LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen

Marita Havusela

MUUTOSPROSESSIN IMPLEMENTOINTI JA JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON VÄLITYSPALVELUISSA

Työn ohjaaja/tarkastaja: professori Hanna-Kaisa Ellonen
2. Tarkastaja: professori Kirsimarja Blomqvist

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1

1.1 Tutkimuksen taustaa 1

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 2

1.3 Tutkimuksen rakenne 3

2 MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN 4

2.1 Muutos yrityksen toiminnassa 4

2.2 Johtaminen 5

2.3 Muutoksessa johtaminen 8

2.4 Muutosprosessin rakenteet 11

3 KOTTERIN MUUTOSPROSESSIMALLI 14

3.1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen 15

3.2 Ohjaavan tiimin perustaminen 17

3.3 Vision ja strategian laatiminen 19

3.4 Muutosvisiosta viestiminen 20

3.5 Valtuuksien antaminen henkilöstölle vision mukaiseen toiminta 23

3.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen 23

3.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen 24

3.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin 26

4 TUTKIMUSMENETELMÄT 28

4.1 Aineiston keruu 30

4.2 Aineisto analyysi 32

5 TUTKIMUKSEN CASE – YRITYKSEN ESITTELY 34

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET 38

6.1 Muutosprosessin implementoinnin kuvaus HUS - Servis välityspalveluissa 38

6.1.1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen 39

6.1.2 Ohjaavan tiimin perustaminen 39

6.1.3 Vision ja strategian laatiminen 40

6.1.4 Muutosvisiosta viestiminen 41

6.1.5 Valtuuksien antaminen henkilöstölle vision mukaiseen toimintaan 42

6.1.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen 42

6.1.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen 43
6.1.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin 43
6.2 Empiirisen tutkimuksen tulokset 44
6.2.1 Muutostarve 45
6.2.2 Tiimitoiminta 48
6.2.3 Vastuu ja valtuudet 50
6.2.4 Viestintätarve 52
7 POHDINTA 55
8 JOHTOPÄÄTÖKSET 58
8.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset 58
8.2 Tutkimuksen pohjalta tehtävät suositukset 61
8.3 Tutkimuksen luotettavuus 62
8.4 Jatkotutkimusehdotukset 64
LÄHDELUETTELO 66
LIITTEET
LIITE 1: Tutkimuksen saatekirje
LIITE 2: Tutkimuksen kyselylomake
LIITE 3: Tutkimusaineiston käsitteellistäminen
LIITE 4: Työolobarometrivertailu

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Marita Havusela
Tutkielman nimi:	Muutosprosessin implementointi ja johtaminen terveydenhuollon välityspalveluissa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	**Tietojohtaminen**
Vuosi:	2010
Pro Gradu - tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 65 sivua, 6 kuvaa ja 4 liitettä
Tarkastajat:	prof. Hanna-Kaisa Ellonen prof. Kirsimarja Blomqvist
Hakusanat:	Muutos, johtaminen, muutoksessa johtaminen, Kotterin muutosprosessimalli
Keywords:	Change, leadership, leading in change, Kotter's change model

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa Kotterin mallin mukaan tehdystä muutosprosessin implementoinnista HUS - Servis välityspalveluissa ja ymmärtää muutosprosessin onnistumista puhelunvälittäjien ja tiiminvetäjien kokemana. Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusmetodina käytettiin havainnointia ja sähköistä kyselylomaketta.

Kysely toteutettiin sähköpostin avulla Webropol - ohjelmalla. Kohderyhmänä oli 32 henkilöä, joista 29 oli puhelunvälittäjiä ja kolme välittäjänä toimivaa tiiminvetäjää. Tutkimuksen tuloksen mukaan Kotterin mallin mukainen muutosprosessin vaiheiden implementointi koettiin onnistuneeksi. Siihen vaikuttivat onnistunut ohjaavan tiimin henkilöiden valinta sekä jämäkkä johtaminen, jossa tiedonkulkua ja palautteen antoa lisäämällä onnistuttiin luomaan luottamusta tutkimusorganisaatiossa. Tämän vaikutuksesta työilmapiiri parani huomattavasti. Tällä oli myös selkeä vaikutus henkilöstön halukkuuteen olla mukana muutoksessa, minkä johdosta myös asiakaspalvelussa tapahtui selkeää parantumista.

ABSTRACT

Author:	Marita Havusela
Title:	The implementation of the change process and the leadership in call transfer services in healthcare industry
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	**Knowledge management**
Year:	2010
Master's of Thesis:	Lappeenranta University of Technology 65 pages, 6 figures and 4 appendixes
Examiners:	Prof. Hanna-Kaisa Ellonen Prof. Kirsimarja Blomqvist
Keywords:	Change, leadership, leading in change, Kotter's change model

The aim of this study was to produce information on the implementation of the change process made according to the Kotter's change model in HUS-Servis call operator services and to understand the success of the change process experienced by the call operators and the team leaders. The study was a qualitative case study. The research methods used were the researcher's own participatory observation and the electronic survey. The survey was conducted by e-mail, using Webropol - software. The target group consisted of 32 persons, in which 29 were call operators and 3 were team leaders. The results of the study showed that the implementation of the change process made according to the Kotter's change model was experienced successfully. The change was influenced by the successful selection of persons to the guiding coalition and an assertive leadership, in which the trust was enhanced in a research organization by increasing communication and feedback. This influence had a great positive change on the working environment. It also had a clear impact on the willingness of the personnel to be involved in change, which led to a clear improvement on the customer services.

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrityksissä tapahtuvilla muutoksilla pyritään kehittämään toimintaa ja tätä kautta edistämään esimerkiksi kilpailukykyä. Tällaisia muutoksia voivat olla organisaatiorakenteen muutokset, tiimien muodostaminen, toimintojen tehostaminen, yritysfuusiot tai yhtiöittäminen.

Myös kuntien toimintaympäristössä on tapahtunut ja tapahtumassa suuria muutoksia, joiden taustatekijät löytyvät yksityisen sektorin kilpailukyvyn lisääntymisestä, väestönkehityksestä ja muuttoliikkeestä sekä kuntatalouden epävakaista kehitysnäkymistä. Tämä on pakottanut hakemaan muutosta ja miettimään uusia ratkaisuja sekä toimintamalleja.

Muutos on kohdistunut voimakkaasti terveydenhuollon organisaatioihin ja aiemmin hyviksi havaitut johtamiskäytännöt, menettelytavat ja prosessit eivät toimi laajoissa muutoksissa (Miettinen 2005, 268).

Muutoksen mahdollistamista on haettu terveydenhoitoalalla muun muassa liikelaitostamalla osia kokonaistoiminnasta. HUS - Servis on viimeisin esimerkki HUS kuntayhtymätasolla tehdystä liikelaitostamisesta, johon erilaiset tukipalvelut on keskitetty. Muutoksen onnistumisessa korostetaan johdon sitouttamista ja henkilöstön valtuuttamista (Kotter, 1996, 166 - 167). Tämä huomioiden HUS - Servisin yhteiset tavoitteet pyritään saavuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla, toimintaa ja prosesseja kehittämällä ja toiminnan laatua parantamalla.

Tänä päivänä tieto ja osaaminen ovat organisaatioissa tärkeä, strateginen resurssi. Organisaatioissa haetaan uusia, erilaisia tapoja uuden tiedon luomiseen ja hiljaisen tiedon muuntamiseen koko organisaatiota hyödyntäväksi tiedoksi. Yrityksille on muodostunut yhä tärkeämmäksi

myös uusien innovaatioiden tuottaminen, tiedon lisääminen ja osaamisen jakaminen. Tämän edellytyksenä on usein muutoksen aikaansaaminen monissa organisaatiotoiminnoissa. Yrityksen muutosprosessi tarvitsee myös onnistuakseen oikeanlaista johtamista.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän työn tavoitteena on kuvata muutosprosessijohtamisen implementointia sekä ymmärtää sen onnistumista terveydenhuollon työyhteisössä – HUS - Servisin välityspalveluiden osalta. Tavoitteena on myös, että tehtyä tutkimusta ja siitä saatua tietoa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myöhemmin muuallakin HUS:in organisaatioissa uusia toimintatapoja ja – malleja mietittäessä.

Tutkimuksen tavoite

tutkimuksen tavoite on tuottaa tietoa Kotterin mallin mukaan tehdystä muutosprosessin implementoinnista HUS - Servis välityspalveluissa

Tutkimuksen tehtävät

1. kuvata muutosprosessin implementointi HUS - Servis välityspalveluissa
2. ymmärtää muutosprosessin onnistumista puhelunvälittäjien ja tiiminvetäjien kokemana

Pääkysymys

Miten muutosprosessin implementoinnin vaiheet ovat onnistuneet HUS - Servis välityspalveluissa?

Alakysymykset

Miten on koettu toiminnanmuutoksen tarpeet ja tavoitteet?

Miten on koettu tiimien muodostamisen vaikutus muutoksen aikaan saamisessa?

Miten on koettu oman työn vastuun ja valtuuksien merkitys muutoksen onnistumisessa?

Miten on koettu viestinnän ja palautteen merkitys toiminnan muutoksen aikaan saamisessa?

Tutkimus on rajattu koskemaan HUS - Servis puhelinpalvelut yksikön välitystoimintaa. Lisäksi tässä tutkimuksessa muutosprosessin implementointi ja johtaminen rajataan koskemaan helmikuun 2009 ja joulukuun 2009 välistä aikaa. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät puhelinpalvelut yksikön muu toiminta ja sen kehittäminen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tutkimuksen teoreettisessa osassa viitekehys rakennetaan aikaisemman muutos - ja muutosprosessienjohtamisen tutkimuksen pohjalta. Luvussa kolme käydään läpi vaihe vaiheelta yksityiskohtaisesti analysoiden Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessimalli, johon tullaan myöhemmin peilaamaan muutosprosessin implementoinnin ja johtamisen vaiheita case - yrityksessä. Luvussa 4 perehdytään tässä tutkimuksessa käytettyihin tutkimusmenetelmiin sekä perustellaan niiden valinnat. Samoin luvussa käydään läpi myös aineiston keruumenetelmät sekä aineiston analyysimenetelmät. Tutkimusmenetelmien esittelyn jälkeen kappaleessa viisi esitellään case-yritys sekä sen valintaan tutkimuskohteeksi vaikuttaneet seikat. Kappaleessa kuusi, tutkimustulokset, kuvataan muutosprosessin implementoinnin vaiheet case - yrityksessä sekä esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Pohdinta kappaleen jälkeen tutkimustulokset vedetään yhteen ja tehdään johtopäätökset sekä esitellään tutkimuksessa mahdollisesti esille tulleita jatkotutkimusaiheita.

2 MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN

2.1 Muutos yrityksen toiminnassa

Mikä tahansa muutos, joka tapahtuu yritysten ja organisaatioiden sisällä, herättää aina erilaisia tunteita. Muutos koetaan usein uhkana, vaikka se voi myös olla mahdollisuus. Muutos nähdään osana jokapäiväistä toimintaa ja tälle ajalle tyypillistä on muutoksen nopeus (Metsämuuronen 2000, 9). Russel - Jonesin (2000) mukaan muutoksessa on kyse siitä, että kehitytään erilaiseksi ja ollaan osallisena muutoksessa. Siinä jokin aikaisempi toiminta tai asia korvataan uudella ja lopputuloksen täytyy olla jotakin erilaista aikaisempaan verrattuna. (Russel - Jones 2000, 10.) Koska muutos vaikuttaa organisaation toimintatapaan ja työyhteisössä vallitsevaan kulttuuriin, on se lähes aina ristiriidassa tämän vallitsevan kulttuurin kanssa. Siksi onkin tärkeää saada tähän kulttuuriin sidoksissa olevat ihmiset sitoutumaan muutokseen. (Russel - Jones 2000, 44.)

