

MUUTOSTEN JOHTAMINEN  
HENKILÖSTÖHALLINNON  
TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA  
Case: Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöratkaisut

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö AMK  
Kevät 2011  
Hanna Tuhkanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

TUHKANEN, HANNA: Muutosten johtaminen henkilöstöhallinnon  
työntekijöiden näkökulmasta  
Case: Keski-Suomen sairaanhoitopiirin  
henkilöstöratkaisut

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 52 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö tarkastelee muutosjohtamista työntekijöiden näkökulmasta. Case-organisaatio on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöratkaisut. Työn tavoitteena on tutkia onnistunutta muutosjohtamista. Työn päätutkimusongelmana on selvittää, miten muutos johdetaan onnistuneesti organisaatiossa.

Työn teoriaosuus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osiossa käsitellään muutosjohtamista yleisesti sekä sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toinen osio käsittelee sitä, millainen esimiestyö ja muutosviestintä tukee työntekijöitä muutoksessa.

Empiriaosuuden tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista haastattelututkimusta. Haastattelut toteutetaan yksilöteemahaastatteluina. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöratkaisuiden työntekijät. Haastatteluissa tutkitaan työntekijöiden näkemyksiä hr-hankkeen tuomista muutoksista ja niiden johtamisesta. Samalla selvitetään mahdolliset kehittämisen kohteet.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltavat työntekijät pitävät hankkeen tuomia muutoksia tarpeellisina työssään ja odottavat niitä positiivisin mielin. Hankkeen toteuttamiselle on annettu tarpeeksi aikaa. Alkuvaiheessa olisi kuitenkin hyvä, että työntekijät otettaisiin aktiivisemmin mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Hankkeen organisointi on jäänyt työntekijöille vieraaksi. Hankkeen viestinnässä on onnistuttu tiedottamaan työntekijöille tärkeimmät linjaukset, mutta viestintään kaivataan enemmän käytännön esimerkkejä siitä, kenen työhön mikäkin muutos vaikuttaa. Työntekijät kokevat, että heidän lähiesimiehensä tukevat ja kannustavat heitä muutoksessa. Heiltä kuitenkin kaivataan rohkeutta tarttua myös hankalien asioiden käsittelyyn.

Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosviestintä, esimiestyö, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

TUHKANEN, HANNA: Change Management from the Point of View of  
HR Employees  
Case: The HR Department of the Central Finland  
Health Care District

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 52 pages, 2 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

---

This thesis deals with change management from the employees' point of view. The case organization is the HR department of the Central Finland Health Care District. The aim of this study was to investigate successful change management. The research problem was to investigate how the change should be managed successfully in an organization.

The theoretical part of this study has been divided into two sections. The first section deals with management of change in general and the factors that have an impact on successful change management. The second section focuses on the significance of leadership and communications throughout the change process.

The method used in the paper was a qualitative interview study. The data were obtained by individual interviews. The target group of the paper was the HR employees of the Central Finland Health Care District. Their opinions and views about the changes of the HR project and its management were investigated in the interviews.

Based on the results of the interviews it could be concluded that the HR employees had considered the upcoming changes of the HR project necessary in their work and that they had been looking forward to them. There had been enough time to execute the project. In the initial phase however, it might have been advisable for, the employees, to have had a better chance to participate in the planning and executing the change. The organization of the HR project had been unfamiliar to the employees. The communication about the project had been successful in terms of the most important policies. Still, the employees would have preferred more particular information about the fact that which changes would affect each of their work. The supervisors had been supportive and encouraging in the initial phase of the project. One aspect that the supervisors might want to consider in the future is that they need to have the courage to discuss about the difficult issues as well.

Key words: change management, change communications, leadership, Central Finland Health Care District

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	MUUTOKSET JA NIIDEN JOHTAMINEN	7
2.1	Muutoksen johtaminen	8
2.1.1	Onnistunut muutos	11
2.1.2	Muutosjohtamisen riskit	13
2.2	Muutosvastarinta	15
3	ESIMIESTYÖN JA VIESTINNÄN MERKITYS MUUTOKSESSA	18
3.1	Esimiehen rooli muutoksessa	19
3.2	Muutoksenhallinta	20
3.3	Viestintä muutostilanteessa	22
4	CASE: KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPPIIRIN HENKILÖSTÖRATKAISUT	26
4.1	Keski-Suomen sairaanhoitopiiri	26
4.2	Hr-hanke	27
4.3	Teemahaastattelututkimuksen toteutus	29
4.4	Teemahaastatteluiden tulokset	30
4.4.1	Muutosjohtaminen	30
4.4.2	Viestintä	34
4.4.3	Esimiestyö	38
4.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	40
4.6	Teemahaastatteluiden reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys	43
5	YHTEENVETO	45
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	53

# 1 JOHDANTO

Muutokset ovat tuskallisia, riskialttiita ja vaativat myös paljon työtä. Selvitäkseen niistä organisaation tulee kulkea muutosten edellä. Tämä koskee niin perinteisiä yrityksiä kuin julkisia organisaatioita, kuten esimerkiksi sairaaloita. Nopeiden muutosten aikana selviävät ainoastaan muutosjohtajat. Muutosjohtaja näkee muutokset mahdollisuuksina ja etsii niitä aktiivisesti. Hän löytää oikeat muutoskohteet ja saa muutokset toimimaan organisaation sisä- ja ulkopuolella. (Drucker 1999.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Muutoksella tarkoitetaan rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen suuntaamista organisaatiossa (Valkeinen 2007). Muutoksen tarve lähtee usein liikkeelle siitä, että toiminnassa huomataan jokin uusi tarve tai puute, johon halutaan tarttua. Muutos on jatkuvaa ja se voi olla myös luonteva osa organisaation arkea, jos siihen osataan suhtautua avoimesti ja myönteisesti. (Ponteva 2010, 9–10.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia onnistunutta muutosjohtamista. Työssä tutkitaan muutosjohtamista yleisesti, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten muutosviestintää ja esimiestyön merkitystä. Työn case-organisaatio on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöratkaisut. Työn aihe on ajankohtainen organisaatiolle, sillä sairaanhoitopiirissä on meneillään hr-hanke, joka aiheuttaa monenlaisia muutoksia henkilöstöratkaisuiden vastuualueella. Nämä muutokset koskevat muun muassa henkilöstöjohtamisen periaatteita, hr-tietojärjestelmää sekä henkilöstöjohtamisen mittareita. Case-organisaatiota ja hr-hanketta käsitellään tarkemmin luvussa 4.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää:

- Miten muutos johdetaan onnistuneesti organisaatiossa?

Päätutkimusongelmasta voidaan johtaa kaksi alatutkimusongelmaa:

- Mitkä tekijät vaikuttavat muutoksen onnistumiseen?
- Millainen esimiestyö ja muutosviestintä tukee työntekijöitä muutoksessa?

Päätutkimusongelma ratkaistaan selvittämällä alatutkimusongelmat.

Opinnäytetyön teoriaosuus on koottu alan kirjallisuudesta, artikkeleista sekä Internet-lähteistä. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Teorian osalta tämä merkitsee sitä, onko tutkija onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian empiriaan. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus puolestaan tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa toistettavia tuloksia. (Vilkkä 2005, 161–162.) Tässä opinnäytetyössä teoriaosuuden validiteetti ja reliabiliteetti on varmistettu etsimällä monipuolisia näkemyksiä muutosjohtamisen ja muutosviestinnän asiantuntijoiden laatimista teorioista.

Opinnäytetyön empiirinen osio rajataan koskemaan Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöratkaisuiden vastuualuetta. Toimeksiantajan toivomuksesta työstä jätetään ulkopuolelle muut vastuualueet. Työssä tutkitaan nimenomaan henkilöstöhallinnon työntekijöiden näkemystä muutosjohtamisen tilasta, joten esimiesten näkökulmaa ei tutkita. Teoriaosuudessa muutosjohtamista ei tarkastella niinkään prosessinäkökulmasta, vaan painopiste on muutoksen onnistumiseen liittyvissä tekijöissä, kuten muutosviestinnässä ja esimiestyössä.

Sairaanhoitopiirit ovat muuttuneet paljon vuoden 1991 jälkeen, jolloin viimeisetkin sairaanhoitopiirit Suomessa aloittivat toimintansa. Uudistumisvauhti ei hidastu 2010-luvulla. (Sjöholm 2010.) Kuntatalouden kiristyessä on mietittävä rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen sekä voimavarojen uudelleen suuntaamista. Näiden onnistuminen voidaan varmistaa hyvällä muutosjohtamisella. Se edellyttää eri osapuolien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden yhteensovittamista. Onnistuneen muutoksen edellytys on, että henkilöstö on motivoitunut toimimaan uudistuvan organisaation hyväksi. (Kuntatyö 2010.)

Muutosjohtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty paljon erilaisissa organisaatioissa. Suomalaisissa sairaanhoitopiireissä on tutkittu johtamista eri näkökulmista, mutta tutkittavina ovat usein olleet ainoastaan hoitotyöntekijät. Erityisesti sairaanhoitopiirin henkilöstöhallinnon työntekijöiden näkökulmaa johtamiseen ei ole puolestaan tutkittu. Muun muassa Jarmo Toivola on vuonna 2008 pro gradu -tutkielmassaan ” Organisaation keskijohdon kokemuksia – Muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmä hankkeissa” tutkinut erään sairaanhoitopiirin keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta tietojärjestelmähankkeissa. Muutosjohtamista edistäviksi tekijöiksi keskijohtajat nimesivät henkilökohtaiset asenteensa ja mielenkiintonsa, kun taas estäviksi tekijöiksi nimettiin ylemmän johdon tuen puute, koulutusten suunnittelun ja resursoinnin vaikeudet sekä tietojärjestelmähankkeen irrallisuus muusta toiminnan kehittämisestä. (Toivola 2008.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on puolestaan suoritettu verkkokysely liittyen muutosviestintään vuonna 2006. Kysely oli osoitettu hoitohenkilökunnalle ja siihen vastasi 43 henkilöä. Tuloksista ilmeni, että suurin osa vastaajista piti tarpeellisena, että muutoksista keskusteltaisiin päivittäisen toiminnan yhteydessä. Omaan yksikköön vaikuttavista muutoksista haluttiin kuulla omalta lähiesimieheltä. Lisäksi haluttiin tietää ennen kaikkea, miten muutokset vaikuttavat omaan työhön ja työyksikköön. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2006.)

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistykseen ja sen tieto perustuu lukuihin. Se alkaa hypoteeseista ja sen tieto on luonteeltaan objektiivista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan pyritään ymmärtämään tietoa ja sen tieto perustuu sanoihin ja teksteihin. Kvalitatiivisen tutkimuksen hypoteesit syntyvät loppuvaiheessa ja tiedon luonne on subjektiivista. (Kananen 2008, 18–27.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Se pyrkii tarkastelemaan tutkimuksen kohdetta sekä hankkimaan tietoa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto koostuu todellisissa ja aidoissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 152–155.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, ymmärtää ja antaa mielekäs tulkinta jostain tietyistä ilmiöstä. Sen avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti ja saamaan yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon irti. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista merkityksistä eli siitä, miten ihmiset kokevat ympäröivän maailman. (Kananen 2008, 24–25.)

Tapaustutkimus eli case-tutkimus tutkii yhtä tapahtumaa, prosessia, henkilöä tai henkilöryhmää (Routio, 2007). Tiettyä tapausta eli casea tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä ilman yleistyksiä. Tapaustutkimus voidaan valita menetelmäksi silloin, kun halutaan tutkia kohdetta syvällisesti ja huomioiden kyseisen ilmiön olosuhteet ja tausta. (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006.) Metsämuuronen (2008, 18) toteaa, että tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia, ja että lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta.

Haastattelu on ohjattu ja ennalta suunniteltu keskustelu. Tutkittavia halutaan usein haastatella siksi, että ollaan kiinnostuneita heidän näkemyksistään ja ajatuksistaan. Haastatteluihin liitetään usein myös ajatus vapaamuotoisista vastauksista. Haastattelua voidaan pitää sopivana tutkimusmenetelmänä, kun pyritään saamaan tietoa vähemmän tunnetuista ja kartoittamattomista aiheista. (Jovero 2001.)

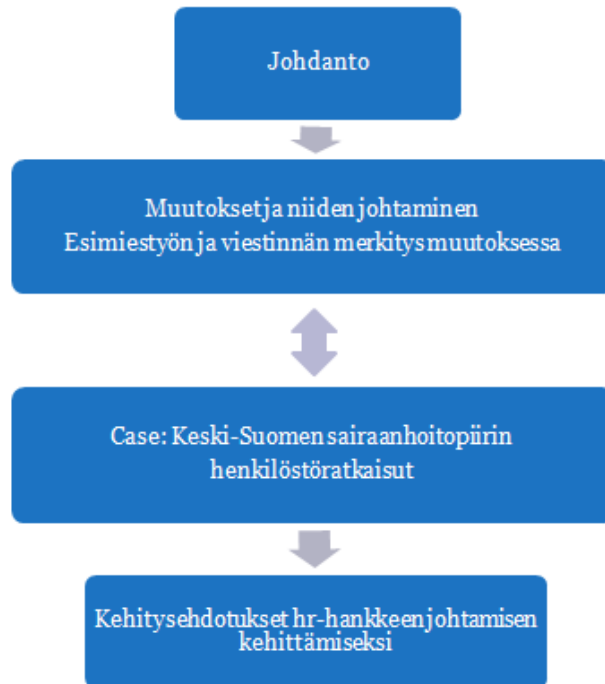


Haastattelun etu muihin tiedonkeruumenetelmiin nähden on se, että aineiston keräämistä voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla haastattelihoita myötäillen (Hirsjärvi ym. 2002, 192). Teemahaastattelu on puolestaan keskustelu, joka kohdistuu tiettyihin teemoihin. Se on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelumetodi, koska haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastatteliho voi vaihdella niiden järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Opinnäytetyön empiriaosuus toteutetaan case-tutkimuksena, koska tutkimuksen kohderyhmän eli työntekijöiden näkemyksistä halutaan saada yksityiskohtaista tietoa. Empiriaosuudessa käytetään kvalitatiivista haastattelututkimusta. Menetelmän valinta perustuu siihen, että saatuja vastauksia voidaan tarvittaessa tarkentaa heti. Lisäksi haastattelutilanteessa voidaan tarkastella tutkittavien eleitä ja ilmeitä sekä samalla voidaan esittää mahdollisesti tarvittavia lisäkysymyksiä. Haastattelututkimuksen toteutus ja kulku kuvataan tarkemmin neljännessä luvussa.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työ etenee oheisen kuvion mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset sekä tutkimusmenetelmät.



**Kuvio 1. Työn rakenne**

Teoriaosassa eli luvuissa 2 ja 3 käsitellään muutosta sekä sen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimiestyötä ja muutosviestintää. Ensimmäinen teorian luvuista käsittelee muutosjohtamisesta yleisesti sekä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa teoriaosuuden luvussa tarkastellaan esimiestyön ja viestinnän merkitystä muutostilanteessa. Työn teoreettinen viitekehys rakentuu muutosjohtamisen, muutosviestinnän sekä esimiestyön ympärille. Empiriaosuus eli luku 4 sisältää case-organisaation, hr-hankkeen, haastattelututkimuksen toteutuksen, tulosten ja johtopäätösten sekä lopuksi kehittämissuositusten esittelyn. Työn viimeisessä luvussa eli yhteenvedossa kootaan yhteen opinnäytetyön sisältö.

