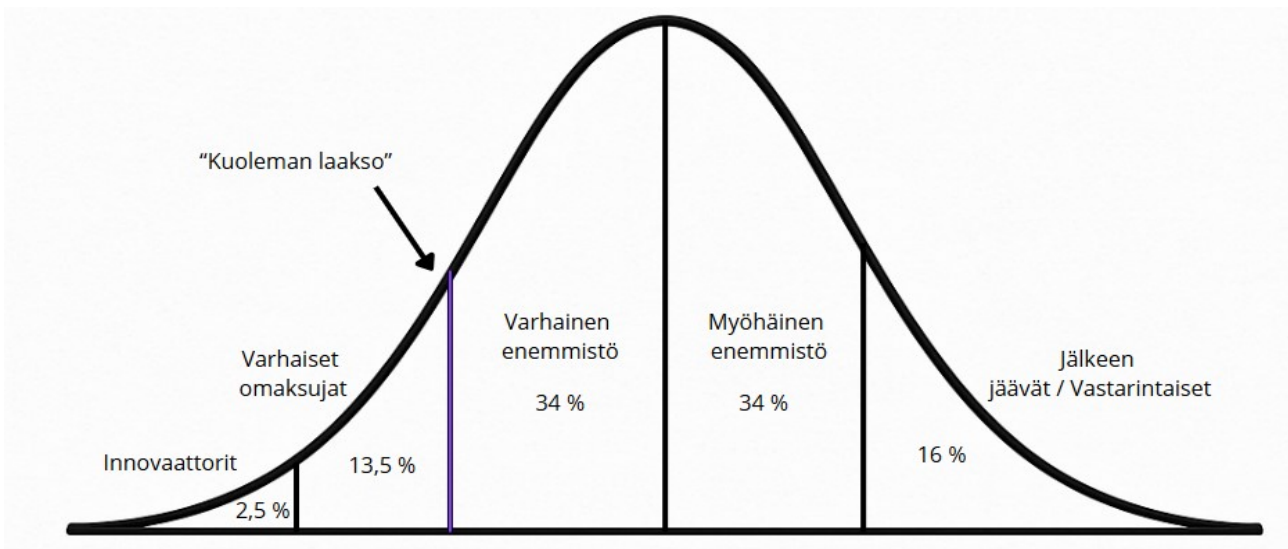
Muutosjohtaminen hyödyttää organisaatioita muutosten läpimenoajan lyhentämisessä, liiketoiminnallisten hyötyjen saavuttamisessa nopeammin ja järjestelmien käyttöönoton sujuvuudessa. Lisäksi henkilöstön kuormitus voi pienentyä ja ihmisten muutoskyvykkyys kasvaa. (CGI 2025.) Erinomaisen muutosjohtamisen on nähty muun muassa saavuttavan projektien tavoitteet monta kertaa todennäköisemmin sekä auttavan aikataulussa ja budjetissa pysymisessä (Prosci 2025). Useimmat tutkimukset kuitenkin kertovat muutosten onnistumisprosentin liikkuvan 20–40 prosentin tuntumassa (Miller 2011, 14; Kallankari 2019, 12; Digia 2025).

Muutosjohtaminen on hallittua muutosprosessien ohjailua tavoitteena päästä nykytilasta tavoitetilaan (Kallankari 2019, 15). Tehokas muutosjohtaminen antaa suuntaa, ohjeistusta ja tukea muutoksen kohteina olevien mukautumiselle (Miller 2011, 48). Muutosjohtamisessa esitetään tarvitsevan sekä sisäistä viestintää ja henkilöstövaikutusten johtamista, että muutoshankkeen tuotannollista ja taloudellista ohjausta, jotta muutos pysyy oikeassa suunnassa (Mattila 2007, 29–30). Dynaamisessa yritysmaailmassa konsulttien ja organisaatiojohtajien nähdään toimivan usein muutosjohtajina, mutta toteuttamiseen liittyvät myös keski- ja alemman tason esihenkilöt ja työntekijät. Organisaation sisäisien muutosten tekijöiden on nähty toimivan tehokkaimpina muutoksen johtajina. (Tucker, Cirella & Kelly 2024, 80.)

Muutosjohtamisen tarvetta voidaan jakaa muutoksen laajuuden sekä järjestelmä-, tai asiakeskeisyyden ja ihmisten johtamisen välillä. Laajat ja kompleksiset muutokset tarvitsevat enemmän taitavaa muutosjohtamista. Usein muutoksissa on kaksi toisiinsa vaikuttavaa prosessia: muutos asioissa ja muutos ihmisten tunteissa ja suhtautumisessa. Taitava muutosjohtaminen tarvitsee siis asijahtamista ja ihmisten johtamista. (Kallankari 2019, 15–18, 110.)

Innovaatioiden leviämisen teoriassa kuvataan sitä, kuinka ihmisiä voidaan jakaa (Kuva 1) uusien innovaatioiden omaksumisen kategorioihin. Mallin kuvausta on hyödynnetty ihmisiin vaikuttamisessa ja uusien ideoiden leviämisen vaiheen analysoinnissa. (Rogers 2003; Kallankari 2019.) Kallankari vertaa innovaatioiden leviämisen teoriaa muutosten onnistumiseen ihmisten kautta, jossa pitäisi pyrkiä välttämään hänen kutsumaansa muutoksen ”kuoleman laaksoa” joka sijoittuu varhaisen omaksujien ja varhaisen enemmistön väliin. ”Laaksossa” tarvittavan suuri määrä ihmisiä ei ole

omaksunut muutoksen hyötyjä, jonka takia muutos voi pysähtyä. (2019, 141.)



Kuva 1. Normaali jakauma innovaatioiden leviämisen kategorioista. (Mukaillen Rogers 2003 ja Kallankari 2019)

Muutosjohtajilla on esiintynyt kaksijakoisia mielipiteitä siitä pitäisikö keskittyä käännättämään muutostavastarintaiset vai keskittyä vaikuttamaan varhaisiin omaksujiin muutoksen vauhdittamiseksi. Vuonna 2016 tehdyssä tutkimuksessa vastaajat arvioivat, että muutosjohtaminen nähdään kalliina ja monimutkaisena ja siksi resursseja siihen ei käytetä. (Prosci 2019, 47.) Muutosjohtamisen arvoa ei välttämättä tunnusteta eikä siitä viestitä siten, että se herättäisi innostusta. Lisäksi ongelmana nähdään usein käytetty ylhäältä alas johdettu malli, jossa ei oteta huomioon muutoksen kohteina olevia. (Prosci 2019, 116.)

### 2.3 Muutosjohtamisen malleista

Käyn seuraavaksi läpi lyhyesti muutosjohtamisen malleja ja niissä esiintyviä toimenpiteitä, sekä käsitteelen John Kotterin kahdeksan vaiheen mallia. Usein muutoksia järjestetään ohjelmina ja projektijohtoisesti, joka lähestymistapana perustuu Lewinin kolmivaiheiseen, sulatus-muutos-jäädytys malliin. Mallin koetaan olevan tehokas erillisten projektien käyttöönotoissa, mutta riittämätön nykyisessä dynaamisessa liiketoimintaympäristöissä. (Mankins & Litre, 2024.)

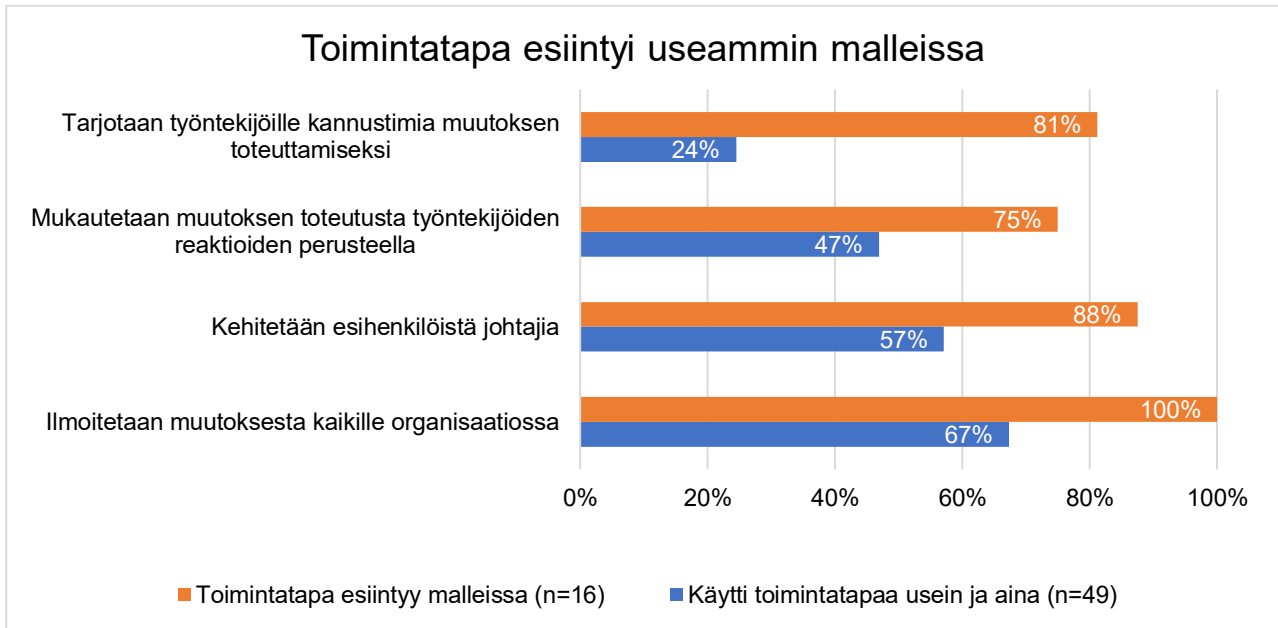
Esitetään, että johtajat usein keskittyvät strategiaan ja rakenteisiin, mutta eivät siihen miten muutos johdetaan käytännössä. Tutkijat lähestyivät muutosten johtamista neljän lähestymistavan avulla, joista kaksi oli heidän mukaansa kytköksissä epäonnistuneisiin muutoksiin ja kaksi onnistuneisiin. Todennäköisempää epäonnistuneille muutoksille oli vahva johdon kontrollin lähestymistapa, jossa viestintä on yksisuuntaista ja sitoutumista odotetaan, mutta sitä ei rakenneta. Toisessa lähestymistavassa toteutuksen vastuu oli enemmän hajautettu, mutta ilman selkeää koordinaatiota.

Onnistuneissa muutoksissa heidän mukaansa yhdistyi selkeä suunnan näyttämisen ja vahva vuorovaikutuksen lähestyminen tai kokeiluhaluinen ja dynaamisen sopeutumisen lähestyminen, jossa johto luo peruspuitteet ja antaa tilaa alemman tason ratkaisuille. (Rowland, Thorley & Brauckmann, 2023.)

### **2.3.1 Mallien ja käytännön eroja**

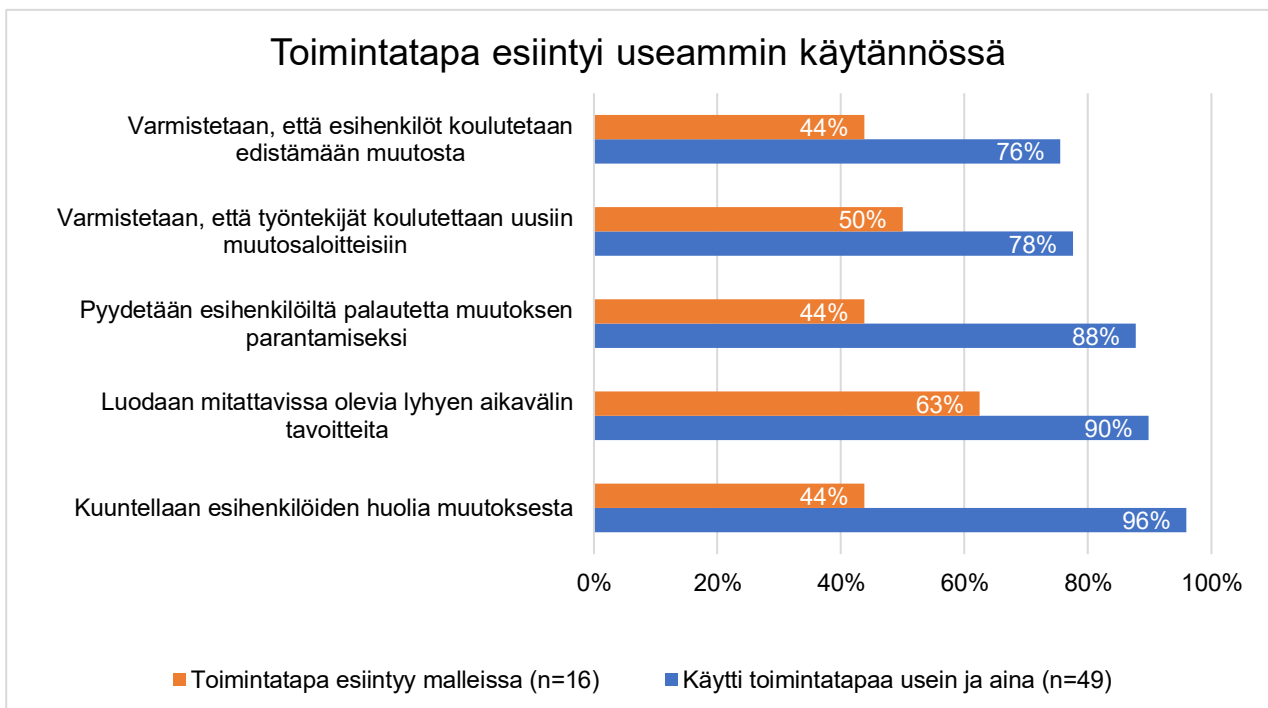
Vuonna 2020 tehty tutkimus pyrki löytämään eroja muutosjohtamisen teorian ja käytännön käsityksissä. Tutkimuksessa tutkijat kartoittivat yli tuhannen lähdeviittauksen saaneita muutosjohtamisen malleja viimeiseltä 20 vuodelta. He löysivät 16 mallia, joissa ilmeni 15 strategista toimintatapaa, joilla muutoksia viedään läpi. Muutosjohtajien käyttämistä toimintatavoista löytyi 21 toimintatapaa. Malleista löytyi muun muassa tämän työn viitekehys ADKAR-malli ja John Kotterin kahdeksan vaiheen malli. Tämän jälkeen toteutettiin online-kysely siitä, kuinka usein näitä toimintatapoja käytettiin neljän asteikolla (ei koskaan, joskus, usein tai aina). Kyselyyn vastasi 49 projektipäällikköä ja muutosjohtajaa, joista 37:llä oli yli kymmenen vuoden kokemus muutosjohtamisesta. Vastajat kokivat viettäneensä työajastaan noin 50 % muutosjohtajana ja 37 % projektipäällikköinä. (Philips & Klein 2023.)

Tutkimuksen tulokset kuvaavat sitä millainen teorian ja käytännön suhde on muutosjohtamisen aihepiirissä. Tuloksissa vertaillaan toimintatapojen käyttöä työelämässä ja niiden esiintymistä malleissa. Eniten käytettyjä toimintatapoja olivat muun muassa johdon jäsenien pyytäminen tukemaan muutosta ja työntekijöiltä palautteen pyytäminen. Vähiten käytettyjä olivat kannustimien käyttö ja organisaation visiolausekkeen muodostaminen. Alla olevasta kuvasta (Kuva 2) voi nähdä neljä toimintatapaa, jotka tulivat esille enemmän malleissa, kuin käytännössä. Suurin eroavaisuus on työntekijöiden kannustinpalkkioiden käyttämisessä. Kaikki mallit puolestaan kehottivat viestimään muutoksista kaikille organisaatiossa. (Philips & Klein 2023.)



Kuva 2. Muutostoimintatapojen vertailu 1. (Mukaillen Phillips & Klein 2023)

Toimintatapoja, joita käytetään enemmän käytännössä, kuin malleissa löytyi tutkimuksessa viisi kappaletta (Kuva 3). Eniten eroavaisuutta mallien ja käytännön välillä oli siinä, että ammattilaiset kuuntelevat esihenkilöiden huolia ja pyytävät palautetta esihenkilöiltä. Lisäksi esihenkilöiden koulutukseen panostetaan.



Kuva 3. Muutostoimintatapojen vertailu 2. (Mukaillen Phillips & Klein 2023)

### 2.3.2 John Kotterin kahdeksan vaiheen malli

Harvardin yliopiston muutosjohtamisen professori John Kotter kehitti kahdeksan vaiheen mallinsa vuosina 1995–1996 havainnoituaan yli sadan organisaation laajoja muutoksia. Kotterin teos pyrki vastaamaan kysymykseen: ”Miksi muutokset epäonnistuvat?” (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012.) Malli etenee lineaarisesti ja ylhäältä alas johdettuna, mikä on herättänyt kritiikkiä ja pohdintaa sen soveltuvuudesta nykypäivän ketteriin toimintaympäristöihin (Carreno 2024; Kotter 2025).



Kuva 4. Kotterin kahdeksan vaiheen malli. (Mukaiillen Kotter 2006)

Kotterin mallin ensimmäiset vaiheet kuvaavat johdettua muutosta, muutostarpeen tiedostamisesta suunnitteluun ja vision viestintään. Kotterin mukaan muutostarpeen tiedostaminen syntyy usein itsettytyväisyyden tilasta (eng. complacency), jolloin organisaatio ei tunnista ulkoisia tai sisäisiä paineita muuttua. Kiireellisyden luomiseksi voidaan hyödyntää kunnianhimoisia tavoitteita, asiakaspalautetta tai ulkopuolista dataa. (2012, 41–46.)

Toisena vaiheena on vaikuttavan ohjausryhmän muodostaminen. Ryhmän tulee olla uskottava, johtajuutta ja hallinnointikykyä omaava ja monipuolisesti asiantunteva. Kolmannessa vaiheessa rakennetaan selkeä visio, joka on innostava, realistinen ja helposti viestittävä. Visio ohjaa strategisia valintoja ja auttaa yksilöitä ymmärtämään muutoksen suuntaa. Viestinnässä usein muutoksen johtajat olettavat työntekijöiden sisäistävän muutosvision lyhyessä ajassa, vaikka se viekin enemmän

aikaa. Neljännessä vaiheessa visio tulee viestiä laajasti ja toistuvasti, selkeästi ja johdonmukaisesti, ilman teknistä jargonia. Myös esihenkilöiden toiminta vaikuttaa merkittävästi viestinnän onnistumiseen. (Kotter 2012, 53–99.)

Mallin vaiheet 5–8 koostuvat toimeenpanosta, välivoitoista ja muutoksen pysyvyydestä. Viidennessä vaiheessa poistetaan muutoksen esteitä, kuten jäykkiä rakenteita, vanhoja HR-käytäntöjä tai muutosvastaisia esihenkilöitä. Kotterin mukaan koulutusta annetaan usein väärin ajoitettuna tai riittämättömästi, eikä sen vaikutuksia tueta käytännön työssä, mikä heikentää oppimisen hyödyntämistä. Lisäksi organisaatiot eivät riittävästi mieti, mitä taitoja, käytöksiä ja asenteita tulisi kehittää, joka vaikeuttaa koulutuksen suunnittelua ja vaikuttavuutta. Kuudennessa vaiheessa luodaan konkreettisia muutokseen liittyviä lyhyen aikavälin voittoja, jotka vahvistavat uskoa muutokseen ja motivoivat henkilöstöä. (Kotter 2012, 101–135.)

Seitsemännessä vaiheessa muutosta viedään eteenpäin uusilla hankkeilla ja johtajuutta jakamalla. Pitkäjänteinen johtajuus on ratkaisevaa muutoksen pysyvyyden kannalta, sillä toisin kuin hallinnoijat, johtajat katsovat kauemmas tulevaisuuteen ja ylläpitävät muutoksen suuntaa. Tavoitteena on estää taantuminen vanhoihin käytäntöihin. Lopuksi muutos pyritään juurruttamaan organisaatiokulttuuriin. (Kotter 2012, 138–166.) Tämä vaatii yhteisten arvojen ja käyttäytymisnormien muutosta, joka vie aikaa ja vaatii jatkuvaa viestintää ja sitoutumista (Kulmala & Rosvall 2022).