Nakari & Valtee (1995) esittävät, että organisaatioissa muutos voi olla määrällistä tai laadullista. Määrällisessä muutoksessa olemassa olevia käytäntöjä, toimintatapoja tai rakenteita tehostetaan ja esimerkiksi laajennetaan tai supistetaan, mutta itse toiminta ja ajattelutapa pysyvät perustaltaan muuttumattomina. Laadullisessa muutoksessa muutetaan kokonaisuudessaan ajattelutapaa tai toimintaa erilaiseksi aikaisempaan verrattuna. (Nakari & Valtee 1995, 115.)

Kuten Kurt Lewin (2000, 330) artikkelissaan on esittänyt, voidaan muutos nähdä myös vaiheina. Hän esittää muutosmallissaan, että muutos koostuu kolmesta peräkkäisestä vaiheesta. Ensimmäisenä vaiheena on vapautuminen, toisena vaiheena uudelle tasolle siirtyminen ja kolmantena uuden tavan vakiinnuttaminen. Myös Valpola (2004, 35) esittää kirjassaan muutoksen vaiheina. Hänen mukaansa vaiheet voidaan jakaa loppuun, tyhjyyteen ja alkuun. Tärkeää muutoksen toteutumiselle on kuitenkin se,

että pystytään kasvamaan irti vanhasta ja tiedostamaan uuden merkitys positiivisena asiana toiminnalle.

Muutokseen ja muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon ja lähestytty eri näkökulmista. Dervitsiotisin (2006) mukaan luottamus auttaa luomaan yhteistyössä toimiville samat arvot ja visiot ja näin ollen luottamus tulisi ottaa huomioon muutosta johdettaessa (Dervitsiotis, 2006, 809). Samoilla linjoilla on myös DiFonzo & Bordia (1998), jotka tähdentävät että muutokseen liittyvien arvojen ja protokollien sekä päätöksenteon perusteiden tulisi olla selkeitä muutoksen onnistumiseksi (DiFonzo & Bordia, 1998, 295, 301 - 302). Myös sillä, millä tavalla muutos viedään läpi, on suuri merkitys muutoksen onnistumiselle. Tätä sivuten Tyler (2003) tähdentää, että muutostilanteessa työntekijöiden on tärkeää pystyä luottamaan siihen, että johtajat tekevät muutokset tavalla, joka huomioi työntekijöiden hyvinvoinnin (Tyler, 2003, 57).

Myös Strömmer (1999) ottaa kantaa johtajan ja johtamisen merkitykseen muutoksessa. Hänen mukaansa muutoksessa johtajalla on ensiarvoisen tärkeä rooli, kun joudutaan luopumaan vanhasta ja omaksumaan uutta. Samalla myös johtamisen rooli ja merkitys kasvaa päämäärien saavuttamisen perustana. (Strömmer, 1999, 95.)

2.2 Johtaminen

Takalan (1999) mukaan johtamisen tieteellinen määrittäminen syntyi 1800–luvulla tarpeesta ymmärtää tehokkuuden ja sujuvuuden lisäämisen merkitystä, hallitsemalla tiettyjä asioita formaalissa eli virallisessa organisaatiossa. Tätä teoriaa kutsutaan klassiseksi eli tieteelliseksi liikkeenjohdon teoriaksi (Scientific Management). Teoria perustui tehtaiden toiminnan tehostamistarpeeseen ja tätä kautta tuottavuuden kasvuun. Teorialla saatiin organisaatioihin määriteltyä ensimmäistä kertaa tieteellisesti johtamisrakenteet. Tämän klassisen liikkeenjohdon teorian

rinnalle syntyi toinen teoria, jota kutsuttaan ihmissuhdekoulukunnaksi (Human Relations School). Koulukunta painotti teoriassaan päinvastaisia asioita kuin klassinen teoria, kuten irrationaalista, emotionaalista sekä suunnittelematonta käytöstä. Ihmissuhdekoulukunta toi esiin, uutena ajatuksena, organisaation humaanin näkemyksen yritysten ja organisaatioiden sisällä toimivasta niin sanotusta epävirallisesta eli informaalista organisaatiosta. Informaalissa organisaatiossa merkityksellisiä ovat henkilöiden väliset suhteet ja sitä kautta tapahtuva organisaatiotasolla työskentelevien vaikuttaminen kanssatyöntekijöihin. Koulukunta osoitti, että rakenteellisen johtajuuden lisäksi on olemassa myös luontaista johtajuutta samanarvoisten ihmisten välillä. (Takala, 1999, 41 - 42.)

Sittemmin johtamista on lähestytty ja tutkittu hyvin monista eri näkökulmista. Tänä päivänä voidaan johtaminen jakaa karkeasti kahteen osaan eli ihmisten johtamiseen (Leadership) sekä asioiden johtamiseen (Management). Juutin (2006) mukaan asioiden johtamisessa korostetaan auktoriteettia ja yhdenmukaisuutta. Siinä korostuu myös pyrkimys vakaaseen tilaan käyttämällä menetelmiä sekä loogista ajattelua. Ihmisten johtamisessa sen sijaan painotetaan osallistumista, luovuutta sekä ihmisten vapauttamista. Hänen mukaansa asioiden johtaminen soveltuu vakaaseen tilanteeseen, kun taas ihmisten johtaminen muuttuviin tilanteisiin (Juuti, 2006, 21).

Myös Kotter (1996) jakaa kirjassaan johtamisen asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen koostuu hänen mukaansa kolmesta osakokonaisuudesta. Nämä ovat suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Suunnittelulla ja budjetoinnilla hän tarkoittaa yksityiskohtaisten vaiheiden ja aikataulujen määrittämistä tarvittavien tulosten saavuttamiseksi sekä tarvittavien resurssien varaamista näiden saavutusten toteuttamiseksi.

Organisointi ja miehitys pitää hänen mukaansa sisällään jonkinlaisen rakenteen määrittämisen suunniteltujen vaatimusten täyttämiseksi. Siihen kuuluvat vallan ja vastuun delegoiminen, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen määritteleminen sekä toteuttamisen seurantaa helpottavien menetelmien kehittäminen. (Kotter 1996, 22 - 23.)

Valvonta ja ongelmanratkaisu sisältää hänen mukaansa tulosten seurannan, poikkeamien määrittämisen sekä suunnittelun ja organisoinnin ongelmien ratkaisemiseksi. (Kotter 1996, 22 - 23.)

Ihmisten johtamisen Kotter (1996) jakaa myös kolmeen osakokonaisuuteen. Nämä ovat suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi sekä kannustaminen ja inspirointi. Suunnan näyttämisellä Kotter tarkoittaa usein hyvin kaukaistakin tulevaisuutta koskevan vision laatimista sekä vision toteuttamiseksi tarvittavien strategioiden laatimista. (Kotter 1996, 22 - 23.)

Ihmisten koordinointi pitää hänen mukaansa sisällään suuntaviivoista kertomisen kaikille niille tahoille, joiden yhteistyötä saatetaan tarvita. Näin pystytään muodostamaan sellaisia tiimejä ja yhtyeenliittoutumia, jotka ymmärtävät vision ja strategiat sekä hyväksyvät ne oikeaksi. (Kotter 1996, 22 - 23.)

Kannustamisen ja inspiroinnin avulla Kotterin mukaan ihmiset voittavat suuret yrityspolitiikkaan, byrokratiaan ja resursseihin liittyvät muutosten esteet, inhimillisten perustarpeiden tyydyttämiseksi. (Kotter 1996, 22 - 23.)

ASIOIDEN JOHTAMINEN	IHMISTEN JOHTAMINEN
❖ Suunnittelu ja budjetointi	❖ Suunnan näyttäminen
❖ Organisointi ja miehitys	❖ Ihmisten koordinointi
❖ Valvonta ja ongelman ratkaisu	❖ Kannustaminen ja inspirointi

Kuva 1. Asioiden ja ihmisten johtaminen (Kotter 1996, 22)

Asiakastyytyväisyydestä ja tehokkuudesta on tullut yhä tärkeämpiä menestystekijöitä yrityksissä, kilpailun jatkuvasti kasvaessa. Tämän ajatuksen pohjalta on kehittynyt johtamisoppi, josta käytetään nimitystä laatujohtaminen. Oppi perustuu asiakaslähtöisyyteen ja toiminnan sekä asioiden jatkuvaan parantamiseen.

Juutin (2006) mukaan laatujohtamisella tarkoitetaan koko organisaation toiminnan laatuun liittyviä prosesseja. Laatujohtamisen tavoitteena on asiakastyytyväisyyden parantaminen. Hänen mukaansa se voidaan toteuttaa henkilöstön osallistumisen, visionäärisen johtamisen, tilastollisen laadunohjauksen sekä tiimityöskentelyn käytön avulla. Laatujohtamisessa pyritään kunnioittamaan ihmisiä ja heidän yksilöllisiä erojaan. Juuti (2006) esittää artikkelissaan, että kaikki tärkeät laatuun liittyvät ongelmat ovat poikkiorganisatorisia. Laatuajattelun lisääntymisen seurauksena hän toteaa tämän johtaneen myös prosessuaalisen ajattelutavan lisääntymiseen. Juuti (2006, 21–22).

Laatujohtaminen on siis suorituksen jatkuvaa parantamista. Tätä haetaan myös asioiden sekä toiminnan muutoksella. Muutoksessa johtaminen tuo johtamiseen vielä omat näkökulmansa, kuten Strömmer (1999) asian esittää. Hänen mukaansa muutosta johdettaessa johtajan tulee kyetä oppimaan koetusta ja hänen on pystyttävä tekemään jatkuvaa arviointia. Johtajan on myös kyettävä muuttamaan ajattelua silloin, kun se ei ole johtanut tyydyttävään lopputulokseen. (Strömmer, 1999, 95.) Myös Kotter (1996) tuo esiin johtamisen merkityksen. Hänen mukaansa muutos on suuren ja vaikean kokonaisuuden hallitsemista ja johtamisen tärkeys onnistuneissa muutoksissa korostuu (Kotter 1996, 30 - 31).

2.3 Muutoksessa johtaminen

Muutoksen johtaminen on strategisesta johtamisesta. Tämä tarkoittaa organisaation reagoimista sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Organisaation

kannalta on olennaista miten se vastaa niihin haasteisiin, jotka ovat sen olemassaolon kannalta tärkeitä. (Sinkkonen & Taskinen 2005, 87.)

Scheinin (1987) mukaan kulttuuria tai johtamista ei voi ymmärtämään yksinään, joten kulttuuri on näin ollen keskeinen osa johtamisen käsitteessä. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää muutosta ihmisissä ja kulttuurissa sekä organisaation rakenteessa, toimintatavoissa ja strategiassa. (Schein 1987, 19–20.)

Jatkuvasti muuttuvat olosuhteet vaativat joustavaa ja kehittyvää organisaatiokulttuuria. Tämän tulee olla myös oppimista ja muutosta edistävää. Kulttuurin muodostavat tekijät on tärkeää huomioida muutoshankkeita suunniteltaessa, sillä kulttuuri vaikuttaa suuresti ihmisten toimintaan ja toimintatapoihin. Erityistä vastustusta muutokset kohtaavat, jos ne loukkaavat yhteisiä arvoja. Muutoksen vastustusta voidaan vähentää tunnistamalla kulttuurissa vaikuttavat tekijät ja johtaa muutosta olemassa olevaan kulttuuriin sopivin tavoin. (Kotter 1996, 130.)

Kulttuuristen tekijöiden lisäksi organisaatioissa toimiviin yksilöihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota, sillä yksilöt nähdään muutoksen tärkeimpinä mahdollistajina. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9 –10.) Myös Kotter painottaa, että muutosprosessissa onnistuminen edellyttää 70 - 90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10 - 30 prosenttisesti asioiden johtamista. Hänen mukaansa asioiden johtamisen tuloksena on jonkin asteinen ennakoitavuus ja järjestys sekä kyky tuottaa johdonmukaisesti eri sidosryhmien odottamia lyhyen aikavälin tuloksia. Ihmisten johtamisen tuloksena saadaan hänen mukaansa aikaan usein hämmästyttävän suuriakin muutoksia, kuten henkilöstön ja johdon välisten suhteiden uudistaminen, joka puolestaan kohentaa yrityksen kilpailukykyä. (Kotter, 1996, 22.)