## 2 MUUTOKSET JA NIIDEN JOHTAMINEN

Beerelein (2009, 16) mukaan organisaatioiden johtajien olisi tärkeää tiedostaa, että on olemassa kahdenlaista muutosta, hyvänlaatuista ja pahanlaatuista muutosta. Hyvänlaatuinen muutos vastaa suoraan uusiin vaatimuksiin ja kannustaa organisaatiota eteenpäin katsovaan ja terveeseen kehitykseen. Se kehittää koko organisaation, mukaan lukien johtajien ja työntekijöiden sopeutumiskykyä. Hyvänlaatuinen muutos on jatkuva prosessi. Huonolaatuinen muutos puolestaan vahingoittaa organisaation potentiaalia. Se tuhoaa organisaation tervettä kehitystä ja heikentää sen sopeutumiskykyä. Huonolaatuinen muutos vaikuttaa ihmisten moraaliin ja halukkuuteen sopeutua tulevaisuudessa. Huonolaatuinen muutos voi olla pahempi kuin ei muutosta lainkaan.

Toinen tapa käsitellä muutosta on tarkastella sitä neljässä eri tasossa. Näistä tasoista ensimmäinen on yksilön muutos. Yksilötason muutoksia on kahdentyypisiä, joista ensimmäinen on jonkin rationaalisen tekemisen muuttamista toiseen suuntaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi jonkin uuden taidon opetteleminen. Toinen yksilötason muutoksen laji on taas hieman haastavampi, sillä muutokset koskevat henkilöä itseään ja hänen persoonallisuuttaan. Nämä kummatkin yksilötason muutokset ovat kaiken organisatorisen muutoksen ydin, sillä yhteisöllisen muutoksen takana on aina yksilöiden muutos. Toisen tason muutokset ovat työhön liittyviä muutoksia, mutta ne eivät koske koko organisaatiota. Muutokset eivät ole luonteeltaan strategisia tai yrityskulttuuria muokkaavia. Esimerkki toisen tason muutoksesta voi olla uuden järjestelmän käyttöönotto osaksi työskentelyä. Kolmannen tason muutokset ovat puolestaan strategisia. Nämä muutokset vaativat usein kehitystä ja jopa täysin uutta linjausta yrityskulttuurissa. Muutoksista kaikkein vaativin on neljännen tason muutos eli itse organisaatiokulttuurin muuttaminen. Sen muuttaminen on aikaa vievää ja haastavaa. (Erämetsä 2003, 23–25.)

Edgar H. Schein on jo vuonna 1985 määrittänyt organisaatiokulttuurin käsitteen. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri on jonkin ryhmän kehittämä ja hyväksi havaitsema perusoletusten malli. Tätä mallia ryhmä käyttää sisäisten ja ulkoisten ongelmien ratkaisemiseksi ja kyseistä mallia voidaan opettaa myös ryhmän uusille jäsenille. (Kohonen 2008.)

## 2.1 Muutoksen johtaminen

Johtamista 2000-luvulla voidaan pitää monimutkaisena sosiaalisena ilmiönä. Se, mitä johtaminen on ja kuka sitä käytännössä tekee, muuttuu jatkuvasti yhteiskunnan muutosten myötä. Kun muutosta ollaan viemässä läpi organisaatiossa, tulee tarkoin suunnitella, millä tavoin sitä lähdetään toteuttamaan. Keinoja muutoksen läpiviemiseksi on useita. Se, mikä tapa on paras, riippuu organisaatiossa vallitsevista olosuhteista ja siitä, millaiseen lopputulokseen pyritään. Jotkin muutokset vaativat enemmän suunnittelua ja valvontaa kuin toiset. Jotkin muutokset viedään läpi niin sanotusti ylhäältä alas ja toiset alhaalta ylös. (Macleod & Todnem 2009, 27.)

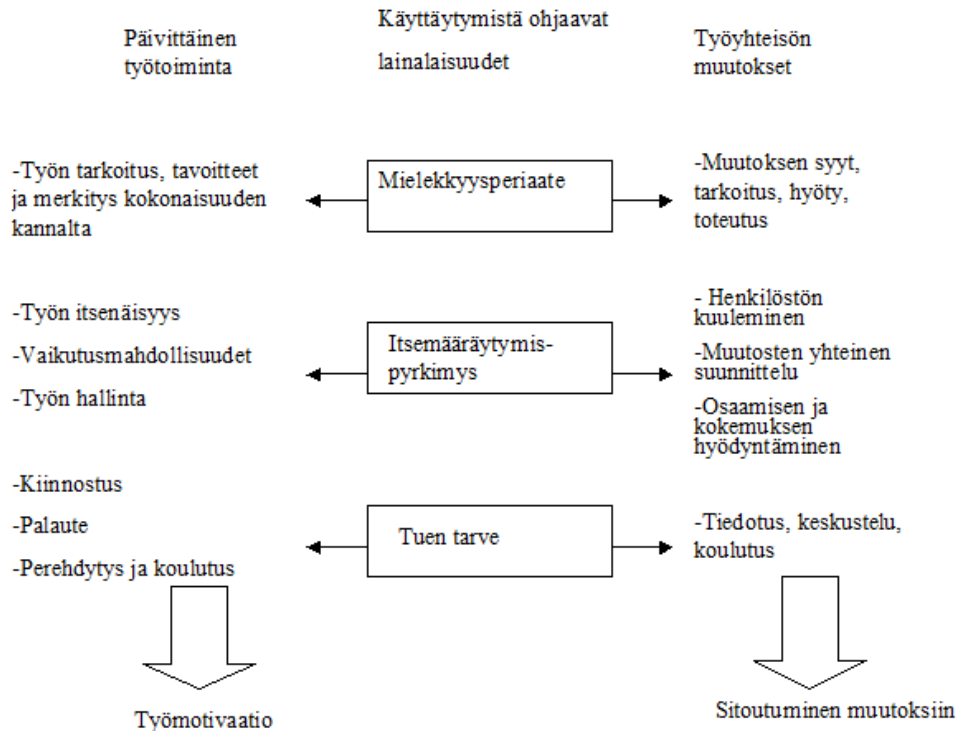
Ylhäältä alaspäin tapahtuvaa muutosta kutsutaan niin sanotuksi ”top-down”-prosessiksi ja alhaalta ylöspäin toteutuvaa ”bottom-up” -prosessiksi. ”Top-down”-prosessin ideana on, että muutos lähtee liikkeelle ylhäältä päin ohjattuna ja johdettuna, kun taas päinvastoin ”bottom-up”-periaate lähtee liikkeelle organisaation alimmalta tasolta. Ylhäältä päin lähtevää muutosta tarvitaan ennen kaikkea silloin kun kyseessä on radikaali muutos, joka vaatii esimerkiksi uusia strategioita ja rakenteita organisaatiossa. Ongelmana tämän kaltaisissa muutoksissa voi olla se, ettei yksilöiden tarpeita oteta muutoksessa tarpeeksi huomioon. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät eivät sitoudu muutokseen riittävän vahvasti. Alhaalta päin tapahtuvaa muutosta käytetään puolestaan useimmiten vähemmän radikaaleissa muutoksissa, esimerkiksi silloin, kun jotain haluttua osa-aluetta halutaan kehittää parempaan suuntaan. (Lewis, Millmore, Saunders & Thornhill 2000, 14–17.)

Kotter (1996, 22–26) analysoi muutosjohtamista sekä asioiden johtamisen (managementin) että ihmisten johtamisen (leadershipin) kannalta. Asioiden johtamisella tarkoitetaan muun muassa suunnittelua, budjetointia, asioiden organisointia ja valvontaa. Se pyrkii useimmiten ennakoitavuuteen, järjestykseen ja eri sidosryhmien asettamien odotusten saavuttamiseen. Ihmisten johtaminen puolestaan keskittyy enemmänkin suunnan näyttämiseen eli käytännössä erilaisten visioiden ja strategioiden laatimiseen, ihmisten koordinointiin eli esimerkiksi tiimien rakentamiseen sekä kannustamiseen ja inspiroimiseen.

Kotterin näkemys muutoshankkeista on se, että onnistuakseen ne edellyttävät 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja puolestaan 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista. Joissain organisaatioissa johdetaan kuitenkin liaksi asioita ja liian vähän ihmisiä. Tämä johtuu siitä, että asioiden hallitsemisella yritetään välttää muutostilanteisiin liittyvää luonnollista sekasortoa. Liika halu hallita asioita voi johtaa siihen, että muutosvaiheita ei käydä ajan kanssa lävitse tai ne ohitetaan kokonaan. Tällöin muutoksen onnistumisen mahdollisuudet ovat hyvin pienet. Kotter kuitenkin muistuttaa, että muutostilanteissa niihin liittyvien asioiden johtaminen on tärkeää. Jos niitä ei johdeta lainkaan, voi muutosprosessi riistäytyä käsistä. Useimmissa organisaatioissa ongelmana on kuitenkin liian vähäinen ihmisten johtaminen. Vain sen avulla organisaatio voi päästä eroon muutoksen vastustamisesta, saada ihmiset halukkaiksi muuttamaan toimintatapojaan ja ennen kaikkea saada muutos juurtumaan osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 1996, 22–26.)

Järvisen (2009, 97–98) mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavat tietyt periaatteet, jotka korostuvat erityisesti muutostilanteessa. Jotta muutos voitaisiin johtaa onnistuneesti, esimiesten ja johdon on oltava tietoisia näistä periaatteista. Kuvioista 2 on nähtävissä, miten nämä periaatteet ovat yhteydessä muutostilanteen hyväksymiseen sekä työmotivaatioon. Työntekijöitä ohjaavista periaatteista ensimmäinen on niin sanottu mielekkyyssperiaate. Ihmisen on hankalaa työskennellä sellaisen asian puolesta, jonka merkitystä hän ei ymmärrä. Siispä muutosten ja uudistusten tarkoitusten ja tavoitteiden kartoittaminen heti alussa on ensisijaisen tärkeää työntekijöille. Jos henkilöstö siis kadottaa työnsä

mielekkyyden, se on erittäin suurissa vaikeuksissa. Ihmisen, joka ei koe työtään hyödylliseksi, kiinnostavaksi tai tärkeäksi, on vaikea olla innostunut omasta työpanoksestaan.



**Kuvio 2. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2009, 98).**

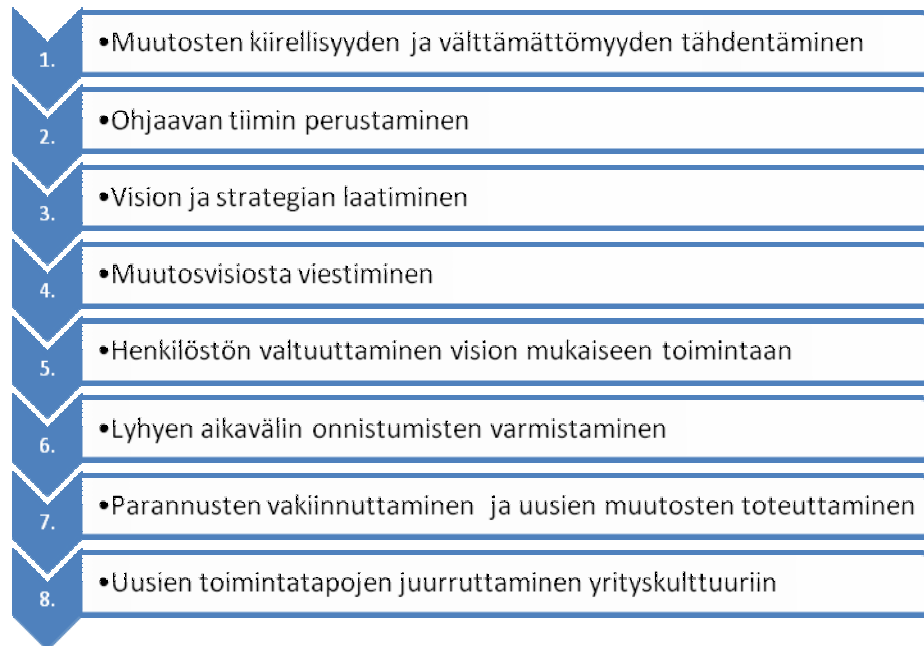
Toinen asia, joka korostuu muutostilanteessa, on se, että työntekijät tulkitsevat ja suodattavat asiat aina omien kokemustensa ja käsitystensä pohjalta. Kun työyhteisössä tapahtuu muutoksia, ihmiset haluavat ymmärtää, mistä on kysymys. Heidän mielessään pyörii tämän kaltaisia kysymyksiä, kuten: Mitkä ovat perusteet ja lähtökohdat muutokselle? Mihin muutoksella pyritään? Mitä hyötyä muutoksesta on? Miksi ei voida jatkaa entisellä tavalla? Näihin kysymyksiin johdon olisi hyvä vastata yhteisissä keskustelutilaisuuksissa. Sen lisäksi, että työntekijät haluavat ymmärtää muutoksen motiivit, he haluavat rakentaa käsityksen muutoksesta itsenäisesti. Tätä periaatetta kutsutaan itsemääräytymispyrkimykseksi. Jokainen työntekijä haluaa kokea olevansa itsenäinen ja vapaa, eikä muiden määräiltävissä. Muutoksen läpiviennissä on siis erityisen tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan jo valmisteluvaiheessa. Tällä varmistetaan se, ettei synny itsemääräytymispyrkimystä uhkaavia mielikuvia.

Kolmas ihmistä muutoksessa ohjaava periaate on tuen tarve. Työntekijät tarvitsevat oman esimiehensä tukea muutoksen käsittelyssä. He tarvitsevat vakuuttelua siitä, että yhdessä töitä tehden, muutoksesta selvittää kunnialla. Lisäksi henkilöstölle on tärkeää, että myös negatiiviset kannanotot ja mielipiteet ovat sallittuja työyhteisössä. (Järvinen 2009, 104–117.)

### 2.1.1 Onnistunut muutos

Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää kaikkien päätöksentekoon osallistuvien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden yhteensovittamista (Valkeinen 2007). Ulrich (2007, 198) toteaa, että yrityksen on luotava yhteinen tarve, jolla se varmistaa, että yksilöt ymmärtävät, miksi heidän tulee muuttua. Samalla tulee varmistaa se, että henkilöstön muutostarve on suurempi kuin muutosvastarinta.

Kotterin (2009, 9–11) mukaan muutos alkaa aidosta muutostahdosta organisaatiossa. Organisaatiossa tulee ensin nähdä ja ymmärtää ulkoinen muutos, jotta sen eteen voidaan toimia. Tällöin pitäisi syntyä niin sanottu pakottavuuden tunne, eli toisin sanoen tunne siitä, että muutos on välttämätön ja todellinen. Ulkoisen muutoksen lisäksi edellytetään sisäistä muutosta, eli organisaatiossa on luotava uudenlaisia toiminta- ja työskentelytapoja. Muutostahdon aikaansaamiseksi tulisi ensin varmistaa se, että riittävän moni henkilö organisaatiossa ymmärtää pakottavan muutostarpeen ja haluaa toimia tässä ja nyt. Kotter (1996, 18) on myös laatinut onnistuneen muutoksen kahdeksan askelta, jotka ovat nähtävissä kuviossa 3.