Kotterin malli saa kritiikkiä jäykkyydestään – sen vaiheita ei voi välttämättä joustavasti soveltaa rinnakkain. Lisäksi vuoden 1995 teoksen akateeminen viitekehys koetaan rajalliseksi. (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012; Styhre 2022.) Carreno arvostaa Kotterin mallin tarjoamaa selkeää rakennetta ja johtamisen merkitystä. Hän tunnustaa mallin käytännönläheisyyden ja sen soveltuvuuden moniin eri toimialoihin, mutta korostaa, että nykyajan dynaamisessa liiketoimintaympäristössä tarvitaan joustavampia ja osallistavampia lähestymistapoja. (2024.)

Kotter ja Cohen toteavat myöhemmin mallia päivittäessään, että onnistuneiden muutosten taustalla ei ole niinkään rakenteiden, systeemien tai strategian muuttaminen. Onnistuneiden muutosten ytimessä on enemmänkin ihmisten toiminnan muutos ja tunteisiin vaikuttaminen. Pelkkä analyttinen lähestymistapa ei riitä saavuttamaan merkittäviä tuloksia. (Kotter & Cohen 2022, 1–2.)

### 3 ADKAR malli yksilön muutosjohtamisesta

Käsittelen tässä luvussa tämän työn viitekehystä ADKAR mallia. Käsittely on teorian rakenteen mukaista siten, että alaluvuissa käydään ensin läpi elementin osatekijät ja sen jälkeen toimenpiteitä muutosjohtajille. Taulukoissa toimenpiteet eivät kohdistu yksittäisiin osatekijöihin, vaan muodostavat kokonaisuuden. Viimeinen alaluku käsittelee mallin yhteenvedoa ja esiintymistä muissa tutkimuksissa.

#### 3.1 ADKAR mallin tausta

ADKAR malli pohjautuu amerikkalaisen Bell Laboratoriesin insinöörin ja projektipäällikön Jeffrey M. Hiattin ja Prosci® muutosjohtamisen yhtiön kehitystyön tuloksiin. Malli keskittyy yksilön muutosprosessiin ja tarjoaa työkaluja muutosjohtajille. ADKAR on kirjainlyhenne englannin kielen sanoista awareness (ymmärrys muutoksesta), desire (halu muuttua), knowledge (tiedot miten muuttua), ability (kyky toimia) ja reinforcement (juurtuminen uuteen toimintaan). Malli koostuu näistä viidestä elementistä. (Hiatt 2006, 1.)

Hiattin mukaan onnistunut muutos ei tule pelkästään projektinjohtamisesta, visiosta tai ratkaisusta ongelmaan. Hän kertoo, että sen ydin piilee siinä: *”Miten saadaan muutos aikaan yhdessä ihmisessä.”* ADKAR-malli tuo yhteen muutoksenhallintamenetelmiä ja voi toimia myös työkaluna epäonnistuvien muutosten diagnosoinnille. Hiatt pitää oleellisena, että käytetyillä menetelmillä tuotetaan tuloksia. (2006, 1.)

Voidaan ajatella, että yksilön haasteena olla mukana muutoksessa voi olla jokin ADKAR mallin vaiheista. Mallin avulla voidaan tunnistaa, mikä vaihe on esteenä työntekijän mukana ololle. Esimerkiksi kyky toimia muutoksen mukaisesti voi olla korkealla, mutta työntekijällä ei ole halua olla mukana muutoksessa. Hiattin ja Prosci:n (2020) tutkimuksien mukaan muutosjohtamisessa käy usein niin, että lähdetään suoraan koulutusvaiheeseen. (Hiatt 2006.)

#### 3.2 Awareness – Ymmärrys muutoksesta

Hiattin mukaan ensimmäisenä vaiheena on tärkeää tiedostaa ja ymmärtää muutoksen luonne, syy sille miksi muutos on tarpeellinen sekä riskit sille, jos muutosta ei toteutetakaan. Hän esittääkin, että kun ihmiset kuulevat ensimmäisen kerran tulevasta muutoksesta he alkavat heti kysymään: *”Miksi näin tapahtuu?”*. Tietoisuuden rakentamisessa ei ole kyse vain tehokkaasta viestinnästä (2006, 9–10.)

Prosci muutosjohtamisyhtiön toteuttamassa tutkimuksessa vuonna 2005 havainnoitiin 411:sta organisaation toimintaa laajoissa muutoksissa. Selvisi, että yleisin syy muutosvastarinnalle oli

ymmärryksen puute muutoksen syistä. (Hiatt 2006, 5.) Edelleen vuonna 2019 yhtiön toteuttamassa tutkimuksen tuloksissa, johon osallistui 1863 vastaajaa 85 eri maasta (21 % Euroopasta) yhdeksi vaikuttavimmaksi esteeksi todettiin ymmärryksen puute ja haluttomuus omaksua muutoksia. (Prosci 2020.)

Muutoksen ymmärryksen muotoutumista selitetään viiden osatekijän kautta: käsitys nykytilasta, tapa kohdata ongelmia, viestin lähettäjän uskottavuus, väärä informaatio & huhut sekä syiden kiistattomuus (Taulukko 2). Yksilön käsitys nykytilanteesta voi olla vahvasti sitoutunut siihen, että nykytila on hyvä ja siinä on pysyttävä. Muutosta ensivaiheessa vastustavat siis voivat olla laittaneet energiaa ja rahaa siihen, että nykytila on saavutettu, jolloin he eivät kuuntele muutoksen syitä. Toisaalta mitä enemmän yksilöt ovat tyytymättömiä nykytilaan, sitä herkemmin he kuuntelevat ja sisäistävät syitä muutokselle. Toiseksi yksilön kyky kohdata ongelmia ja sitä kautta arvioida muutoksen syitä näyttäytyy siten, että osa on herkempiä havainnoimaan sisältä tulevia muutospaineita, kun taas toiset organisaation ulkopuolelta tulevia. (Hiatt 2006, 10–16.)

Kolmanneksi viestijän uskottavuus ja pätevyys vaikuttaa myös ymmärrykseen siten, että vastaanottajat eli yksilöt joko uskovat tai eivät usko viestintuojaa. Jos luottamus ja arvostus ovat korkealla siihen kuka muutoksesta kertoo, on todennäköisempää, että muutoksen syyt sisäistetään. Hiattin mukaan usein on niin, että tiedon muutoksesta halutaan tulevan joko hyvin läheiseltä johtajalta tai ylimmältä johdolta. Lisäksi yksilöt arvioivat viestin painoarvoa aikaisempien epäonnistuneiden muutosten valossa. (Hiatt 2006, 10–16.)

Neljänneksi väärä informaatio ja huhut muutoksesta voivat myös vaikuttaa yksilöiden käsityksiin. Voidaan esimerkiksi olla tilanteessa, jossa on jätetty kertomatta tietoa ja huhut ovat alkaneet levitä työntekijöiden välillä. Tässä tilanteessa johtajien oikean muutosviestinnän aikaa voi viedä väärän informaation oikaiseminen työntekijöiden keskuudessa. Viimeisenä syynä nähdään muutoksen syiden kiistattomuus, joka tarkoittaa sitä voidaanko syyt asettaa kiistanalaiseksi vai ovatko syyt yksiselitteisiä kaikille. Ulkoapäin tulevat syyt, kuten lainsäädäntö tai markkinamuutokset voivat olla kiistattomia ja nähtävissä ja riski siitä, ettei muututa voi olla radikaalikin. Kuitenkin voi olla, että esimerkiksi organisaation sisältä syntyvät muutosehdotukset kehittämisestä eivät sisällä nähtävillä olevaa uhkaa tai tarvetta muutokselle kaikkien mielestä, joten vastustus muutokselle voi olla kovaakin. (Hiatt 2006, 10–16.)

Tietoisuuden rakentaminen tapahtuu Hiattin mukaan prosessinomaisesti. Ei voida olettaa, että sisäistäminen tapahtuisi yhtenäisesti yhden tapahtuman tai viestin tuloksena. Vuorovaikutuksella ja palautteenannolla voidaan mitata ymmärrystä. Tehokkaiksi toimintatavoiksi nähdään neljä tapaa (Taulukko 2): vaikuttava viestintä, johdon sponsorointi, esihenkilöt valmentajina ja saatavilla oleva

informaatio liiketoiminnan tilasta. Muutosta toimeenpanevan tiimin on kuitenkin oleellista luoda yhteinen ymmärrys muutoksen syistä ennen näiden toimintatapojen käyttöä. (Hiatt 2006, 64–65.)

Taulukko 2. Tietoisuuden ja ymmärryksen osatekijät ja toimenpiteet. (Mukaiillen Hiatt 2006)

<b>Osatekijät</b>	<b>Toimenpiteet</b>
Käsitys nykytilasta	Vaikuttava viestintä
Tapa kohdata ongelmia	Johdon sponsorointi
Viestin lähettäjän uskottavuus	Esihenkilöt valmentajina
Väärä informaatio & huhut	Tieto liiketoiminnan tilasta saatavilla
Syiden kiistattomuus	

Vaikuttavan viestinnän osalta Hiatt nostaa esille yksilön huomioivan lähtökohdan. Työntekijät haluavat lähtökohtaisesti tietää: Mitä tämä merkitsee minun työlleni? Tämän he haluavat mieluiten kuulla lähimmältä esihenkilöltään ja niin muotoiltuna, että viesti on kohdennettu heille. Lisäksi viestinnän ajoitus ja kanava, jossa viesti välittyy voi vaihdella ryhmän mukaan. (Hiatt 2006, 67.)

Organisaatiota laajemmin koskevat viestit työntekijät haluavat kuulla ylemmältä johdolta, usein toimitusjohtajalta. Näin ymmärrys muutoksen syistä rakentuu tehokkaammin. Muutoksen johtajalle ja viestijälle onkin myös hyödyllistä ymmärtää, että eri ryhmien saatavilla oleva informaatio liiketoiminnan tilasta vaihtelee. Huomionarvoiseksi monet projektipäälliköt ja muutosjohtajat kertovat myös sen, että usein muutosviestintä olisi pitänyt aloittaa projekteissa aikaisemmin. Vaikuttava viestintä pitää sisällään monien eri kanavien käyttöä johdonmukaisesti, toistuvasti ja läpinäkyvästi. (Prosci 2020, 13–34.)

Johdon sponsorointi tarkoittaa sitä, että yksilöt haluavat kuulla tietoa muutoksen toimeenpanevalta taholta, koska he uskovat hänellä olevan laajin perspektiivi ja syvällisin ymmärrys muutoksesta. Sponsorointi tarkoittaa aktiivista ja näkyvää läsnäoloa projektitiimien kanssa ja yksilöiden kohtaamista siten, että heidän kanssaan puhutaan muutoksesta. (Hiatt 2006, 68.) Vuoden 2019 kyselyssä sponsorin roolin delegointia ei nähty hyvänä muutosprojektien läpiviemiselle. Silloin muutos saattaa hidastua arvovallan puutteen ja sitoutumisen heikkenemisen takia. (Prosci 2020, 61–63.) Usein vaikuttavuus jää heikoksi, mikäli aliarvioidaan ihmisten johtamisen ajan ja resurssien tarve muutosjohtamisessa. Johdon sponsorit voivat siis esimerkiksi luulla, että yksilöiden muutoksen sisäistämiseen tarvitsee vain kertoa, että muutos on tapahtumassa. (Hiatt 2006, 68.)

Esihenkilöiden valmentavuus toimenpiteenä tarkoittaa työntekijöiden kohtaamista tiimitasolla. Valmentamista voi tapahtua Hiattin mukaan ryhmäkeskusteluissa, joissa saadaan keskustelua aikaan. Kuitenkin kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä, joissa varsinaisesti pyritään vastaamaan siihen mitä muutos merkitsee yksilön työlle. Hiatt puhuu myös muutoksen taustakeskustelusta, joka

koostuu yksilön omasta muutoksesta ja muiden henkilökohtaisesta muutoksesta. Onkin tärkeää, että esihenkilöt ovat mukana keskusteluissa saadakseen palautetta muutosprosessin tilasta, jotteivät tiimit ajaudu vahventamaan väärinymmärryksiä ja huhuja. (Hiatt 2006, 70.)

Viimeisenä toimenpiteenä olisi hyödyllistä pitää yllä saatavilla olevaa informaatiota liiketoiminnan tilasta. Tämä voi olla tietoa markkinatilasta, organisaation taloudellisesta suorituskyvystä, ympäristökäytännöistä tai kilpailun muuttumisesta. Saatavilla olevaa tietoa voi auttaa muutoksen syiden sisäistämässä ja edesauttaa organisaation kulttuuria kohti avoimempaa kommunikointia. Hiattin mukaan organisaatioissa, joissa tietoa jaetaan avoimesti ei ole epätyypillistä, että ihmiset jo odottavat muutoksen tulevan ennen kuin muutoksesta viestitään. (Hiatt 2006, 70–71.)

### **3.3 Desire – Halu osallistua**

Mallin toisena elementtinä käsittelen yksilön halua osallistua muutokseen. Hiattin mukaan yleinen johtajien harhaluulo on, että työntekijöiden halu olla mukana muutoksessa syntyy ymmärryksellä muutoksen syystä. Haasteena onkin se, että lopulta halu muutokseen tulee yksilön valinnasta ja suoraa kontrollia siihen ei ole. Yksilöiden haluun olla mukana muutoksessa vaikuttaa mallin mukaan neljä osatekijää (Taulukko 4): Muutoksen luonne, organisaation tilanne ja muutoshistoria, henkilökohtainen tilanne ja sisäsyntyiset motivaation lähteet. (Hiatt 2006, 17–18.)

Muutoksen luonteen osalta on kyse siitä, että työntekijät arvioivat muutosta mahdollisuutena tai uhkana sekä mistä muutoksessa on kyse heidän työnsä kannaltaan. He myös vertaavat, kuinka muut työntekijät tai tiimit ottavat muutoksen vastaan. Mikäli epätasa-arvoisuutta ryhmien välillä ilmenee, voivat yksilöt nähdä tämän yhtenä syynä muutosvastarinnalle. (Hiatt 2006, 19.)

Organisaation tilanne ja muutoshistoria vaikuttavat myös yksilöiden haluun olla muutoksissa. Organisaation tilanne voidaan nähdä vaikeana, jos esimerkiksi muutoksia on jo meneillään muutenkin paljon. Organisaation suunnalla on myös merkitystä Hiattin mukaan yksilöiden muutoshalukkuuteen. Läpivietyjen edellisten muutosten tausta nähdään usein sellaisena, että kokemuksia peilataan tulevaan ja tehdään johtopäätöksiä muutoksen onnistumisesta. Myös palkitseminen ja edellisten muutosten vahvistuminen tai vaihtoehtoisesti palaaminen vanhaan ovat osasyinä tässä tekijässä. (Hiatt 2006, 19.)

Hiatt esittää, että jokaisella yksilöllä on henkilökohtainen kapasiteetti muutoksille. Tähän kapasiteettiin vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtainen tilanne muuallakin kuin työssä. Näitä vaikuttavia tekijöitä voi olla työntekijän terveystilanne, ihmissuhteet, ikä, taloudellinen tilanne. Työssä kapasiteettiin voi vaikuttaa uran vaihe sekä onnistuminen ja tulevaisuuden haaveet sen hetkessä työssä. Yksilö voi siis tehdä päätöksen lähteä tai olla lähtemättä muutokseen myös oman tilanteensa pohjalta, joka voi lopulta näyttäytyä loogisenakin ratkaisuna. (Hiatt 2006, 20.)

Sisäsyntyiset motivaation lähteet vaikuttavat myös yksilöiden haluun olla mukana muutoksessa. Motivaation lähteitä voi olla monenlaisia, mutta ne usein rakentuvat arvojen pohjalta ja uskoon siitä, että pystymme saavuttamaan haluamaamme. Siis, jos käsillä oleva muutos on arvojemme mukainen ja se edesauttaa yksilöä saavuttamaan haluttuja motivaation lähteitä, halu muutokseen voi olla parempi. (Hiatt 2006, 21.)

Vuonna 2016 yhtiön tekemässä tutkimuksessa käsiteltiin muutosvastarintaa. Yleisin muutoksen vaiheista muutosvastarinnan ilmentymiselle oli toimeenpanovaihe, mikäli vaiheet seurasivat toisiinsa etenevässä järjestyksessä: aloitus, suunnittelu, muotoilu, toimeenpano ja lopetus. Ymmärryksen puute muutoksen syistä nousi ensimmäiseksi (Taulukko 3). Vastarintaa esiintyi myös työn roolin muutoksen takia, joka nähtiin esimerkiksi työtaakan kasvuna. Syitä olivat lisäksi yksilöiden pelot työn menettämisestä tai korvauksen vähentymisestä, pelko osaamattomuudesta uuden teknologian käyttöönotossa ja organisaatiokulttuurin muutoksesta. Johtajien huono esimerkki olla mukana vastarinnassa sekä osallistamisen vähäisyys vaikutti muihin työntekijöihin. Turvallisuudentunne nykytilasta, muutosväsymys ja riittämätön koulutus koettiin lisäksi syinä vastarinnalle. (Prosci 2020, 45–46.)

Taulukko 3. Muutosvastarinnan syitä. (Prosci 2006)

Ymmärryksen puute syistä
Roolin muutos
Pelko uuden teknologian osaamattomuudesta
Pelko organisaatiokulttuurin muutoksesta
Pelko työn menetyksestä tai palkan vähentymisestä
Johtajien huono esimerkki
Osallistamisen vähäisyys
Turvallisuudentunne nykytilasta
Muutosväsymys
Riittämätön koulutus

Ensimmäisenä Hiatt painottaa, että halun rakentamisessa on kyse muustakin, kuin muutosvastarinnan hallitsemisesta, sillä pelkkä reaktiivisuus vastaan olevien hallitsemiseksi ei ole tehokasta. Ei olekaan tarkoituksenmukaista keskittyä vastaan olevien vähemmistöön vaan herättää innostusta, halua ja tukea monilla eri organisaation tasoilla. Mallissa nostetaan esille toimia, joilla halua olla mukana voidaan rakentaa (Taulukko 4): johtajien tehokkaalla sponsoroinnilla, varustamalla

esihenkilöiden kykyä olla muutosjohtajana, arvioimalla riskejä ja ennakoimalla vastarintaa, osallistamalla sekä yhdenmukaistamalla kannustimia. (Hiatt 2006, 80.)

Taulukko 4. Halu tukea ja osallistua osatekijät ja toimenpiteet. (Mukaillen Hiatt 2006)

<b>Osatekijät</b>	<b>Toimenpiteet</b>
Muutoksen luonne	Johdon sponsorointi
Organisaation tilanne, muutoshistoria	Esihenkilöt muutosjohtajiksi
Yksilön tilanne	Riskien arviointi, vastarinnan ennakointi
Sisäsyntyinen motivaatio	Osallistaminen
	Kannustimien yhdenmukaistaminen

Halun rakentamisessa on myös oleellista, että johtajat osallistuvat sponsorioimalla muutosta niin projektien alussa kuin toimeenpanossa. Muutosvauhti voi hiipua, mikäli johtaja poistuu alun jälkeen. Kun työntekijöillä ja tiimeillä on haastavia kysymyksiä, on hyvä, että johtajat ovat läsnä. Viimesijaisena keinona voidaan käyttää tiukasti muutosvastarintaisen esihenkilön poistamista muihin tehtäviin, jotta muutoksen läpivienti ei vaarannu täysin. Muiden mukaan saamista voi edesauttaa myös sponsorin henkilökohtaisen sitoutuneisuuden tuominen esille. (Hiatt 2006, 82–86.)