Muutoksessa johtaminen vaatii vahvaa johtajuutta sekä erilaisia taitoja ja kykyjä johtajalta. Muutosjohtajan tulee olla pitkäjänteinen ja hänen on

kyettävä motivoimaan ja sitouttamaan ihmisiä muutokseen. Sitoutumisella tarkoitetaan tässä jatkuvaa osallistumista ja mielenkiinnon osoittamista sekä perehtymistä tavoitteisiin johtaviin menetelmiin. Sitoutuminen voidaan nähdä myös jatkuvana oppimisena ja kehittämisen osaamisena. (Tuominen, 1999, 273 - 275.)

Stenvall & Virtanen (2007) määrittelevät hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia seuraavasti: Muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja, joka kykenee itsehillintään ja - hallintaan. Hän on läsnä oleva johtaja, joka tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin. Muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään. Hän on valmentava ja mahdollistava johtaja. (Stenvall & Virtanen 2007, 105 –106.)

Valpolan (2004) mukaan hyvän muutosjohtajan ominaisuuksina voidaan pitää mukavuutta, jämäkkyyttä, asiastaan innostuneisuutta sekä esimerkkinä toimimista. (Valpola, 2004, 53.) Mattila (2007) taas tuo esiin, että avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri tukee organisaation muutosvalmiutta. (Mattila, 2007, 49). Tämän aikaansaaminen myös osaltaan luo johtajalle mahdollisuuden onnistua muutoksessa johtamisessa ja muutoksen toteuttamisessa. Muutosta voidaan myös hallita kehittämällä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia sekä analysoimalla tilanteita ja asioiden keskinäisiä vaikutussuhteita.

Tuomisen (1999) mukaan kehittämiseen tähtäävässä muutoksessa johtajalta edellytetään sekä teknologian, tuotteiden että prosessien tuntemista. Hänen tulee tuntea kehittämismallit ja kyetä kehitystoiminnan organisointiin. (Tuominen, 1999, 278 - 280.)

Koska muutoksen johtamisen voidaan katsoa olevan eräänlainen vaikuttamisprosessi, ei sen läpivienti ole ainoastaan yksilöjohtamista eikä muutostiimien rakentamista, vaan muutosprosessien rakenteiden ymmärtämistä (Beer & Nohria, 2000, 250).

2.4 Muutosprosessin rakenteet

Muutosprosessin voidaan katsoa olevan ajanjakso, jonka aikana organisaatio sopeuttaa toimintansa vastaamaan muuttuneiden olosuhteiden vaatimuksia. Kirjallisuudessa muutoksen johtamisen malleja on esitetty useiden tutkijoiden toimesta. Niissä muutosprosesseja käsitellään yleensä muutoksenhallinnan ja johtamisen näkökulmista. Näille malleille on yhteistä prosessin esittäminen vaiheina, joiden mukaan muutoksessa pitäisi edetä, jotta lopputulos olisi onnistunut. Tunnetuimpana muutosprosessimallina voidaan pitää Kurt Lewinin kehittämää kolmevaiheista mallia. Malli koostuu kolmesta peräkkäisestä vaiheesta seuraavasti:

1. vapauttaminen (unfreeze)
2. muutos (change)
3. vakiinnuttaminen (refreeze).

Ensimmäinen vaihe tarkoittaa organisaation valmistamista muutokseen horjuttamalla tasapainoa. Toinen vaihe pitää sisällään muutoksen esittelyn ja markkinoinnin. Kolmas vaihe taas tarkoittaa muutoksen juurruttamista osaksi kulttuuria ja toimintaa. (Schein, 1993, 68.) Vaikka Lewinin mallia on usein kritisoitu moniulotteisen muutosprosessin liiallisesta yksinkertaistamisesta, voidaan hänen malliaan perustellusti pitää muutosjohtamisen teoreettisena lähtökohtana, sillä suurin osa nykyisistä muutosprosessi malleista on sovellettu hänen mallinsa pohjalta.
Esimerkkinä tästä mainittakoon Pettigrew (1985), joka lähestyy muutosprosessia neljän vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat hänen mukaansa:

1. huolen kehittyminen
2. ongelman tiedostaminen ja sen ymmärtäminen
3. suunnittelu ja toteutus
4. muutoksen vakauttaminen

Vaikka mallissa ei paneuduta syvällisemmin eri vaiheiden sisältöön, kuvaa se hyvin muutosprosessin keskeisimpiä vaiheita. (Pettigrew, 1985.)

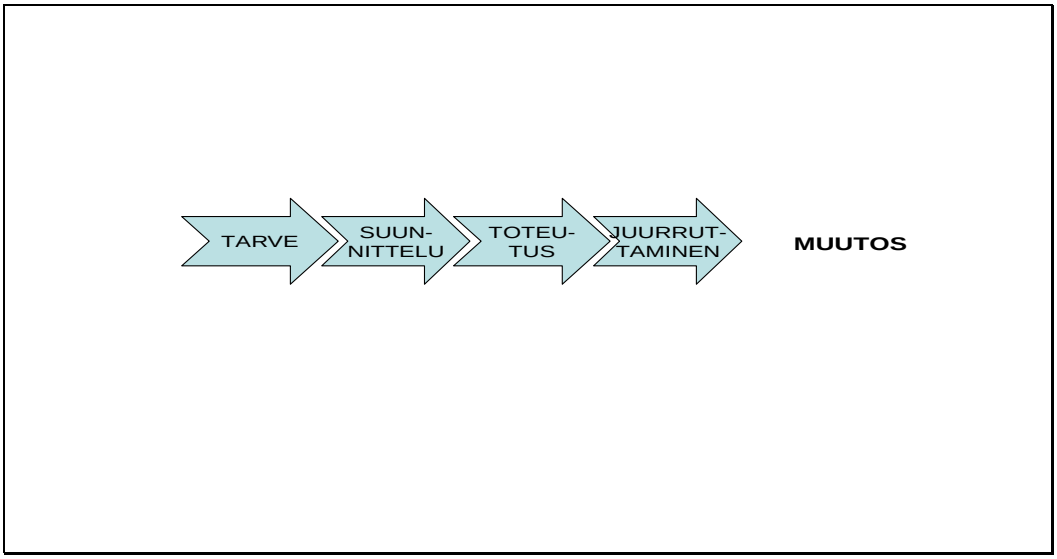
Myös Strömmer (1999) jakaa muutosprosessin viiteen vaiheeseen seuraavasti:

1. tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta
2. tilanteen analysoiminen
3. muutoshankkeen suunnittelu
4. toimenpiteiden toteuttaminen
5. toteutuneen arviointi

Hän pitää tärkeänä, että tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta leviää mahdollisimman avoimesti ja laajalle. Samoin muutoksen läpiviennissä hän painottaa keskustelujen ja koulutuksen merkitystä onnistumisen tekijöinä. Näin hänen mielestään savutetaan kestävimmät tulokset. (Strömmer,1999, 95.)

Kotter lähestyy muutosta ja muutosjohtamista prosessinäkökulmasta tarkemmin artikkelissaan Leading change: Why transformation efforts fail, 1995. Hän painottaa siinä myös muutosprosessin vaiheistamisen tärkeyttä. Hänen mukaansa muutosprosessissa on kahdeksan vaihetta ja yhdenkin vaiheen sivuuttaminen on osoittanut aiheuttavan lähes poikkeuksetta ongelmia.

Yhteisenä piirteenä erilaisille muutosmalleille voidaan kiteyttää neljä eri vaihetta. Ne kaikki lähtevät liikkeelle muutostarpeesta. Tätä seuraa suunnitteluvaihe, jonka jälkeen muutokset toteutetaan. Lopuksi uusi toimintatapa juurrutetaan olemassa olevaan toimintaan ja kulttuuriin.



KUVA 2 Muutosprosessin vaiheet kiteytettynä

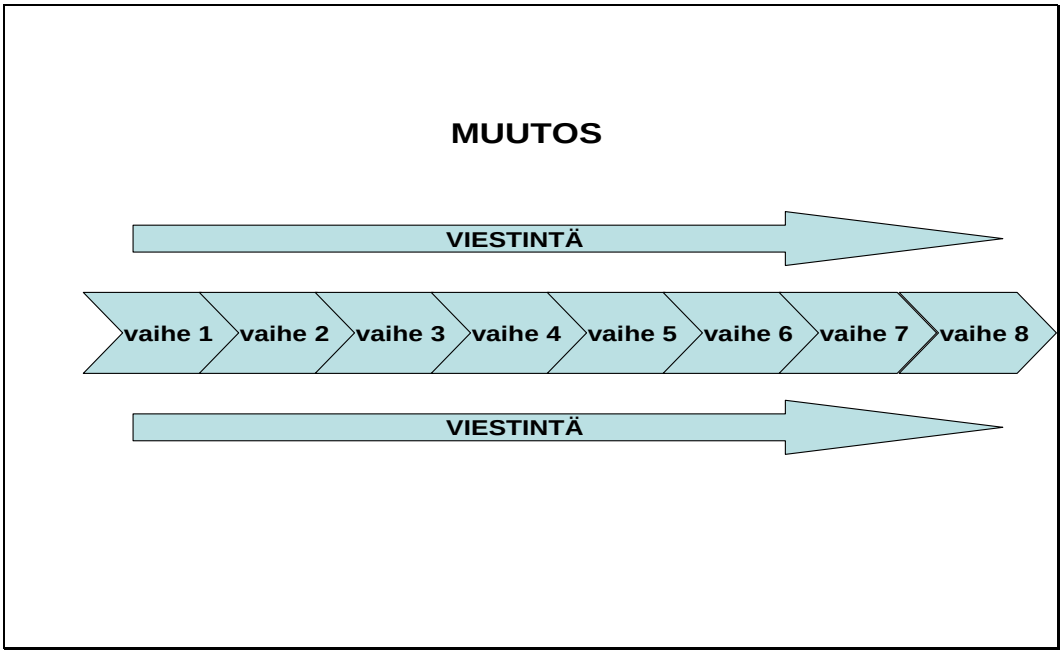
Tein valinnan Kotterin kahdeksan vaihetta käsittävän muutosprosessimallin ottamisesta osaksi tutkimuksen viitekehystä siksi, että siinä esiintyi kaikki muutosprosessin neljä perusvaihetta jaettuna vielä useampaan osavaiheeseen, joka mielestäni tuki mallin implementoinnin seuraamista ja onnistumista tutkimusorganisaatiossa. Kotter on kuvannut kahdeksan vaihetta käsittävässä muutosprosessimallissaan hyvinkin yksityiskohtaisesti sen vaiheet sekä niiden tarkoituksen ja merkityksen muutosprosessin kulussa. Koska vaiheita oli kahdeksan ja prosessi avattu yksityiskohtaisemmin, oli prosessin aikana helpompi huomioida kaikki muutoksessa esiin tulevat asiat. Tätä pidin tärkeänä myös siksi, että työyhteisössä ei ollut totuttu muutoksiin, joten kyseisen muutosprosessimallin implementointi tuntui sopivan hyvin tarkoitukseen. Myös vaiheiden seuraamisen kautta oli mahdollisuus saada vastaus tutkimuskysymyksiin. Kotterin painottama jatkuva viestintä koko prosessin ajan, tuki mallin implementoinnin onnistumista tutkimusorganisaatiossa. Kotter painottaa mallissaan myös johtamisen tärkeyttä. Koska johtamisella on Kotterin mukaan suuri merkitys muutosprosessin läpiviennissä, esitin teoriaosuudessa myös johtamisen ja muutoksessa johtamisen teorioita. Kappaleessa kolme on tarkemmin avattu Kotterin muutosprosessimalli ja sen vaiheet.