**Kuvio 3. Muutoksen kahdeksan askelta (Kotter 1996, 18).**

Ensimmäisen askeleen eli muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisellä tarkoitetaan markkina- ja kilpailutilanteen tutkimista. Näin saadaan kartoitettua, kuinka kiireellisestä muutoksesta on kyse. Tässä vaiheessa määritellään myös mahdolliset kriisit ja mahdollisuudet. Toinen askel on luoda riittävän vahva tiimi. Tämän ryhmän tehtävänä on saada koko muu joukko mukaan muutokseen. Kolmanneksi on laadittava visio muutoksen ohjenuoraksi. Tämän lisäksi on laadittava myös strategioita, jotka varmistavat vision päämäärien saavuttamisen. Neljännellä askeleella eli muutosvisiosta viestimisellä tarkoitetaan sitä, että uuden vision ja uusien strategioiden viestinnässä tulee käyttää kaikkia mahdollisia keinoja, jotta henkilöstö pystyy omaksumaan ne täysin. Tämän vaiheen sisältöön kuuluu myös se, että ohjaava tiimi näyttää henkilöstölle mallia uusista toimintatavoista, joita työntekijöidenkin tulisi alkaa tulevaisuudessa noudattaa. (Kotter 1996, 18.)

Viidennessä vaiheessa tulee niin sanotusti irtautua esteistä ja kannustaa riskien ottamiseen sekä uusien ideoiden ja toimintatapojen ideointiin. Tässä vaiheessa tulee myös luopua mahdollisista muutosvisiosta heikentävistä järjestelmistä ja rakenteista. Seuraava askel on varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset. Tähän kuuluu esimerkiksi suorituskyvyn parantamisen suunnittelu sekä onnistumisten



takana olevien ihmisten näkyvä palkitseminen. Seitsemännessä vaiheessa pyritään muuttamaan lopullisesti kaikki ne järjestelmät, rakenteet ja toimintaperiaatteet, jotka eivät sovi yhteen muutosvision kanssa. Seitsemänten askeleeseen kuuluu myös uusien ihmisten mukaanotto muutosvision toteuttamiseen sekä jo siinä mukana olleiden henkilöiden kehittäminen. Prosessin elävöittämiseksi siihen lisätään myös uusia projekteja ja teemoja. Viimeinen vaihe on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Sen tarkoituksena on tuoda esiin uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välinen yhteys. Lopuksi on edelleen kehitettävä johtajuutta ja varmistettava, että muutokselle löytyy seuraajia myös tulevaisuudessa. (Kotter 1996, 18.)

Kotter on vuonna 2002 antanut ohjeeksi muutoksen johtamiselle myös sen, että loogisten ja rationaalisten viestien sijaan johdon tulisi vedota työntekijöiden tunteisiin. Kotterin mukaan ihminen ei sisäistä muutosta analysoi – ajattele – muutu-kaavan, vaan havaitse – koe – muutu-kaavan avulla. Henkilöstön mielenkiinto pitää saada heräämään tunteisiin vetoavalla tavalla. Jotta johto voisi vedota ihmisten tunteisiin, on sen kyettävä asettumaan henkilöstön elämiin tunnetiloihin ja näkemään henkilöstönsä kokemusmaailma. Kun tässä ollaan onnistuttu, ihmiset ovat avoimempia uusille näkemyksille. Jos ihmiset tuntevat, että nykyinen tilanne ei ole tyydyttävä, he alkavat itse muuttaa omaa käyttäytymistään. (Juuti & Virtanen 2009, 142.)

### 2.1.2 Muutosjohtamisen riskit

Ulrich (2007, 197) on listannut muutamia syitä muutosten epäonnistumiseen. Ensimmäinen niistä on se, että muutoksia ei ole sidottu strategiaan tai ne nähdään hätäratkaisuina ongelmiin. Toinen on liian lyhyt aikajänne. Muutosta ei voi kiirehtiä lävitse, vaan sille on suotava tarpeeksi aikaa. Ulrich mainitsee myös, että jos odotukset muutoksesta ovat valtavat, on hyvin todennäköistä, että saavutetut tulokset jäävät vaatimattomiksi. Hän korostaa, että muutosta on johdettava ja onnistuakseen sillä on oltava mitattavia ja konkreettisia tuloksia. Lopuksi Ulrich mainitsee epäonnistumisen syyksi sen, että ihmiset pelkäävät tuntematonta, eikä

muutoksen ylläpitämiseen tarvittavaa sitoutumista saada aikaan.

Hyvä riskienhallinta on tärkeä osa-alue muutosjohtamisessa. Huono henkilöstöjohtaminen ja kyvyttömyys saada henkilöstö mukaan uudistusten toteutukseen on yksi keskeisimmistä riskeistä. Toinen merkittävä riski muutostilanteessa on, että perustehtävä hämärtyy ja organisaatio niin sanotusti "vetäytyy kuoreensa". Organisaation perustehtävä määritellään usein strategiassa, joka ei välttämättä avaudu työntekijöille, vaan jää epäselväksi. Strategian ja perustehtävän tulkinnasta ja konkreettisista tavoitteista tulisi käydä työyhteisössä riittävästi yhteistä keskustelua esimiehen johdolla. (Selin 2007.)

Kolmas keskeinen muutosjohtamisen haaste on se, että organisaation eri ryhmät, kuten henkilöstö ja johto voivat elää eri muutosten vaiheissa. Johto, joka saa ensimmäisenä kaiken tarvittavan informaation, voi olla jo sisäistänyt muutoksen ja on valmis näkemään sen mahdollisuudet, kun taas henkilöstö, jolle tietoa annetaan asteittain, on vielä shokissa ja voi jopa pelätä muutosta. Muutoksen eritahtisuus näkyy selkeimmin viestinnässä ja siinä, miten eri ryhmät ovat kokeneet saavansa tietoa. Muutoksen johtamisen kannalta olisi erittäin tärkeää, että muutoksen vaiheet tiedostetaan ja tunnistetaan kaikissa ryhmissä. Neljäs muutosjohtamisen riski liittyy kiireeseen ja aikatauluttamiseen. Muutostilanne voi synnyttää organisaatioon "kiirekulttuurin", joka voi jäädä organisaatioon vielä muutoksen jälkeenkin. Kiire on negatiivinen tekijä myös siksi, että se estää luovan ja oivaltavan toiminnan muutosprosesseissa. Muutosjohtamisen kannalta olisi hyvä käydä keskustelua siitä, millaisiin tavoitteisiin käytettävissä olevilla resursseilla on mahdollista päästä. Tavoitteiden realistisuuden varmistaminen on johtamistyön keskeisimpiä haasteita muutostilanteessa. (Selin 2007.)

## 2.2 Muutosvastarinta

On olemassa ihmisiä, jotka eivät pidä muutoksista ja vastustavat niitä, jos ja kun vain pystyvät. Ihmiselle on luonnollista suosia nykytilaa ja keksiä syitä, miksi tämän hetkisessä tilanteessa ei ole mitään vikaa. Tämä pätee erityisesti organisaatioon liittyvissä muutoksissa. (Beerel 2009, 9.) Muutos on siirtymistä tutusta tuntemattomaan ja koetusta kokemattomaan. Ihminen pyrkii mielellään valmistautumaan muutoksiin mahdollisimman hyvin. Yksilötasolla tämä tarkoittaa sitä, että henkilö miettii monenlaisia kysymyksiä pänsä sisällä. Hän miettii muun muassa, miten hän voisi itse vaikuttaa asian kulkuun, mitä vaaroja muutos voi tuoda tullessaan ja miten hänen oma työnsä ja työskentelytapansa tulevat muuttumaan. Kun ihminen tarkastelee muutosta tällaisten kysymysten valossa, hän voi pikkuhiljaa löytää uuden suhtautumistavan tuleviin asioihin. Vaikka muutoksessa ei läheskään aina ole kyse suuresta menetyksestä, siihen liittyy yleensä luopuminen jostakin itselle tai työn kannalta tärkeästä asiasta. (Järvinen 2009, 115–116.)

Termi ”muutosvastarinta” voi antaa mielikuvan siitä, että jotakin vastaan puolustaudutaan tai taistellaan. Tämä on harhaanjohtavaa, koska muutosvastarinnassa ei useinkaan ole kyse tietoisista valinnoista tai toimintastrategioista. Muutos ei ole työnantajan hyökkäys henkilöstöään kohtaan, eivätkä työntekijöiden ajattelu- ja toimintatapojen muutokset ole kosto työnantajalle. Molempia osapuolia ohjaa sama motiivi, eli halu pysyä hengissä ja turvata oma tulevaisuus. Sisäistämällä tämä asia parannetaan muutoksen lähtökohtia molemmin puolin. (Virtapuro 2006, 119.)

Muutosvastarinnan olemassaolo ja taso on tärkeää tiedostaa sekä hyväksyä hyvissä ajoin. Yleisimpiä muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä ovat tietämättömyys, ymmärryksen puute, pelko, menettämisen tunne sekä turvallisuuden tunteen järkkäminen. Jos muutosta ollaan viemässä läpi perustelematta ja epätasomaisesti, on todennäköistä, että henkilöstö ymmärtää väärin muutoksen tarkoituksen ja johdon motiivit. Muutosvastarintaa käsiteltäessä, on tiedostettava, mistä syystä se johtuu, ja ennen kaikkea se, ettei muutostunteita kielletä. (Erämetsä 2003, 193–196.) Juuti ja Virtanen (2009, 137)

toteavat, että ihmiset voivat menettää hallinnan tunteen omassa työssään, mikäli yhteisössä toteutetaan vähän väliä muutoksia pakotetusti. Huonosti johdettu muutos aiheuttaa vääjäämättä vastarintaa organisaatiossa ja muissa sidosryhmissä.

Erämetsä (2003, 98–100) muistuttaa, että terve muutosvastarinta voi kuitenkin olla myös hyväksi. Erämetsä vertaakin henkilöstöä ilman minkäänlaista muutosvastarintaa pelossa elävään lammasmaahan. Muutoksen kyseenalaistaminen ja kriittisyys sitä kohtaan voivat joissakin tapauksissa hyödyttää organisaatioita suuresti. Muutosta on ajateltava prosessina, jota muutosvastarinta jalostaa ja rikastaa paremmaksi. Organisaatioiden kannattaa kuitenkin pyrkiä mahdollisimman nopeasti siirtymään muutosvastarinnasta muutoksen hyväksymiseen ja täten muutoshalukkuuden kautta muutoksen lopulliseen läpiviemiseen. Terve muutosvastarinta on luonteeltaan positiivista, vapauttavaa ja se ei ole työpaikan ilmapiiriä saastuttavaa. Se ei suhtaudu muutokseen totaalisen kielteisesti eikä se levitä pelokasta tunnelmaa koko organisaatioon. Kun asioita selvitetään ja suunnitelmia parannetaan, sen energia lopulta keskittyy itse muutokseen eikä kielteisiin tekijöihin.

Kuviosta 4 voidaan nähdä tunteiden muutosprosessi. Aluksi ihminen luonnollisesti vastustaa muutosta ja ajan kuluessa vastustaminen muuttuu pikkuhiljaa epäilyksi. Jos kuitenkin muutos johdetaan onnistuneesti, henkilön tunnetila muuttuu ymmärrykseksi ja hän hyväksyy muutoksen tuomat uudistukset. Muutostunneprosessin lopussa henkilö uskoo muutoksen tuomiin hyötyihin ja tahtoo toimia niiden hyväksi. (Erämetsä 2003, 100.)



**Kuvio 4. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100).**

Kuten edellä mainitaan, pelko on yksi yleisimmistä muutosvastarinnan aiheuttajista. Henkilöstö pelkää, miten he selviävät uudessa tilanteessa. He eivät myöskään ymmärrä, miksi vanhoista toimintatavoista täytyy luopua. Vastustus voi kertoa eriävistä mielipiteistä ja samalla kokemukset aiemmista muutoksista palautuvat mieleen. Epävarmuutta lisää puutteellinen tieto tulevasta. Tietoa tulisi jakaa johdonmukaisesti, selkeästi ja jatkuvasti toistaen, jolloin jokainen voi muodostaa oman käsityksensä muutoksen seurauksista. Ilman riittävää tiedotusta näkemys muodostetaan huhujen pohjalta. Tästä voi seurata se, että ihmiset tuntevat olevansa pelkästään muutoksen kohteita eivätkä aktiivisia vaikuttajia, mikä taas vaikuttaa muutosvastarinnan syntymiseen. (Kalin 2010, 116–117.)

### 3 ESIMIESTYÖN JA VIESTINNÄN MERKITYS MUUTOKSESSA

Hyvä esimies on päämäärätietoinen ja saa alaisensa työskentelemään organisaation tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien mukaisesti. Esimiehenä toimiminen edellyttää riskien ottamista, selkeää käsitystä haluttavista tuloksista sekä aloitteellisuutta toiminnan kehittämiseksi. Esimiehen tulee saada alaisensa ymmärtämään suunnitelmien tarpeellisuus sekä saada heidät innostumaan niiden toteuttamisesta. Hänen tulee esittää ideoita, käsitteitä ja tavoitteita, joita työntekijät pitävät mielenkiintoisina. Saadakseen luotua edellytykset hyvälle johtamiselle esimiehen tulee olla kiinnostunut johdettavien ihmisten tarpeista ja tavoitteista. Häneltä edellytetään kykyä koordinoida työryhmien ja osastojen toimintaa. Tähän liittyviä tekijöitä ovat muun muassa yhteistyön edistäminen sekä tiedon kulku eri ryhmien välillä. (Ruohotie & Honka 1999, 185–186.)

Juuti ja Virtanen (2009, 146) ovat tarkastelleet ihmisten johtamisen eli leadershipin haasteita muutostilanteessa. Ensimmäinen niistä on se, että esimies joutuu laittamaan itsensä niin sanotusti likoon ja olemaan altis muutokselle. Sellainen esimies, joka pysyy muutostilanteessakin etäisenä, ei voi antaa itsestään sitä, mitä alaiset vaativat. Ihmisten johtajan tulisi siis antaa oma persoonansa muiden käyttöön. Hän joutuu olemaan herkkä muiden tunteille samaan aikaan, kun hän itse muuttuu. Hän voi pahimmassa tapauksessa jopa joutua kokemaan muiden vihan, mutta tästä huolimatta hänen tulisi ohjata näitäkin henkilöitä kohti uudenlaista tunnetilaa. Kolmanneksi muutoksen johtajan on edustettava niin kutsuttua ulkopuolista maailmaa. Hänen tulee osata kertoa alaisilleen ymmärrettävällä tavalla, mitä organisaation tai yksikön ulkopuolella tapahtuu. Muutoksesta huolimatta organisaation on palveltava asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan. Lopuksi esimiehen on kyettävä olemaan läsnä siellä, missä työtä tehdään, sillä kaukaa johtaminen ei onnistu. Läsnäolon lisäksi muutoksen johtamista edistävät tunteisiin vetoaminen ja innostaminen.