Esihenkilöitä täytyisi tukea, jotta he pystyvät toimimaan muutosjohtajina. Esihenkilöiden kanssa keskustelu ennen kuin he alkavat johtamaan omia tiimejään on tärkeää, jotta esihenkilöt ovat ensin halukkaita muutokselle. Esihenkilölle on hyödyllistä tunnistaa, mikä ADKAR mallin vaihe on esteenä työntekijän mukana ololle. Lisäksi esihenkilöt, jotka eivät ole taidokkaita vastarinnan käsitteilyssä, usein aloittavat vastaamalla haasteeseen suostuttelemalla tai tuomalla uhkia esille. Onkin tärkeää kuunnella työntekijöiden huolia ja pyrkiä löytämään ratkaisuja keskustelemalla. (Hiatt 2006, 87–94.)

Hyvässä muutosjohtamisessa Hiattin arvioidaan riskejä arviointia ja ennakoidaan muutosvastarintaa. Muutoksen arvioinnissa on oleellista miettiä muun muassa miten muutos vaikuttaa eri ryhmiin, miten muutoksen luonne suhtautuu organisaation visioon ja millä aikataululla muutos tapahtuu. Arvioinnilla voi nähdä kuinka suuri välimatka eri organisaation osilla on nykytilasta tavoitettiin. Näillä arvioinneilla voidaan löytää ennakoivasti mahdollisia haasteita halussa olla mukana muutoksessa. (Hiatt 2006, 95–97.)

Osallistaminen nähdään tehokkaana: mitä enemmän työntekijöitä osallistetaan, sitä todennäköisemmin he haluavat olla mukana muutoksessa. Joidenkin muutosten osalta on hyvä antaa vastuuta työntekijöille siitä, miten muuttua. Esihenkilöt voivat tuoda esille enemmän tavoitteita. Työntekijät, jotka ovat mukana muutoksissa alusta asti tahtovat todennäköisesti myös tukea muutosta

myös jatkossa. Osallistamista voidaan toteuttaa erilaisten roolien kautta, kuten kutsua työntekijöitä suunnitteluvaiheeseen tai kutsua heitä muutosjohtamisen tiimiin. Näin he voivat toimia oman tiiminsä äänenä muutoksen aikana. (Hiatt 2006, 97–98.)

Kannustimilla on merkitystä yksilöiden halulle tukea ja osallistua muutokseen sillä, yksi tärkeimpiä tekijöitä Hiattin mukaan on lisäksi se: Mitä hän siitä saa? Jos siis kannustimet tukevat vanhoja toimintatapoja tai tavoitteita, ei uuteen siirtyminen ole yhtä helppoa. Hän kuitenkin nostaa esille sen, ettei kannustimia voida käyttää aina. Niiden käyttö täytyy olla harkittua. Tunnistamalla yksilölle merkityksellisiä asioita työssä, voidaan löytää tapoja tukea halua olla mukana muutoksessa. (Hiatt 2006, 98–100.)

### **3.4 Knowledge – Tieto siitä, miten muuttua**

Kuten jo sanottua, on yleistä, että projektipäälliköt ja muutosta johtavat menevät suoraan tähän vaiheeseen. He voivat olettaa muutoksen etenevän vain jakamalla tietoa siitä, miten muuttua. Koulutukset voivat myös heikentää halukkuutta osallistua muutokseen, mikäli työntekijät saavat tässä vaiheessa tietoonsa mitä muutos heiltä vaatii. Yritykset rakentaa tietämystä siitä miten muuttua osoittautuvat tehokkaiksi vasta silloin, kun pohjalla on ymmärrys ja halu muutosta kohti ja työntekijät etsivät tietoa työhön liittyviin haasteisiinsa. Elementti pitää mallissa sisällään neljä osatekijää (Taulukko 5): yksilön nykyisen tietopohjan, yksilön kapasiteetin ja kyvyn vastaanottaa uutta tietoa, saatavilla olevat koulutusresurssit sekä saatavilla oleva tieto. (Hiatt 2006, 27–29, 111.)

Yksilön nykyinen tietopohja muutokseen lähdeittäessä voi vaikuttaa muutoksen läpivientiin. Aikaisempi koulutus tai työkokemus vaikuttavat tähän. Osa työntekijöistä voi edetä toimimaan muutoksen tavoitteiden mukaisesti, kun toiset tarvitsevat lisätietoa. Yksilön kapasiteetti ottaa vastaan uutta tietoa ja kyvyt oppia vaikuttavat siihen, millä aikataululla työntekijät oppivat käyttämään tietoaan seuraavassa vaiheessa. Muutosjohtajalle on siis oleellista ymmärtää, että aikuisetkin työssäkäyvät ihmiset oppivat eri tavoin. Esimerkiksi voi olla, että yksilö oppii konsepteja nopeasti, mutta teknisten taitojen oppiminen vie aikaa. (Hiatt 2006, 28.)

Koulutusresursointi voi vaihdella suuresti organisaatioiden välillä. Oppimisen ja kouluttautumisen tuki voi esiintyä monessa eri muodossa, kuten muutoksen asiantuntijoiden saavutettavuudella tai materiaalien, työkalujen ja oppimisympäristöjen järjestämisellä. Esteenä oppimiselle voi myös olla saatavilla olevan tiedon puute. Lisäksi esimerkiksi teknologinen kehitys tai tieteellinen tieto ei välttämättä ole päässyt sille tasolle, että olisi riittävästi tietoa ryhtyä toimeenpanemaan muutosta. (Hiatt 2006, 28–29.)

Mallin kolmannessa vaiheessa on neljä toimintatapaa tiedon lisäämiseen siitä, miten muuttua (Taulukko 5): tehokkaat koulutusohjelmat, työohjeet ja apuvälineet, kahdenkeskiset valmennukset sekä

käyttäjryhmien ja foorumien yhteisoppiminen. Hiattin mukaan työntekijät haluavat tietää koulutuksissa ensisijaisesti: Miten tämä koulutus liittyy käsillä olevaan työhöni? Työstämällä käsillä olevaa haastetta sen hetkessä työssä, on Hiattin mukaan yksi parhaimpia keinoja muistaa opittua. Silloin osallistuvat työntekijät ovat kiinnostuneita ja haluavat kuulla mitä kouluttajalla on sanottavaa. (Hiatt 2006, 105–106.)

Taulukko 5. Tieto siitä, miten muuttua: Osatekijät ja toimenpiteet. (Mukaiillen Hiatt 2006)

<b>Osatekijät</b>	<b>Toimenpiteet</b>
Yksilön nykyinen tietopohja	Tehokkaat koulutusohjelmat
Kapasiteetti ja kyky vastaanottaa tietoa	Työohjeet-, apuvälineet
Koulutusresurssit	Kahdenkeskinen valmennus
Saatavilla oleva tieto	Käyttäjryhmät ja foorumit

Tehokkuus tarkoittaa sitä, että koulutukset ovat tarkoituksenmukaisesti suunniteltuja ja työntekijät pääsevät konkreettisesti käsittelemään muutosaasteita. Koulutuksissa olisi syytä käyttää aikaa vähemmän lukemiseen ja luentoihin. Koulutuksissa koetaan tärkeäksi muun muassa se, että koulutukset ovat hyvin muotoiltuja (materiaalit, lähestymistavat, tulokset), kesto ja ajankohta on mietittyä, kouluttajat ovat ammattilaisia ja koulutus menetelmät ovat aikuisille suunnattuja (Prosci 2020, 39). Koulutukset ovat vaikuttavampia, jos niissä kerrotaan: Millaista toimintaa odotetaan muutoksen aikana ja tavoitetilassa? Tärkeäksi esitetään myös, että koulutuksien täytyisi olla mahdollisimman lähellä muutoksen toimeenpanovaihetta, jottei opitut asiat unohdu vaan opittua viedään käytäntöön mahdollisimman nopeasti. (Hiatt 2006, 106–107.)

Työohjeet-, ja apuvälineet tukevat sitä, että koulutuksissa olleet työntekijät pystyvät muistamaan opittua monista eri lähteistä. Voidaan esimerkiksi käyttää tarkistuslistoja tai malleja työn tukena. Ne voivat auttaa työntekijöitä johtamaan omaa työtään, kun on kyse monimutkaisemmista menettelyistä. (Hiatt 2006, 108.)

Kahdenkeskinen valmennus voi toimia vahvistavana tukena yksilöille. Yksilöiden oppiminen eri taitiin voidaan nähdä toimeenpanovaiheen haasteena. Voi ollakin tilanne, että yksilön oppimisen este ei välttämättä liity itse sisältöön vaan siihen, kuinka yksilö oppii itse parhaiten. Kokeneet kollegat voivat toimia tässä tilanteessa muiden auttajina ja valmentajina. Myös asiantuntijat, jotka ovat olleet vastaavassa muutostilanteessa ennenkin voivat toimia valmentajina. (Hiatt 2006, 108–109.)

Käyttäjryhmät ja foorumit voivat olla lisäksi Hiattin mukaan tehokas tiedon lähde ja yhteisoppimisen alusta työntekijöille. Tässä toimenpiteessä työntekijät oppivat toistensa kokemuksen pohjalta. Jo uuteen toimintaan harjaantuneet tai järjestelmää käyttävät voivat tuoda esille vinkkejä, joita ovat

kokeneet hyödyllisiksi. Järjestelmämuutoksissa näitä henkilöitä kutsutaan Hiattin mukaan usein pääkäyttäjiksi. Pääkäyttäjä voi olla henkilö, jolla on järjestelmän suuremmat käyttövaltuudet kuin muilla. (Hiatt 2006, 110.)

### 3.5 Ability – Kyky toimia

Kyky toimia tarkoittaa sitä mitä yksilöltä vaaditaan, jotta voidaan toimia tavoitetilan vaatimalla tavalla ja opittua sovelletaan käytännön tilanteisiin. Hiattin mukaan esihenkilöiden muutosjohtamiskyvyllä on edelleen merkitystä siinä, miten he tunnistavat mistä muutoshaasteissa on kyse. Esimerkiksi voi olla, että luullaan muutoksen hitauden johtuvan työntekijöiden kyvyttömyydestä, joka johtuukin todellisuudessa muutosvastarinnasta, johon ei puututtu. (2006, 111–116.) Toimintaan lähteminen ja valmius siihen voi olla hyvinkin eroavaa tiimien ja yksilöiden välillä. Kykyyn toimia muutoksessa vaikuttaa seuraavia osatekijöitä: kehittymiseen käytettävä aika ja saatavilla olevat resurssit, oppimiskyky, fyysinen toimintakyky ja mahdolliset psykologiset lukot. (Hiatt 2006, 32–33.)

Kehittämiseen käytettävä aika on Hiattin mukaan esillä monenlaisissa muutoksissa. Usein ulkoiset tekijät määrittävät kykyjen oppimiseen käytettävän ajan, mihin esihenkilöillä ja johtajilla ei ole välttämättä antaa resursseja työntekijöilleen. Lisäksi kehittämiseen käytettävät muut resurssit, kuten materiaalit ja muutoksen asiantuntijoiden saatavuus voivat vaikuttaa yksilöiden kykyihin soveltaa ja oppia muutoksen vaatimia toimintatapoja käytännössä. (Hiatt 2006, 35.)

Oppimiskyky vaikuttaa siihen, miten yksilöllä on kykyä toimia halutussa tavoitetilassa. Esitetään, että jotkut yksilöistä hahmottavat matemaattisia malleja, toiset ovat innovatiivisia ja toiset voivat olla sanallisesti lahjakkaita. Hiattin mukaan muutosten läpiviennissä voi yksilöiden kohdalla esiintyä myös erilaisen fyysisen toimintakyvyn tuomia haasteita. Toinen työntekijä voi olla siis tietoisempi siitä, kuinka pitäisi toimia, mutta toinen voi olla parempi demonstroimaan kykyään toimia muutoksen mukaisesti (Hiatt 2006, 34–35.)

Hiattin mukaan psykologiset lukot ovat hieman monimutkaisesti ymmärrettävissä ja voivat estää yksilöitä toimimasta tehokkaasti, vaikka työntekijät tunnistaisivat niiden seuraukset. Esimerkiksi esiintymisjännitys voi estää työntekijää näyttämästä potentiaaliaan, tai hoitotyöntekijä voi lamaan-tua veren näkemisestä. (2006, 33.) Hujjarisyndrooman on nähty kuvastavan samankaltaisuutta Hiattin esittämän kanssa. Se estää yksilöä näkemästä omaa pätevyyttään, aiheuttaa liiallista pelkoa epäonnistumisesta ja siten heikentää aktiivista osallistumista ja muutokseen sopeutumista. (Zanchetta ym. 2020.)

Kouluttautuminen voi osoittautua tehottomaksi, mikäli osallistujat eivät ymmärtäneet muutoksen syytä, eivätkä he halunneet tukea muutosta. Esihenkilöt usein luulevat, että tiedot siitä, miten muutoksen asettamat vaatimukset muuttavat työtä riittäisi yksilöille lähteä tekemään työtä uudella

tavalla. Muutosta tukemaan kykyjen rakentamiseksi voidaan käyttää mallin mukaan neljää toimintatapaa (Taulukko 6): käytännön harjoittelua, esihenkilöiden tukea, mahdollista yhteyttä aiheen asiantuntijaan ja kykyjen mittaamista. (Hiatt 2006, 116.)

Taulukko 6. Kyky toimia: Osatekijät ja toimenpiteet. (Mukaillen Hiatt 2006)

<b>Osatekijät</b>	<b>Toimenpiteet</b>
Kehittymiseen käytettävä aika	Käytännön harjoittelu
Kehittymisen resurssit	Esihenkilöiden tuki
Oppimiskyky	Yhteys asiantuntijaan
Fyysinen toimintakyky	Kykyjen mittaaminen
Psykologinen lukko	

Hiattin mukaan käytännön harjoittelu vie oppimisen paremmalle tasolle, kuin se, että esimerkiksi katsottaisiin vierestä, miten toinen ihminen toimii muutoksen vaatimalla tavalla. Simulaatiot ja työssä eteen tulevat skenaarioharjoittelut voivat toimia käytännön harjoitteluna. Uusien työkalujen tai järjestelmien käytön harjoittelu tarvitsee aikaa. (Hiatt 2006, 116.)

Esihenkilöiden tuella voidaan edesauttaa sitä, että työntekijöille annetaan roolimalli ja tukea suoriutua uusista toimintatavoista työssään. Tämä voi viedä Hiattin mukaan aikaa, jota varten tarvitaan tukea. Myös turvallinen ympäristö, jossa ei rankaista epäonnistumisesta ja voi kokeilla uutta toimintaa voi auttaa yksilöitä oppimaan käytännön kautta nopeammin. Tähän päivittäiseen tukeen esitetäänkin, että esihenkilöt ovat parhaimpia valmentamaan työntekijöitä ja pitämään yllä avointa ilmapöytä ja palautteenantoa siitä, miten muutos etenee. (Hiatt 2006, 114.)

Kykyjä voidaan myös edesauttaa sillä, että rakennetaan tietoa siitä, kuka on jo hyvä osaamiseltaan muutoksen aiheen piiristä ja käytetään näitä asiantuntijoita tukena. Aiheen asiantuntija voi olla josain tiimissä. Hänen yhteystietonsa voidaan jakaa, jotta yhteys on helppo saada. Voidaan myös rakentaa "help desk", joka auttaa matalalla kynnyksellä. Tätä tukea esitetään käytäväksi siitä syystä, että monet yksilöt oppivat toimimaan halutulla tavalla vasta sitten, kun työ on heidän edessä ensimmäistä kertaa. Tällöin tuesta voi olla hyötyä. (Hiatt 2006, 115.)

Kykyjen mittaaminen nähdään yhtenä keinona auttaa toimia muutoksen mukaisesti siten, että esihenkilöt saavat tietoa siitä toimeenpannaan muutos niin, kuin on suunniteltu. Lisäksi työntekijät voivat saada palautetta siitä mikä menee hyvin ja mitä voi kehittää. Kun koulutus ei vastaakaan työssä vastaan tulevia haasteita, yksilöt voivat kehittää uusia ei muutosta tukevia toimintatapoja tai lipsua vanhoihin toimintatapoihin. Seuranta auttaa esihenkilöitä arvioimaan tuen tarvetta. (Hiatt 2006, 116.)

### 3.6 Reinforcement – Juurtuminen uuteen toimintaan

Juurtuminen uuteen toimintaan tarkoittaa mallin viimeisessä vaiheessa sitä, että yksilöiden ja organisaation muutos on pysyvää. Pysyvyys yhdistetään Hiattin mukaan siihen, että työntekijät eivät ”luisu” vanhoihin toimintatapoihin tai järjestelmiin, muutosta vahvistetaan ja vauhditetaan sekä siihen, miten työntekijät kokevat tapahtuneen muutoksen. Juurtumisen osatekijöistä nostetaan esille neljä (Taulukko 7): tarkoituksenmukainen arvostus, vahvistuksien yhdistäminen saavutuksiin ja edistymiseen, kielteisten seurausten puuttumisen taso sekä työnteon vastuujärjestelyt. (Hiatt 2006, 37–39.)

Työntekijät, jotka kokevat onnistuneensa toimenpanemaan haluttua muutosta, eivät tutkimuksien mukaan usein koe haluavansa suuria palkitsemisia, vaan ensisijaisesti lähiesihenkilön arvostus ja kiitollisuus ovat tärkeämpiä. Todetaan, että yleisesti arvostus nähdään muutosta vahvistavana elementtinä, mikäli se tulee henkilölle jolle, arvostus kuuluu ja esihenkilöltä, jota arvostaa. Lisäksi tarkoituksenmukaisuutta lisää, jos arvostus on merkityksellistä tunnustettavalle henkilölle. (Hiatt 2006, 38.)

Vahvistuksien yhdistäminen suorituksiin nähdään myös osatekijänä muutoksen juurtumiselle. Joskus voi käydä huomaamattakin, että työntekijä on nähnyt vaivaa toimiakseen muutoksen mukaisesti ja on saanut tuloksia aikaan, mutta hän ei saa tunnustusta työstään. Tästä voi syntyä este muutoksen pysyvyydelle. Lisäksi todetaan, että palkitseminen epäjohdonmukaisesti ilman liittämistä suoriutumiseen voi vähentää työntekijöiden arvostusta tulevaisuuden palkitsemisiin ja arvostuksen osoitukseen. (Hiatt 2006, 38–39.)

Jos muutos ei aiheuta negatiivisia seurauksia työntekijöille, sen pysyvyys voi olla heikompi. Hiattin mukaan sosiaalinen paine tiimiläisiltä voi pakottaa toimimaan uudella tavalla, mutta jos osa tiimistä jatkaa vanhoilla tavoilla, se voi vaikeuttaa muutoksen pysyvyyttä. Viimeisenä tuodaan esille vastuullisuusjärjestelyt, eli seuranta ja mittaaminen siitä, että muutoksen tavoitteita ja toimia saavutetaan. Näin muutoksen tavoitetilan saavuttamisesta tulee konkreettisempi, kun tavoitteet ovat kirjattuja ja seurattuja. (Hiatt 2006, 39.)

Jeffrey Hiatt tuo mallin viimeisessä vaiheessa esille, että muutoksen pysyvyyden ja juurtumisen rakentamiseen voi olla monia eri keinoja ja onkin oleellista miettiä, mitkä keinoista sopisivat omalle tiimille tai organisaatiolle kussakin tilanteessa. Kuitenkin tuodaan esille muutamia toimintatapoja (Taulukko 7): juhlistaminen ja arvostuksen osoitus, palkinnot, palaute työntekijöiltä, auditointi ja suorituskyvyn mittaaminen sekä vastuujärjestelmät. (Hiatt 2006, 119–121.)