3 KOTTERIN MUUTOSPROSESSIMALLI

Kotter tähdentää, että ensimmäinen askel muutosprosessin käynnistämisessä on muutoksen ja muutostarpeen hyväksyminen. Se, että muutos edistyy, vaatii muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottamista. Tässä myös ohjaavan tiimin perustamien ja esimerkkinä toimiminen edesauttaa muutoksen onnistumista. Samalla tulee viestiä, mitä muutoksen avulla aiotaan saada aikaan ja miten se tulee muuttamaan toimintaa ja parantamaan esimerkiksi kilpailukykyä. Myös valtuutuksien antamisella henkilöstölle vision mukaiseen toimintaan sekä lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamisella on olennainen osa parannusten ja muutosten vakiinnuttamisessa ja juurruttamisessa yrityskulttuuriin. (Kotter, 1995.)

Kotter (1996) toteaa, että muutoksen aikaansaamiseksi on tavoitteiden lisäksi suunniteltava varsinaisen muutosprosessin kulku hyvin. Hän kuvaa kirjassaan muutosprosessin etenemisjärjestyksen vaiheittain seuraavasti:

1. muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. ohjaavan tiimin perustaminen
3. vision ja strategian laatiminen
4. muutosvisiosta viestiminen
5. valtuuksien antaminen henkilöstölle vision mukaiseen toimintaan
6. lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin



Kuva 3 Kotterin muutosmallin vaiheiden eteneminen

Kotter korostaa viestinnän tärkeyttä ja merkitystä jokaisessa mallin vaiheessa läpi koko prosessin. Kuten kuvasta käy ilmi myös vaiheiden kiinteä sidonnaisuus seuraavaan vaiheeseen sekä vaiheista muodostuva yhtenäinen kokonaisuus muutoksen aikaansaamisessa korostuvat Kotterin muutosprosessimallissa.

Seuraavissa kappaleissa paneudutaan tarkemmin erikseen jokaiseen Kotterin muutosmallin kahdeksaan vaiheeseen.

3.1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Ensimmäisessä vaiheessa Kotter pitää tärkeänä sitä, että luodaan kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne. Muutokset on koettava välttämättömiksi, jotta niiden eteen tehtäisiin työtä ja että ne etenisivät halutulla tavalla. Monasti saattaa myös olla niin, että on totuttu toimivaan tietyllä tavalla, vaikka se ei olisi kenenkään mielestä paras mahdollinen tapa toimia. Huonokin toimintatapa voi vallita organisaatiossa pitkään, koska se voidaan kokea turvalliseksi ja muutosta kaipaavia asioita ei vain

tuoda esille. Sama pätee myös silloin, jos organisaatiossa ollaan täysin tyytyväisiä. Richard Koppel (2007) painottaa Kotterin tavoin myös kiireellisyyden tunteen merkitystä. Hän toteaa artikkelissaan, että myös silloin, kun yrityksellä menee hyvin, on tärkeää luoda henkilöstölle kiireen tunne. Tämä auttaa hänen mukaansa ylläpitämään aloitekykyä ja luovuutta vahvana organisaatiossa. Aloitekyvyn ja luovuuden ylläpitämisessä Koppelin (2007) mukaan on tärkeä merkitys jatkuvalla viestinnällä sekä henkilöstön kouluttautumisella. Kiireellisyyden tunteen kasvattamisessa keskeisiä asioita ovat tosiasioiden nostaminen esiin. Tämä on mahdollista tehdä esimerkiksi tulosten, asiakaspalautteen tai tavoitteiden avulla. (Kotter, 1996, 44.)

Aluksi olisi hyvä tunnistaa ja käydä läpi organisaatiotoiminnassa vallitsevat tosiasiat. Kosonen et al. tuo kirjassaan esiin nykytila – analyysin, jolla muutostarve organisaatiossa on mahdollista selvittää. Nykytila-analyysissä keskitytään kokonaistoimintaan. Analyysin tarkoituksena on saada luotettavaa ja täsmällistä tietoa organisaation lähtötilasta. Analysoimisen apuna voidaan käyttää sekä objektiivista tietoa että ihmisten käsitystä asioista. (Kosonen et al., 2002, 11, 23 - 24.) Nykytila-analyysin välineitä voivat olla normaalin liiketoiminnan mittareiden ohella esimerkiksi haastattelut, asiakirjat, kyselylomakkeet tai ilmapiiritutkimukset. Organisaation nykytilan kartoittamiseksi tulisi tietoa kerätä mahdollisimman monelta taholta. (Kosonen et al., 2002, 11, 23 - 24.) Tämän jälkeen organisaatiossa tulisi keskustella mahdollisista kriiseistä sekä niistä mahdollisuuksista, joita muutoksella haetaan (Kotter, 1996, 35).

Luottamuksella on myös tärkeä rooli muutostarpeen ymmärtämisessä ja hyväksymisessä. Kuten Reina & Reina (2004) artikkelissaan Rebuilding employee trust during change toteavat luottamusta voidaan rakentaa juuri arvioimalla organisaation tilaa keskustelujen ja luottamusta mittaavien työkalujen avulla sekä rohkaisemalla työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä. Luottamus voidaan saavuttaa myös jakamalla tietoa

organisaation tulevasta suunnasta ja työntekijöiden roolista siinä sekä asettamalla muutos laajempaan yhteyteen koko toiminnan kanssa sekä perustelemalla muutosta liiketoiminnallisten syiden kautta. (Reina & Reina, 2004, 28-30.) Muutosprosessi lähtee yleensä liikkeelle vasta sen jälkeen, kun organisaatiossa henkilöstö oivaltaa, että nykytilan mukaisesti toimimalla ei voida jatkaa. Tällöin muutos nähdään välttämättömänä.

Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka nähdään pakottavana muutokseen. Saman asian on myös Haapalainen tuonut esille kirjassaan, jossa hän toteaa, että moni työntekijä saattaa kokea uhkana sen, kun työprosessi muuttuu tai valta työympäristössä vaihtuu. Tämän takia on tärkeää keskustella avoimesti ja rehellisesti muutoksesta jo hyvissä ajoin organisaatiossa. (Haapalainen, 2005, 24.)

Ensimmäistä vaihetta voidaan pitää kriittisenä siksi, että ilman kiireellistä muuttumisen tarvetta ihmisiä on vaikeaa saada toimimaan uudella tavalla, yhteisen tavoitteen hyväksi.

3.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Toisessa vaiheessa Kotter tuo esiin ohjaavan tiimin perustamisen ja sen tärkeyden. Monessa tapauksessa muutokset saatetaan liittää yhteen, näkyvään henkilöön. Tämä saattaa olla hyvin vaarallista, sillä harvoin henkilö yksin pystyy kehittämään vision, poistamaan muutosprosessin aikana mahdollisesti esiintyviä esteitä, hallitsemaan useita muutosprojekteja samanaikaisesti sekä lisäksi juurruttamaan uusia toimintatapoja organisaatiokulttuuriin. Muutosprosessien johtamisessa tarvitaan siis aina vahvaa opastavaa tiimiä. (Kotter, 1997, 45 – 46.)

Kotter nostaa luottamuksen merkityksen korkealle ohjaavan tiimin henkilöitä valittaessa. Sillä on merkitystä sekä tiimin jäsenten

keskinäisessä työskentelyssä että koko organisaation toimivuudessa, johdettaessa toimintaa kohti uusia yhteisiä päämääriä. Se auttaa ryhmän yhteisten tavoitteiden määrittämisessä ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa (Kotter, 1996, 65). Tämä luottamuksen tuoma sitoutuminen auttaa ja nopeuttaa muutoksen läpiviemistä, sillä sitoutuneet ihmiset ovat myös motivoituneempia työskentelemään sekä saamaan aikaan uusia asioita. Myös Dervitsiotis (2006) tuo artikkelissaan esiin sitouttamisen merkityksen muutosten onnistumisessa. Hänen mukaansa ihmisten sitouttamisella muutokseen on erittäin tärkeä merkitys myös koko muutoksen onnistumisen kannalta. Tämän vuoksi tulisi rakentaa luottamusta ja painottaa sekä ihmisten välisten että organisaation sisäisten ja ulkoisten suhteiden laatua (Dervitsiotis, 2006, 797).

Jäseniä valittaessa on syytä huomioida, että he ovat tarpeeksi hyvän maineen hankkineita työntekijöitä, joilla on myös tarvittavaa asiantuntemusta. Muutos vaatii johtamista, ei pelkän muutosprosessin vaiheiden johtamista, vaan myös sellaista johtamista, joka kannustaa ihmisiä toimimaan samansuuntaisesti kohti yhteistä päämäärää. (Kotter, 1996, 57; Kotter, 1997, 51–53.) Strömmerin (1999) mukaan muutoksessa johtajalla on ensiarvoisen tärkeä rooli, kun joudutaan luopumaan vanhasta ja omaksumaan uutta. Muutosprosessissa johtajan tulee kyetä oppimaan koetusta ja pystyä tekemään jatkuvaa arviointia. Hänen on myös kyettävä muuttamaan ajattelua silloin, kun se ei ole johtanut tyydyttävään lopputulokseen. (Strömmer, 1999, 95.) Muutoksen aikana työntekijät eivät todennäköisesti tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Ainoa asia mitä he voivat tehdä, on ajatella johdon tekevän muutokset tavalla, joka ottaa huomioon työntekijöiden hyvinvoinnin. (Tyler, 2003, 567.)

Luottamus tarjoaa olosuhteet, joissa todennäköisemmin esiintyy yhteistyötä, parempia suorituksia sekä positiivisempia asenteita ja käsityksiä (Dirks & Ferrin, 2001, 455). On hyvin tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta, että ohjaavan tiimin jäsenet puhaltavat yhteen hiileen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, koska se lisää tehokkuutta

toimintaan. Tähän kiinnittävät huomiota artikkelissaan myös Mayer et al. (1995) sanoessaan, että yhteisen luottamuksen muodostuminen tarjoaa mekanismin, jonka avulla työntekijät pystyvät työskentelemään tehokkaasti yhdessä (Mayer et al., 1995, 710). Tätä täydentää Shockley–Zalabak vielä lisäämällä, että ne organisaatiot joissa on korkea luottamuksen taso, ovat menestyksellisempiä, joustavampia ja innovatiivisempia, kuin organisaatiot, joissa esiintyy vähemmän luottamusta tai jopa epäluottamusta (Shockley–Zalabak, 2000, 42).

Yhteenvetona voidaan todeta, että tärkeintä ohjaavaa tiimiä muodostettaessa on löytää siihen sopivat, oikeat henkilöt. Ohjaavan tiimin jäseniltä vaaditaan vahvaa keskinäistä sekä koko organisaation luottamusta. Samalla myös kykyä johtaa sekä ihmisiä että asioita muutosprosessin aikana. Motivoituneet, yhteen hiileen puhaltavat ihmiset toimivat tehokkaasti muutoksessa kohti yhteistä päämäärää.