### 3.1 Esimiehen rooli muutoksessa

Muutoksen päättäjiltä ja toteuttajilta vaaditaan erityistä jaksamista. Heidän odotetaan näyttävän esimerkkiä ja osaavan vastata kaikkiin vastaan tuleviin kysymyksiin sekä lisäksi olemaan läsnä useassa paikassa samanaikaisesti. Moniulotteisessa muutoksessa heidän tarvitsee pitää yhteyttä useisiin erilaisiin sidosryhmiin. Jokainen muutosvaikuttaja joutuu miettimään omaa suhdettaan muutokseen ennen alaisiaan, vaikka olisi kuullut siitä samanaikaisesti muun organisaation kanssa. Tämä vaatimus voi tuntua kohtuuttomalta, joten esimiehen kannattaa löytää oma tapansa ja omat tukihenkilönsä, jotka auttavat muutoksen käsittelyssä ja jäsentämisessä. Yksi tärkeä muutoksen onnistumiseen vaikuttava tekijä on, että esimies huolehtii omasta jaksamisestaan niin henkisesti kuin fyysisestikin. (Valpola 2007, 27.)

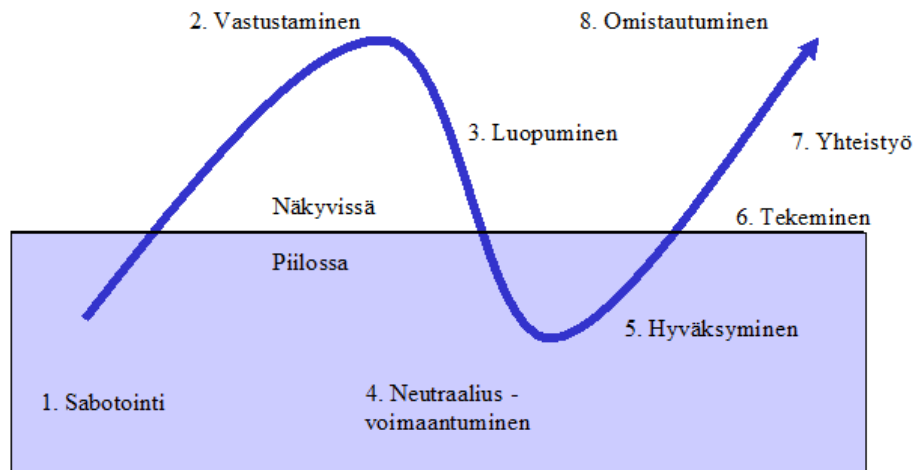
Muutosjohtajana esimiehen tulee toimia kolmessa erilaisessa roolissa. Ensinnäkin hän toimii muutoksen kokijana eli käy läpi oman muutosprosessinsa, johon voi liittyä pelkoa, vihaa, iloa ja surua. Toiseksi esimiehen tulisi ymmärtää työntekijöiden kohtaama muutos ja myötäelää sitä. Hänen tulee siis samaistua alaistensa tilanteeseen ja johtaa heitä, samalla kun henkilökohtainen muutosprosessi on käynnissä. Kolmanneksi esimieheltä vaaditaan tulevaisuuden ennakoitokykyä, eli näkemystä siitä, mitä muutoksen aikana tulee tapahtumaan, millaista osaamista tarvitaan ja mitä haasteita muutosprosessi tuo mukanaan. Esimieheen kohdistuu muutostilanteessa tavallista enemmän odotuksia. Hänelle esitetään toiveita ja vaatimuksia sekä oman ryhmänsä sisältä että sen ulkopuolelta. Lisäksi tarve tulla näkyväksi organisaation eri sidosryhmissä on sillä hetkellä huomattavasti suurempi kuin normaalitilanteessa. Kun työolot muuttuvat, esimiehen tulee tiedottaa ja liikkua oman ryhmänsä sisällä. Samalla hänen tulee liikkua myös ryhmänsä ulkopuolella, jotta hän itse saisi tietoa meneillään olevista asioista. (Arikoski & Sallinen 2008, 83–87.)

### 3.2 Muutoksenhallinta

Piili (2006, 133–137) toteaa, että parasta muutoksenhallintaa on ottaa henkilöstö mukaan heti suunnitteluvaiheessa, jolloin se voi vaikuttaa ja sitoutua muutokseen jo alusta alkaen. Piili on listannut myös joitakin asioita, joita sekä esimiesten, että alaisten tulisi huomioida, jotta muutoksen toteuttaminen sujuisi mahdollisimman sujuvasti. Ensiksi on kohdattava tosiasiat ja myönnettävä realiteetit. On myös tärkeää hankkia tietoa muutoksen perusteluista, yksityiskohdista sekä siihen liittyvistä suunnitelmista. Toiseksi on oltava aktiivinen ja ottaa vastuu muutoksen toteuttamisesta. Vaikka aluksi voi tuntuakin siltä, että muutokseen ei voi mitenkään vaikuttaa, on usein kuitenkin tehtävissä paljonkin. Seuraavaksi tulee laatia aikatauluja ja välitavoitteita. Neljänneksi Piili kannustaa käyttämään myönteisiä mielikuvia ja tavoitteita päämäärän saavuttamiseksi. Tulee myös muistaa, että muutoksessa on välillä helpompia ja välillä vaikeampia hetkiä. Lisäksi välillä voi tulla jopa takapakkia. Viimeisenä keinona mainitaan erilaiset arkiset rituaalit. Ne voivat antaa helpotusta muutoksen siirtymävaiheissa, kun kaikki muu tuntuu oudolta ja vieraalta.

Arikoski ja Sallinen (2008, 70–74) esittelevät kahdeksanosaisen muutoksen sitoutumismallin, joka on muokattu muutoksen kolmen perusvaiheen pohjalta. Nämä kolme perusvaihetta ovat: muutosvastarinta, poisoppiminen ja muutoksen toteutus. Tähän kolmiosaiseen muutosaltomalliin on liitetty sosiaalipsykologi Kurt Lewinin määrittämät sitoutumisen asteet. Kuviosta 5 on nähtävissä sitoutumisen eteneminen sekä se, mitkä vaiheet ovat suoranaisesti näkyvillä ja mitkä puolestaan piilossa. Jokaisessa vaiheessa esimiehen tulee tietää, miten päästään etenemään seuraavan askeleeseen, jotta lopulta saavutettaisiin kahdeksas eli omistautumisen vaihe.





**Kuvio 5. Sitoutuminen muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2008, 71).**

Muutosvastarinta jakaantuu kahteen alavaiheeseen, joista ensimmäinen on sabotointi. Tämä on ensimmäinen vaihe, jossa henkilö ottaa kantaa muutokseen ja yrittää estää sen tapahtumisen. Sabotointivaiheessa esimiehen tulisi havaita heti alusta alkaen nämä henkilöt, jotka yrittävät estää toiminnallaan muutoksen toteutumisen ja saada heidät lopettamaan tällainen toiminta. Negatiivisten asioiden esiintuominen ja niistä avoin keskusteleminen tekee lopulta sabotoinnin tarpeettomaksi, ja täten nostaa sitoutumisen asteen seuraavaan vaiheeseen eli vastustamiseen. Toisessa vaiheessa esimiehen tulisi hyödyntää saamaansa kritiikkiä ja kyseenalaistamista, ja poimia niiden joukosta rakentavat tekijät. Vastustamisen vaiheessa muutoksen toteuttajalta eli esimieheltä vaaditaan aitoa kuuntelemisen taitoa. Kun ollaan edetty kolmanteen eli luopumisen vaiheeseen, ihminen voi nähdä tulevaisuutensa synkkänä tai epämääräisenä. Tässä vaiheessa on todella tärkeää, että esimiehet tukevat tällaisia henkilöitä, jotka näyttävät niin sanotusti ajautuvan passiivisuuteen. Heitä tulisi valmentaa tuleviin haasteisiin niin henkisesti, taidollisesti kuin tiedollisestikin. (Arikoski & Sallinen 2008, 72–74.)

Surutyön toinen vaihe eli neutraalius päättyy eräänlaiseen välinpitämättömyyden tunteeseen. Tällöin ihminen kokee, että käytännössä hänelle ei ole väliä toteutuuko muutos vai ei. Toisaalta neutraaliusvaiheessa henkilön voimavarat alkavat pikkuhiljaa elpyä. Tässäkin vaiheessa työntekijä kaipaa oman esimiehensä tukea ja valmennusta. Kun on saavutettu viides vaihe eli hyväksyminen, ihmiset ovat jo oppineet luottamaan siihen, että muutos on tarpeellinen ja oikea

vaihtoehto. Heillä ei kuitenkaan ole vielä kovinkaan paljon voimia toimia muutoksen hyväksi. Hyväksyminen tapahtuuikin siis ihmisten omissa ajatuksissa. Tällaiset ihmiset ovat niin sanottuja hiljaisia hyväksyjiä. Esimiehen tulee siis löytää nämä henkilöt ja rekrytoida heidät muutoksen puolestapuhujiksi. Samalla hänen tulee itse jalkautua työntekijöidensä joukkoon, ja selvittää, mitä kukin sillä hetkellä muutoksesta ajattelee. Kuudennessa eli tekemisen vaiheessa ihmiset puhuvat muutoksesta myönteisesti toisilleen ja tekevät konkreettisia ja näkyviä asioita sen eteen. Tässä vaiheessa esimiehen tulee koota yksittäiset toimijat yhteen ja tehdä täten tekemisestä mielekkäämpää ja tehokkaampaa. (Arikoski & Sallinen 2008, 75–77.)

Toiseksi viimeisessä vaiheessa eli yhteistyössä muutoksesta tehdään yhteisesti merkityksellinen ja energiaa suunnataan oikeisiin asioihin oikeaan aikaan. Viimeistään tässä vaiheessa tulisi käydä läpi aiemmat muutokset ja miettiä, miksi niissä onnistuttiin tai epäonnistuttiin. Jotta lopultakin päästäisiin muutosajan viimeiseen vaiheeseen, esimiehen tulee saada alaisensa tarkastelemaan aiempia tapahtumia kriittisesti ja korostaa, että tavoitteena on nimenomaan virheistä oppiminen eikä kenenkään syyttely. Muutoksen sitoutumisen viimeinen vaihe on yksilön toiminnan yhdistämistä muuttuneeseen kokonaisuuteen. Muutoksen toteuttajalta eli esimieheltä vaaditaan nyt esimerkillä johtamista. Lisäksi hänen tulee varmistaa, että jokaiselle työntekijälle löytyy rooli muutoksen toteuttamisessa. Työntekijöitä tulee kannustaa myös oma-aloitteisuuteen. (Arikoski & Sallinen 2008, 78–79.)

### 3.3 Viestintä muutostilanteessa

Åbergin (2006, 85–86) mukaan viestintä on prosessi, jossa lähettäjä ja vastaanottaja vaihtavat sanomia tietyssä kulttuurisessa ja fyysisessä ympäristössä. Sen avulla sekä vastaanottaja että lähettäjä tuottaa, jakaa ja tulkitsee erilaisia merkityksiä. Viestintää voidaan pitää kulttuurisesti määräytyneenä, kulttuuria luovana sekä kulttuurisen yhteneväisyyden synnyttäjänä. Jotta viestintä olisi onnistunutta, lähettäjän tulee muotoilla sanoma siten, että se on vastaanottajan ymmärrettävissä. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että vastaanottaja aikoisi hyväksyä sanoman sisällön tai toimisi sen mukaan. Vuorovaikutuksella on suuri

merkitys sanoman ymmärtämisessä. Kysymykset, vastaukset, esimerkit ja perustelut auttavat pääsemään yhteisymmärrykseen huomattavasti paremmin kuin yksisuuntainen viestintä.

Muutosten johtaminen on avointa ja jatkuvaa viestintää ihmisten kanssa. Muutoksen onnistumisen kannalta viestinnän laatu ja määrä ovat ratkaisevia tekijöitä. Pahin virhe, minkä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla lainkaan viestimättä. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Juholin (1999, 196–197) nimeää muutosviestinnän kaksi oleellista tekijää. Ensimmäinen on se, että viestintä kytketään jatkuvana prosessina muuhun toimintaan. Toinen tekijä on viestinnän sisältö, eli mitä kerrotaan muutoksen syistä ja seurauksista. Jos asiat kerrotaan avoimesti ja toistaen, henkilöstö kokee, että johto ymmärtää vastuunsa. Samalla sen odotetaan ennakoivan ongelmia ja tarpeita ja näiden toimivan näiden mukaan. On kuitenkin tiedostettava, että pelkkä viestintä ei voi ratkaista ongelmia. Se voi kuitenkin madaltaa muutosvastarintaa ja motivoida henkilöstöä näkemään muutoksen mahdollisuudet.

Juholin (1999, 199–200) jakaa muutosviestinnän kahteen osaan: reaktiiviseen ja proaktiiviseen viestintään. Reaktiivinen viestintä on jo menneiden asioiden kommentointia ja selittämistä. Se vastaa usein kysymykseen mitä, mutta ei kuitenkaan kysymykseen miksi. Tällaisen viestinnän kohdalla tieto tulee usein liian myöhään, jolloin asioista on jo lähtenyt liikkeelle huhuja ja virheellistä tietoa. Jos henkilöstö ei saa tietoa, se alkaa luoda sitä itse. Tämä voi saada aikaan suuttumusta ja pelkoa, joka puolestaan lisää vastustusta muutosta kohtaan. Reaktiivinen muutosviestintä on usein kirjallisessa muodossa, eikä siten pysty itsessään vastaamaan työntekijöiden tiedon tarpeeseen. Toisin kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä, kirjallisen viestin väärinkäsityksiä ei voida korjata heti. Reaktiivisen viestinnän toinen heikkous on sen ajoituksessa. Joissakin organisaatioissa pelätään kertoa muutoksista ennen kuin kaikki on jo niin sanotusti varmaa ja valmista. Henkilöstö janoaa tietoa jo ennen varsinaisten muutosten alkua, sillä se helpottaisi tulevaisuuden suunnittelua ja asian hyväksymistä. Syy, miksi esimiestaso kuitenkin panttaa tietoa itsellään on pelko siitä, että tiedon pelätään vuotavan oman väen sisältä ulkopuolisille.

Reaktiivisen viestinnän vastakohtalla eli proaktiivisella viestinnällä puolestaan tarkoitetaan asioiden tiedottamista ennakkoon. Proaktiivinen viestintä voi onnistuessaan olla onnistunut työkalu muutoksen hallinnassa. Se ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan jatkuva prosessi. Siinä käytetään paljon kasvokkain tapahtuvaa, kaksisuuntaista viestintää. Proaktiivisen viestinnän tarkoitus on saada aikaan yhteisymmärrys siitä, mitä muutoksella pyritään saavuttamaan toimintaympäristössä, luoda vuorovaikutteinen ilmapiiri keskustelulle ja antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuus ymmärtää oma roolinsa muutoksessa. (Juholin 1999, 200.)