Taulukko 7. Juurtuminen uuteen toimintaan: Osatekijät ja toimenpiteet. (Mukaillen Hiatt 2006)

<b>Osatekijät</b>	<b>Toimenpiteet</b>
Tarkoituksenmukainen arvostus	Arvostuksen osoitus
Vahvistuksen yhteys edistymiseen	Palkitseminen
Kielteisten seurausten puuttuminen	Palaute työntekijöiltä
Vastuunjako	Suorituskyvyn mittaus
	Vastuujärjestelmä

Hiatt esittää, että usein esihenkilöt unohtavat arvostamisen osoittamisen työntekijöille ja esihenkilöt keskittyvät seuraaviin tehtäviin laiminlyöden tämän vaiheen muutosjohtamisessa. Helppoisimmaksi ja suorimmaksi keinoksi osoittaa arvostusta nähdään kahdenkeskiset epämuodolliset hetket työntekijän kanssa. Myös julkinen tunnustus voi toimia, jota voidaan käyttää roolimallin luomiseksi. Tätä on käytettävä kuitenkin varoen, etteivät samanarvoiset kollegat tunne mahdollisesti tulleen syrjityiksi saman työpanoksen antaneena. Muutoksen sponsori voi antaa arvostusta ja tunnustusta matkalla kohti tavoitetilaa. Näin muutosvauhti pysyy yllä. (Hiatt 2006, 121–122.)

Palkitseminen nähdään lisäksi yhtenä mahdollisena toimenpiteenä. Rahallinen kannustaminen toimii tietyntilanteissa, esimerkiksi myynnin kohdentamisessa. Hiattin mukaan palkitsemisen käyttäminen pitäisi seurata samanlaista prosessia, kuin edellä mainittu arvostus työntekijälle. (Hiatt 2006, 123.)

Työntekijöiden antama palaute voi toimia siten, että toiminnan alkamisen jälkeen kysytään työntekijöiden kommentteja ja palautetta siitä, miten muutos etenee heidän mielestään. Tietoa voidaan kerätä haastattelemalla, kohderyhmien kautta tai kyselyillä. Näin esihenkilöt ja muutossponsorit saavat tietoa muutoksen tilanteesta, joka voi olla edelleen tärkeää tässä vaiheessa. Näin saadaan esille esimerkiksi haasteita, joita työntekijät ja tiimit ovat kohdanneet. (Hiatt 2006, 123.)

Suorituskyvyn mittaaminen nähdään pysyvyyden rakentamisessa yhtenä keinona. Esimerkiksi järjestelmien käyttöönoton tarkastelussa voidaan seurata järjestelmän käyttöastetta. Seurannalla voidaan arvioida, mikä osa työntekijöistä ei käytä järjestelmää lainkaan ja missä osassa työntekijöitä on haasteita työn aloittamisessa. Vastuullisuuden ylläpitäminen voidaan toteuttaa arviointi-, ja palkitsemisjärjestelmiin viemällä, joka tarkoittaa sitä, että muutoksen johtajat ottavat vastuuta ja jakavat sitä eteenpäin. Ylläpitäminen ja vastuullisuuden jakaminen tarkoittaa Hiattin mukaan pidemmän aikavälin pysyvyyden varmistamista organisaatiossa. (Hiatt 2006, 125.)

### 3.7 ADKAR yhteenveto

Tietoisuuden rakentaminen on ensimmäinen askel, jossa yksilön on ymmärrettävä muutoksen syyt ja merkitys hänen työnsä kannaltaan. Tämä vaihe korostaa viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyttä, jotta muutosvastarintaa voidaan minimoida. Yksilön halu osallistua muutokseen syntyy, kun hän näkee muutoksen mahdollisuutena. Tämä halu on riippuvainen muun muassa henkilökohtaisista tekijöistä, muutoshistoriasta ja organisaation tilasta. (Hiatt, 2006.)

Tehokkaat koulutukset, valmennus ja osallistaminen auttavat yksilöitä ymmärtämään tarvittavat toimenpiteet toimia muutoksen mukaisesti. Kyky toimia muutoksen mukaisesti vaatii riittäviä resursseja ja yksilöiden erot huomioiden aikaa oppimiseen. Viimeinen vaihe, juurtuminen, varmistaa muutoksen pysyvyyden organisaatiossa. Tämä vaihe korostaa keinoja, joilla yksilöt eivät palaa vanhoihin toimintatapoihin. (Hiatt 2006.)

Tutkijat vertailivat suomalaisen julkisen terveydenhuollon hankkeen kontekstissa kuutta eri muutosjohtamisen mallia ja kokivat ADKAR mallin sopivaksi. Se pystyi tarjoamaan selkeän tavan tunnistaa, missä vaiheessa muutosprosessia työntekijä on jumissa. Tutkimuksessa selvisi, että monilla työntekijöillä oli ollut halun puutetta muutokseen, sillä heitä ei ollut otettu mukaan prosessin alkuvaiheessa. Lisäksi esteiksi muutokselle nousi esiin hierarkkinen päätöksenteko, resurssipula, byrokrania ja viestinnän puutteet. ADKAR malli oli auttanut tunnistamaan esteitä ja keinoja niiden ylipääsemiseksi. (Kazmi & Naaranoja 2014.)

Toinen tutkimus totesi, että organisaatiomuutokset vaikuttavat merkittävästi muutosjohtamiseen ICT-alalla. ADKAR-mallin käyttö tarjosi tutkimuksen mukaan selkeän ja ymmärrettävän viitekehyksen, joka helpottaa muutosten hallintaa ja parantaa organisaation kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (Sataić 2021.) Muihin malleihin verrattuna (esim. Kotterin ylhäältä alas johdettu tapa), ADKAR nähdään osallistavampana ja inhimillisempänä, joka tukee muutoshalukkuutta. Mallin on myös todettu soveltuneen hyvin sairaaloihin ja klinikoihin, koska se huomioi eri työntekijäryhmiä. (Roshini & Thekkekara 2023.)

Kritiikki mallia kohtaan tuo esille, että malli on liian yksinkertainen monimutkaisiin organisaatiomuutoksiin, sillä malli keskittyy yksilön muutokseen. Esitetään, että se ei kuitenkaan ota huomioon laajempia rakenteellisia tai kulttuurillisia tekijöitä. Monimutkaiset muutokset tarvitsevat syvällisempää analyysia ja monimutkaisempia strategioita, kuin ADKAR malli tarjoaa. (Bekmukhambetova 2023.)

## 4 Haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä toimii laadullinen tutkimus asiantuntijahaastatteluna. Käsitte-  
len tässä luvussa haastattelututkimuksen toteutusta, haastateltavia kohderyhmänä, haastattelupro-  
sessia sekä aineiston käsittelyä ja analyysia.

### 4.1 Kokeneet asiantuntijat kohderyhmänä

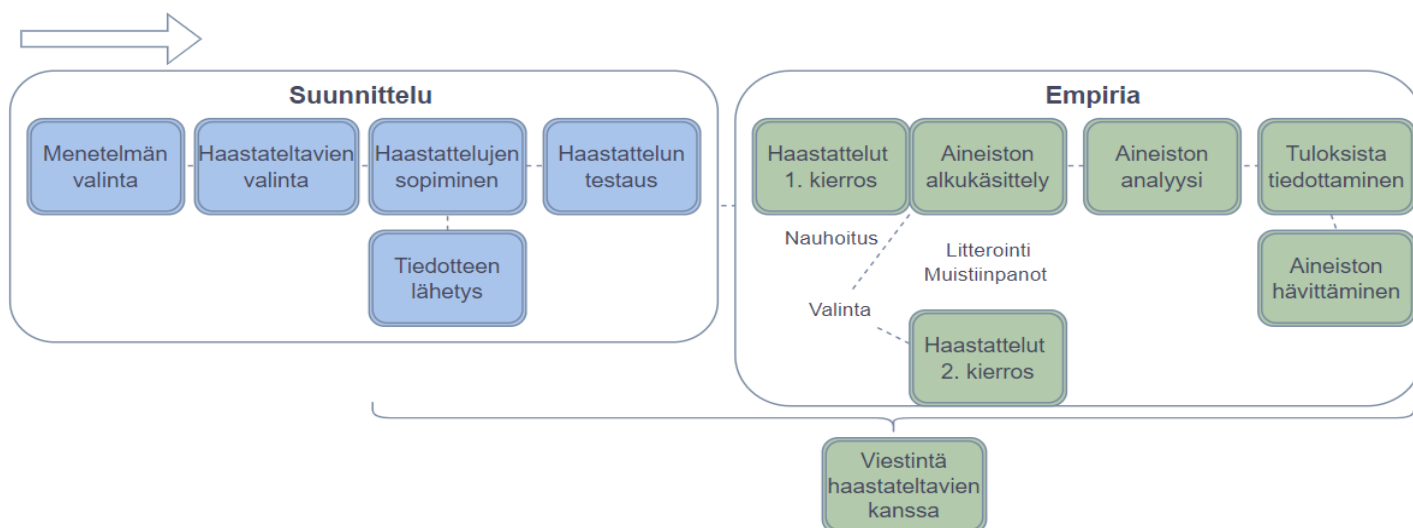
Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan tietojärjestelmä uudistusten parissa työskentelevää  
asiantuntijaa, viisi toimeksiantajan palveluksesta ja kolme hyvinvointialueiden työntekijää. Työko-  
kemus muutoshankkeiden parissa vaihteli haastateltavien kesken 2- ja 15 vuoden välillä. Työko-  
kemusvuosien mediaani oli 7,3 vuotta. Haastateltavat olivat tietojärjestelmä uudistuksiin perehtyneitä  
ammattilaisia, joilla oli kokemusta muun muassa erilaisista järjestelmien yhtenäistämisen hank-  
keista, tiedolla johtamisesta, järjestelmätestauksesta, järjestelmäarkkitehtuurista ja yleisesti moni-  
puolista johtamisen kokemusta. Ensimmäisen kierroksen haastateltaviksi nimettiin yrityksen asian-  
tuntijoita sillä ajatuksella, että saadaan laaja kirjo eri näkökulmia tietojärjestelmä uudistuksista ja  
yksilöiden huomioimisesta. Laajemman kuvan saamiseksi, haastateltavat nimesivät prosessin ai-  
kana haastateltaviksi asiantuntijoita myös hyvinvointialueilta.

Tutustuin osaan haastateltavista etukäteen työharjoittelussani. Tämä edesauttoi prosessia, kun  
luottamus oli rakennettu ja haastattelutilanteesta tuli mahdollisimman luonnollinen. Kuten Hyväri-  
nen, Suoninen ja Vuori mainitsevat, vuorovaikutus pitäisi nähdä haastattelutilanteeseen vaikutta-  
vana ja pyrkiä siihen, ettei haastattelu jäisi liian neutraaliksi tai etäiseksi haastattelijan takia. Myös  
haastateltavan motivaatio voi auttaa tutkijaa löytämään vastauksia vaikuttaa aineiston syntymiseen  
vuorovaikutuksen ohella. (2021.) Pyrin alun keskustelulla ja lämmittelykysymyksillä luomaan turval-  
lista ilmapiiriä pohtia aihetta ääneen ja avoimesti.

## 4.2 Haastatteluprosessi

Tämän työn ja tutkimusprosessin (Kuva 5) toistettavuuden kannalta pyrin selkeään prosessikuvaukseen. Kuvaus jakaantuu suunnittelu-, ja empiiriseen vaiheeseen. Menetelmävalinta perustui yhteistyössä toimeksiantajani kanssa tehtyyn pohdintaan, jonka lopputuloksena totesimme, että siitä, että haastattelu olisi sopiva keino kerätä kokemuksia ja näkemyksiä asiantuntijoilta. Suuntaisin tietoisesti haastattelua kerronnalliseen kokemukseen, jossa haastateltava voi kertoa havaintojaan tapahtumakohtaisesti.

Määrällisen tutkimuksen eroja laadulliseen eritellään usein osallistuvaan havainnointiin kyselyn sijaan sekä ymmärtämiseen selittämisen sijaan. Lisäksi numeerisen informaation sijaan havainnoidaan yleisesti sanallista informaatiota. Objektivistista näkökulmaa kuvaillaan siten, että tutkija itse pysyy puolueettomana, ei tuo itsestään mitään ilmi kuten asenteitaan, näkemyksiään tai uskomuksiaan ja tutkimuskohdetta katsotaan ulkoapäin. Ikään kuin tutkija olisi tietämätön aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.)



Kuva 5. Haastatteluprosessin kuvaus

Tähän peilaten, koin olevani tietämättömämpi tietojärjestelmä uudistuksien kontekstissa, mutta opiskelu- ja työkokemuksieni perusteella minulla on omat esikäsitykseni ja taustani johtamisesta, jotka varmasti vaikuttivat lähtöasetelmaan. Uskoin tämän näkyvän enemmänkin voimavarana haastattelujen aikana syntyville lisäkysymyksille, jotta haastateltava pääsisi mahdollisimman rakentavaan ja tarkkaan kerrontaan. En niinkään rajoittavaksi tekijäksi haastattelulle.

Viestinnällä haastateltavien kanssa oli tarkoitus luoda luottamusta, jotta haastateltavat voivat avoimesti havainnoida kokemuksiaan. Vuorovaikutusta ja luottamusta lisäävänä haastateltava sai

tietoa haastattelun suunnittelusta, analysoinnista ja tulosten raportoinnista (Ruusuvuori ym. 2005, luku 1) tutkimustiedotteessa (ks. Liite 1) ja kahdenkeskisessä viestinnässä ennen haastattelua ja haastattelun jälkeen. Haastattelut sovittiin sähköisellä viestinnällä toimeksiantajan sisäisen ja sidosryhmäviestinnän kanavalla. Haastattelun testaukseen kuului mikrofonien ja litteroinnin testaaminen, jotta haastattelu sujuisi ilman teknisiä ongelmia. Menetelmävalinta ohjasi haastattelukysymyksien muotoutumista. Haastattelukysymykset (Liite 2) rakentuivat ADKAR mallin vaiheiden mukaisesti alla olevan luettelon mukaan. Lämmittelykysymykset toimivat sekä taustatietona, että haastateltavan aiheeseen pääsemisen keinona. Lopetuksena halusin kysyä haastateltavilta kiteytystä aiheeseen liittyen.

### **Haastattelukysymykset:**

#### Lämmittelykysymykset:

- Kuinka kauan olet toiminut mukana muutoksissa tai muutosjohtajana?
- Jos mietit aikaisempia kokemuksiasi, niin onko jokin projekti tai hanke jäänyt mieleesi, jossa olisi voinut huomioida paremmin ihmisiä, joihin muutos kohdistuu?

#### Miten tietoisuutta muutoksesta pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? (Awareness)

- Onko tullut vastaan tilanteita, joissa muutoksen syitä ei ole ymmärretty?
- Miten näissä tilanteissa olisi voitu parantaa viestintää ja johtamista?

#### Miten tahtotilaa muutoksesta pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? (Desire)

- Oletko huomannut tyypillisiä esteitä, jotka vähentävät halua osallistua muutokseen?
- Miten näitä esteitä voisi poistaa yksilöiden tarpeet huomioiden?

#### Miten tietojen ja taitojen omaksumista pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? (Knowledge ja Ability)

- Miten yksilöiden tiedonsaanti on vaikuttanut muutosten onnistumiseen?
- Mitkä ovat olleet tehokkaimmat tavat välittää tietoa muutoksista?
- Miten osaamisen puute on estänyt muutoksen läpivientiä?
- Miten osaamisen kehittämistä voisi johtaa paremmin?

#### Miten muutoksen vahvistamista ja juurtumista pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? (Reinforcement)

- Millaisia asioita on tullut vastaan, jotka ovat aiheuttaneet vastustelua muutoksen pysymiselle?
- Mitä keinoja käyttäisit varmistaaksesi, että muutokset pysyvät ja juurtuvat?

#### Lopetus:

- Jos pystyisit kiteyttämään, niin minkä sanoisit olevan olennaista tulevaisuudessa yksilöiden huomioimisessa?

Haastattelut pidettiin ensisijaisesti kasvotusten toimeksiantajan tarjoamissa kokoustiloissa, joissa ympäristö oli hiljainen ja turvallinen tila haastattelulle (Morris & Author 2014, luku 5). Vaihtoehtoisena ympäristönä toimi, haastateltavan aikatauluun mukautuvasti, Teams-puhelu tai muu paikka, jossa haastattelu onnistui. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia mukaan lukien alun esittely aiheesta. Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluna. Edellä esittämäni haastattelukysymykset ja

haastattelutilaisuudessa tukena käyttämäni PowerPoint-esitys toimivat rakenteena keskustelevalle tilaisuudelle. Mikäli haastateltava vastasi kysymyksiin proaktiivisesti, ei kysymyksiä tarvinnut toistaa. Haastattelun kulku ja pituus vaihteli hieman haastateltavien välillä.

Ruusuvuori ja muut (2005) tuovat esille, että haastatteluissa voidaan myös havainnoida nauhoituksen tuoman vapauden myötä haastateltavan äänenpainoja, tunteita ja eleitä. Haastattelun aikana oli täten tarkoitus havainnoida haastateltavien vastaamista siihen mikä on oleellista juuri tutkimuskysymykseen viitaten ja tuoda esille sidonnaisuutta kontekstiin eli tietojärjestelmä uudistuksiin.

Oleellisuudella tarkoitan työn rajausta ja tavoitetta luoda toimeksiantajalle arvokasta tietoa. Pysin korostamaan keskustelussa vuorovaikutusta ja luottamuksellisuutta, jotta haastateltavan olisi mahdollisimman turvallista jakaa omaa kokemustaan. Luottamusta pyrittiin lisäksi rakentamaan siten, että haastateltava voi palata lisäämään havaintoja tai korjauksia havaintoihinsa.

Haastattelut nauhoitettiin mikrofoneilla tai Teams-puhelussa. Mikrofonit toimivat kasvotusten käytävien haastattelujen nauhoituksen apuna. Haastattelujen nauhoittaminen antoi mahdollisuuden tarkastella tilannetta jälkikäteen (Morris & Author 2015, luku 5). Haastattelun aikana ei siis tarvinnut tehdä laajoja muistiinpanoja, joka olisi voinut hidastaa vuorovaikutuksellisen haastattelun käymistä (Ruusuvuori ym. 2005, luku 1). Näin haastattelijana pystyin keskittymään, kuuntelemaan ja esittämään jatkokysymyksiä.

Nauhoittamisen jälkeen haastattelu litteroitiin. Tämä auttoi yksityiskohtien havaitsemisessa ja analysoinnin jäsentelyvaiheessa. Litteroinnissa teksti luettiin tarkasti ja korjattiin lauserakenteet ja poistettiin ylimääräiset toistuvat sanat. Laadulliselle tutkimukselle voi olla tyypillistä, että aineiston keruu ja analysointi tapahtuu osittain samanaikaisesti koko tutkimusprosessin ajan ja tutkimusprosessi voi kehittyä aineistonkeruun aikanaan (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020; Eskola & Suoranta 1998). Tämän työn tutkimusprosessissa aineiston litterointi alkoi jo ensimmäisen haastattelun jälkeen.

Varsinaisen jäsentelyn ja analyysin vaihe kuitenkin tuli vasta haastattelujen päätyttyä, jotta mahdollisia yhteneväisyyksiä havainnoissa pystyi yhdistelemään. Pysin arvioimaan laadullisen tutkimuksen saturaatiota (Puusa, Juuti & Aaltio 2020) haastattelujen ensimmäisen kierroksen osalta, jota työn aikataulu kuitenkin rajoitti. Tuloksien tiedottaminen ja haastatteluaineiston hävittäminen tapahtuu 2025 keväällä.

### **4.3 Aineiston käsittely ja teorialähtöinen analyysi**

Haastatteluaineisto ei sisältänyt henkilötietoja. Kutsut haastatteluihin lähetettiin yhtiön Teamsilla ja aineiston säilytyspaikka sekä tietojen luokittelu oli yhtiön sisäinen. Tiedon säilyttämisestä ja hävittämisestä tutkimukseen osallistujille ilmoitettiin tutkimustiedotteessa (ks. Liite 1). Eettisyyttä ja

henkilötietojen rajaamista edesauttoi se, että tutkimuksessa ei ole ollut tarkoituksenmukaista hankkia haastateltavista muuta taustatietoa, kuin uran kesto. Käsittelin aineistoa siten, että haastattelun tulokset säilyivät sellaisenaan, eikä niitä vääristelty. Käsittelin aineistoa kriittisellä otteella siten, että tuloksissa ei ilmennyt toimeksiantajaa tai sen asiakkaita vahingoittavaa tietoa.