3.3 Vision ja strategian laatiminen

Kolmannessa vaiheessa tulee muutokselle muodostaa visio eli tavoitetila sekä toimintastrategia. Muutosprosessissa visiolla on Kotterin mukaan kolme tavoitetta. Ensinnäkin se määrittelee muutokselle suunnan, toiseksi se motivoi ihmisiä työskentelemään muutoksen hyväksi ja kolmanneksi auttaa koordinoimaan yhdessä suoritettavia toimenpiteitä. (Kotter, 1996, 68–69.) Vision tulee olla sellainen, joka on mahdollista saavuttaa ja johon organisaatio itse uskoo. Sen tulee myös olla houkutteleva ja selkeä, sillä huonosti määritellyt visiot eivät innosta eivätkä saa ihmisiä yrittämään parempiin suorituksiin. Visiolta vaaditaan myös joustavuutta ja ennen kaikkea sen tulee olla viestittävissä, jotta organisaatiossa on yhteinen näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Menestyksekkäät visiot ovat Kotterin mukaan kunnianhimoisia. Niillä haetaan yleisesti ottaen kustannussäästöjä sekä parempaa tuottavuutta palveluille tai toiminnalle (Kotter, 1996, 72, 79). Siksi on tärkeää, että ne suunnitellaan hyvin ja

suunnittelussa otetaan huomioon mahdollisimman paljon erilaisia näkökohtia. Tätä ajatusta vasten on hyvä paneutua hyvin nykyiseen tilanteeseen ja toimintaan. Tulee miettiä tarkkaan, kuinka visio toteutetaan ja mihin se lopulta johtaa. Myös kustannusarvio on huomioimitoitava, sillä monet hyvät asiat ja hankkeet ovat kaatuneet virheelliseen tai puutteellisen kustannusten arviointiin. Lisäksi resursseihin tulee kiinnittää huomiota, sillä haluttu uusi tavoitetila saattaa vaatia lisäresursseja niin toteuttamisvaiheessa kuin toimiakseen halutulla tavalla. (Pfeffer & Sutton, 2006.)

Jotta visio voidaan toteuttaa ja toteutumista johtaa, tulee muodostaa strategia. Strateginen johtaminen juontaa juurensa Kasvion (1995) mukaan sodankäynnin menetelmien soveltamisesta johtamiseen 1960 -luvulla. Vähitellen strategisessa johtamisessa siirryttiin tuotelähtöisestä ajattelusta kohti resursseja ja inhimillisiä voimavaroja korostavaan suuntaan. Samanaikaisesti kehittyi henkilöstövoimavarojen johtaminen, joka tarkoittaa Kauhasen (2003) mukaan henkilöstön strategisesti merkittävien tietojen sekä osaamisen tavoitteellista ja tarkoituksenmukaista hankintaa sekä kehittämistä. Muutosprosessissa toimintastrategialla tarkoitetaan keinoja, joilla visio, joka voi olla esimerkiksi toiminnan tai osaamisen kehittämistä, voidaan saavuttaa (Kotter, 1996, 71). Vaikka muutosstrategioiden määrittämisessä ja luomisesta on monia yhtäläisiä piirteitä, on silti huomioitava, että jokainen muutostapahtuma on omanlaisensa ja vaatii hyvin huolellista paneutumista niin muutoksen lähtökohtiin kuin muihinkin vaiheisiin koko muutosprosessin ajan.

3.4 Muutosvisiosta viestiminen

Neljännessä vaiheessa viestitään muutosvisiosta eli tavoitetilasta koko organisaatiolle. Muutosvisio tulee viestittää tehokkaasti koko organisaatioon. Visio ymmärretään parhaiten silloin, kun henkilö

hahmottaa omien toimintojensa merkityksen uuden vision näkökulmasta. (Lanning et al., 1999, 91,94.)
Ikävalko (1994) kiteyttää kirjassaan viestinnän keskeiset tavoitteet seuraavasti:

- Henkilöstö ymmärtää tavoitteet, joihin pyritään.
- Henkilöstö tietää keinot, joita voidaan käyttää tavoitteisiin pyrittäessä.
- Henkilöstö tuntee organisaation ja oman osuutensa organisaatiossa.
- Henkilöstö saa palautetta omasta ja koko yhteisön työstä ja tuloksesta.

(Ikävalko, 1994, 47.)

Kotter on myös painottanut vahvasti viestintää. Hän näkee, että avoin ja runsas viestintä vähentää epätietoisuutta ja huhuja. Vision suurin hyöty saavutetaan hänen mukaansa silloin, kun se on viestitettävissä koko organisaatiolle ja sitä kautta saadaan organisaatiossa ihmiset motivoitua toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. (Kotter, 1996, 85.) Tämä asettaa sekä visiolle että viestinnälle huomioitavia kriteereitä. On tärkeää, että muutosvision kuvaus on riittävän yksinkertainen ja ymmärrettävä. Näin ei jää epäselväksi mitä halutaan tai mihin muutoksella tähdätään. Viestinnässä korostuu myös asioiden oikeaikinen esittäminen ja avoimuus. Tärkeäksi on osoittautunut se, että viestitään kaikille asianosaisille samanaikaisesti ja että tärkeistä päätöksistä viestitään mahdollisimman nopeasti. Tällä nähdään vähentävä merkitys huhujen muodostumisessa. (Russel - Jones, 2000, 97 - 99.)

Kotter painottaa viestin tuomista esiin useissa eri yhteyksissä, aina uudelleen ja uudelleen. Tällä on tarkoitus saadaan ihmiset vähitellen orientoitumaan ajatukseen ja välittämään puolestaan ajatusta eteenpäin. Myös varautuminen keskusteluihin edesauttaa hänen mukaansa viestinnässä onnistumista. (Kotter, 1996, 90.)

Viestinnän onnistumiseksi on viestinnän välineisiin ja kanaviin syytä kiinnittää huomiota. Sisäisen viestinnän kanavien käyttöä on Åbergin

(1997) mukaan tärkeää tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin tarkastelua voidaan tehdä esimiesnäkökulmasta, kartoittamalla kuinka esimiehet ovat käyttäneet viestinnän kanavia johtamisen tukena. Toiseksi, kuinka henkilöstö on käyttänyt viestinnän kanavia tiedon hankkimiseen. Kirjassaan Åberg (1997) mainitsee tutkijat Daft, Lengel ja Trevino, jotka ovat tutkineet johtamisen tehokkuutta viestimien käytön suhteen. He jakoivat viestimet rikkaisiin ja vähemmän rikkaisiin. Perusteita oli neljä:

- palautteen saamisen nopeus
- rinnakkaisten vihjeiden käytön mahdollisuus
- luonnollisen kielen käyttö
- viestimen henkilökohtaisuus.

Rikkain viesti heidän mielestään on sellainen, joka salli välittömän palautteen. Se välittää informaatiota usealla tavalla rinnakkain, esimerkiksi sanoina, kuvina ja eleinä. Se hyödyntää luonnollista kieltä ja voidaan osoittaa henkilökohtaisesti vastaanottajalle. Tutkijoiden luokituksen mukaan rikkain viesti on henkilökohtainen kanssakäyminen, jota seuraavat kokoukset ja sähköposti. (Åberg, 1997, 105.) Tosin harvemmin isoissa organisaatioissa on mahdollista viestiä muutosta kaikkien kanssa henkilökohtaisella kanssakäymisellä, vaan on tyydyttävä muihin viestintäkanaviin kuten yhteisiin kokouksiin ja sähköpostiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kun halutaan varmistaa viestin optimaalinen ymmärtäminen, tulee viestin olla tarpeeksi yksinkertainen ja selkeä. Erilaisten esitysmuotojen käyttäminen nopeuttaa ymmärtämistä ja lisää uskottavuutta. Samoin oikeiden viestintäkanavien löytämisellä ja valinnalla on positiivinen ja nopeuttava vaikutus viestin omaksumiseen. Myös mahdollisuus välittömän palautteen sallimiseen lisää luottamusta ja tätä kautta viestin sisäistämistä. Muutosviestinnän perimmäisenä tarkoituksena voidaan pitää sitä, että saadaan henkilöstö ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse, mihin sillä tähdätään ja miksi se on tärkeää.

3.5 Valtuuksien antaminen henkilöstölle vision mukaiseen toimintaan

Viidennessä vaiheessa perehdytään valtuuksien antamiseen henkilöstölle strategian mukaisen toiminnan aikaansaamiseksi. Kotterin mukaan merkittävimpiä esteitä muutokselle ovat organisaation sisäinen rakenne, puutteelliset tiedot ja taidot niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta, organisaatioon juuttuneet käytännöt, väärät tai puutteelliset viestintäkanavat sekä johdon haluttomuus muutoksille. (Kotter, 1996, 102.) Siksi on tärkeää perehtyä tarkkaan organisaatiorakenteeseen ja miettiä vision saavuttamiseksi tarvittavat rakenne muutokset. Koulutuksen tarjoaminen henkilöstölle puutteellisten tietojen ja taitojen korjaamiseksi luo mahdollisuuksia muutoksen onnistumiselle samoin mahdollisen muutoshaluttoman johdon kouluttaminen. Henkilöstö tulisi saada ymmärtämään organisaatioon juuttuneiden käytäntöjen muutostarve (Kotter, 1996, 115). Tällaisen muutoksen suunnittelun ympärille tulisi perustaa avoin ja yhteinen suunnitteluprosessi ja muutokseen liittyvät arvot ja protokollat sekä päätöksenteon perusteet tulisi olla selkeät. (DiFonzo & Bordia, 1998, 295, 301 – 302.)

Valtuutuksien antamisella niin henkilöstölle kuin ohjaavan tiimin jäsenille voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista ja osallistumista muutosprosessiin. Valtuuttamisella tarkoitetaan tässä edellä mainittujen muutoksen esteiden poistamista. Ihmisiä kannustetaan luottamaan itseensä, antamaan valtaa ja ottamaan vastaan valtaa sekä tehokkaan viestinnän avulla sitouttamaan henkilöstö vision mukaiseen muutokseen. (Kotter & Cohen, 2002, 5.)

3.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Kuudennessa vaiheessa tulee osoittaa henkilöstölle, että tehdyistä muutoksista on ollut hyötyä ja niillä on saavutettu tuloksia. Vaikka suuret muutokset vaativat aina aikaa, on hyvä pystyä esittämään

muutosprosessin kestäessä lyhyemmän aikavälin tuloksia. Suurta muutosta ja sen jatkuvuutta tulee kannustaa osoittamalla pienempiä ja lyhyemmällä aikavälillä saavutettavia onnistumisia. Jos muutosprosessi ja tulosten näkyminen kestää kauan, saattaa lupaavasti alkanut muutos hidastua ja pahimmassa tapauksessa loppua kokonaan henkilöstön motivaation puutteeseen. (Kotter, 1996,117 - 119.)

Hyvä lyhyen aikavälin onnistuminen koostuu Kotterin mukaan ainakin kolmesta asiasta. Ensiksi onnistumisen tulee olla ymmärrettävä ja näkyvä. Henkilöstön tulee hahmottaa, että kyse on todellisesta eikä kuvitellusta muutoksesta. Toiseksi sen on oltava yksiselitteinen eikä todenperäisyyttä ja aitoutta voi näin ollen olla mahdollista kiistää. Ja kolmanneksi sen tulee olla selkeästi osa kokonaismuutosta. (Kotter, 1997, 104 – 105.) Lyhyen aikavälin onnistumiset todistavat henkilöstölle, että muutoksen eteen tehdyt uhraukset ovat olleet sen arvoisia. Ne myös palkitsevat muutoksen avainhenkilöt tehdystä työstä ja auttavat tarkistamaan visiota ja strategiaa. Onnistumisilla on vaikutusta myös vastustuksen ja kyynisen ajattelun vähentämiseen. Samoin ne kertovat johdolle, että ollaan menossa oikeaan suuntaan ja pitävät näin myös esimiehet mukana muutoksessa. (Kotter, 1996, 122 - 123.)

Lyhyen aikavälin onnistumisten tavoitteleminen saattaa myös lisätä henkilöstöön kohdistuvia paineita. Vaikka tämä johdon ja esimiesten kannalta olisi hyödyllinen keino pitää muutoksen välttämättömyys ihmisten mielessä, saattaa se aikaansaada henkilöstössä stressiä ja johtaa uupumukseen. Menestyksekkäissä muutoshankkeissa johto on onnistunut vähentämään stressiä ja lisäämään motivaatiota muutokseen, kertomalla jatkuvasti visiosta ja strategioista (Kotter, 1997, 110)**.**

3.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Seitsemännessä vaiheessa tulee varmistaa, että organisaatiossa toimitaan muutoksen kautta tehtyjen parannusten edellyttämällä tavalla.