Viestinnän tulee olla muutostilanteessa ennen kaikkea johdonmukaista ja paikkansapitävää. Kuitenkin valitettavan usein juuri muutostilanteissa tiedonantoa rajoitetaan. Tätä perustellaan jo edellä mainitulla seikalla, eli sillä, että keskeneräisistä asioista ei voida puhua. Muutostilanteissa erityisesti johdon ja esimiesten viestintä on avainasemassa. Heidän tulee informoida yhteisön jäseniä ja auttaa heitä ymmärtämään muutoksen tarkoitus. Samalla tulee luoda jatkuva informaation virta, sillä se mahdollistaa henkilöstön mukanaolon muutoksessa. Jotta ihmiset voivat sitoutua muutokseen ja hyväksyä sen, on heidät aluksi saatava puhumaan siitä. Vaikka kaikki eivät hyväksy muutosta eivätkä sitoudu siihen, heidänkin kannaltaan on hyvä, että muutoksen tavoitteet esitetään selkeästi. (Juholin 1999, 196–198.)

Kun viestitään muutoksesta, on mietittävä, millainen sanoman kohderyhmä on. Mitä erilaisempia yksilöitä joukossa on, sitä helppotajuisempia viestien tulisi olla. Jos ryhmä koostuu hyvin erityyppisistä henkilöistä, toiston määrän tulee myös olla tavallista suurempi. Muutostilanteet voivat synnyttää monenlaisia tunnetiloja henkilöstön keskuudessa. Työyhteisöissä tämä tarkoittaa sitä, että ihmisille on annettava lupa ilmaista sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita. (Juuti & Virtanen 2009, 137–152.)

Juholin (1999, 203) esittelee keinoja onnistuneeseen muutosviestintään. Ensimmäinen niistä on se, että muutoksen välttämättömyys ja vaikutus yhteisön tulevaisuuteen tulee perustella selkeästi ja helposti ymmärrettävällä tavalla. Toiseksi henkilöstölle tulee selostaa uusi toimintatapa. Heidät tulee myös

vakuuttaa siitä, että johto on huomannut uuden toimintatavan välttämättömyyden, ja että sen toteuttamisesta on laadittu suunnitelma. Kolmanneksi keinoksi Juholin nimeää palautteen antamisen. Esimiehen tulee kertoa avoimesti työntekijöilleen sekä onnistumiset että epäonnistumiset. Neljänneksi tulee varmistaa, että muutos tulee käsitellyksi organisaation kaikilla tasoilla ja jokaisessa ryhmässä. Muutoksen johtajan olisi myös hyvä hahmotella itselleen sekä mahdollisen menestyksen että epäonnistumisen seuraukset liittyen henkilöstöön ja koko organisaatioon. Lopuksi Juholin korostaa toistamisen merkitystä kaikissa mahdollisissa yhteyksissä. Ei tule uskoa, että mikään asia sisäistettäisiin kerralla henkilöstön keskuudessa.

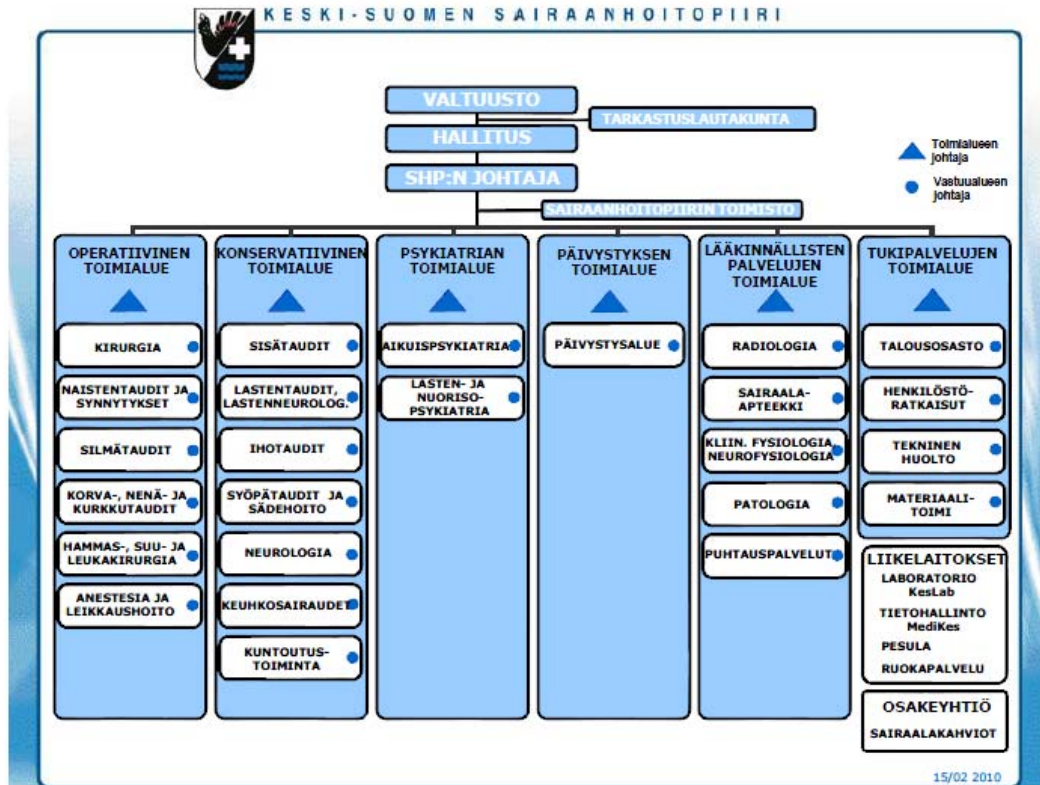
Koska muutos on jatkuva prosessi, myös muutosviestinnän on oltava jatkuvaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että muutosprosessi on kuvattava ja sitä on seurattava jatkuvasti. Muutoshankkeelle olisi hyvä luoda omat verkkosivut, jossa kerrotaisiin hankkeen tausta, tavoitteet, aikataulu ja nykytilanne. Kyseiselle sivulle voidaan linkittää muutokseen liittyvät oleelliset asiakirjat. Jatkuvaan viestintään liittyy vahvasti jo aikaisemminkin mainittu jatkuva tiedottaminen. Myös siitä tulee tiedottaa, ettei ole mitään tiedotettavaa. Asianomaisille tulee kertoa, mitä on tapahtunut, mitä on tapahtumaisillaan ja mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. (Åberg 2006, 131–132.)

#### 4 CASE: KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPPIIRIN HENKILÖSTÖRATKAISUT

Sairaanhoitopiirien tehtävänä on tuottaa alueensa erikoissairaanhoidon palveluja ja vastata terveyskeskusten laboratorio- ja röntgenpalveluiden ja muiden vastaavien erikoispalvelujen kehittämisestä ja laadunvalvonnasta. Lisäksi ne huolehtivat tehtäväalueensa tutkimus-, kehittämis- ja koulutustoiminnasta yhteistyössä terveyskeskusten kanssa. Tällä hetkellä sairaanhoitopiirejä on Suomessa 20. Suomen suurimmassa sairaanhoitopiirissä oli henkilökuntaa vuonna 2009 noin 21 000 ja sairaansijojia noin 3300, kun taas pienimmässä henkilökuntaa oli 550 ja sairaansijojia 219. Sairaanhoitopiirien vuoden 2009 toimintatuotot olivat 5 742 miljoonaa euroa ja toimintakulut yhteensä 5 445 miljoonaa euroa. (Kuntaliitto 2011.)

##### 4.1 Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri vastaa keskisuomalaisten erikoissairaanhoidosta. Se on Suomen suurin ei-yliopistollinen sairaanhoitopiiri. Siihen kuuluvat Keski-Suomen keskussairaala, Kinkomaan sairaala ja Sädesairaala, jotka vastaavat yleissairauksien hoidosta sekä Kangasvuoren sairaala ja Juurikkaniemen sairaala, jotka vastaavat aikuispsykiatrisen sairaanhoidon vuodeosastohoidosta. Lisäksi Haukkalan sairaala vastaa lasten- ja nuorisopsykiatrisesta hoidosta. Hallinnollisesti sairaanhoitopiiri jakautuu kuuteen toimialueeseen, jotka jakautuvat edelleen 27 vastuualueeseen. Näiden lisäksi sairaanhoitopiirissä toimii muutamia liikelaitoksia. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän omistaa 23 keskisuomalaista kuntaa, joiden asukasmäärä 31.12.2009 oli 272 774. Sairaanhoitopiirissä oli vuoden 2009 lopussa 2951 työntekijää, joista lääkäreitä oli 291, hoitohenkilöstöä 1496 ja muuta henkilöstöä 869. Toiminnan menot vuonna 2009 olivat 237,2 miljoonaa euroa. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2010a.)



**Kuvio 6. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio 2010 (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2010b).**

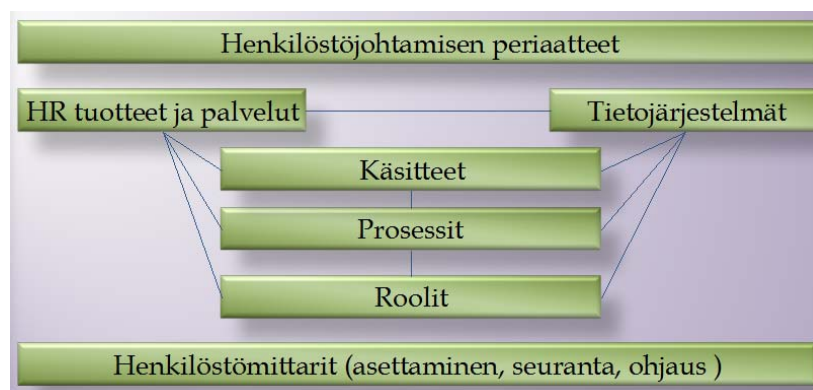
Sairaanhoitopiirin henkilöstöratkaisuiden vastuualue kuuluu tukipalveluiden toimialueeseen. Henkilöstöratkaisuiden toimipisteisiin kuuluvat: henkilöstötoimisto, palkkatoimisto, rekrytointi sekä koulutusyksikkö. Nämä palvelut tarjoavat keskitetysti erilaisia henkilöstöhallinnon asiantuntijapalveluita. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2010c.) Henkilöstöratkaisuihin työskentelee vaihdellen noin 30 henkilöä, joista tällä hetkellä 5 koulutusyksikössä, 2 rekrytoinnissa, 11 palkkatoimistossa ja 8 henkilöstötoimistossa.

#### 4.2 Hr-hanke

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on määritetty henkilöstöjohtamisen visio vuodelle 2015. Visio sisältää neljä kohtaa jotka ovat: yksi, yhteinen ja yhtenäinen henkilöstöjohtamisen toimintamalli, modernit henkilöstöjohtamisen välineet ja tuki, tuottava ja vaikuttava henkilöstöjohtaminen sekä viimeisenä menestyvä sairaanhoitopiiri ja sairaanhoitopiirin henkilöstö. (Aarnio & Tuononen 2010.)

Jotta sairaanhoitopiiri pääsisi nimettyihin tavoitteisiinsa, tarvitaan henkilöstöratkaisuiden alueella erilaisia muutoksia. Nämä muutokset muodostavat yhdessä sairaanhoitopiirin hr-hankkeen. Hanke alkoi Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä vuonna 2009 ja se jatkuu vuoteen 2015 saakka, joten hanke on vielä siis alkuvaiheessa. Seuraavassa kappaleessa esitellään kyseisen hankkeen sisältö.

Kuviosta 7 on nähtävissä, mitä kaikkea hr-hanke Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä käsittää. Ylimmäisenä kohtana voidaan nähdä henkilöstöjohtamisen periaatteet. Niillä tarkoitetaan yleisiä periaatteita, jotka ohjaavat henkilöstöjohtamisen ja siihen kuuluvien eri prosessien toteuttamista ja kehittämistä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Periaatteena voidaan pitää esimerkiksi sitä, mitä johtajuuden katsotaan käsittävän Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Toisella rivillä voidaan nähdä hr-tuotteet ja -palvelut. Näillä tarkoitetaan henkilöstöratkaisuiden tuottamia palveluja, esimerkiksi koulutuspalveluja, palkanlaskentaa ja rekrytointipalveluja. Esimerkiksi koulutuspalveluiden tuotteita ovat koulutustarvekyselyt sekä erilaiset koulutussuunnitelmat. Samalla rivillä on myös toinen tärkeä osa-alue eli tietojärjestelmät. Tällä hetkellä sairaanhoitopiirissä on käytössä useita eri tietojärjestelmiä. Muun muassa palkanlaskennalle, rekrytoinnille ja koulutuksille on omat ohjelmansa. Yksi hr-hankkeen tavoitteista olisi kuitenkin yhtenäistää eri osa-alueita ja saada yksi, yhtenäinen hr-tietojärjestelmä, jolla voitaisiin hoitaa niin henkilöstösuunnittelua, raportointia kuin osaamisenkin johtamista. (Aarnio & Tuononen 2010.)



**Kuvio 7. Hr-hankkeeseen kuuluvat osa-alueet (Aarnio & Tuononen 2010).**



Sekä hr-tuotteet ja -palvelut että tietojärjestelmät vaikuttavat osaltaan kolmeen muuhun osa-alueeseen. Ensimmäinen niistä on käsitteet. Jotta saataisiin aikaan yhteisymmärrys, käsitteiden on oltava selkeitä ja helppotajuisia. Hankkeeseen sisältyy jo olemassa olevien käsitteiden selkeyttäminen ja myös täysin uusien käsitteiden luominen. Toisaalta hankkeessa tullaan myös luopumaan joistakin vanhoista käsitteistä. Sairaanhoidopiirin henkilöstöratkaisuihin liittyviä käsitteitä ovat esimerkiksi: vakanssi, henkilötyövuosi ja osaamisen kehittäminen. Myös henkilöstöjohtamisen prosessit tulevat muuttumaan. Yksittäisiä hr-prosesseja, kuten rekrytointia tullaan kehittämään tietojärjestelmien ja hr-tuotteiden ja -palveluiden puitteissa. (Aarnio & Tuononen 2010.)

Kolmantena osa-alueena ovat roolit. Henkilöstöratkaisuiden eri prosesseissa on erilaisia rooleja. Esimerkiksi rekrytointiprosessissa operatiivisia eli toiminnallisia rooleja ovat: hakija, rekrytoiva esimies, rekrytoiva yksikkö ja hr-asiantuntijat, eli tässä tapauksessa rekrytointipäällikkö. Kuten edellä mainitaan, henkilöstöjohtamisen prosessit muuttuvat, joten luonnollisesti myös siihen kuuluvat roolit muuttuvat. Viimeisenä osana kuviota nähdään henkilöstömittarit. Hr-hanke tulee vaikuttamaan niiden asettamiseen, seurantaan ja ohjaukseen. Henkilöstöjohtamisen mittarit mittaavat muun muassa poissaoloja, työtyytyväisyyttä ja henkilöstön vaihtuvuutta. Tällä hetkellä sairaanhoidopiirin henkilöstöjohtamisen mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstökustannukset, poissaolot sekä työhyvinvointikysely. (Aarnio & Tuononen 2010.)

#### 4.3 Teemahaastattelututkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön empiriaosuuden tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään kvalitatiivista haastattelututkimusta. Haastattelut suoritetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48) mukaan teemahaastattelussa edetään ennakkoon määriteltyjen teemojen varassa. Teemahaastattelu vapauttaa haastattelun pois tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänet kuuluviin. Tämän kaltaisissa haastatteluissa otetaan huomioon,

että ihmisten antamat tulkinnat ja merkitykset ovat keskeisiä, ja että ne ovat syntyneet vuorovaikutuksessa.