Opinnäytetyön analyysi perustui Tuomen ja Sarajärven hahmotteluun teorialähtöisestä päättelystä ja käyttämäni muutosjohtamisen mallin vaiheista. Aineisto siis hankittiin sekä raportoitiin teorialähtöisesti. Analyysi mukailee työn tavoitetta tukevasti sisällönanalyysimenetelmää, jossa pyritään hahmottamaan inhimillisiä merkityksiä eli haastateltavien mielipiteitä yksilöt huomioivaa muutosjohtamista kohtaan. Sisällönanalyysin tavoite on luoda sanallinen kuvaus tutkittavasta aiheesta tiivistämällä siten, että sen sisältämä informaatio ei katoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–106.)



Kuva 6. Haastatteluiden teorialähtöisen & laadullisen analyysin vaiheittainen kuvaus.

Analyysi koostui seitsemästä vaiheesta (Kuva 6). Aloitin analyysin äänitteiden uudelleen kuuntelulla ja litteroinnin lukemisella, jotta ymmärtäisin mitä haastateltava kertoi. Tämän jälkeen värjäsin tekstit eri värein ADKAR mallin vaiheiden mukaisiksi, josta siirryin lajittelemaan tekstejä allekkain eri tiedostoihin. Haastateltavat puhuivat myös yleisesti muutosjohtamisesta, jotka siirsin yleiseen osioon. Tämän jälkeen muutin puhutun tekstin raportointimuotoon. Raportointimuotoisesta tekstistä löysin ADKAR mallin esitystavan mukaisesti osatekijöitä ja toimenpiteitä, joita haastateltavat toivat esille. Lajittelin ilmaisut värjäämällä tekstit erikseen. Alla oleva kuvakaappaus näyttää esimerkin osatekijöiden ja toimenpiteiden värjäyksestä. Vihreällä ylivivatut ovat osatekijöitä ja sinisellä ylivivatut ovat toimenpiteitä.

Asiantuntija toteaa, että viestintää voisi parantaa, mutta **resursointi on haaste**. Suurin ongelma hänen tiimissään on **viestinnän tavoitavuus**, koska kaikki eivät pääse projektipalavereihin. Hän on pohtinut **palaverien nauhoittamista ja muistioita**, mutta ne eivät aina tavoita kaikkia tai niitä ei ehditä lukea. Hänen mielestään **oleellisen tiedon löytyminen ja oikea-aikaisuus ovat tärkeitä**.

Kuva 7. Osatekijöiden ja toimenpiteiden värjäys esimerkki.

Taulukoin osatekijät ja toimenpiteet ja lajittelin ne pohtimalla, mitkä aiheet liittyvät toisiinsa ja mitkä aiheet toistuivat. Näiden vaiheiden jälkeen otsikoin osatekijät ja toimenpiteet. Alla olevassa kuvassa on edellisessä kuvassa (Kuva 7) ollut toimenpide vietyä taulukointiin, jossa se on lajiteltu kuulumaan muiden havaintojen yhteen sekä viety havaintoja yhdistävän otsikon alle. Näiden vaiheiden jälkeen lähdin kirjoittamaan tulososiota.

### **Tehokkaat työkalut kommunikoinnissa**

#### Kysyminen

Kyselyn muutoksen läpiviennin onnistumisesta

Kysellä tarpeita ja mielipiteitä muutoksesta

Kysymyksiin vastaaminen

#### Työpajat

Enemmän työpajoja, joissa työntekijöitä osallistettaisiin

Palvelumuotoilijat, fasilitointiosaajat ja muutosjohtamisen osaajat käyttöön työpajoissa

Työpajoissa olisi hyvä kysyä: "Nyt on tulossa tällainen sovellus. Mitä te haluatte tältä?"

Kasvokkaista tai online-keskustelua, jossa selitetään selkeästi, mitä muutos tarkoittaa

#### Dokumentaatio

**Palaverien nauhoittamista ja muistioita**

Kuvien, infograafien ja videoiden käyttöä

Intra-tiedote tai laajasti jaettu julkaisu ei ole riittävä ratkaisu

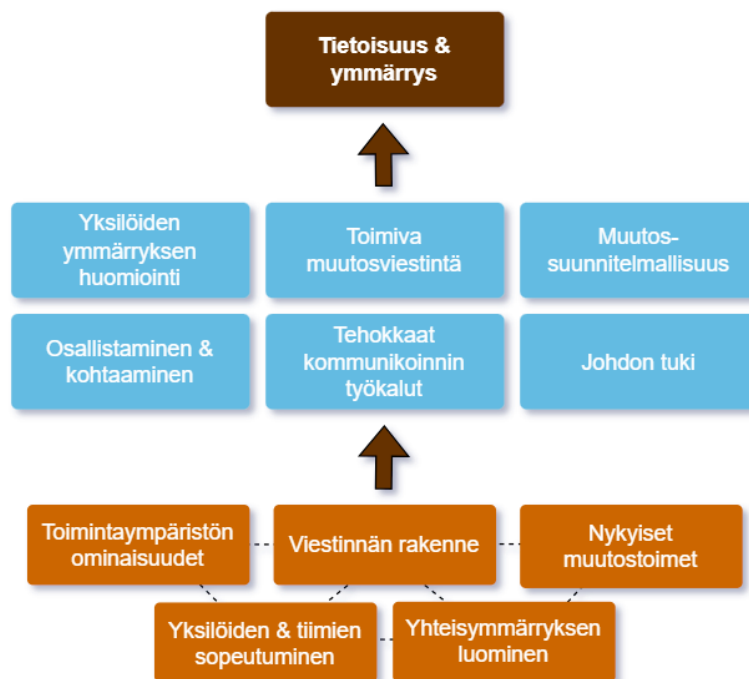
Kuva 8. Analyysin otsikointi ja lajittelu esimerkki.

## 5 ADKAR - Haastattelujen tulokset

Tässä luvussa avaan haastattelun tuloksia ADKAR-mallin vaiheiden mukaisesti, kuitenkin yhdistäen knowledge ja ability vaiheet saman alaluvun alle. Tulokset raportoidaan osatekijöiden ja toimenpiteiden mukaan. Kuvissa oranssit suorakaiteet pitävät sisällään ADKAR elementin osatekijät ja siniset toimenpiteet. Tuloksissa esiintyvät haastateltavien lainaukset on merkattu asiantuntijoiksi numeroinnilla esimerkiksi A1, jossa numero tarkoittaa ensimmäistä haastateltua. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, millaista on yksilöt huomioiva muutosjohtaminen tietojärjestelmämuudistuksessa.

### 5.1 Muutoksen tietoisuuden johtaminen

Käyn seuraavaksi läpi haastattelun tuloksia muutoksen tietoisuuden johtamisesta. Haastattelujen perusteella löytyi viisi osatekijää ja kuusi toimenpidettä muutoksen tietoisuuden ja ymmärryksen käsittelyssä. Haastateltavat toivat haastatteluissa eniten esille tätä ADKAR-mallin ensimmäistä vaihetta.



Kuva 9. Tietoisuuden ja ymmärryksen osatekijät ja toimenpiteet.

Toimintaympäristön ominaisuudet vaikuttavat osatekijänä muutosten ymmärryksen rakentumiseen. Taustalla voi olla haastateltavien mukaan monia ulkoisia syitä kuten lainsäädäntö, sopimusten umpeutuminen tai kilpailutus. Alan suuret organisaatio-, ja järjestelmämuutokset voivat vaikuttaa tiimien yhteisymmärrykseen järjestelmien toiminnallisuuksien tarpeista. Erikoisalojen ja eri alueiden moninaisuudet tuovat oman kompleksisuuden ymmärryksen luomiseen. Yksi hyvinvointialueen

asiantuntijoista toi esille, että eri järjestelmien ja tiedonhallinnan moninaiset käyttötavat vaikeuttavat sen arviointia, keihin muutos kohdistuu eniten. Työajan rajallisuus muutoksen ymmärryksen lisäämisessä aiheuttaa asiantuntijoiden mukaan haastetta. Yksi asiantuntijoista kertoi, että ymmärryksen tason saavuttamiseen käytettävä investointi on usein kompromissi. Hän totesi, että muutosjohtamisen systemaattisuuden-, ja ajanpuute voi aiheuttaa sen, että muutos viedään hyvin suoraviivaisesti läpi ja viestintään ei pystytä käyttämään yhtä paljon resursseja, kuin haluttaisiin.

Yhteisymmärryksen luominen vaikuttaa haastateltavien mukaan ymmärrykseen muutoksesta. Ensimmäisen haastateltavani mukaan tietojärjestelmämuutoksissa, isoissa hankkeissa ja projekteissa, yleensä ymmärretään miksi ICT-infrastruktuuria ja tehostamista tehdään. Hänen mukaansa ymmärryksen taso on yleensä hyvä. Kuitenkin loppukäyttäjät eivät aina ymmärrä, miksi muutokseen ryhdytään. Hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan sairaalaympäristöissä saattaa esiintyä ajattelua (A7): *"Emme halua häiritä toimintaa, koska heillä on paljon tärkeämpääkin tekemistä."* Hän pohti, jätetäänkö tietoa jakamatta toiminnan suojelemiseksi erityisesti silloin, kun tieto on epävarmaa. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa epäluuloa ja spekulointia. Hän lisäsi, että voi esiintyä ihmisten aliarviointia, jossa ajatellaan, että toiminnan työntekijät hyväksyvät muutokset vain "annettuna". Yksi asiantuntijoista totesi, että muutosyhteistyö keskittyy usein pieneen otokseen tulevien pääkäyttäjien, johdon tai substanssin edustajien ja toimittajien välillä.

Muutostoimet ja osallistamisen taso osoittautui osatekijäksi. Kahden asiantuntijan mukaan toimenpiteiden seuranta ja käytäntöön vieminen jäävät usein näkemättä, koska toimittaja ei pääse itse konsultoimaan toimintaa, vaan vastuu on toiminnan esihenkilöillä. Pienetkin asiat voivat olla merkityksellisiä, ja niitä kannattaisi kysyä suoraan oikeilta tekijöiltä. Toimittajalle jää usein epäselväksi, ovatko kaikki yksittäiset henkilöt saaneet tarvittavat tiedot tai onko heitä kuultu muutokseen liittyen. Toisen asiantuntijan mukaan tietojärjestelmämuutoksissa voi joskus käydä niin, että vain kapea osa organisaatiosta näkee uuden järjestelmän liiketoimintahyödyn, jolloin järjestelmän käyttäjiä ei ole huomioitu.

Yksilöiden ja tiimien sopeutuminen vaikuttaa myös tietoisuuden rakentumiseen. Yksi hyvinvointialueen asiantuntijoista pohti, että osa toiminnan työntekijöistä voi kaikesta viestinnästä huolimatta kokea, etteivät he ole ymmärtäneet muutosta. Haastateltavat ymmärtävät, että asiakasorganisaatioiden loppukäyttäjiä on paljon. Yksilöt sopeutuvat haastateltavien mukaan eri tahdissa, eikä kaikilla ole välttämättä yhtä paljon valmiuksia antaa mielipiteitään siitä, mitä he haluavat uudelta järjestelmältä. Yksi haastateltavista toi esille kokemuksensa projektista, jossa henkilövaihdokset olivat myös vaikuttaneet päätöksien jatkuvuuteen. Vaihdoksilla oli taipumus ohjata projektia eri suuntaan, kuin oli suunniteltu.

Viestinnän rakenne nousi esille osatekijäksi paljon tässä ja muissakin haastatteluiden vaiheissa. Yksi asiantuntija koki, että usein asiakasorganisaatioiden ylä- tai keskitasoilta saatu viesti aiheuttaa epävarmuutta siitä, onko muutosviesti tavoittanut kaikkia. Nykytilanteessa asiakkaan vastinparit ilmaisevat, että viestinnällisesti asiat ovat kunnossa ja heillä on riittävä tai ei riittävä muutosvalmius. Tiedon siiloutumista esiintyy yhden hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan monilla eri tasoilla. Muutoksen syiden viestinnässä on haastateltavien mukaan vaihtelevia käytäntöjä, viestintää on välillä tässä ympäristössä liian vähän ja muutoksen syiden perustelut voivat jäädä puutteelliseksi. Lisäksi voi olla, että projekteissa viestintä muille sidosryhmille jää liian vähäiseksi.

Tietoisuuden ja ymmärryksen toimenpiteistä haastateltavat käsittelivät viestintää eniten. Toimiva muutosviestintä tietojärjestelmämuutoksissa lähtee heidän mukaansa siitä, että alkuvaiheissa pitäisi vastata kysymyksiin: Miksi tällainen muutos tehdään? Miten tämä vaikuttaa teidän työhönne? Muutoksen lisäarvo pitäisi tuoda esille lyhyessä ”hissipuheessa” ja toistuvassa viestinnässä. Toiminnan ihmisten hyödyt täytyisi tuoda esille uudessa tavoitetilassa. Muutoksen kohteena oleville viestinnän pitäisi heidän mukaansa tulla organisaation sisältä, sen pitäisi olla kahdensuuntaista ja avointa. Tiedottamisen tulisi alkaa ajoissa, oleellinen tieto pitäisi löytyä ja sen olla oikea-aikaista. Yhden hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan viestintätyyli ei saisi olla liian pitkää ja kuvailevaa ”proosaa”. Haastatteluissa lisättiin myös, että muutosviestintää pitäisi kohdentaa oikein kohderyhmille ja läpinäkyvyyttä myös toimittajan suuntaan toivottiin.

Toisena toimenpiteenä tuotiin esille tehokkaita työkaluja kommunikoinnin osalta. Yksi haastateltavista oli todentanut ymmärrystä kyselyillä, toinen piti tarpeellisena kysellä tarpeita ja mielipiteitä muutoksesta. Haastateltavat kokivat työpajojen olleen tehokkaita ymmärryksen lisäämisessä. Työpajoja voisivat vetää palvelumuotoilijat, fasilitoijat ja muutosjohtamisen osaajat. Työpajoissa olisi hyvä kysyä: Nyt on tulossa tällainen järjestelmä, mitä haluatte tältä? Kasvokkainen tai online-keskustelu koettiin alustaksi, jossa voi kertoa selkeästi, mitä muutos tarkoittaa. Dokumentaation osalta haastateltavat kertoivat kokeilleensa palaverien nauhoittamista ja muistioita. Yksi haastateltavista suositteli kuvien, infograafien ja lyhyiden videoiden käyttöä tietoisuuden levittämisessä. Todettiin, että intra-tiedote tai laaja julkaisu ei ole riittävä ratkaisu.

Yksi asiantuntijoista totesi kolmannen toimenpiteen tärkeyden (A3): *”Muutokset onnistuvat parhaiten osallistamisen kautta, jolloin ymmärretään: Miksi muutos tehdään ja kenen tarpeista muutos lähtee?”* Osallistamisen koettiin näkyvän näkökulmien varmistamisena eri rooleissa olevilta henkilöiltä, muutoksen kohteina olevien kuuntelemisena ja päätöksenteon pohjautumiseen enemmän vuoropuheluun perustuen. Hyvinvointialueen asiantuntija koki, että ihmisten kohtaaminen on tärkeää, käyttäjiä pitää kunnioittaa ja kohdella arvokkaasti.

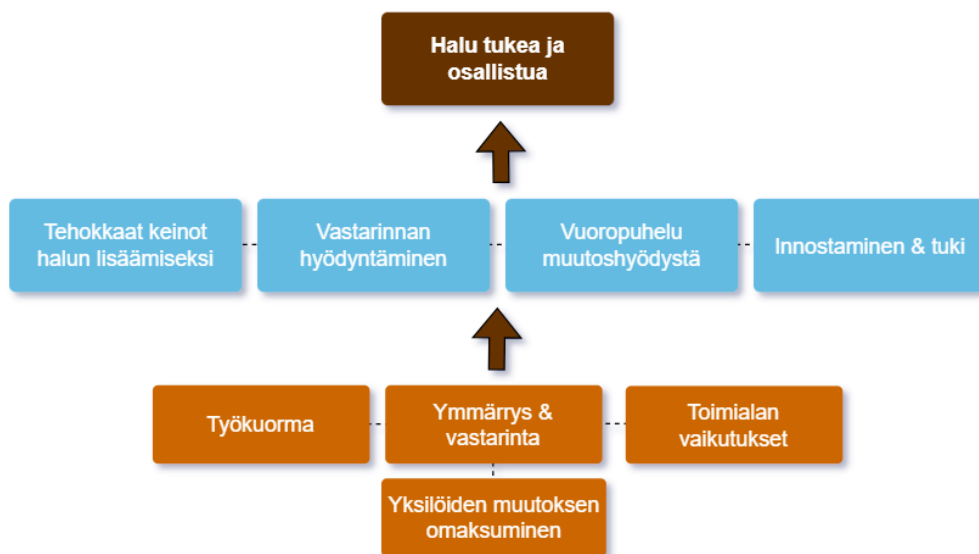
Neljänneksi toimenpiteeksi haastateltavat nostivat johdon tuen. He kertoivat, että esihenkilöiden tuki on oleellista muutoksen tietoisuuden rakentamisessa. Johdon sitoutuminen voi olla ratkaisevaa. Johdon viestinnän tulisi olla yhtenäistä ja tasalaatuista muutoksesta.

Muutossuunnitelmallisuuteen liittyvät toimenpiteet korostuivat myös haastateltavien havainnoissa. Lähtö- ja nykytilanteen kartoitusta pitäisi yhden asiantuntijan mukaan kehittää ja suunnittelussa on arvioitava mikä ymmärryksen taso on riittävä millekin muutokselle. Yksi asiantuntija toi esille, että palvelusuunnittelussa pitäisi olla mukana myös peruskäyttäjien osallistamista. Toinen haastateltavista pohti loppukäyttäjäprofiilien tunnistamista suunnitteluvaiheessa, jotta ymmärrettäisiin paremmin käyttäjien tarpeet ja reaktiot muutokseen jo ennen uuden järjestelmän hankintaa.

Kuudes toimenpide haastateltavien havaintojen perusteella kiteytyy yksilöiden muutoksen ymmärtämiseen. Yksi asiantuntija koki, että kokemusten kautta työntekijät ovat lopulta suhtautuneet muutokseen positiivisemmin. Erilaisten persoonallisuuksien huomioiminen ja hyväksyminen tuotiin myös esille. Painotettiin, että työntekijät tarvitsevat aikaa ymmärtää ja sisäistää muutoksen tarpeellisuuden ja syyt. Yksilöille pitää selkiyttää, mitä muutos tarkoittaa heidän kohdallaan. Yksi haastateltavista lisäsi, että myös toimittajan asiantuntijoiden ymmärrystä pitäisi lisätä siitä, miten järjestelmiä toiminnassa omaksutaan.

## 5.2 Tahtotilan johtaminen muutosta kohti

Seuraavaksi käsittelen haastateltavien havaintoja yksilöiden halusta olla mukana muutoksissa. Tu-  
loksien perusteella havainnoista löytyi neljä osatekijää ja neljä toimintatapaa. Moni haastateltavista totesi, että halu oppia ja kehittyä on korkealla alan organisaatioissa.



Kuva 10. Halu tukea ja osallistua muutokseen. Osatekijät ja toimenpiteet.