Parannusten vakiinnuttamisessa tulee huomioida myös organisaatiossa vallitsevat riippuvuussuhteet. Voi tulla tilanteita, joissa yhden tietyn toiminnan muuttaminen edellyttää myös organisaatiossa muiden toimintojen muutosta, jotta kyseinen muutos vakiintuisi. Tällaisissa tapauksissa on syytä tarkistaa toimintojen riippuvuussuhteet. Ne saattavat olla jäänteitä historiallisista toiminnoista, jolloin on syytä karsia näitä riippuvuussuhteita. Tällä edistetään parannusten vakiinnuttamista, unohtamatta sitä, että organisaation ja toiminnan kehittyminen vaatii jatkuvasti uusia muutoksia (Kotter, 1996, 131 - 132, 142.) Muutos vaatii myös kykyä oppia asioita ja liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilöiden oppimisen lisäksi vaaditaan myös organisaatiolta kykyä oppia (Senge, 1994, 139).

Senge (1994) määrittää oppivan organisaation muodostumisen tekijät seuraavasti:

- henkilökohtainen pätevyys
- tiimissä oppiminen
- yhteinen visio
- ajattelua ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit
- systeemiajattelu.

Organisaatiossa ei tapahdu oppimista, ellei siihen kuuluva henkilöstö ole kykeneväinen oppimaan. Yksilön pätevyyden rakentaminen on siten tärkeä tekijä oppivan organisaation rakentumisessa. Senge (1994) painottaa oppimisen kannalta tärkeitä asioita, kuten motivaatiota ja asennetta. Hänen esittämässään systeemiajattelussa oppimiskäsitys perustuu kokonaisuuksien hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Siinä henkilön pätevyys ei rakennu vain oppimisen vain myös oman persoonan kehittymisen kautta. (Senge, 1994, 139 -140.)

Argyris ja Schön (1978) ovat kehittäneet muun muassa kaksikehäisen oppimisen mallin, jossa oppimisen aikana kyseenalaistetaan organisaation aikaisemmat ajattelumallit ja toimintatavat uuden kehityksen

saavuttamiseksi. Tämä voisi olla yksi tapa varmistaa parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen organisaatiossa.

Johtamisella ja esimiestoiminnalla on tässä muutoksen vaiheessa myös suuri merkitys. Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti parannusten vakiinnuttamiseen ja uusien muutosten toteuttamiseen, esimerkiksi tekemällä oppimisen organisaatiossa näkyväksi sekä tiedostamalla osaamisen merkityksen, samoin kuin paneutumalla osaamista koskeviin asioihin yhdessä henkilöstön kanssa (Viitala, 2004, 190).

Tämä vaihe on muutosprosessissa tärkeä, sillä panostuksen puute saattaa aiheuttaa muutosprosessin keskeytymisen ja vesittää jo saavutetun muutoksen. Vaarana voi myös olla, että organisaatiossa ajaudutaan takaisin kohti vanhoja käytäntöjä.

3.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kahdeksantena eli viimeisenä vaiheena on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Kotter kritisoi menetelmiä, joiden ensimmäisenä vaiheena on yrityskulttuurin ja arvojen muuttaminen muutokselle ja kehitystyölle sopivaksi. Muutosprosessin kannalta on tärkeämpää ymmärtää organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria kuin yrittää muuttaa sitä heti prosessin alussa. (Kotter, 1996, 155 - 157.)

Kulttuuri voidaan nähdä organisaatioiden toimintatapana sekä normeina ja arvoina, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Sen voi muodostaa myös organisaatiossa vallitsevat viralliset ja epäviralliset säännöt, jotka lisäävät yhteisymmärrystä siitä, mikä on hyväksyttävää toimintaa ja mikä ei. Organisaatiossa kulttuuriin vaikuttavat muun muassa sen historia, toimintaympäristö, tehtävä, ihmiset ja johtamistyyli (Russel - Jones, 2000, 47 - 49).

Schein (2001) näkee kulttuurin pysyväksi ilmiöksi, josta ryhmän jäsenet haluavat pitää tiukasti kiinni, sillä kulttuurin katsotaan luovan turvallisuutta ja tekevän elämästä ennustettavan. Muutoksella katsotaan olevan vaikutusta organisaation toimintatapaan ja yleensä se aiheuttaa ristiriitoja myös vallitsevassa kulttuurissa. Siksi onkin tärkeää miettiä miten henkilöstö saadaan sitoutettua muutokseen. (Russel - Jones, 2000, 44.)

Muutoksen aikaansaamisen ja juurruttamisen kulttuuriin voidaan katsoa edellyttävän muutosta sekä organisaation henkilöstössä että itse kulttuurissa. Se on osoittautunut usein hyvin vaikeaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Siksi tämä saattaa olla Kotterin muutosprosessimallin vaikein vaihe.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua, joka pyrkii selvittämään tutkittavan kohteen toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia. Jos käytettävissä ei ole valmista tietomateriaalia, tehdään empiirinen tutkimus. Se perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tutkimuksessa voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu olettamus käytännössä tai löytyykö tutkimusongelmaan selitys tai ratkaisu. Tutkimuksen onnistuminen edellyttää järkevän kohderyhmän ja oikean tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ratkaisevat ensisijaisesti tutkimusmenetelmän. (Heikkilä 2004, 13 - 14.)

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan etsiä vastauksia asioihin silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumista ja niiden rakenteista tai halutaan tutkia tilanteita, joista ei pystytä järjestämään koetta. (Metsämuuronen, 2000, 14.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä todentamaan olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 152.) Kvalitatiivinen tutkimus auttaa myös ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen syitä. Tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimusta varten voidaan kerätä materiaalia avoimien haastatteluiden lisäksi myös lomakekyselyillä. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin miten, miksi ja millainen. (Heikkilä, 2004, 16 - 17.) Koskinen et al. (2005) mukaan laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Oleellista heidän näkemyksensä mukaan on tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 31.)

Laadullisessa tutkimuksessa tapaustutkimus on käsitteenä hyvin väljä ja siitä on vaikea antaa yhtä kaikkien hyväksymää määritelmää. Yin (1994) esimerkiksi määrittelee tapaustutkimuksen tutkimukseksi, jossa jotain nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä tarkastellaan siinä todellisessa tapahtumakontekstissa, jossa ilmiö tapahtuu. Yin (1994, 13.) Samoilla linjoilla ovat myös Saarela-Kinnunen & Eskola (2001), joiden mukaan tapausta tutkitaan kontekstisidonnaisesti huomioiden paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset kontekstit (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 161). Eskola ja Suoranta (1999) näkevät, että laadullisessa tutkimuksessa on aina tavallaan kyse tapauksesta. Tapaustutkimusta ei heidän mielestään tule ajatella niinkään tutkimusmetodina, vaan pikemminkin tutkimuksellisena näkökulmana, sillä sen voi toteuttaa hyvin erilaisin metodein ja eri menetelmiä ja aineistoja yhdistellen. (Eskola & Suoranta 1999, 65 - 66.)

Tapaustutkimuksessa tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta, eikä sillä pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tapauksen ja siitä kerättävien aineistojen valinnan kriteerinä on teoreettinen kiinnostavuus kyseisen tutkimusongelman kannalta. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö tai ihmisryhmä, jokin toiminto tai prosessi tai esimerkiksi alue tai paikka. Oleellista on, että se voidaan ymmärtää tiettynä kokonaisuutena, tapauksena. (Saarela-Kinnunen & Suoranta 2001, 163 -165.)

Tapaustutkimus voi parhaimmillaan tuottaa uusia käsitteellistämisen tapoja, jotka auttavat jonkin ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä, vaikka ne eivät olisikaan suoraan yleistettävissä kontekstista toiseen siirryttäessä. (Saarela-Kinnunen & Suoranta 2001, 163 -165.)

Tapaustutkimus voi joskus olla hyvin lähelle toimintatutkimusta Tätä tutkimusta olisi voinut lähestyä myös toimintatutkimuksen näkökulmasta, sillä esimerkiksi Aaltola & Syrjälä (1999) määrittelevät toimintatutkimuksen

prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen ymmärretään tällöin jatkuvaksi prosessiksi, jossa ollaan kiinnostunut siitä, miten asioiden tulisi olla ja toimintatutkimuksen reflektiivisyyden avulla pyritään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen (Aaltola & Syrjälä, 1999, 18.)

Tässä tutkimuksessa halutaan kuitenkin tutkia terveydenhuollon toimialan tietyn välityspalvelutoiminnan muutosprosessin implementointia ja johtamista tiettynä ajanjaksona sekä ymmärtää sen onnistumista välittäjien ja tiiminvetäjien näkökulmasta. Tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan siinä todellisessa tapahtumakontekstissa, jossa se tapahtuu ja se voidaan ymmärtää tiettynä kokonaisuutena, tapauksena. Tästä lähtökohdasta menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, tutkimusotteeltaan tapaustutkimus.

4.1 Aineiston keruu

Empiirisen aineiston päälähteen muodostivat esimerkkiorganisaatiossa sekä tutkijan havainnot muutosprosessin implementoinnin kuvauksessa että välittäjille ja tiiminvetäjille tehty kysely. Kohderyhmäksi tutkimukselle valitsin tiiminvetäjät sekä välittäjät. Välittäjiä on yhteensä 31 ja tiiminvetäjiä kolme.

Kaikille muille, paitsi kahdelle pitkällä sairaslomalla olleelle välittäjälle, lähetettiin kysely. Kohderyhmään kuului siis kaiken kaikkiaan 32 henkilöä. Välittäjille ja tiiminvetäjille tehtävä kysely toteutettiin sähköpostilla lähetetyn linkin kautta, Webropol ohjelmiston avulla. Tämä ohjelmisto oli osoittautunut aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa luotettavaksi toiminnaltaan, eikä siitä myöskään voinut tunnistaa vastaajia. Kyselylomake myös yleisesti täytetään huolellisesti, jos aihe on haastateltavalle tärkeä. Lomakkeen pituus ei niinkään vaikuta puutteellisten vastausten määrään kun taas ulkoasulla, selkeydellä ja

johdonmukaisuudella on vaikutusta. Kyselyn palautusprosenttiin lomakkeen pituudella on sen sijaan väliä. Siihen vaikuttavat myös sivujen sisältö sekä kysymysten asettelu ja tyyppi. Myös saatekirjeellä katsotaan olevan vaikutusta palautusprosenttiin. (Lotti, 1998, 49.)

Sähköinen kysely henkilökohtaisen haastattelun sijasta valittiin myös siksi, että kolmivuorotyöstä ja pitkistä lomista johtuen olisi ollut mahdotonta haastatella jokaista välittäjää sekä tiiminvetäjää henkilökohtaisesti järkevän ajan puitteissa. Sähköisen kyselyn avulla jokaisella vastaajalla oli myös mahdollisuus vastata kyselyyn mihin vuorokauden aikaan tahansa, vuorossa ollessaan. Tiiminvetäjien kohdalla olisi ollut mahdollisuus henkilökohtaiseen tai ryhmähaastatteluun, mutta heidän työskennellessä suoraan tutkijan alaisuudessa päädyttiin tämä näkökulma huomioiden myös heidän kohdallaan sähköiseen kyselyyn.

Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostiviestissä, jossa kerrottiin tutkimuksen liittyvän meneillään olevaan pro gradu -opinnäytetyöhöni. Sähköpostiviestissä kuvailtiin tutkimuksen tarkoitusta ja painotettiin tutkimuksesta saatavaa hyötyä vastaajille, koska heillä oli mahdollisuus kertoa muutosprosessin onnistumisen kokemuksista sekä antaa konkreettisia kehittämisehdotuksia ja vaikuttaa täten omaan työhönsä sekä myös mahdollisten muiden HUS kuntayhtymässä tapahtuvien muutosprosessien onnistumiseen. Helppolukuisella ja -käyttöisellä kyselylomakkeella sekä kohtuullisen lyhyellä vastausajalla haettiin mahdollisimman monelta kohderyhmän jäseneltä vastausta. Saatteessa luvattiin myös antaa tarvittaessa lisätietoja tutkimukseen liittyvistä asioista.

Kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja yksinkertaisina, jolla pyrittiin saamaan viesti oikeanlaisena perille ja kysymykset oikein ymmärretyksi. Vastausajaksi määriteltiin kaksi viikkoa, jonka katsottiin olevan tarpeeksi pitkän, että kaikki ehtisivät sen puitteissa vastata. Jottei vastaaminen unohtuisi, toivottiin saateviestissä (LIITE 1) vastaajien reagoivan kyselyyn mahdollisimman pian. Päätettiin myös lähettää viikon

kuluttua sama sähköpostiviesti vastaanottajille uudestaan, tavoitteena saada vastaukset mahdollisimman monelta henkilöltä.

Kyselylomakkeen (LIITE 2) kysymykset laadittiin niin, että osa niistä oli väittämän muodossa vaihtoehtoina kyllä tai ei vastaus, mutta jotka jatkuivat jatkokysymyksen muodossa miksi, miten, mitä ja millainen. Tällä oli tarkoitus herättää ajattelemaan ja saada mahdollisimman laajoja sanallisia vastauksia, niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita, niille tarkoituksella kohtuullisen isoksi jätettyyn vastaustilaan. Sama koski myös kahta avointa kysymystä, joissa vastaustila oli myös tarkoituksella jätetty isoksi.

Kyselylomakkeen toiminta testattiin yksikön sisällä muutaman henkilön avulla ennen varsinaisen tutkimuskyselyn lähettämistä. Tällä tavalla saatiin varmuus siitä, että Webropol - ohjelmisto myös toimii, eikä tutkimus olisi pysähtynyt lomakkeen toimimattomuuteen.

Osa ymmärryksestä tulee tässä tutkimuksessa myös tutkijan osallistuvan havainnoinnin kautta, kuvauksesta siitä mitä muutosprosessin implementoinnin aikana on tehty sekä sen vaikutuksesta tutkijan näkemyksen mukaan.

4.2 Aineisto analyysi

Sisällönanalyysi on menetelmä, jossa keskitytään tutkimusaineiston kiinnostaviin, rajattuihin ilmiöihin. Aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoidaan, joka tapahtuu yhdistämällä samansisältöisiä luokkia, pääluokkia. Niitä on tässä tutkimuksessa kuvattu teemoina. Tutkimusaineiston järjestämistä siihen muotoon, että tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä tapahtumista tai henkilöistä ja siirtää teoreettiselle tasolle, käytetään nimitystä abstrahointi. (Metsämuuronen 2000, 51; Syrjälä et al. 1996, 63.)

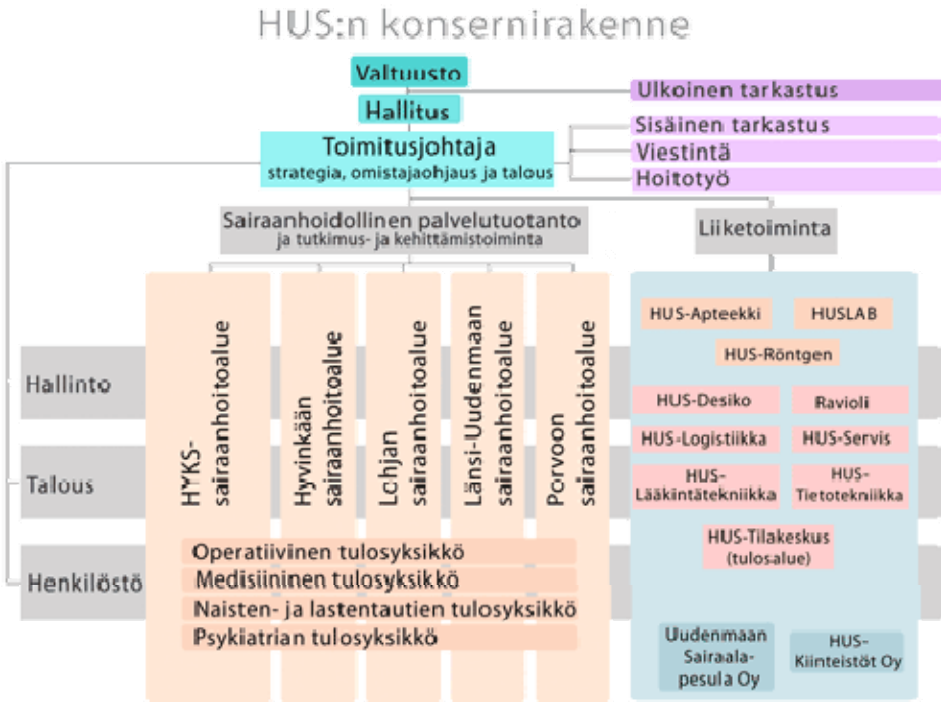
Webropol kyselyohjelman avulla saatiin koostettua jokaisen kysymyksen alle kaikki kyseistä kysymystä koskevat avoimet vastaukset, josta käsittelin ne sisällönanalyysi menetelmällä. Vaikka kirjallisuudessa yleensä lähestytään analyysia, joko deduktiivisen eli teorialähtöisen aineistoanalyysiin tai induktiivisen eli aineistolähtöisen analyysin kautta, voidaan tässä tutkimuksessa katsoa olevan piirteitä molemmista. Tässä tutkimuksessa ymmärrys tulee Kotterin muutosmalliteoriasta, jonka kautta empiirisen tutkimuksen aineistoa käsitellään aineistolähtöisesti.

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistoa analysoidessa teemoittelua. Vastaukset luettiin useaan kertaan ja sijoitettiin samaa asiakokonaisuutta käsittelevät asiat omiin luokkiin. Aineistosta nousi abstrahoinnin kautta esiin neljä selkeätä teemaa. Nämä neljä aineistosta esille noussutta teemaa olivat muutostarve, tiimitoiminta, vastuu ja valtuudet sekä viestinnän tarve. Jokaisen näistä teemoista esiintyi, teemasta riippuen, kahdesta neljään alaluokkaa. Muutostarpeen alaluokat olivat työilmapiiri, tekniikka, asiakaspalvelu ja johtaminen. Tiimitoiminnan alla muodostui toimivuus, avoimuus ja ilmapiiri. Vastuu ja valtuudet teeman alla taas toiminnan ohjaus ja työn tekeminen. Viestinnäntarve teema oli muodostunut sisäisen viestintään ja palautteen sekä ulkoisen viestinnän kautta. LIITE 3 kuvaa tutkimusaineiston käsitteellistämistä.
Edellä mainittujen teemojen kautta haettiin vastausta tutkimuksen alakysymyksiin ja niiden kautta siihen miten muutosprosessin implementoinnin vaiheet ovat onnistuneet HUS - Servisin välityspalveluissa.

5 TUTKIMUKSEN CASE – YRITYKSEN ESITTELY

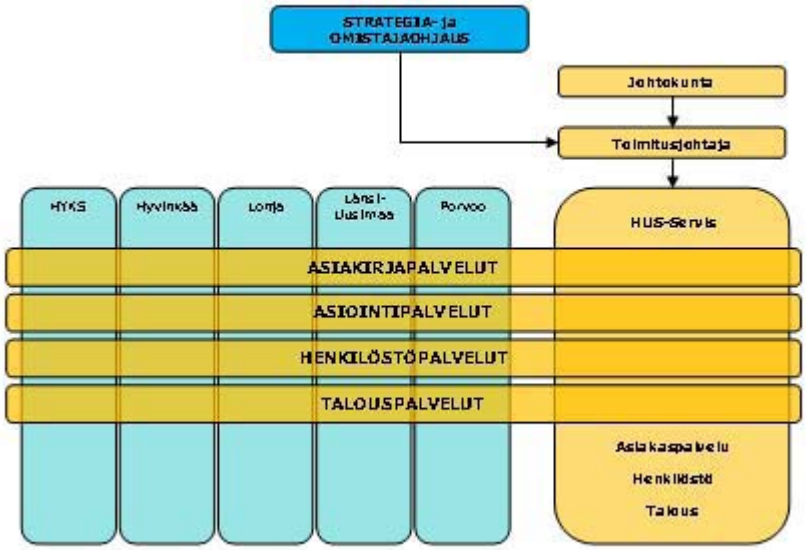
Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (HUS) on Suomen suurin sairaanhoitopiiri ja neljänneksi suurin työnantaja Suomessa. HUSin ydintehtävänä on tuottaa asiakkaidemme parhaaksi erikoissairaanhoidon palveluja ja terveyshyötyjä tuloksellisessa yhteistyössä perusterveydenhuollon, yliopiston ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. HUS tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja 28 jäsenkunnan lähes 1,5 miljoonalle asukkaalle ja vastaa lisäksi eräistä valtakunnallisesti keskitetyistä erityistason palveluista koko maassa. HUSin 20 sairaalassa hoitoa saa vuosittain lähes puoli miljoonaa potilasasiakasta. Kuntayhtymän liikevaihto on yli 1,4 mrd. euroa ja sen palveluksessa on noin 21 000 terveydenhuollon ammattilaista. (HUS, 2010.)

Erikoissairaanhoidon palvelualueeseen kuuluvat seuraavat viisi **sairaanhoitoaluetta**: HYKS - sairaanhoitoalue sekä Hyvinkään, Lohjan, Länsi - Uudenmaan ja Porvoon sairaanhoitoalueet.
Palvelutuotantoa koordinoi neljä Hyksin tulosyksikköä, jotka ovat medisiininen, operatiivinen, naisten- ja lastentautien sekä psykiatrian tulosyksiköt.
Tukipalvelujen palvelualueeseen siirtyvät
HUSLAB, HUS - Röntgen, Ravioli (toimineet liikelaitoksina vuodesta 2004)
HUS - Apteekki, HUS - Desiko, HUS - Logistiikka (toimineet liikelaitoksina vuodesta 2008)
HUS - Servis, HUS - Tietotekniikka ja HUS - Lääkintätekniikka (toimivat liikelaitoksina 1.1.2009 alkaen). (HUS, 2010.)



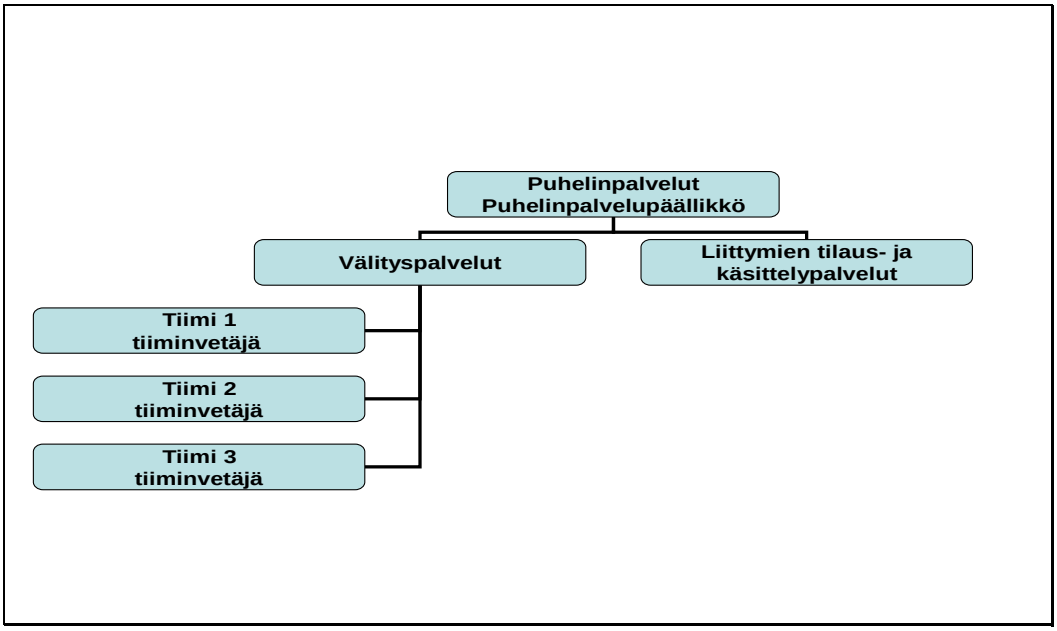
Kuva 4 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin konsernin rakenne (HUS, 2010.)