Haastattelujen tavoitteena on kartoittaa, miten henkilöstöratkaisuiden työntekijät ovat kokeneet hr-hankkeen alkuvaiheen johtamisen. Kohderyhmään kuuluville henkilöille lähetettiin haastattelukutsut sähköpostitse, jonka avulla haastatteluajat sovittiin. Yksilöhaastatteluihin osallistui 6 henkilöä henkilöstöratkaisuiden vastuualueelta: 2 koulutusyksiköstä, 3 palkkatoimistosta ja 1 henkilöstötoimistosta. Rekrytointiyksikkö jäi valitettavasti tutkimuksen ulkopuolelle. Haastattelut suoritettiin viikoilla 4–6 tutkittavien työpaikalla heidän omissa työhuoneissaan ja ne kestivät noin 10 minuutista 30 minuuttiin.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Samaa litterointitapaa käytettiin alusta loppuun saakka. Haastattelujen teemat olivat kaikille samat: muutosjohtaminen, viestintä ja esimiestyö. Nämä kolme teema valittiin teoriaosuuden pohjalta. Haastattelua varten laadittiin jokaiseen teemaan sopivia kysymyksiä, mutta niiden järjestystä ja sanamuotoja vaihdeltiin jokaisen haastattelutilanteen mukaan ja tarvittaessa esitettiin lisäkysymyksiä. Kysymyksiä ei siis noudatettu orjallisesti, koska kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelun teemat ja niihin liittyvät kysymykset löytyvät työn liitteestä 1.

#### 4.4 Teemahaastatteluiden tulokset

Tutkimuksen tulokset analysoitiin litteroitujen haastattelujen pohjalta, niin että ne purettiin edellä mainittujen teemojen mukaan. Tutkimuksen tulokset esitellään teemojen mukaisessa järjestyksessä eli ensin muutosjohtaminen, sitten viestintä ja lopuksi esimiestyö.

##### 4.4.1 Muutosjohtaminen

Haastattelun ensimmäisessä eli muutosjohtamisen osiossa kysyttiin tutkittavien näkemyksiä muun muassa muutosten tarpeellisuudesta, henkilöstön

vaikutusmahdollisuuksista, muutoksen aiheuttamista tuntemuksista sekä hr-hankkeen organisoinnista ja aikataulusta. Ensimmäisenä kysyttiin, ovatko hr-hankkeen tuomat muutokset hyvin perusteltuja ja tarpeellisia. Kaikki 6 vastaajaa kokivat, että tulevat muutokset ovat hyvin perusteltuja johdon puolelta. Osa vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin tietoinen siitä, mitä kaikkea kyseinen hanke pitää sisällään ja eräs vastaaja totesikin, että muutos voi jollain lailla pelottaa.

*”Sillon siinä meidän palaverissa tuolla ku oltiin kaikki niin meille kerrottiin siitä ja kyllä sen tuntuu musta ihan okei. Sen mitä tietää.”*

*”Kyllä mä koen, että ne on hyvin perusteltuja, vaikka toisaalta varmaan tässä organisaatiossa muutos pelottaa jonkin verran, mutta kyllä mä kokisin että asia on hyvin perusteltu.”*

Vastaajat kokivat myös itse henkilökohtaisesti muutosten olevan tarpeellisia. Eniten odotettiin sähköisen järjestelmän tuomia etuja ja työmäärän vähenemistä, koska tämän hetkinen systeemi koetaan aikaa vieväksi ja turhaa työtä teettäväksi. Myös toimintatapojen yhtenäistämistä toivottiin erilaisiin käytäntöihin liittyen.

*”Niin mä en ainakaan kyllä kaikkia edes tiedä, mitä siihen on tulossa, mutta mitä tiän niin ainakin se matkalasku-uudistus ois hyvä... turhaa paperia siellä ja täällä.”*

*”...mä oon niinku aatellu et se yhtenäistäis käytäntöjä ja samalla se sähköinen muoto nopeuttais, ja sitten vastuuttais ihan oikeasti niitä ihmisiä, jotka panee niihin papereihin nimen alle.”*

Seuraavaksi kysyttiin, onko henkilöstön edustajilla ollut mahdollisuutta vaikuttaa tuleviin muutoksiin. Viisi vastaajaa kuudesta kertoi, että työntekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa, jos vain on halunnut olla aktiivinen. Kuitenkin koettiin, että tarvetta aktiiviseen vaikuttamiseen ei ole ollut. Yhden vastaajan mukaan henkilöstöllä puolestaan ei ole ollut vaikutusmahdollisuuksia. Vastaajat kertoivat,

että eniten he ovat saaneet tuoda näkemyksiään esille sekä yhteis- että tiimipalaverissa. Erästä vastauksesta kävi ilmi, että niin sanottua tahtotilaa vaikuttamiseen ei oikein ole ollut, koska halutaan turvautua vanhoihin toimintatapoihin.

*”...näin kokisin, että mahdollisuuksia on vaikuttaa, mutta se tahtotila siihen vaikuttamiseen niin... musta tuntuu että enemmän halutaan pysyä niissä nykyisissä asemissa, kuin lähtee aktiivisesti mukaan.”*

*”Onhan niitä asioita käsitelty, että itse olen ainakin mielipiteeni niissä meidän tiimipalaverissa kertonut, ja ne mielipiteet on sitte varmaankin lähteneet eteenpäin...”*

Vastaajilta kysyttiin myös, tietävätkö he, mitkä muutokset tulevat vaikuttamaan eniten heidän omaan työhönsä. Suurin osa vastaajista osasi kertoa, mitkä hr-hankkeen osa-alueet tulevat koskemaan heitä itseään. Vastauksissa mainittiin muun muassa osaamisenhallinta- ja koulutusjärjestelmä sekä sähköiset koulutus- ja virkamatka-anomukset. Myös matkalasku-uudistuksen kerrottiin vaikuttavan työhön. Joistakin vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että läheskään kaikki muutokset eivät olleet vielä vastaajien tiedossa.

*”No ku mä en oikeen tiää...muuta ku sen matkalaskun... mä en ihan tarkalleen oikein tiää, mitä kaikkea siihen sisältyy.”*

Seuraavat kysymykset koskivat muutoksen herättämiä tunteita. Haastateltavilta tiedusteltiin, odottavatko he muutoksia innolla vai arveluttavatko uudistukset. Tämä kysymys jakoi jonkin verran mielipiteitä. Yksi vastaajista totesi, että toisaalta odottaa innolla, mutta toisaalta tietää, että myös haasteita on tiedossa. Neljä vastaajaa taas totesivat odottavansa innolla uusia muutoksia. Yksi vastaajista puolestaan totesi, että tulevat muutokset eivät innosta, ja että ne tuntuvat aiheuttavan vain lisätyötä.

*”Itse asiassa sekä että. Kokeneena sen, että yhden järjestelmän rakentamisen tiedän, että se ei oo helppoo, mutta sitten toisaalta, kun sen järjestelmän saa käyttöön niin se hyöty mikä siinä on niin... se on sitä, mitä me ollaan haluttu, että saadaan jokin järjestelmä, joka toimii sujuvasti.”*

*”En mä nyt enää niin innolla oo mitään oottamassa, että kyllähän se aina tässä vaiheessa tuntuu lähinnä vaan lisätyöltä.”*

Muutosjohtamisen osiossa kysyttiin myös sitä, sallitaanko haastateltavien yksiköissä myös negatiivisten tunteiden salliminen, ja jos sallitaan, niin miten näitä tunteita on käsitelty. Kaikki vastaajat kertoivat, että myös negatiivisten tunteiden näyttäminen on sallittua, mutta jotkut heistä mainitsivat, että toisaalta siihen ei välttämättä kuitenkaan kannusteta. Haastateltavien mukaan he ovat saaneet tuoda omat näkemyksensä esille niin tiimipalavereissa kuin yhteisissä tapaamisissakin.

*”Kyllä mä sanoisin, että on sallittua, mutta toisaalta sanoisin, että ei siihen kannusteta, että tuotaisiin niitä aktiivisesti esille. No musta tuntuu, että siinä on kehittämisen varaa, että oikeasti kohdataan ne ihmisten tuntemukset ja pyritään selvittämään, että mistä ne johtuu ja nähdään ne tosiasiat siellä taustalla.”*

*”Kyllä, meidän työyhteisö on kyllä sellainen, että varsinkin maanantain tiimeissä voi tuoda kaikenlaisia näkemyksiä esille... meillä on sen verran hyvä yhteishenki, että voidaan puhua sekä negatiivisista että positiivisista asioista.”*

Muutosjohtamisen viimeisessä osiossa kysyttiin, miten hr-hanke on tutkittavien mielestä organisoitu ja onko hankkeen tuomille muutoksille annettu tarpeeksi aikaa. Hankkeen organisointi oli jäänyt vieraaksi neljälle kuudesta vastaajasta, sillä he eivät osanneet vastata, oliko se heidän mielestään onnistunut vai ei. Loput kaksi vastaajaa osasi kertoa, mikä oli heidän mielestään hyvää ja huonoa

hankkeen organisoinnissa. Hankkeen organisoinnin katsottiin olevan onnistunutta siinä suhteessa, että siinä on asetettu tavoitteita ja tehtäviä sekä lisäksi sitä on pilkottu pienempiin osiin. Kehittämisen varaa puolestaan katsottiin olevan hankkeen henkilöresursseissa ja siinä, ettei montaa isoa hanketta tulisi viedä yhtä aikaa eteenpäin.

*”Menemme hyvin kevyillä resursseilla, että meillä on ollut isoja hankkeita menossa...että näin jälkiviisaana voisin todeta, että hr-hankkeen yhtäaikainen eteenpäin vieminen on ollut melkoinen riski. Varsinkin perushenkilöstön eli esimerkiksi henkilöstötoimiston ja palkkatoimiston resurssit on ollut varmasti tiukalla.”*

*”Sitä kyllä ohjataan hyvin ja se on niinku silleen suunnitelmallista. Tässä on asetettu ihan selkeitä tavoitteita ja sit on aina tehtäviä ja sitten niitä käydään oikeesti läpi, että ihan selkeesti on niinku suunta. Ja sit sitä on silleen pilkottu...”*

Kaikkien kuuden haastateltavan mielestä hankkeelle on annettu tarpeeksi aikaa, ja että henkistä valmistautumisaikaa on ollut riittävästi. Tähän kerrottiin syyksi muun muassa se, että hanke on ollut välillä tauolla muiden hankkeiden selvitysten ajaksi.

#### 4.4.2 Viestintä

Haastattelun toisessa osiossa eli viestinnän osuudessa haastateltavilta kysyttiin muun muassa hr-hankkeesta keskustelemisesta, tiedotuskanavista, tiedotuksen onnistumisesta sekä mahdollisista kehittämis ehdotuksista muutosviestintään liittyen. Aluksi tiedusteltiin, onko hr-hankkeesta keskusteltu haastateltavien yksiköissä ja jos on, niin miten on keskusteltu. Kaikki kuusi vastaajaa kertoivat keskustelleensa omassa yksikössään hankkeesta ja sen tuomista muutoksista. Eniten asiasta on keskusteltu kahvipöydässä sekä tiimi- ja yhteispalavereissa. Eräs

vastaaja kuitenkin toi esille seikan, että koko henkilöstöratkaisuita koskevaa yhteistä keskustelua ei ole asian tiimoilta ollut tarpeeksi.

*”Varmasti keskustellaan esimerkiksi kahvipöydissä, mutta sitten tällaista yhteistä keskustelua tämän asian tiimoilta niin sitä on ollut liian vähän.”*

Seuraavana kysyttiin, onko viestintä ollut jatkuvaa sekä, mitä viestintävälineitä ja -tapoja tiedottamiseen on käytetty. Viestinnän jatkuvuudesta oli hieman erilaisia näkemyksiä haastateltavien keskuudessa. Kahden vastaajan mielestä viestintä hankkeesta oli loppunut joulun aikoihin, kun taas kolmen muun vastaajan mielestä viestintä on ollut jatkuvaa. Heidän mielestä henkilön omalla aktiivisuudella on ollut merkitystä siinä, onko saanut tarpeeksi tietoa vai ei. Yksi vastaaja koki, että tiedottamisessa on ollut taukoja, mutta ne ovat johtuneet ihan ymmärrettävistä syistä.

*”Kyllä siinä on ollut taukoja eli ei oo ollu sellainen selkee jatkumo, mutta toisaalta se johtuu siitä, että on ollut monia mutkia matkan varrella, että se on varmaan rajoittanut sitä viestintää sitten.”*

Haastateltavat kertoivat, että hr-hankkeesta viestimiseen on käytetty sekä kasvokkain tapahtuvaa että sähköistä viestintää, mutta painopiste on ollut kasvotusten tiedottamisessa. Kasvotusten tapahtuvaa viestintää kerrottiin olevan ainakin henkilöstöjohtamisen iltapäivissä, tiimipalavereissa, yhteispalavereissa ja kahvipöytäkeskusteluissa. Sähköisen viestinnän kanavista mainittiin johtoryhmän pöytäkirjat, henkilöstölehti, Intranet sekä sähköposti.

*”No sillain mitä mä oon huomannut, niin ainakin johtoryhmän muistiossa on siitä ollut aina mainintaa. Ja sitten myöskin henkilöstöjohtamisen iltapäivissä. Niin mun mielestä nämä kanavat on ainaki semmosia, joilla pystyy viestittään tästä asiasta koko talolle. Ja sehän on sitten omasta aktiivisuudesta kiinni, että lukeeko niitä johtoryhmän muistioita.”*

Viestintään liittyen kysyttiin myös, miten tieto on vastaajien mielestä kulkenut ja kuka on yleensä tiedottanut hr-hankkeeseen liittyvistä asioista organisaatiossa. Pääosin vastaajat kokivat, että tiedottaminen on sujunut hr-hankkeen alkuvaiheessa hyvin ja että he ovat saaneet vastaukset ainakin niihin asioihin, joita he ovat osanneet kysyä. Toisaalta koettiin, että päivittäinen työ on vienyt liikaa aikaa, jotta hr-hankkeeseen olisi voinut rauhassa perehtyä. Omaa aktiivisuutta ottaa selvää asioista korostettiin jälleen tässäkin asiassa. Yksi vastaajista toi esille myös sen, että kaikille henkilöstöratkaisuiden työntekijöille ei ole välttämättä vieläkään täysin selvää, miten hr-hanke käytännössä koskettaa eri henkilöstöratkaisuiden yksiköitä. Jokainen kuudesta vastaajasta osasi kertoa, että pääosin hr-hankkeen tiedottamisesta on vastannut henkilöstöjohtaja ja hänen lisäksi hr-asiantuntija.