Ensimmäisenä osatekijänä haastateltavat totesivat ymmärryksen ja vastarinnan. Muutosvastarinta johtuu usein siitä, ettei yksilö ole saanut itselleen kuvaa siitä mitä muutos tarkoittaa hänen työlleen ja miksi se tapahtuu. Myös muutoshistorian nähtiin olevan yksi syy työntekijöiden vastarinnalle, mikäli muutoksia oli läpiviety huonosti. Työntekijät voivat lisäksi kokea, että muutoksia tulee jatkuvasti, eivätkä he jaksaa innostua uusista muutoksista. Yksi haastateltava lisäsi, että muutosvastarintaa voi syntyä, mikäli tiettyä käyttäjäryhmää ei ole huomioitu tietojärjestelmän teknisissä rajauksissa. Lisäksi yksi haastateltavista totesi, että pakolla läpivietyjen muutosten mahdollisesti epäonnistuksessa, luottamus on helppo kadottaa ja sen rakentaminen uudelleen voi olla hankalaa.

Haastateltavat toivat toiseksi esille yksilöiden muutoksen omaksumisen piirteiden eroja yhtenä osatekijänä. Yksi asiantuntija arvioi, että muutoshalu liittyy ihmisen persoonaan, käyttäytymismalleihin, mutta myös tilannekohtaisuuteen. Toinen haastateltava lisäsi temperamentin vaikuttavan haluun. Hän kertoi, että muutoksen kohteena olevien joukosta löytyy ainakin kaksi tapaa reagoida muutoksiin. Toiset omaksuvat muutoksen nopeasti ja myönteisesti, toiset suhtautuvat kriittisemmin. Hän totesi lisäksi, että muutoksissa on tunnistettavissa usein klassiset muutoksen vaiheet.

Yksilöiden ja tiimien työkuorma osoittautui myös osatekijäksi halulle. Osa haastateltavien havainnoista liittyi muutosvastarinnan syihin liiallisesta työkuormasta, resursointiongelmista tai järjestelmän käytön opetteluun käytettävän ajan vähäisyydestä. Jos siis lähtökohtana on, että päivän töitä on vaikea saada tehtyä, ei uuden oppiminen innosta. Yhden asiantuntijan mukaan yksilöllä voi olla päällekkäin kymmeniä projekteja, joka heikentää keskittymistä yksittäisiin projekteihin.

Neljäntenä osatekijänä havainnoista tuli ilmi toimialan vaikutukset muutoshalukkuuteen. Halu muuttua voi yhden asiantuntijan mukaan vaihdella erikoisaloittain. Esimerkiksi yksi erikoisala odotti muutosta kovasti, jotta pystyisi tekemään työtänsä tehokkaammin ja viestimään asiakkailleen nopeammin. Haluun olla muutoksissa mukana vaikuttaa yhden hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan se, kenen toimesta muutoksista kerrotaan. Jos toiminnalle kerrotaan järjestelmämuutoksesta liian vaikeasti ja teknisesti, voi muutoshalu olla heikompaa. Toinen hyvinvointialueen asiantuntija pohti, että jatkuvat keskustelut säästöistä vaikuttavat myös muutoshaluun. Lisäksi todettiin, että datan saamisen heikkous projekteissa vaikeuttaa todellisen halun arvioimista.

Haastateltavat kertoivat, että työntekijöiden kanssa on käytävä vuoropuhelua muutoshyödyistä synnyttääkseen halua. Asiantuntijoiden mukaan järjestelmän käyttöönottoa täytyy perustella ja osalle työntekijöistä pitäisi heidän kokemuksien mukaan antaa enemmän aikaa muutoshalun muodostumiseen. Halua muodostaakseen, pitäisi pyrkiä vastaamaan siihen, miten muutos vaikuttaa yksilön työhön ja muuttuuko hänen työssään jokin asia.

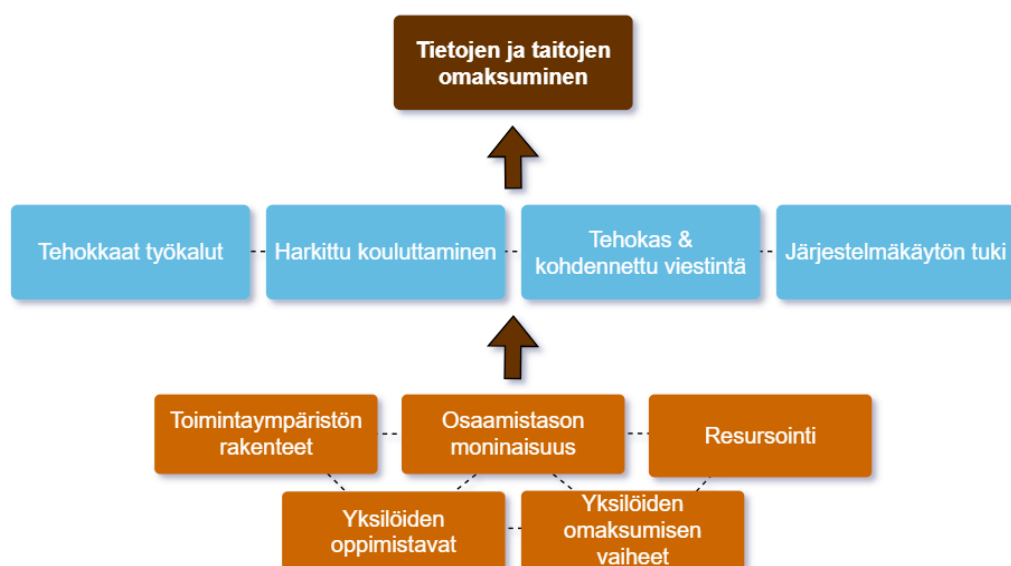
Toiseksi tuotiin esille muutosvastarintaisten hyödyntämistä muutosprosessissa. Kolme asiantuntijaa, joista yksi oli hyvinvointialueelta, totesivat muutosvastarintaisten mukaan ottamisen kehitystyöhön hyväksi keinoksi. Yksi heistä oli ottanut eniten muutosvastarintaiset mukaan kehittämään järjestelmää. He toivat uusia tarpeita esille yhteisissä keskusteluhetkissä, joissa käytiin läpi kokonaisuutta. Näin hänen mukaansa muutosvastarinta saatiin kohdennettua oikeaan suuntaan. Toinen heistä kertoi, että kun vastarintaiset pääsevät mukaan, he ovatkin parhaita viemään muutosta eteenpäin.

Kolmanneksi toimintatavaksi havainnoista nousi esiin tapoja muutoshalun lisäämiseksi. Asiantuntijoiden mukaan osallistaminen ja työpajojen järjestäminen auttavat myös muutoshalun lisäämisessä. Kohderyhmälähtöisen viestinnän koettiin vaikuttavan muutoshalukkuuteen, joka helpottaa työntekijöitä ymmärtämään muutosta. Yhden asiantuntijan mukaan palautekyselyt voivat antaa arvokasta tietoa muutoshalusta, jonka avulla he olivat projektissaan tunnistaneet syitä tyytymättömyydelle. Yhdeksi keinoksi kerrottiin vielä asioiden näkyväksi tekemisen, joissa konkretisoidaan sitä, miten toiminta suhtautuu järjestelmään ja sen toiminnallisuuksiin.

Lisäksi haastateltavat kertoivat työntekijöiden innostamisesta ja tuesta. Hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan esihenkilöt toimivat avainhenkilöinä muun joukon innostamisessa. Hän lisäsi, että tiimin sisältä oleva innostaja on vielä parempi muutoshalun nostamisessa. Toinen hyvinvointialueen asiantuntijoista pohti sitä, että käyttöönotot eivät toimi kovin hyvin pakottamalla. Hänen mukaansa ensimmäisten innostuvien käyttäjien löytäminen on hyödyllistä sellaisten ratkaisujen kanssa, joita ei ole pakko heti ottaa käyttöön. Tämän jälkeen on mahdollista, että (A2): *”Muutos ikään kuin myy itse itseään.”* Hän pohti tämän kuitenkin olevan hidasta, joten isojen järjestelmien kanssa ei voi aina jäädä odottamaan. Lisäksi tuen antaminen järjestelmän käytölle varmistaa, että halutaan olla mukana muutoksessa.

### **5.3 Tietojen ja taitojen omaksuminen muutosta tukevaksi**

Seuraavaksi käsittelen haastateltavien havainnoja tietojen ja taitojen omaksumisesta. Haastattelujen perusteella tuloksiksi koostui viisi osatekijää ja neljä toimenpidettä. Yleisesti osa haastateltavista totesi, että kyvykkyyks toimia uusien järjestelmien kanssa on usein hyvää alan organisaatioissa, koulutukseen panostetaan fasilitoinnin ja toteutuksen osalta. Heidän mukaansa tiedon sisäistämiseen kannattaa antaa aikaa. Lisäksi työntekijöille ei kannata viedä liikaa muutosta ja informaatiota kerralla. Yhden asiantuntijan mukaan järjestelmäkoulutuksen lähtötilanne voi olla pahimmassa tapauksessa se, että viestintä ei ole ollut riittävää, jonka takia koulutus toimii ikään kuin viestintänä tulevastakin muutoksesta.



Kuva 11. Tietojen ja taitojen omaksuminen muutosta tukevasti. Osatekijät ja toimenpiteet.

Yhtenä osatekijänä asiantuntijat toivat esille alan toimintaympäristön rakenteita. Hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan joskus arjen toiminnan hahmottaminen voi olla haasteellista. Koulutuksissa toiminnan henkilöt kysyvät: Miten tämä toimii minun käyttötapauksillani, minun datoillani? Hän lisäsi myös, että toiminnan työntekijät eivät välttämättä ymmärrä, mikä järjestelmässä on koodattua ja mikä mukautettavissa. Näin järjestelmän soveltaminen omaan työhön voi olla haasteellista. Toinen asiantuntija kertoi, että jos järjestelmään itseensä liittyy haasteita, on kouluttaminenkin haastavaa. Toimintaympäristössä myös hierarkkinen rakenne aiheuttaa vastuunjaon epäselvyyttä ja osaamisen kehittämisen haastetta. Yksi haastateltavista pohti osaamisen puutteen esiintymisen johtuvan siitä, ettei ole riittävästi vastuullisia henkilöitä, jotka vievät muutosta eteenpäin.

Toiseksi haastateltavat kertoivat osaamistason olevan moninainen alan organisaatioissa. Osaamisen tason nähtiin yhdistyvän lisäksi siihen, miten paljon aihe kiinnostaa. Yksi haastateltavista oli havainnut, että ammattilaiset lähtevät hyvin eri tavoilla muutokseen mukaan. Toiset eivät siirry käyttämään uutta järjestelmää. Ammattilainen perusteli vanhassa toimintatavassa pysymistään: *”En ole kerennyt ottaa käyttöön. Enkä ole niin teknisesti orientoitunut.”*

Tietojen lisäämisen osalta asiantuntijat pohtivat resursoinnin ja ajanpuutteen osatekijää. Kaikki eivät pääse aina paikalle koulutuksiin toimintaympäristön työvoimapulan takia. Yksilöillä ei ole välttämättä aikaa osallistua, silloin kun koulutus järjestetään. Jos joku tiimistä on poissa, kukaan ei silloin osallistu ylimääräiseen toimintaan asiakastyön ulkopuolella.

Yksilöiden oppimistavat myös vaihtelevat asiantuntijoiden mukaan. Yksilöt paneutuvat käytössä esiintyviin ongelmiin eri tavoin. Osa lukee ohjeita ja tekee sen mukaan, kun taas osa oppii tekemällä. Jotkut haluavat selvittää asioita innoissaan, kun toiset ahdistuvat. Halu lähteä oppimaan sekä jaksaminen katsoa materiaaleja vaihtelee.

Asiantuntijat kertoivat myös yksilöiden järjestelmien omaksumisen vaiheista. Heidän mukaansa tieto uudesta järjestelmästä saattaa alussa aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä, mutta perehdytyksen jälkeen yksilöiden olotila voi olla erilainen ja positiivinen. Yhden asiantuntijan mukaan käytännön oppiminen konkretisoi muutoksen lisäarvon usein vasta siinä vaiheessa, kun käyttö alkaa. Käyttöönoton vaiheessa osaamisessa voi tulla hetkellinen taantuma. Yksi hyvinvointialueen asiantuntijoista lisäsi, että järjestelmää pitää itse käyttää monia kertoja ennen kuin oppii kunnolla.

Yhdeksi toimenpiteeksi asiantuntijoiden havainnoista koostui tehokkaan ja kohdennetun viestinnän käyttäminen. Ensinnäkin tietoa siitä miten muuttua pitäisi tulla monilla eri viestintäkeinoilla ja eri reittejä pitkin. Parhaimmaksi viestintätavaksi koettiin useasti ääneen sanominen, pelkkä lukeminen muutoksesta ei riitä. Kommunikoinnin pitäisi olla mahdollisimman henkilökohtaista sekä joskus on hyvä selittää asiat yksityiskohtaisemmin ja selkeämmin. Parhaimmaksi yksi asiantuntija totesi, että luodaan olosuhteet missä on turvallista kysyä. Sillä, keneltä viestinnän pitäisi tulla on heidän mukaansa myös merkitystä. Muutoksen sponsori ja toiminnan esihenkilöt ovat tärkeitä kommunikoijia. He välittävät tietoa ja esittävät kysymyksiä henkilöstölleen.

Toiseksi haastateltavat avasivat harkitun kouluttamisen avaintekijöitä. Kouluttamisen lähtökohtien ja määrän arvioinnin tulisi olla käyttäjäryhmälähtöisyydessä. Koulutuksia voitaisiin eritellä eri tasoihin: Kaikkien pitää osata – Jos olet kiinnostunut, opettele myös nämä. Yksi asiantuntijoista nosti myös esille sen, että olisi myös mietittävä kuka on kouluttajana. Hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan esimerkiksi pääkäyttäjäkouluttamisessa pitäisi varmistaa, että hän osaa kouluttaa, hänellä on oikeat materiaalit ja aikaa kouluttamiseen. Koulutuksia pitäisi toteuttaa asiantuntijoiden mukaan siten, että työntekijät päästetään tekemään itse paineettomasti toistojen kautta. Lisäksi olisi hyvä käyttää tapauskohtaisia esimerkkejä, joilla päästään lähelle työntekijöiden arkea. Koulutuksia olisi heidän mukaansa tarjottava myös henkilövaihdoksien yhteydessä sekä lisää heille, joille käyttöönotto on haasteellisempaa.

Kolmanneksi toimenpiteeksi asiantuntijat toivat esille monia tietojen ja taitojen omaksumisen työkaluja (Taulukko 8). Kaksi asiantuntijaa toi esille dokumentoitujen ohjeistusten ja toiminnan käsikirjat, joissa toimintatapoja pystytään mallintamaan yksinkertaisesti. Osallistaviksi tavoiksi esitettiin yhteisiä palaverieita, joissa muutoksesta voi keskustella ja kysyä matalalla kynnyksellä. Toistuvien töpajojen avulla tietoa pystyy omaksumaan yhteisoppien sekä työntekijälle sopivan aikataulun puitteissa. Yhteistyöalusta oli myös toiminut muutoksen konkretisoimisessa osallistavasti.

Taulukko 8. Tietojen ja taitojen omaksumisen työkaluja.

Yhteinen	Yksilölle	Testaaminen
Yhteiset palaverit asiakkaiden kanssa	Toiminnan käsikirjat & ohjeistukset	Kysymyslistat
Työpajat	Lyhyet videot	Testi/Koe
Yhteistyöalusta muutoksen konkretisoimisessa	Kokoustallenteet	
Uutiskirjeet isommalle käyttäjämäärälle	Tehtävädiasarjat	
Intratiedotteet asiakkaiden teemoissa	Harjoitusympäristö	

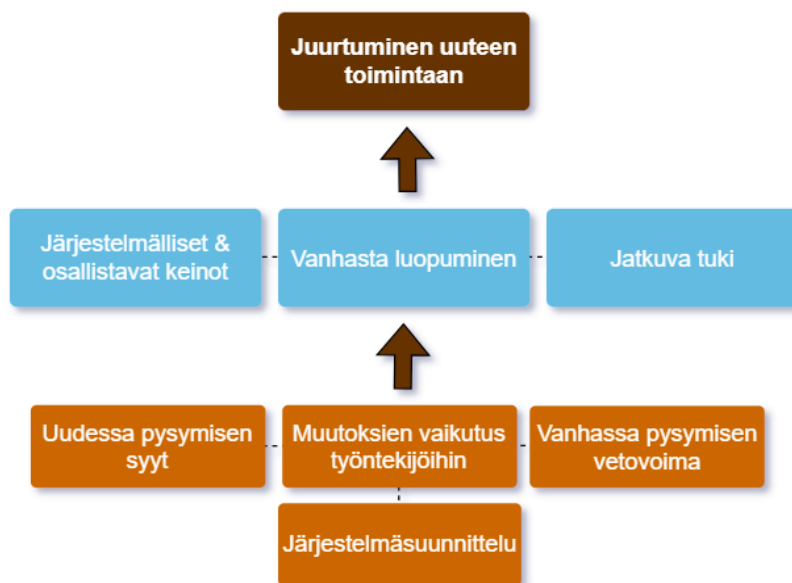
Lyhyet videot, josta työntekijä voi valita oman kehityskohtansa tai kokoustallenteet nähtiin itseopiskelun mahdollistavina keinoina. Yksi asiantuntijoista oli käyttänyt järjestelmän harjoitusympäristöä sekä tehtävädiasarjoja, joiden avulla työntekijä voi harjoitella vaihteittain. Lisäksi isompaa yleis määrää tiedotettaisiin intra-tiedotteiden ja uutiskirjeiden avulla. Osaamisen testaamiseksi esitettiin yhteisesti sovitun kysymyslistan käyttöä, jossa voidaan kysyä esimerkiksi (A2): *”Koetko, että pystyt toimimaan tässä uudessa järjestelmässä? Koetko, että olet saanut riittävästi tietoa tästä muutoksesta?”* Mikäli virheetöntä osaamista tarvittaisiin, voidaan myös testaamista harkita.

Neljänneksi toimenpiteeksi todettiin, että tukea tarvitaan myös käyttöönoton jälkeen toiminnan osaamisen varmistamiseksi. Yksi asiantuntijoista pohti, että tuen pitäisi kestää isoissa muutoksissa vähintään kvartaalin verran. Työntekijän ei pitäisi olla yksin, kun järjestelmän käytössä tulee haasteita. Itsenäisen käytön varmistaminen arjessa olisi hyvä huomioida. Yksi haastateltavista kertoi aikaisemman projektinsa hyvästä keinosta, jossa toiminnan työntekijä oli kierrellyt tukemassa järjestelmää käyttöönottavia ammattilaisia. Hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan vastuukäyttäjän tuki on todettu hyväksi, sillä hän on vertainen ja tuki on silloin saatavilla. Lisäksi chatit ja tukikanavat ovat olleet hyviä ratkaisemaan haasteita.

#### 5.4 Muutoksen vahvistaminen ja juurruttaminen

Viimeisenä tuloksissa käsittelen haastateltavien havaintoja muutoksen vahvistamisesta ja pysyvyydestä. Asiantuntijoiden kokemuksista koostui neljä osatekijää ja kolme toimenpidettä muutoksen pysyvyyden osalta. Yleisesti todettiin, että halua palata vanhaan toimintatapaan tai järjestelmään

toisinaan esiintyy. Se nähtiin yksilöiden inhimillisenä reaktiona muutoksiin. Tässä toimintaympäristössä paluu vanhaan järjestelmään ei kuitenkaan ole usein mahdollista.



Kuva 12. Juurtuminen uuteen toimintaan. Osatekijät ja toimenpiteet.

Asiantuntijat nostivat esiin yhdeksi osatekijäksi vanhassa järjestelmässä pysymisen vetovoiman. Haastateltavat kertoivat, että tutut paikat tehdä työtä tuntuvat työntekijöille helpommilta, kun he ovat tottuneet käyttämään järjestelmää. Mikäli vanha järjestelmä on helpompi, ei uuteen siirrytä. Yksi asiantuntijoista nosti esille sen, että muutos on ylipäättään toteutettu huonosti, mikäli vanhaan palataan. Toisen asiantuntijan mukaan yksittäiset henkilöt voivat palata vanhaan järjestelmään, mikäli he eivät ole ymmärtäneet miten uuden mukaan pitäisi toimia. Kuitenkin tämä kaikki edellyttää sen, että uusi toiminta ei ole pakollista tai järjestelmä antaa tehdä vanhalla toimintatavalla. Yhden hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan henkilökohtaisen tuen puuttuminen isossa organisaatiossa voi heikentää muutosten pysyvyyttä. Ennen oli helpompi kysyä samalta ihmiseltä neuvoja, kuin nykyisen laajan tukipuhelin palvelun kautta.

Haastateltavat puhuivat myös uusien järjestelmien pysyvyyden syistä. Uuden järjestelmän käytössä pysytään, mikäli se on pakollista. Kuitenkin uuden sovelluksen tai järjestelmän käytön parempi toimivuus, helppous ja uusien asioiden tekemisen mahdollisuus ovat yksilöille hyviä syitä pysyä mukana. Yksi asiantuntija kertoi projektista, jossa toteutettiin järjestelmä asiakkaalle. He loivat visuaalisemman esitysmallin, joka toi yhtiön ylimmälle johdolle oivalluksen järjestelmän hyödystä. Johtaja koki uuden järjestelmän säästävän huomattavasti aikaa omassa työssään. Haastateltava kertoi, että tällaiset kokemukset ovat mieluisia kohdata. Oivallettiin konkreettinen hyöty

henkilökohtaisesti ja syy olla palaamatta vanhaan toimintatapaan. Johtaja sittemmin laajensi muutoksen hyötyjä muihin toimintoihin. Asiantuntija pohti, että tällainen vaikutus voi tapahtua myös käsittelemässämme toimintaympäristössä, jossa vaikuttaa taustalla asiakkaiden halu yhtenäistää toimintaa ja järjestelmiä.

Muutosten vaikutus työntekijöihin vaikuttaa haastateltavien mukaan myös pysyvyyteen. Työntekijöiden muutoskyvykyys voi kasvaa, jolloin he tietävät miten muuttaa jatkossa omaa toimintaansa. Todettiin, että jatkuvilla muutoksilla on vaikutusta siihen, että työntekijät voivat kuormittua ja väsyä muutoksiin (A7): *”Toiminnalle ei oikein ole ollut semmoista rauhallista hetkeä tässä nyt viime vuosina, että oikeasti saisi toimia tietyllä tavalla jonkun aikaa. Vaan siellä tulee koko ajan jotakin uutta.”* Yksi hyvinvointialueen asiantuntijoista pohti myös sitä, että toiminnan työntekijät eivät välttämättä usko siihen, että uusi järjestelmä on tullut jäädäkseen. Toinen lisäsi, että joillain työntekijöillä voi olla ikään kuin pelko siitä, oppiiko uuden järjestelmän käytön.

Neljäs osatekijä pitää sisällään järjestelmien suunnittelun näkökulmaa. Yhden hyvinvointialueen asiantuntijan mukaan tiedonhallinnan työkalujen käyttöönotot voivat olla hankalia pysyvyyden kannalta. Työkaluja otetaan usein innoissaan käyttöön, mutta käyttöä ja rakenteita ei suunnitella kunnolla. Se johtaa sekavuuteen ja siihen ettei tietoa löydä järjestelmästä helposti. Hän kuvailee tilannetta siten, että järjestelmän käyttö ikään kuin rapautuu, joka aiheuttaa sen, että kukaan ei enää halua käyttää järjestelmää. Yhdessä muutoksessa digitaalinen järjestelmä otettiin käyttöön, mutta siitä luovuttiin, koska sitä ei käytetty tarpeeksi. Järjestelmä oli liian yksinkertainen eikä palvellut ammattilaisia, koska sillä ei pystynyt tekemään monimutkaisempia asiakkaan polkuja.

Ensimmäisenä toimenpiteenä asiantuntijat toivat esille muutoksen pysyvyyden vahvistamisen keinoja järjestelmällisyyteen ja osallistamiseen liittyen. Yksi asiantuntijoista kertoi, että pilotointi pienemmässä mittakaavassa voi edesauttaa muutoksen etenemistä omalla voimallaan. Näin voi käydä, kun muutosviesti ja sen hyödyt on saatu konkretisoitua menestyneessä projektissa. Juurtumiseen pitää kuitenkin yleensä antaa aikaa. Dokumentaatio, prosessinomaisuus ja uusien työkalujen hyödyntäminen voivat olla myös keinoja pysyvyyden vahvistamiseksi. Yksi asiantuntijoista tiivisti, että palautekyselyt ovat tärkeitä muutoksen varmistamisessa. Siinä, että muutoksessa ollaan menossa oikeaan suuntaan, oikealla tavalla. Vahvat linjaukset ja päätöksenteko auttavat haastateltavien mukaan johdonmukaisuudessa. Todettiin myös, että työntekijöille pitää edelleen kiteyttää muutoksen lisäarvo ja oivaltaa yhdessä syy miksi ei haluta palata vanhaan järjestelmään. Pysyvyys vahvistuu, mikäli muut yksilön ympärillä olevat ottavat uuden järjestelmän käyttöön. Hyvinvointialueen asiantuntija koki, että toiminnan mukaan ottaminen hyvissä ajoin varmistaa muutoksen pysyvyyttä.

Haastateltavat toivat esille vanhasta järjestelmästä luopumisen yhtenä toimenpiteenä. Yhden asiantuntijan mukaan on tärkeää miettiä, miten uuteen järjestelmään siirrytään saumattomasti. Perustietotekniikan järjestelmämuutosten osalta käy usein niin, että vanha jää hetkeksi rinnalle. Uuteen siirtyminen on hänen mukaansa asiakkaalle kustannuskysymys, jotta uudesta järjestelmästä saadaan täysi hyöty. Yhdessä muutosprojektissa muutoksen sponsori totesi (A1): *”Se pitää tehdä sitten kerralla. Että, kokemusten mukaan se muuten jää rinnalle.”* Toinen asiantuntijoista totesi, että vanhoista järjestelmistä luopumisen suunnitelma olisi paikallaan. Joskus kuitenkin vanhasta pitää oppia pois.

Jatkuvan tuen mahdollisuus koettiin myös yhtenä toimenpiteenä muutosten pysyvyydelle. Johdon ja esihenkilöiden tulisi edelleen kannustaa muutokseen. Yksittäisten projektipäälliköiden panos ei riitä. Jatkuvalle tuella voitaisiin myös muistuttaa työntekijöitä uuden järjestelmän käytöstä. Ohjeiden löytyminen ja niiden käytön osaamisen pitäisi myös asiantuntijoiden mukaan varmistaa.

## 5.5 Yleisesti muutosjohtamisesta

Yleisesti haastateltavat kertoivat, että muutosjohtaminen on monimutkainen prosessi, jossa täydellistä suoritusta on vaikea saavuttaa. Heidän mukaansa ulkopuolelle voi aina jäädä työntekijöitä, jotka eivät ole mukana muutoksessa. Muutosjohtaminen vaatii aikaa ja systemaattisuutta, ja sen onnistuminen edellyttää yhteistyötä asiakasorganisaatioiden kanssa. Osa haastateltavista kertoi, että muutosjohtamisen konsultointi voisi tuoda lisäarvoa, jos toimittaja pääsisi lähemmäs toimintaa auttamaan esihenkilöitä muutosjohtamisen aktiviteettien toteuttamisessa.

Yhden asiantuntijan mukaan ADKAR-mallin elementtien tiedostamisen jälkeen suunnitellut aktiviteetit ovat keskeisiä muutosvalmiuden ja kyvykkyyden saavuttamiseksi. Aktiviteetteihin pitää panostaa, mutta yhtä mallia ei kannata käyttää kaikissa muutoksissa. Panostuksia tulee arvioida riskeihin ja muutoksen luonteeseen nähden. Isoissa muutoksissa riskinä muutosjohtamisen jättämisestä kokonaan pois voi olla esimerkiksi työntekijöiden irtisanoutuminen, mikä taas on riski toiminnan jatkuvuuden kannalta. Näissä muutoksissa on syytä miettiä, haluaako systemaattisesti varmistaa lopputuloksen.

Haastateltavat korostivat, että muutosjohtamisen onnistuminen edellyttää ihmislähtöistä näkökulmaa, jossa järjestelmä tukee toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Muutoksen läpivientiin osallistuvien tulisi päästä vaikuttamaan ja heiltä tulisi kysyä mielipiteitä, jotta he voivat vaikuttaa järjestelmän käyttöönottoon ja toiminnallisuuksiin. Palautteenannon pitäisi olla mahdollistettua. Lisäksi toimittajan omien muutosagenttien käytön mahdollisuutta pohdittiin muutama otteeseen.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin työn tuloksia aikaisempaan tutkimukseen nähden ja niistä syntyneitä päätelmiä tutkimuskysymykseen vastaten. Työn tavoitteena oli selvittää: Millaista on yksilöt huomioiva muutosjohtaminen tietojärjestelmä uudistuksissa? Pohdin myös, miten työn tuloksia ja tutkimusta voisi jatkokehittää sekä miten työ näyttäytyy vastuullisuuden ja pätevyyden osalta. Lisäksi käsitteelen työn prosessin kulkua ja omaa oppimistani.

### 6.1 Yhteenveto haastattelutuloksista

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli: Miten tietoisuutta muutoksesta pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? Tietoisuuden ja ymmärryksen rakentaminen muutoksesta nähtiin tuloksissa yhdeksi tärkeimmistä lähtökohdista työntekijöiden muutosprosessissa. Kuten ADKAR malli toi esille, tärkeintä on tuloksien mukaan vastata siihen, mitä muutos tarkoittaa työntekijän työlle (Hiatt 2006, 1). Haastateltavat painottivat viestinnän rakenteellisia ominaisuuksia ja toivat esille, että viestintätyyli ja ajoitus ovat tärkeitä. Yhteisymmärryksen luominen ja osallistaminen nähtiin yhteneväisenä mallin kanssa. Kuten Kotter mainitsee (2012, 41–46) muutoksen toimeenpanon alussa tietoisuuden ja ymmärryksen rakentaminen on tärkeää ja viestiä muutoksesta pitäisi kertoa ilman teknistä kieltä, toistuvasti ja selkeästi (2012, 53–99). Tuloksissa ilmeni myös, että tehokas viestintä pitäisi tulla läheltä työntekijää, muutosspansoreilta tai esihenkilöiltä, jonka myös Tucker, Cirella ja Kelly (2024, 80) ja Hiatt toteavat (2006).

Toinen alakysymys oli: Miten tahtotilaa muutoksesta pitäisi johtaa yksilöt huomioiden? Sekä osallistaminen (2006, 82–86), että johdon sponsorointi (2006, 97–98) nähtiin tärkeinä toimenpiteinä halun muodostamiselle, kuten Hiattin ADKAR malli ehdottaa. Aikaisemmasta tutkimuksesta eroavaksi (Kotter 2012, 101–135; Hiatt 2006, 80) tuotiin esille muutosvastarintaisten hyödyntämistä. Tätä lähestymistapaa on kyseenalaistettu muutosjohtajien kesken (Prosci 2019, 47). Rogersin (2003) ja Kallankarin (2019, 141) esille tuomaan normaaliijakaumaan peilaten, haastateltavat toivat ilmi, että muutosvastarintaiset voivat muuttua osallistamisen kautta varhaisiksi omaksujiksi ja voivatkin toimia tehokkaina muutoksen edistäjinä.

Kolmas alakysymys oli: Miten tietojen ja taitojen omaksumista pitäisi johtaa yksilöitä huomioiden? Kuten Hiattin ADKAR mallissa, muutoksen läpiviennissä koulutukseen suoraan meneminen nähtiin riskinä yksilöiden muutosvastarinnan ilmenemiselle (2006, 27–29, 111). Yhteisoppiminen ja käyttäjäforumien käyttö nähtiin yhteneväisinä mallin kanssa (2006, 110). Tehokkaita ympäristöön ja tilanteeseen sopivia koulutuksia pidettiin tärkeänä ja onnistuneina, jota tuotiin myös esille aiemmassa tutkimuksessa (Hiatt 2006, 106–107; Philips & Klein 2023). Tuloksissa tuotiin esille, että taidot

tulevat testatuksi usein vasta, kun uutta järjestelmää aletaan käyttää, jonka käyttöön pitää olla tukea. Tähän esitettiin ADKAR mallin kanssa yhteneväiseksi pääkäyttäjien ja esihenkilöiden tukea (Hiatt 2006, 110, 35.)

Neljäs alakysymys oli: Miten muutoksen vahvistamista ja juurtumista pitäisi johtaa yksilöitä huomioiden? Yleisesti tässä toimintaympäristössä usein vanhoista järjestelmistä luopuminen tarkoittaa, että uusi toiminta on pakollista. Tällöin vahvistamista täytyy tehdä vähemmän. Jos kuitenkin on mahdollisuus pysyä vanhassa järjestelmässä, muutoksen pysyvyyttä voivat tukea pilotoinnit, osallistaminen, selkeä viestintä ja johdonmukainen johtaminen. Tärkeää on myös ymmärtää yhdessä muutoksen hyöty ja syyt pysyä uudessa toimintatavassa. Haastateltavat eivät tuoneet esille työntekijöiden arvostamista ja palkitsemista esille havainnoissaan, kuten ADKAR malli ehdottaa (Hiatt 2006, 121–123), jota lisäksi todetaan käytettävän vähemmän vahvistamisen keinona, kuin muutosjohtamisen mallit kehottavat (Philips & Klein 2023). Lisäksi Kotter toi (2012, 101–135) esille välivoittojen ja juhlistamisen keinoja muutoksen läpiviennissä ja vahventamisessa, jota ei tämän työn tuloksissa esiintynyt.

Yleisesti muutosjohtamisesta haastateltavat kertoivat toimintaympäristön vaikutuksien luovan haasteita muutoksiin suhtautumiselle. Myös laajassa kyselyssä (Digia 2025) todettiin hyvinvointialueuudistuksen ja kustannuspaineiden sekä muutosten määrän kiihtymisen näkyvän toimintaympäristössä. Lisäksi osa haastateltavista toi esille, että IT, - ja sote-alan erot muutoskyvykkyydessä ja hierarkiassa voivat vaikuttaa muutosten läpivientiin, jota myös suomalaisen kyselyn tuloksissa (Digia 2025) ja aikaisemmassa tutkimuksessa ilmeni (Kazmi & Naaranoja 2014).

Työni tutkimuskysymykseen on haastavaa vastata yksiselitteisesti, koska muutoksia ja työntekijäryhmiä on monenlaisia. Haastattelujen perusteella yksilöt huomioiva muutosjohtaminen tietojärjestelmäuudistuksissa kuitenkin tarkoittaa ihmislähtöistä ja osallistavaa lähestymistapaa, jossa työntekijöiden ADKAR elementit varmistetaan systemaattisesti. Keskeistä on selkeä ja kohdennettu viestintä, esihenkilöiden ja johdon tuki, osallistaminen eri vaiheissa sekä jatkuva tuki järjestelmän käyttöönoton jälkeen. ADKAR-malli tarjoaa toimivan viitekehyksen yksilön muutosprosessin tukemiseen, mutta sen soveltaminen vaatii tilanteen ja toimintaympäristön huomioimista, kuten aikaisemmat tutkimukset osoittavat (Kazmi & Naaranoja 2014; Sataić 2021; Roshini & Thekkekara 2023; Bekmukhambetova 2023). Onnistunut muutos edellyttää aikaa, resursseja ja vuorovaikutusta, jotta työntekijät kokevat muutoksen merkitykselliseksi ja sitoutuvat siihen pysyvästi.

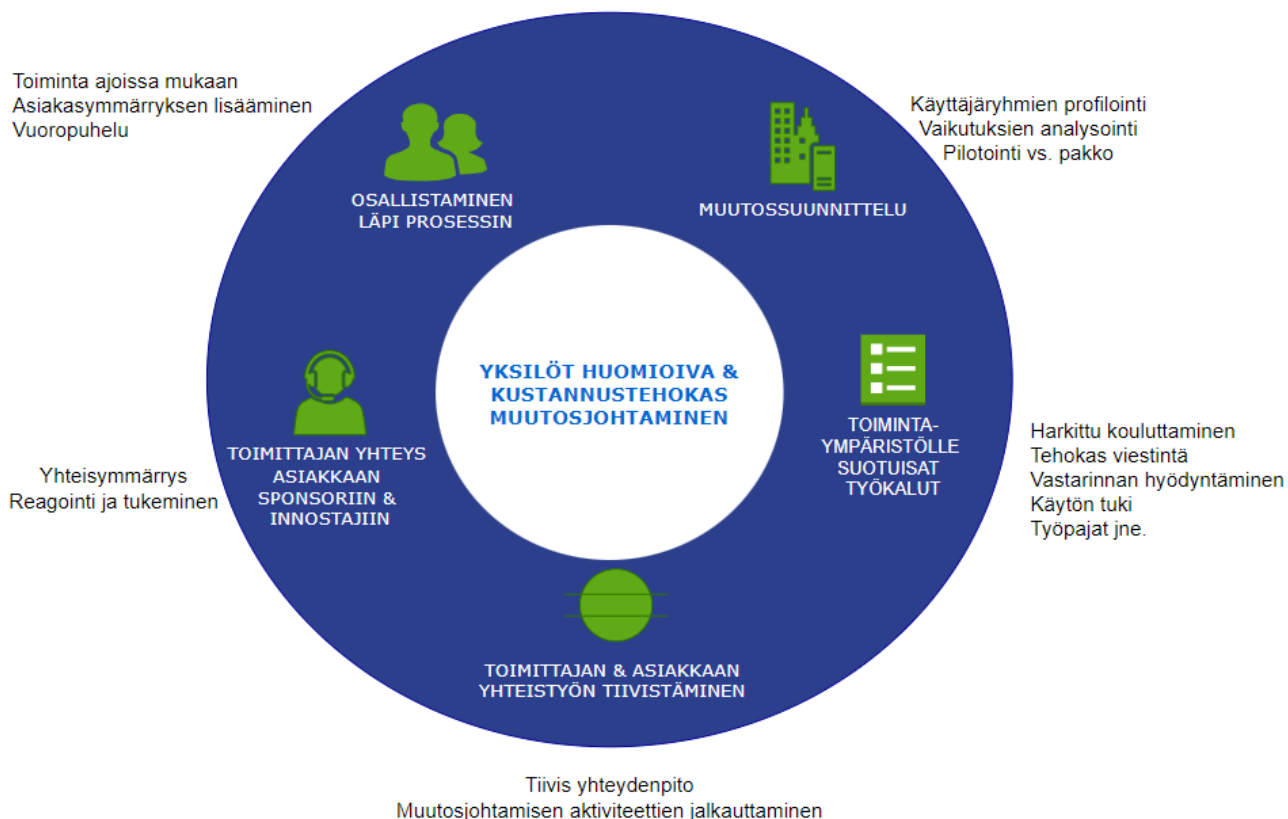
## 6.2 Tulosten pohdinta ja jatkokehitys

Mielestäni onnistuin vastaamaan tutkimuskysymykseeni teorialähtöisellä asiantuntijoiden haastattelumenetelmällä. Onnistuin löytämään arvokkaita tuloksia ja kiteyttämään alan ammattilaisten ajatuksia aiheesta sekä luomaan pohjaa järjestelmälliselle muutosjohtamiselle. Yksilöt huomioiva muutosjohtaminen on osallistavaa läpi koko muutosprosessin, ja aktiviteetit muutoksen ympärillä eivät jätä toiminnan työntekijöitä yksin uuden järjestelmän kanssa. Pääpaino on ymmärryksen luomisessa ja siinä mitä muutos tarkoittaa työn teolle. Aktiviteetit ja viestintä pitää olla mukautettavissa muutoksen luonteeseen nähden ja kohderyhmälähtöisesti. Kun muutosta toimeenpanevat ymmärtävät asiakkaan järjestelmien omaksumista ja itse työn toteuttamista, voi muutoksen läpivienti olla sujuvampaa.