*”No varmaan tässä vaiheessa ihan hyvin, sillain et jos siitä vaan on kiinnostunut, niin kyllä sitten varmastikin tietoa saa... mutta vielä meillä ei oo ollu silleen aikaa perehtyä siihen... tuntuu että kaikki aika menee tässä päivittäisessä pyöryksessä.”*

*”Joo ehkä ku näin ihan mietin niin, voi olla, että joillekin ihmisille voi olla hieman epäselvää, että mitä ylipäätään on hr-hanke. Se on vaan sanat hr ja hanke. Mitä se sitten niinku pitää sisällään niin...”*

Viestinnän toiseksi viimeisessä kysymyksessä haluttiin tietää, onko työntekijöiden mielestä hr-hankkeen vaiheista tiedotettu ennakkoon vai onko niistä kerrottu henkilöstölle vasta jälkikäteen. Neljä vastaajaa kuudesta koki, että heille on tiedotettu tulevista vaiheista ennakkoon. Yksi vastaajista koki, että suuret yleiset linjat on onnistuttu kertomaan hyvin etukäteen, mutta joitakin yksityiskohtia on voinut jäädä kertomatta. Kuitenkin yksi henkilö kuudesta kertoi, että hänen mielestään tiedottaminen on tapahtunut jälkikäteen.



*”No mä sanoisin, että varmaan sekä että... Varmasti sellaisia suuria yleisiä linjoja on pyritty kertomaan etukäteen ja onnistuttukin.”*

*”Kyllä se tiedottaminen on mun mielestä elänyt sen prosessin mukana aikalailla, että ajallisesti on ihan hyvin kyllä tiedotettu.”*

Lopuksi pyydettiin tuomaan esille kehittämisehdotuksia viestintään ja tiedottamiseen liittyen. Vastajat toivat esille sekä hyviä että huonoja puolia tiedottamisen tämän hetkisestä tilanteesta. Kehittämisehdotuksia annettiin seuraaviin asioihin. Erityisesti toivottiin, että väärän tiedon ja huhujen leviäminen estettäisiin johdon puolelta kertomalla heti asian oikea laita. Lisäksi toivottiin, että tiedottaminen olisi käytännön läheisempää ja että siinä käytettäisiin konkreettisia esimerkkejä apuna. Henkilöstöjohtamisen iltapäivien tiedottaminen oli erään vastaajan mielestä jäänyt ehkä hieman liian yleiselle tasolle. Yleisesti vastajat kaipaivat vielä enemmän tietoa siitä, miten mikäkin muutos vaikuttaa kenenkin työhön ja toimenkuvaan.

*”Isoin asia joka tulee mieleen niin on tää kun on ollut eräänlaista pahoinvointia ja ehkä jopa väärää tietoa liikkeellä eli tällaista huhuihin perustuvia käsityksiä... että se välitön viesti pitäisi heti antaa henkilöstön edustajille, ettei näitä väärinkäsityksiä synny.”*

*”Ehkä ku tämmönen uus hanke tulee niin pitäis vieläkin tarkemmalla tasolla kertoa se, että ketä tämä koskee, mitä osaluokkia se hr-hanke koskee ja se että mitä se konkreettisesti käytännössä tarkoittaa... henkilöstöjohtamisen iltapäivissä se on ollut vaan sellaista yleistä. Että ihmisille selitettäisiin esimerkin omaisesti, miten tämä tulee minun työtäni koskettamaan.”*

Positiiviseksi tekijäksi tiedottamisessa koettiin se, että henkilöstöjohtaja oli hyvin informoinut työntekijöitä silloin, kun hr-hanke oli niin sanotusti ”jäissä” jonkin muun hankkeen vuoksi. Lisäksi hr-asiantuntijan laatimaa PowerPoint esitystä hankkeesta pidettiin todella hyvänä ja selkeyttävänä.

#### 4.4.3 Esimiestyö

Haastattelun viimeisessä osiossa kysyttiin esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Haastateltavilta tiedusteltiin kantaa muun muassa siihen, tukeeko lähiesimies muutoksessa alaisiaan ja tukeeko hän omalla esimerkillään muutosten toteutumista. Lisäksi kysyttiin esimiehen käyttämistä muutosviestinnän välineistä sekä pyydettiin kehitysehdotuksia muutostilanteeseen omalle esimiehelle. Haastattelun lopussa vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esille vapaasti omia mielipiteitään hr-hankkeesta. Nämä vastaukset esitellään myös tässä osiossa.

Ensimmäisenä kysyttiin haastateltavien mielipidettä siitä, kokevatko he, että heidän oma lähiesimies tukee heitä muutoksessa ja että kannustaako hän itse omalla esimerkillään toimimaan näiden muutosten hyväksi. Neljä kuudesta vastaajasta koki, että oma esimies on tukenut heitä muutoksessa ja vastannut aina tarvittaessa alaistensa kysymyksiin, jos sellaisia on ilmennyt. Kaksi neljästä vastaajasta ei vielä osannut vastata tähän kysymykseen, koska he kokivat, että hanke on vasta niin alkuvaiheessa, että varsinaista tukea ei ole vielä tarvittu. He kuitenkin kertoivat olevansa varmoja siitä, että oma esimies tulee olemaan heidän tukenaan muutosten edetessä. Vastaajien kanta oli sama koskien myös esimiehen toimimista muutosten hyväksi omalla esimerkillään eli neljä kuudesta vastaajasta koki, että oma esimies tukee omalla esimerkillään muutosta, mutta kaksi henkilöä ei osannut vielä tähän antaa vastausta.

*”Kyllä hän on ainakin minua tukenut ja oon aina mennyt sanomaan jos on ollut jotain sellasta asiaa, mistä on ollu. En oo jäänyt ilman tukea.”*

*”Kyllä ehdottomasti tukee omalla esimerkillään asioita eteenpäin.”*

Seuraavaksi kysyttiin oman esimiehen viestintätavoista ja -välineistä. Haastateltavat kertoivat, että heidän esimiehensä viestivät hr-hankkeesta sekä kasvokkain erilaisissa palavereissa että sähköisesti eri välineiden avulla. Kasvokkain esimiehet viestivät alaisilleen henkilöstöjohtamisen iltapäivissä, henkilöstöratkaisuiden yhteispalavereissa, tiimipalavereissa sekä jokapäiväisissä tilanteissa, kuten kahvitauoilla. Sähköisiksi välineiksi mainittiin johtoryhmän pöytäkirjat, Sharepoint, Mitä Kuuluu-lehti, Intranet sekä sähköposti. Lopuksi vastaajilta kysyttiin, että olisiko heillä kehittämis ehdotuksia omalle esimiehelle muutoksessa tukemiseen ja johtamiseen. Pääosin vastaajat olivat tyytyväisiä oman esimiehensä tapaan käsitellä ja johtaa hr-hanketta. Yksi vastaajista kuitenkin toivoi omalle esimiehelleen lisää voimaa ja rohkeutta kohdata myös ihmisten negatiiviset tunteet sekä kärsivällisyyttä paneutua niihin.

*”Toivoisin, että hänellä olisi voimaa kohdata ne hankalat tilanteet ja eriävät mielipiteet, niin että haetaan ne taustat myöskin. Eli paneutuminen siihen, mitä ne ihmiset oikeesti sanoo, ettei niinku suoralta kädeltä selitetä jotain asiaa...”*

Haastattelun päätteeksi vastaajilla oli mahdollisuus tuoda vapaasti näkemyksiään esille hr-hankkeeseen ja kaikkiin muihinkin heidän mielestään aiheeseen liittyviin asioihin. Hr-hankkeesta kaksi vastaajaa halusi mainita vielä, että heidän mielestään on hyvä, että henkilöstöratkaisuiden toimintatapoja kehitetään yhtenäisempään ja modernimpaan suuntaan. Lisäksi korostettiin asiakaspalvelun tärkeyttä eri prosesseissa. Kolme muuta vastaajaa toivat esille asioita hr-hankkeen ulkopuolelta. Omalta esimieheltä toivottiin muun muassa aikaa järjestää kuukausittainen tapaaminen. Lisäksi seututerveyskeskushankkeen aikana työntekijät olisivat halunneet, että asiaa olisi käsitelty tarkemmin. Muutama henkilö kertoi, että asiaa olisi voitu tarkastella myös alataason henkilöiden näkökulmasta. Viimeiseksi esimiehiltä toivottiin lisää halukkuutta tutustua alaistensa käytännön työhön.

#### 4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä henkilöstöratkaisuiden työntekijät ovat hr-hankkeen alkuvaiheen johtamisesta. Tuloksista voidaan päätellä, että hankkeen alkuvaiheen johtamisessa on osittain onnistuttu, mutta joissakin osa-alueissa on vielä kehittämisen varaa. Tämä koskee niin muutosjohtamista, muutosviestintää kuin esimiestyötäkin.



#### Kuvio 8. Kootut kehitysehdotukset

Haastatteluista selvisi, että muutosten tarpeellisuus on perusteltu hyvin, sillä vastaajat kokivat ne myös itse tarpeellisiksi omassa työssään. Kuten tämän työn teoriaosassa mainitaan, se on hyvin tärkeää, sillä työntekijän on hankalaa hyväksyä muutokset, jos hän ei ymmärrä niiden merkitystä. J. P Kotterin laatiman muutosaskelmallin ensimmäinen askel eli muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen pätee siis tässäkin tapauksessa. Työntekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa hr-hankkeen muutoksiin, jos he vain ovat itse olleet aktiivisia. Työntekijöitä tulee tulevaisuudessa kannustaa enemmän tuomaan omia mielipiteitään ja näkemyksiään esille heti alkuvaiheessa. Kuten Piilin (2006, 133–137) ja Järvisen (2009, 104–117) näkemykset jo mainittiin teoriaosassa,

henkilöstö tulee ottaa mukaan heti muutoksen valmisteluvaiheessa, jotta he voivat sitoutua muutokseen ja ymmärtää sen motiivit.

Haastateltavien vastauksista selvisi, että suurin osa vastaajista odotti muutoksia hyvillä mielin, eikä suuria vastarinnan merkkejä ollut havaittavissa. Kävi myös ilmi, että henkilöstöratkaisuiden yksiköissä erilaisten tunteiden ilmaiseminen on sallittua, mutta esimiestaso ei kuitenkaan kannusta työntekijöitä siihen aktiivisesti. Juudin ja Virtasen (2009, 137–152) mukaan muutostilanteessa syntyy monenlaisia tunteita ja ne tulisi käsitellä yhdessä työyhteisössä. Yksi kehittämisen paikka henkilöstöratkaisuiden esimiehille on siis kertoa alaisilleen, että myös negatiiviset tunteet ovat sallittuja. Nämä tunteet tulee käydä lävitse ja selvittää, mistä esimerkiksi pelon tai surun tunteet johtuvat.

Tutkimuksesta ilmeni, että hankkeen organisointi oli suurimmalle osalle vastaajista jäänyt vieraaksi. Organisoinnin katsottiin kuitenkin olevan siltä osin onnistunutta, että hankkeelle on asetettu välitavoitteita ja sitä on pilkottu pienempiin osiin. Hr-hanketta ei kuitenkaan tule viedä yhtä aikaa eteenpäin muiden isojen hankkeiden kanssa, sillä perushenkilöstö on tuolloin kovilla. Jos kuitenkin isoja hankkeita on meneillään yhtä aikaa, tulee se huomioida henkilöstön resursseissa. Hr-hankkeen alkuvaiheelle on annettu riittävästi aikaa ja melkein päemmän kuin on ollut tarvetta. Tämä johtuu siitä, että hanke on ollut välillä katkolla muiden hankkeiden takia. Kuten teoriaosassa todetaan, muutosta ei voi kiirehtiä, vaan sille on suotava tarpeeksi aikaa.

Työntekijät ovat keskustelleet hankkeen tuomista muutoksista yksiköissään, mutta yhteistä keskustelua, jossa kaikki olisivat olleet läsnä, ei ole ollut tarpeeksi. Hankkeen edetessä on siis hyvä lisätä yhteisiä keskustelutilaisuuksia resurssien puitteissa. Tiedottaminen on alkuvaiheessa sujunut suhteellisen hyvin, mutta viestinnän jatkuvuuteen ja johdonmukaisuuteen tulee kiinnittää vielä huomiota. Åbergin mukaan muutos on jatkuva prosessi, joten myös muutosviestinnän on oltava jatkuvaa. Työntekijöille tulee selkeästi informoida se, mitkä muutokset koskevat ketäkin, mitä kaikkea tulevat muutokset pitävät sisällään ja kerrata heille hankkeen tarkoitus ja sisältö. Heille voidaan kertoa esimerkin omaisesti, miten uuden järjestelmän käyttöönotto tulee vaikuttamaan palkkasihteereiden tai

henkilöstösihteereiden työnkuvaan. Lisäksi huhupuheiden oikaiseminen pitää tehdä heti, kun tiedetään sellaisia olevan liikkeellä henkilöstön keskuudessa. Kuten teoriaosuudessa kerrotaan, henkilöstö alkaa itse tuottaa tietoa, jos se ei sitä johdon puolesta saa. Väärä tieto aiheuttaa suuttumusta ja pelkoa, joka taas lisää puolestaan muutosvastarintaa.

Juholinin (1999, 199–200) mukaan ennakkoon tapahtuvalla eli proaktiivisella viestinnällä pyritään luomaan keskustelua ja antamaan jokaiselle mahdollisuus ymmärtää oma roolinsa muutoksessa. Asioiden ennakkoon tiedottamisessa on onnistuttu siltä osin hyvin, että ainakin hankkeen suuret ja yleiset linjaukset olivat työntekijöiden tiedossa. Lisäksi henkilöstöjohtaja on onnistunut viestimään myös siitä, jos hanke on keskeytetty väliaikaisesti jonkin muun hankkeen ajaksi.

Kuten edellä on mainittu, esimiehiltä vaaditaan kuuntelemisen taitoa sekä tiedottamista oman ryhmänsä sisällä. Esimiehet ovat onnistuneet tukemaan alaisiaan hyvin hr-hankkeen alkuvaiheessa. Lisäksi he ovat olleet esimerkkinä muutoksen puolesta toimimiselle. Henkilöstöratkaisuiden työntekijät olivat tyytyväisiä omien lähiesimiestensä tapaan johtaa muutosta sekä esimiehen käyttämiin viestintäkanavoihin. Myös oman esimiehen tasolta tulevaa tietoa hr-hankkeesta on ollut riittävästi. Kehitysehdotuksena henkilöstöratkaisuiden esimiehille voisi olla se, että he keräisivät lisää rohkeutta tarttua myös negatiivisten tunteiden käsittelyyn ja ottaisivat selvää, mistä nämä tunteet oikeasti johtuvat. Arikoski ja Sallinen (2008, 83–87) totesivat jo teoriaosassa, että esimiehen tulee hyödyntää saamansa kritiikki ja ottaa se vastaan rakentavasti. Lisäksi esimiesten tulisi muistaa ajatella asioita välillä myös niin sanotun alatason työntekijöiden näkökulmasta ja miettiä, miten asiat vaikuttavat näiden henkilöiden jokapäiväiseen työhön.

Edellä olevasta kuviosta voidaan nähdä kaikkien osa-alueiden kehitysehdotukset hr-hankkeen jatkoa varten. Nämä ehdotukset koottiin yhteen haastateltujen työntekijöiden vastausten pohjalta. Hr-hankkeen jatkuessa, ja mahdollisten uusien projektien alkaessa, toimeksiantajan olisi hyvä kiinnittää huomiota erityisesti näiden asioiden toteutumiseen.