Koska toimintaympäristön organisaatiot vaativat kustannustehokkuutta järjestelmä uudistuksilta (Istekki 2024; Tietoevry 2022) on mielestäni muutosjohtamisen oltava linjassa tämän tehokkuuden kanssa. Työni tulokset voivat palvella muutosjohtamisen ohjaamista oikeaan suuntaan siten, että käytetään harkittuja menetelmiä ja resursointia, joista esimerkkejä haastateltavat toivat esille. Kuva 11 tuo esille oman pohdintani siitä millaista muutosjohtamisen tulisi olla jatkossa. Mikäli halutaan päästä lähemmäs erinomaista muutosjohtamista, jossa muutosten läpiviennin todennäköisyyttä parannetaan, pitäisi tässä toimintaympäristössä keskittyä harkittuihin työkaluihin, hyvään muutossuunnitteluun. Myös osallistaminen läpi muutosprosessin pitäisi nähdä tärkeänä. Toimittajan ja asiakkaan yhteistyötä viestinnän ja aktiviteettien toteuttamisen kannalta pitäisi kehittää ja toimittajan muutosjohtamisen osaamista hyödyntää paremmin. Sekä pilotointilähtöiset, että pakotetut järjestelmä uudistukset tarvitsevat tehokkaita muutosjohtamisen keinoja.

Mikäli muutoksia johdetaan esimerkiksi pelkästään ylhäältä alas johdettuna (Kotter 2012) ja aktiviteeteilla, joita ei ole käytännössä todistettu toimiviksi ja ilman osallistamista, voivat kustannukset nousta ja muutosten läpivienti heikentyä merkittävästi. Mielestäni ihmisten muutosjohtamiseen panostamisen arviointi riippuu muutoksen luonteesta, mutta jos siihen ei panosteta voivat työntekijöiden mielipiteet organisaation johtamiskyvystä yleisesti horjua pitkällä aikavälillä.

Aihe tarvitsee mielestäni lisää tutkimusta, sillä toimintaympäristö on moninainen ja tulosten päätelmiä ei voi yleistää jokaiseen erikoisalaan tai ammattilaisten ryhmiin. Tämä haastatteluprosessi voi toimia hyvänä pohjana asian tutkimiselle. Käyttäjärühmien profilointi ja vaikutusten analysointi auttaa muutosjohtamisen suuntaamista oikein. Mielestäni muutoksen johtaminen voi olla sen luonteen mukaan monimutkainen tehtävä, mutta tehokkailla ja toimintaympäristölle suotuisilla keinoilla muutoksen läpivientiä voidaan parantaa merkittävästi.



Kuva 13. Yksilöt huomioiva muutosjohtaminen kustannustehokkaasti

### 6.3 Työn vastuullisuus ja luotettavuus

Olen pyrkinyt vastuullisen opinnäytetyön tekemiseen läpi työn prosessin. Olen työskennellyt itseohjautuvasti hankkien materiaaleja ja resursseja haastattelujen tueksi. Olen raportoinut työtäni avoimesti siten, että olen kuvannut prosessia ja analyysin tekoa. Työn menetelmä, prosessi ja siitä saamani aineisto ja tasokkaiden lähteiden käyttö ovat tukeneet tutkimuskysymykseen vastaamista koko prosessin ajan.

Työn pätevyyteen vaikuttaa haastattelujen pieni otoskoko sekä epäsuhta toimeksiantajan ja asiakkaiden asiantuntijahavaintojen välillä (5 ja 3). Lisäksi haastattelujen aikana ilmeni ajoittaista epäselvyyttä haastattelukysymysten ymmärryksessä, joten haastattelujen toistettavuus saattoi kärsiä hieman. Haastattelukysymyksiä voisi siis kehittää. Haastatteluympäristön vaihtelevuus ja vuorovaikeus vaikuttivat myös työn luotettavuuteen, kuten menetelmäkijallisuus toi esille (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6). Mielestäni työni luotettavuutta lisää teorialähtöinen prosessinomaisuus ja sen

kuvaus, joka toistuu haastattelukysymyksissä, analyysissa ja raportoinnissa. Työssäni olisi voinut vielä enemmän tuoda esille lähteitä, jotka arvoivat ADKAR mallin toimivuutta ja samalla tiivistää ADKAR mallin peruskuvausta luvussa 3. Lähteistäni melkein kaikki ovat ajankohtaisia, sillä niistä yli puolet ovat 2020-luvulta.

Luotettavuutta ja eettisyyttä tutkimukseen lisää osaltaan arvokas ja turvallinen aineistonhallinta ja sen käsittely. Haastattelujen nauhoitus ja litterointi toi kirjaimellisesti esille sen mitä haastateltavat sanoivat. Aineisto pysyi lisäksi koko prosessin ajan turvallisesti toimeksiantajan tiedonhallinnassa. Lisäksi kaikki haastateltavat saivat mahdollisuuden lukea ja lisätä kommentteja litterointiin. Mielestäni tutkimus noudatti hyviä tieteellisiä käytänteitä koko prosessin ajan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.3).

#### **6.4 Työn prosessin ja oman oppimisen arviointi**

Hyvä aikataulutus piti työn etenemisen vauhdissa, mutta koin suunnitelmien joustavuuden tärkeäksi sillä muutoksia tuli kevään aikana. Jouduin esimerkiksi uusimaan yhden haastattelun mikrofonien toimimattomuuden takia ja alun suunnittelu kesti odottamaani pidempään. Opin, että työhön saa tukea, kun on proaktiivinen ja kysyy apua esimerkiksi työn resursoinnin, haastateltavien valinnan sekä tiedotteen ja haastattelukysymyksiä läpiluvun osalta. Työtä aloittaessa olisin voinut keskittyä heti tärkeimpään viitekehukseen enkä yhtä kauan pohjatietoon muutosjohtamisesta. Menetelmäkirjallisuuden opiskelusta oli hyötyä haastattelujen pitämisessä. Haastattelujen pitäminen tiiviinä pakettina noin kuukauden sisällä helpotti kiireisten haastateltavien osallistumista omassa aikataulussa.

Kontekstin rajaaminen auttoi haastateltavaa käsittelemään aihetta tarkemmin. PowerPoint-esityksen käyttö tuki haastattelua, ja yksinkertaiset kuvat ja sanaparit loivat hyvän raamin keskustelulle. Lämmittelykysymykset olivat onnistuneita keskustelun alulle. Diaesitykseen olisi voinut lisätä käsiteltävän aiheen, jotta haastateltava unohtaessaan voisi katsoa, mistä puhuttiin.

Haastattelurungon kysymysten muotoiluun olisi voinut käyttää enemmän aikaa, jotta kysymykset olisivat olleet helpompia. Koin kuitenkin, että ennen varsinaista kysymystä on hyödyllistä kertoa lyhyesti aihealueesta, jota seuraavaksi käsitellään. Esimerkiksi: "Seuraavaksi haluaisin käsitellä hieman sitä, miten yksilöt haluavat olla mukana muutoksissa..." Pidin tavastani ohjata kysymyksiä hieman negaation kautta, sillä se sai asiantuntijat puhumaan kehityskohteista. Lisäksi käytin haastattelun aikana valmentavan johtamisen kurssilla oppimaani peilaamistekniikkaa, jossa toistan omin sanoin haastateltavan puheen varmistaakseni ymmärrykseni. Tämä auttoi keskustelun viemistä tarkemmalle tasolle.

Kehittäisin tutkimuksen prosessia ja työn pätevyyttä siten, että ottaisin haastatteluihin saman määrän sekä toimittajan, että asiakkaan asiantuntijoita. Haastattelukysymykset lähettäisin etukäteen myös haastateltaville. Myös diaesityksen ja haastattelun kulkua muuttaisin hieman siten, että haastateltavan on selkeämpi seurata aiheita. Menetelmänä haastattelu toimii aiheen kannalta, sillä keskustelut vaativat luottamuksellisuutta ja syventymistä juurisyihin.

Olen tyytyväinen kehitykseeni haastattelijana. Harjaantuminen haastattelukysymyksiin auttoi keskittymään ja kuuntelemaan haastateltavaa paremmin. Opin, että tietoperustan jäsentyminen voi olla aaltoilevaa ja jatkuvaa laadullisen tutkimuksen prosessissa. Teorialähtöisen analyysin tekeminen oli selkeää ja antoisaa. Opin analyysin teosta sen, että järjestelmällisyys ja keskittyminen yhteen aihealueeseen kerrallaan kannattaa. Sisällönanalyysia tehdessä on hyvä pysähtyä pohtimaan, ettei arvokasta aineistoa pelkistä liikaa, jotta ydinviesti välittyy myös raportissa.

Kehityin mielestäni ammatillisesti tämän prosessin aikana siten, että ymmärrän muutosjohtamisen mallinnuksesta ja toteuttamisesta laajemmin ja ADKAR malliin liittyen tarkemmin kuin ennen. Haaga-Helian HR ja johtamisen kursseista on ollut erittäin paljon hyötyä työni teon aikana muun muassa lähdekriittisyyden, haastattelujen pitämisen ja pohdinnan osalta. Koen, että olen valmiimpi käsittelemään tulevia organisaatioiden sisällä tapahtuvia muutoksia ja tunnistan niissä syntyviä haasteita paremmin. Muutoksen johtamisen kykyni on kasvanut tämän prosessin aikana siten, että pystyn luomaan rakenteita ja aikataulutusta muutoksen luonteen mukaisesti, pystyn arvioimaan ja vaikuttamaan muutoksen kohteena olevien kokemukseen muutoksesta ja pystyn arvioimaan epäonnistuneita muutoksia. Lisäksi tutkimuksellinen taitoni on kehittynyt prosessin aikana mielestäni huomattavasti siten, että olen lähdekriittisempi ja järjestelmällisempi. Voin viedä näitä oppeja ja kykyjä tulevaan työelämään, joita tarvitaan 2020-luvun ja tulevaisuuden organisaatioiden toiminnassa.

## Lähteet

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31, s. 764-782.

Bekmukhambetova, A., 2023. Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review. Corvinus University of Budapest. Saatavilla: [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6443/1/NHBMS\\_10Bekmukhambetova.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6443/1/NHBMS_10Bekmukhambetova.pdf)

Carreno, A.M. 2024. An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation. ResearchGate. Saatavilla: [https://www.researchgate.net/publication/384065104\\_An\\_Analytical\\_Review\\_of\\_John\\_Kotter](https://www.researchgate.net/publication/384065104_An_Analytical_Review_of_John_Kotter).

CGI. 2025. Menesty muutoksessa – muutosjohtajan käsikirja. CGI. Helsinki.

Digia. 2025. Organisaatioiden muutoskyvykkyys Suomessa. Saatavilla: [https://digia.com/hubfs/La-dattavat%20materiaalit/Tutkimukset/TUTKIMUSRAPORTTI\\_Organisaatioiden\\_muutoskyvykkyys\\_Suomessa\\_2025.pdf](https://digia.com/hubfs/La-dattavat%20materiaalit/Tutkimukset/TUTKIMUSRAPORTTI_Organisaatioiden_muutoskyvykkyys_Suomessa_2025.pdf)

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

Hiatt, J. M. 2006. ADKAR: A model for change in business, government, and our community. How to implement successful change in our personal lives and professional careers. 1.painos. Prosci Inc. Colorado.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>

Istekki Oy. 2024. Istekin vuosiraportointi 2024. Saatavilla: <https://www.istekki.fi/wp-content/uploads/Istekin-vuosiraportointi-2024.pdf>

Istekki Oy. 2025. Istekki Oy:n kuvaus. Istekki Oy – Kotisivut. Saatavilla: <https://www.istekki.fi>

Kaipio, J., Lääveri, T., Hyppönen, H., Vainiomäki, S., Reponen, J., Kushniruk, A., Vänskä, J. 2017. Usability problems do not heal by themselves: National survey on physicians' experiences with EHRs in Finland. *International journal of medical informatics*, 97, s. 266-281. Saatavilla: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27919385/>

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. 1. painos. Duodecim. Helsinki.

Kauppalehden taloustiedot: Kauppalehti. 2023. Istekki Oy - Taloustiedot. Saatavilla:

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/istekki%20oy/2292633-0>

Kazmi, S.A.Z. & Naaranoja, M., 2014. Collection of change management models – An opportunity to make the best choice from the various organizational transformational techniques. GSTF International Journal on Business Review, 3, s. 90–106.

Kotter, J. 2012. Leading Change, With a New Preface by the Author. Harvard Business Review Press. E-Kirja. Boston.

Kotter, J. 2025. Methodology. Kotter International Inc. Saatavilla: <https://www.kotterinc.com/methodology/>

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. 2012. The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Harvard Business Review Press.

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin muotoiluun. Alma Talent. Helsinki.

Mankins, M. & Litre, P. 2024. A New Model for Continuous Transformation. Harvard Business Review. Saatavilla: <https://hbr.org/2024/06/a-new-model-for-continuous-transformation>.

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

Miller, D. 2011. Successful change: How to implement change through people. Haywards Heath, West Sussex: Changefirst Ltd.

Morris & Author. 2015. A Practical Introduction to In-depth Interviewing. SAGE Publications Ltd.

Newton, R., 2019. A practitioner's view of the evolution of change management. NUST Business Review, 1, s. 50–61.

Phillips, J. & Klein, J.D. 2023. Change Management: from Theory to Practice. TechTrends. 67, s. 189–197. Saatavilla: <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>.

Prosci. 2020. Best Practices in Change Management 11th edition - Excerpt. Prosci Inc. Colorado.

Prosci. 2025. What is Change Management. Saatavilla: <https://www.prosci.com/change-management>

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

Rogers, E. M. 2003. Diffusion of innovations. 5 painos. Free Press. New York.

Roshini, D.V. & Thekkekara, J.V., 2023. Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model. RGUHS Journal of Allied Health Sciences, 3, s. 1–7.

Rowland, D., Thorley, M. & Brauckmann, N. 2023. The most successful approaches to leading organizational change. Harvard Business Review. Saatavilla: <https://hbr.org/2023/04/the-most-successful-approaches-to-leading-organizational-change>.

Ruusuvuori, J., Tiittula, L., Aaltonen, T., Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.

Sataić, I. 2021. The Impact of Organizational Change on Change Management in ICT sector in the Republic of Croatia. International Journal of Applied Research in Management and Economics, 4, s. 60–70. Saatavilla: <https://doi.org/10.33422/ijarme.v4i1.619>

Styhre, A. 2002. Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 No. 6, pp. 343-351. Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/01437730210441300>

Tietoevry. 2022. Sote-uudistus on ennennäkemätön tietojärjestelmä uudistus. Saatavilla: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/artikkelit/2022/01/sote-uudistus-on-ennennakematon-tietojarjestelmauudistus/>

Tucker, D. A., Cirella, S. & Kelly, P. R. 2024. Organizational change management: Inclusion, collaboration and digital change in practice. Sage. London.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vaalahti, M. & Gofore. 04.07.2024. Savottana suomalainen terveydenhuolto, Santeri Seppälä, Etelä-Savon hyvinvointialue Eloisa. Inhimillisesti digitaalinen Suomi. Podcast-äänikirja. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/3BULxKC2ESbxTvuLa1mBb7?si=Aujn20pnSgqeaD-IziOmm4g>. Kuunneltu: 29.04.2025.

Valvira. 2025. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät. Saatavilla: <https://valvira.fi/sosiaali-ja-terveydenhuollon-tietojarjestelmat>

Zanchetta, M., Junker, S., Wolf, A-M. and Traut-Mattausch, E., 2020. Overcoming the fear that haunts your success: The effectiveness of interventions for reducing the impostor phenomenon. *Frontiers in Psychology*, 11, s. 405. Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00405>

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimustiedote

## Yksilön huomioonottava muutosjohtaminen tietojärjestelmä uudistuksissa

**Toimeksiantaja:** Istekki Oy, Johtamisen ja Uudistamisen palvelut

Haastattelututkimuksen avulla rakennetaan yhteistä kuvaa siitä, millaista on yksilön huomioonottava muutosjohtaminen tietojärjestelmä uudistuksissa. Haastatteluun osallistujalta toivotaan avointa ja pohtivaa otetta siihen mikä on huomionarvoista juuri Istekin ja sen sidosryhmien yhteistyössä toteutetuissa muutoshankkeissa. Sekä asiakkaan että Istekin sidosryhmät ovat kovan kuormituksen alla päällekkäisten muutosten myötä. Ymmärrys muutosjohtamisesta yksilöitä huomioiden edesauttaa muutosjohtamisen palveluiden kehittämistä sekä muutoshankkeita, josta myös Istekin asiakkaat hyötyvät.

Haastattelija ja haastateltava sopivat ajankohdan ja paikan haastattelulle. Haastattelu pidetään ensisijaisesti kasvotusten, vaihtoehtoisesti Teams-puheluna. Haastattelu nauhoitetaan aineiston analysointia varten.

**Osallistumisen kesto:** 45 minuuttia – 1 tunti

Osallistuminen tutkimukseen ei vaadi etukäteisvalmistautumista. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Suostumuksen voi peruuttaa koska tahansa haastattelijalle ilmoittamalla. Huomioithan, että analysoiduista ja julkaistuista tutkimustuloksista ei voida poistaa yksittäisen osallistujan vastauksia jälkikäteen. Haastattelu suoritetaan anonyymisti.

**Luottamuksellisuus:** Aineiston käsittelyyn ja analysointiin käytetään Istekki Oy:n sisäistä tallennusta, kaikki liiketalousluokittelun luokiteltava tieto siirretään tausta-aineistoksi, jota ei julkaista. Aineisto hävitetään viimeistään 30.05.2025.

Henkilötietojen käsittelytoimien oikeusperusteena on rekisteröidyn suostumus. Henkilötietojen käsittely ja rekisteröidyn oikeudet noudattavat voimassa olevaa EU:n yleistä tietosuojaa-asetusta (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta) ja voimassa olevaa kansallista lainsäädäntöä.

**Tuloksista tiedottaminen:** Haastatteluun osallistuvat saavat tuloksien tiivistelmän sähköpostitse analysoinnin päätyttyä. Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkopalvelussa.

Lisätietoja: (Haastattelijan yhteystiedot)



Allekirjoituksellani vahvistan, että olen tutustunut tutkimustiedotteen sisältöön sekä annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

---

Suostumuksen antajan nimi

---

Päiväys

---

Allekirjoitus

## Liite 2. Haastattelukysymykset

Aloituspöytäkirja, lämmittely:

1. Kuinka kauan olet toiminut mukana muutoksissa tai muutosjohtajana?
2. Jos mietit aikaisempia kokemuksiasi, niin onko jokin projekti tai hanke jäänyt mieleesi, jossa olisi voinut huomioida paremmin ihmisiä, joihin muutos kohdistuu?

ADKAR-mallin kysymykset:

3. Onko tullut vastaan tilanteita, joissa muutoksen syitä ei ole ymmärretty?
4. Miten näissä tilanteissa olisi voitu parantaa viestintää ja johtamista?
5. Oletko huomannut tyypillisiä esteitä, jotka vähentävät halua osallistua muutokseen?
6. Miten näitä esteitä voisi poistaa yksilöiden tarpeet huomioiden?
7. Miten yksilöiden tiedonsaanti on vaikuttanut muutosten onnistumiseen?
8. Mitkä ovat olleet tehokkaimmat tavat välittää tietoa muutoksista?
9. Miten osaamisen puute on estänyt muutoksen läpivientä?
10. Miten osaamisen kehittämistä voisi johtaa paremmin?
11. Millaisia asioita on tullut vastaan, jotka ovat aiheuttaneet vastustelua muutoksen pysymiselle?
12. Mitä keinoja käyttäisit varmistaaksesi, että muutokset pysyvät ja juurtuvat?

Lopetus:

13. Jos pystyisit kiteyttämään, niin minkä sanoisit olevan olennaista tulevaisuudessa yksilöiden huomioimisessa?