#### 4.6 Teemahaastatteluiden reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia eli toistettavissa olevia tuloksia. Esimerkiksi jos kaksi eri tutkijaa päätyy samanlaisiin tuloksiin, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta alusta loppuun saakka. (Hirsjärvi ym. 2002, 213–214.) Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä puolestaan tarkoitetaan arviota siitä, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan sitä ilmiötä, jota alun perinkin pyrittiin tutkimaan. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan korostaa muun muassa tuomalla esille vastauksista ilmenneet poikkeamat. (Pyörälä 2002.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on usein pieni. Tämä aiheuttaa haasteita tulosten yleistettävyteen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein keräämään pienestä joukosta mahdollisimman paljon tietoa. Pieni havaintomäärä kuitenkin rajoittaa tiedon yleistettävyttä, sillä tutkija joutuu tekemään yksinkertaistettuja oletuksia. Laadullisesta tutkimuksesta ei siis voida tehdä yleistyksiä, jos aineisto on kovin suppea. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 263–266.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin lisäämään siten, että haastattelututkimuksen toteutus sekä aineiston hankinta kuvattiin tarkasti alusta loppuun saakka. Lisäksi tuloksissa esiteltiin suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Luotettavuuteen on kuitenkin voinut vaikuttaa se, että vastaajat eivät mahdollisesti uskaltaneet kertoa kaikkia näkemyksiään niin suoraan kuin mahdollista. Lisäksi luotettavuutta saattoi heikentää myös se, että tutkimuksen

ulkopuolelle jäi täysin rekryointiyksikön työntekijöiden näkemykset. Tutkimuksen validiteettia puolestaan pyrittiin korostamaan siten, että valmiita avoimia kysymyksiä mietittiin ennakkoon teorian teemojen pohjalta. Lisäksi tuloksissa esiteltiin muutamia esille tulleita poikkeavia vastauksia.

Koska kyseessä oli case-tutkimus, ovat tutkimuksen tulokset sidottuja tiettyyn paikkaan ja aikaan. Siispä niiden yleistäminen muiden suomalaisten sairaanhoitopiirien henkilöstöhallinnon ja muutosjohtamisen tilanteeseen on haastavaa. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöratkaisuiden sisällä tulosten yleistäminen on mahdollista kolmen mukana olleen yksikön sisällä. Tulee kuitenkin muistaa, että näissä kolmessa yksikössä työtehtävät sekä -tavat voivat vaihdella suurestikin.



## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia onnistunutta muutosjohtamista. Työn päätutkimusongelmana oli selvittää, miten muutos johdetaan onnistuneesti organisaatiossa. Päätutkimusongelma ratkaistiin jakamalla se kahteen alatutkimusongelmaan. Alatutkimusongelmista ensimmäinen koski muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja toinen esimiestyön ja viestinnän merkitystä muutoksessa. Tutkimuksen aineisto hankittiin kvalitatiivisin metodein. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöratkaisuiden työntekijät. Empiirinen aineisto koostui kuuden työntekijän nauhoitetuista ja litteroiduista haastatteluista.

Teoriaosuudessa käsiteltiin muutosjohtamista yleisesti sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten riskejä sekä muutosvastarintaa. Lisäksi käsiteltiin esimiehen roolia muutoksen eri vaiheissa sekä muutosviestintää. Tarkasteltujen teorioiden pohjalta voidaan todeta, että muutosta voidaan viedä organisaatiossa eteenpäin monella tapaa. Pääasia kuitenkin on, että johdon tulee saada henkilöstö sitoutumaan siihen. Sitoutumista edesauttavat henkilöstön toiveiden ja näkemysten huomioiminen sekä työntekijöiden osallistuminen muutosten toteutukseen ja suunnitteluun alusta alkaen. Lisäksi muutosten tulee olla hyvin perusteltuja ja henkilöstön tulee itse kokea ne tarpeellisiksi omassa työssään. Jotta työntekijät voivat toimia muutoksen hyväksi, tulee heidän ymmärtää muutoksen tarkoitus. Muutosjohtamiseen liittyy myös monia riskejä, kuten liian lyhyt aikataulu muutoksen läpiviennissä tai liian suuret odotukset muutoksen onnistumisesta. Nämä riskit on hyvä tiedostaa organisaatiossa, jotta niitä pystytään välttämään.

Teoriaosuudesta kävi myös ilmi, että muutoksen vastustaminen on ihmiselle luontainen reaktio. Esimiestason tulee siis varautua mahdolliseen muutosvastarintaan ja selvittää syyt sen takana. Lisäksi on erittäin tärkeää, että negatiivisten tunteiden ilmaisua ei kielletä, vaan että ne käsitellään yhdessä. Muutosvastarintaa voidaan heikentää myös avoimella ja ennakoivalla muutosviestinnällä. Tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa ja proaktiivista. Jälkikäteen tapahtuvaa viestintää tulisi välttää, koska tuolloin henkilöstön keskuudessa on

voinut jo syntyä perättömiä huhuja. Jos näin kuitenkin pääsee tapahtumaan, on väärä tieto oikaistava välittömästi.

Esimiehet kokevat monenlaisia haasteita muutoksen aikana. Samalla kun he itse käyvät läpi erilaisia muutoksen tuomia tunteita, he joutuvat olemaan läsnä kun työntekijä tarvitsee tukea. Heidän tulee huolehtia, että muutoksesta huolimatta organisaatio pystyy suoriutumaan päivittäisistä tehtävistä. Lisäksi heidän odotetaan toimivan muutosten hyväksi omalla esimerkillään. Esimiehiltä tarvitaan siis muutoksenhallintataitoja eri muutoksen vaiheissa. Avoin keskustelu, palautteen antaminen sekä virheistä oppiminen ovat erittäin tärkeitä asioita muutoksen hallinnassa.

Opinnäytetyön empiriaosuudesta selvisi, että hr-hankkeen alkuvaiheen johtaminen oli osittain onnistunut case-organisaatiossa, mutta myös kehittämisen varaa löytyi. Muutos oli onnistuttu perustelemaan hyvin työntekijöille ja suurin osa heistä odottikin innolla tulevia uudistuksia. Työntekijät olivat myös keskustelleet jonkin verran hankkeen tuomista muutoksista eri yhteyksissä. Hankkeen organisointi oli jäänyt työntekijöille vieraaksi. Sen koettiin kuitenkin olevan onnistunut siinä suhteessa, että sitä oli pilkottu pienempiin osiin eikä sitä ole kiirehditty. Hankkeesta tiedottaminen oli onnistunut suhteellisen hyvin, sillä tärkeimmät linjaukset ja tavoitteet olivat työntekijöiden tiedossa. Viestinnän välineinä oli käytetty suurimmaksi osaksi kasvokkain tapahtuvaa viestintää, mutta myös sähköisiä kanavia, kuten sähköpostia ja Intranettiä. Esimiehet olivat onnistuneet tukemaan alaisiaan hyvin hankkeen alkuvaiheessa. He olivat myös tukeneet omalla toiminnallaan muutoksen toteutumista.

Toimeksiantajalle voidaan esittää seuraavanlaisia kehittämissuhteita. Työntekijöitä tulisi rohkaista enemmän tuomaan esille heidän omia mielipiteitään sekä mahdollisia negatiivisia tunteita. Tällöin saataisiin käsiteltyä turhat pelot ja ennakkoluulot. Hankkeen organisoinnista tulisi tiedottaa työntekijöille enemmän, jotta he tietäisivät, ketkä käytännössä vastaavat hankkeesta. Myös henkilöresursseihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, varsinkin silloin, jos ollaan yhtä aikaa viemässä eteenpäin montaa laajaa hanketta. Lisäksi yhteisiä keskustelutilaisuuksia hankkeen sisällöstä ja tarkoituksesta olisi hyvä olla

enemmän. Työntekijöille tulisi kertoa esimerkkien avulla, miten hanke tulee muuttamaan eri hr-asiantuntijoiden työtä käytännössä sekä se, mitkä muutokset koskettavat ketäkin. Viimeisenä kehittämissuositukseksi voidaan todeta, että esimiehiltä tarvittaisiin lisää rohkeutta käsitellä alaisten esille tuomia negatiivisia tunteita ja selvittää, mistä ne johtuvat.

Tulevaisuudessa yrityksessä voidaan tutkia, miten hr-hankkeen johtaminen on sujunut sen loppuvaiheessa. Tällöin voidaan nähdä hankkeen onnistuminen kokonaisuutena ja se, onko työntekijöiden alkuvaiheen kehittämissuositukset huomioitu hankkeen eteenpäin viemisessä. Toinen näkökulma hankkeen tarkasteluun voi olla esimiesten näkemysten ja kokemusten tutkiminen näin laajan ja aikaa vievän hankkeen aikana.

## LÄHTEET

## Painetut lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Beerel, A. 2009. Leadership and Change Management. London: SAGE Publications Ltd.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.– 8. painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

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

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Kalin, R. 2010. Ihmiset muutoksen pyörteissä. Teoksessa: Strategia toimeksi – Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy, 115–120.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki: Talentum.
- Lewis, P., Millmore, M., Saunders, M. & Thornhill, A. 2000. Managing Change – A Human Resource Strategy Approach. Harlow: Pearson Education Limited.
- Macleod, C. & Todnem, R. 2009. Managing Organizational Change in Public Services – International Issues, challenges and Cases. London: Routledge.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu Muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen – miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintaan? Teoksessa: Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö- Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy, 115–120.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Leif Åberg ja Inforviestintä Oy.

## Elektroniset lähteet

Aarnio, E. & Tuononen, A. 2010. HR-hanke – Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kehittäminen [viitattu 17.11.2010]. Saatavissa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Intranetissa:  
<https://medikes.ksshp.fi/public/default.aspx?contentid=20509&nodeid=25205>

Drucker, P. 1999. Change Leaders. Inc, Inc magazine [viitattu 6.12.2010].  
Saatavissa: <http://www.inc.com/magazine/19990601/804.html>

Jovero, S. 2001. Metodipaketti 5. Haastattelut. Teknillinen korkeakoulu, Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus YTK [viitattu 26.12.2010].  
Saatavissa:  
<http://www.tkk.fi/Yksikot/YTK/koulutus/metodikortti/Haastattelu.html>

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2006. Muutosviestinnän tiivistetty yhteenveto [viitattu 11.11.2010]. Saatavissa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Intranetissa:  
<https://medikes.ksshp.fi/public/default.aspx?nodeid=18891&culture=fi-FI&contentlan=1>

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2010a. Taskutietoa 2009. [viitattu 17.11.2010].  
Saatavissa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Intranetissa:  
<https://medikes.ksshp.fi/public/default.aspx?contentid=18914&nodeid=32696>

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2010b. Organisaatiokaavio. [viitattu 16.11.2010].  
Saatavissa: <http://www.ksshp.fi/Public/default.aspx?nodeid=24900&culture=fi-FI&contentlan=1>

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2010c. Henkilöstöratkaisut. [viitattu 17.11.2010].  
Saatavissa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Intranetissa:  
<https://medikes.ksshp.fi/public/default.aspx?nodeid=25205&culture=fi-FI&contentlan=1>

Kohonen, E. 2008. Organisaatiokulttuuri. Joensuu: Joensuun Yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta [viitattu 28.1.2011]. Saatavissa: <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/OJP2008Kulttuuri.pdf>

Kunnat.net 2011. Sairaanhoidopiirit. Kuntaliitto [viitattu 11.3.2011]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/sairaanhoidopiirit/Sivut/default.aspx>

Kuntatyö 2010. Onnistunut muutosjohtaminen on lähivuosien haaste. Kuntaliitto [viitattu 12.12.2010]. Saatavissa: <http://www.kuntatyo2010.fi/index.php?id=335>

Pyörälä, E. 2002. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Helsinki: Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta [viitattu 1.3.2011]. Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.pdf>

Routio, P. 2007. Tapaustutkimus. Taideteollinen korkeakoulu [viitattu 19.12.2010]. Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/071.htm>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puustniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 19.12.2010]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Selin, A. 2007. Muutosjohtamisen riskejä. Kuntaliitto [viitattu 15.12.2010]. Saatavissa: [http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;124532](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;124532)

Sjöholm, M. 2010. Sairaanhoidopiirit. Kuntaliitto [viitattu 10.11.2010]. Saatavissa: [http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;353;553](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;353;553)

Toivola, J. 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia – muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa [verkkodokumentti]. Kuopio: Kuopion yliopisto, terveyshallinnon – ja talouden laitos [viitattu 10.11.2010]. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <http://www.kampus.uku.fi/gradut/2008/6868.pdf>

Valkeinen, T. 2007. Tukea kuntien muutokseen – Muutosjohtaminen. Kuntaliitto [viitattu 10.11.2010]. Saatavissa: [http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395)

Valpola, A. 2007. Kuntajohto muutoksen osajana. Kuntatyö kunnossa-julkaisut. Kuntien eläkevakuutus [viitattu 02.01.2011]. Saatavissa: [http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/kuntatyokunnossa\\_julkaisut.aspx?itemId=65&PageIndex=0](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/kuntatyokunnossa_julkaisut.aspx?itemId=65&PageIndex=0)



## LIITTEET

### LIITE 1 HAASTATTELUKÄESTIMÄT JA -KYSYMYKSET

#### Muutosjohtaminen

- Koetko, että hr-hankkeen tuomat muutokset ovat hyvin perusteltuja johdon puolelta?
- Koetko henkilökohtaisesti, että tulevat muutokset ovat tarpeellisia?
- Onko henkilöstön edustajilla ollut mahdollisuutta vaikuttaa tuleviin muutoksiin?
- Oletko tietoinen siitä, mitkä muutokset tulevat vaikuttamaan eniten omaan työhösi?
- Millaisia tuntemuksia nämä muutokset aiheuttavat?
- Arveluttavatko muutoksen tuomat uudistukset?
- Sallitaanko myös negatiivisten tunteiden ilmaisu työyhteisössäsi?
- Jos sallitaan, niin miten näitä tunteita käsitellään?
- Ovatko hr-hankkeen muutokset hyvin organisoitu?
- Onko muutoksille annettu mielestäsi tarpeeksi aikaa?

#### Viestintä

- Keskustellaanko omassa yksikössäsi hr-hankkeesta ja sen tuomista muutoksista?
- Jos keskustellaan, niin miten?
- Onko viestintä ollut organisaatiotasolla jatkuvaa?
- Mitä tiedotuskanavia hr-hankkeesta viestimiseen käytetään?
- Miten tieto kulkee? Kuinka usein tiedotetaan? Oletko saanut tarpeeksi tietoa hr-hankkeesta?
- Kuka tiedottaa?
- Tiedotetaanko asioista ennakoon vai selitelläänkö enemmänkin jo menneitä tapahtumia?
- Miten haluaisit kehittää tiedottamista hr-hankkeeseen liittyen?

### Esimiestyö muutostilanteessa

- Koetko, että oma esimiehesi tukee alaisiaan muutoksessa? Jos niin, miksi ja jos ei niin miksi ei?
- Kannustaako oma esimiehesi omalla esimerkillään toimimaan muutosten hyväksi?
- Mitä viestintätapoja oma esimiehesi käyttää muutoksista viestimiseen?
- Miten haluaisit kehittää oman esimiehesi tapaa johtaa muutosta?
- Vapaa sana