HUS - Servis on kunnallinen liikelaitos, joka on osa HUS:n kuntayhtymän organisaatiota. Liikelaitoksen toiminta - ajatuksena on auttaa huippuorganisaatioita onnistumaan perustehtävässään kilpailukykyisillä talous-, henkilöstö-, asiakirja- ja asiointi - palveluilla. HUS - Servis toimii yhtenäisten toimintamallien ja toimintaprosessien mukaisesti koko HUS alueella ja tuottaa tilaaja - tuottaja -mallin mukaisesti palvelusopimuksessa sovittuja palveluita asiakkailleen. HUS - Servis liikelaitoksessa työskentelee noin 900 henkilöä ja liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. (HUS, 2010.)



Kuva 5 HUS–Servisin organisaatiorakenne (HUS - Servis, 2010).

Puhelinpalvelutoiminta siirtyi liikelaitos HUS - Servisin alaisuuteen 1.1.2009 samalla, kun liikelaitos aloitti tointansa. Puhelinpalvelut yksikkö kuuluu HUS - Servisin organisaatiorakenteessa asiointipalveluihin. Yksikön toimintaan kuuluvat välityspalvelut HYKS toimialueella sekä liittymien tilaus- ja käsittelypalvelu. Puhelinpalvelut yksikössä työskentelee tällä hetkellä 39 henkilöä.



Kuva 6. Puhelinpalvelut yksikön organisaatiokaavio

Välityspalveluiden toiminta on ympärivuorokautista ja se toimii vuoden jokaisena päivänä. Välityspalveluissa työskentelee tällä hetkellä 34 henkilöä. Organisaatiomuutoksen jälkeen heistä kolme toimii välitystoimintaan osallistuvina tiiminvetäjinä. Työ on kolmivuorotyötä ja vuorot ajoittuvat päivä-, ilta- sekä yöaikaan. Päiväsaikaan kello 8-17 välillä tulee suurin osa puheluista, jolloin enimmillään vastaamassa voi olla yhtaikaa noin kaksikymmentäneljä välittäjää.

Tutkija aloitti helmikuun alussa 2009 Hus - Servisin palveluksessa, jossa vastuualueenaan on Hus - Servis puhelinpalvelut yksikön toiminnallinen, taloudellinen ja kehittämisvastuu. Työolobarometri (LIITE 4) sekä asiakkailta tulleet palautteet viittasivat välityspalveluiden toiminnan osalta vahvasti kokonaisvaltaisen muutoksen tarpeeseen. Koska organisaatiossa ei ollut tehty oleellisia muutoksia useaan vuoteen ja selkeä tarve muutokselle voitiin nähdä olevan olemassa, tuntui luonnolliselta valita kyseinen organisaatio tutkimuksen kohteeksi. Samalla tutkijalla oli mahdollisuus välittäjille tehtävän empiirisen tutkimuksen lisäksi osallistuvaan havainnointiin.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkijan aloitettua helmikuun alussa 2009 Hus - Servisin palveluksessa, alettiin muutosta yksikön toiminnassa toteuttaa saman tien Kotterin muutosprosessimallin mukaisesti alla olevien vaiheiden kautta. Tuloksissa kuvailin yksikössä tehtyä Kotterin muutosprosessimallin mukaista muutosprosessin implementointia ja johtamista. Tutkimuksen empiirisen osion tulosten kautta taas halusin ymmärtää muutosprosessin onnistumista puhelunvälittäjien ja tiiminvetäjien kokemana, hakemalla vastauksia alakysymyksiin, jotka olivat seuraavat:

Miten on koettu toiminnanmuutoksen tarpeet ja tavoitteet?

Miten on koettu tiimien muodostamisen vaikutus muutoksen aikaan saamisessa?

Miten on koettu vastuun ja valtuuksien merkitys muutoksen onnistumisessa?

Miten on koettu viestinnän ja palautteen merkitys toiminnan muutoksen aikaan saamisessa?

Näiden kysymysten kautta oli tarkoitus saada vastaus itse pääkysymykseen eli siihen, miten muutosprosessin implementoinnin vaiheet olivat onnistuneet HUS - Servisin välityspalveluissa?

Tutkimuksen tuloksissa kappaleen 6.1, muutosprosessin implementoinnin kuvaus HUS - Servis välityspalveluissa, tuloksia on kuvattu tutkijan omien havaintojen näkökulmasta. Kappaleessa 6.2 esitetyt tulokset kuvaavat välittäjille tehdyn kyselyn tuloksia.

6.1 Muutosprosessin implementoinnin kuvaus HUS - Servis välityspalveluissa

Seuraavissa luvuissa kuvataan muutosprosessin implementointia HUS - Servisin välityspalveluissa Kotterin muutosprosessimallin kahdeksan vaiheen kautta.

6.1.1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Ensimmäisenä tehtävänä oli kartoittaa ja viestiä kiireellisestä muutostarpeesta yksikössä. Järjestettiin kaksi identtistä tilaisuutta, jossa käsiteltiin ongelmaksi koettuja ja muutosta vaativia asioita sekä painotettiin niiden kiireellisyyttä. Esille nostettiin kolme kokonaisuutta, johon selkeästi tarvittiin muutosta. Ensimmäisenä oli työilmapiiri, joka oli käsin kosketeltavan huono. Myös vuoden 2008 työolobarometrissa (LIITE 4) tuli esiin huono työilmapiiri, jossa esimerkiksi työpaikkakiusaaminen oli koettu suureksi ongelmaksi. Tämän kerrottiin ilmenevän muun muassa huonona käyttäytymisenä, pelokkuutena sekä niin, ettei uskallettu puhua juuri mistään asioista. Toisena asiana nostettiin esiin asiakaspalvelu sekä asiakasvalitukset, joissa valitettiin jatkuvasti jonojen pituudesta ja vastaamisen hitaudesta. Kolmanneksi nousi selkeiden pelisääntöjen puuttuminen sekä toiminnan johdonmukaisen johtamisen puuttuminen. Nämä asiat vaativat siis kiireellistä muutosta.

Samanaikaisesti puututtiin myös vaihdetekniikan ongelmiin, joita alettiin järjestelmällisesti kartoittaa sekä sopia niiden vastuuttamisesta tietotekniikalle. Tämä oli välttämätöntä, sillä kaikki tekninen osaaminen oli keskitetty tietotekniikan liikelaitokseen. Myös se, että tietoliikenne- ja puhelinliikenneratkaisut lähenevät koko ajan toisiaan, puolsi edellä mainittua ratkaisua. Tämä oli sekä vaihteen ja vaihdeverkkojen kehittämisen kannalta tärkeää että taloudelliselta kannalta katsottuna järkevää.

6.1.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Toiminnan johtaminen ja yhteistyön kehittäminen edellyttää esteetöntä tiedon kulkua läpi koko organisaation sekä sitä tukevaa organisaatiomallia. Organisaatiomuutos yksikössä oli siis välttämätön muutoksen aikaansaamiseksi. Koska välittäjien toiminta on kolmivuorotyötä ja

välittäjistä löytyy päivävuorolaisia, vuorotyötä tekeviä sekä vuorotyötä/yövuoroja tekeviä henkilöitä, oli tärkeää perustaa kolme tiimiä, joihin kyseisiä vuoroja tekevät välittäjät sijoittautuivat. Välittäjille laitettiin sähköisesti tieto kolmen tiiminvetäjän paikan hausta. Hakukriteereinä edellytettiin hyvää kokemusta ja osaamista välitystoiminnasta sekä sosiaalisia taitoja. Tärkeää oli myös, että valittuihin henkilöihin luotettiin välittäjien keskuudessa. Myös halu muutokseen ja toiminnan kehittämiseen olivat valinnan perusteina.

Kandidaatteja tehtävään ilmoittautui haun perusteella kuusi. Haastatteluissa näistä valikoitui kolme selkeästi kriteerit täyttävää henkilöä. Heidät valittiin tiiminvetäjien tehtäviini ja puhelunvälittäjät jaettiin tiimeihin vuorojen tekemisen perusteella sekä huomioitiin mahdolliset henkilökemiat tai ystävyyssuhteet tiiminvetäjiin. Ajatuksena oli, että sekä tiimit että tiiminvetäjät tekevät saumatonta yhteistyötä. Tiiminvetäjät aloittivat tehtävissään maaliskuun lopussa ja heistä muodostettiin toimintaa ohjaava tiimi.

6.1.3 Vision ja strategian laatiminen

Yksikön tahtotila eli visio mietittiin esiin tulleiden ongelmakohtien kautta. Ensimmäisenä tavoitteena oli saada aikaiseksi hyvä työilmapiirin. Strategiaksi valittiin tiiminvetäjien sijoittaminen vuoroihin niin, että aina paikalla oli ainakin yksi heistä. Asioihin myös puututtiin välittömästi, jos epäkohtia, epäasiallista käyttäytymistä tai kiusaamista havaittiin. Myös niin sanotut puheeksiottokeskustelut otettiin käyttöön runsaiden poissaolojen saamiseksi kuriin.

Toisena tavoitteena oli hyvä asiakaspalvelu, joka piti sisällään saapuneiden puhelujen jonotusaikojen lyhenemisen sekä asiakaslähtöisen asiakaspalvelun. Tähän strategisaksi valittiin saapuneiden puhelujen seuraamien kuukausittain sekä niiden perusteella tehtyjen johtopäätösten

ja korjaustoimenpiteiden viestiminen välittäjille. Samoin tulleet asiakaspalautteet käsiteltiin asianomaisen kanssa rakentavasti, jotta niistä voitiin oppia. Kolmanneksi tavoitteeksi tuli saada aikaiseksi selkeät, yhteiset pelisäännöt ja niiden johdonmukainen noudattaminen. Aluksi käytiin läpi kaikki päivittäistoimintaan liittyvät ohjeistukset ja ne päivitettiin. Päivittäiseen vuorotoimintaan tehtiin selkeitä ohjeita esimerkkinä huonekohtaisten ruokailutauko ajankohtien määrittäminen, joilla saatiin porrastettua tauot sekä optimoitua käytettävissä olevat resurssit niin, että itse välitystoiminta ei kärsinyt. Myös vuorot sekä vuoroihin tarvittavien henkilöiden määrät tarkistettiin tulleiden puhelujen määrien sekä ajankohdan perusteella resurssien ja toiminnan optimoimiseksi.

Kaikella edellä mainitulla tähdättiin välityspalveluiden roolin mukaisesti, osana kokonaisuutta, HUS - Servisin visioon olla Suomen paras kunnallinen palvelukeskus.

6.1.4 Muutosvisiosta viestiminen

Muutosvisiosta viestimiseen käytettiin kolmivuorotyön luonteen takia sähköpostia. Sillä saatiin tietoa lähetettyä samanaikaisesti kaikille ja viesti voitiin lukea vuoroissa vuorokauden ajasta riippumatta. Tiiminvetäjien kanssa järjestettiin säännölliset palaverit joka toinen viikko. Näissä käytiin myös koko ajan muutosvisioon liittyviä asioita läpi. Tiiminvetäjät saivat myös toimintaa ohjaavia neuvoja ja samalla he raportoivat toiminnan muutosten etenemisestä sekä onnistumisista että mahdollisista korjaavia toimenpiteitä vaativista asioista. Myös henkilöiden kanssa käytyjen kehityskeskustelujen yhteydessä käytiin läpi muutosta koskevia asioita sekä tavoitteita, edellytyksiä ja toimenpiteitä, joita muutos edellytti niin henkilökohtaisella kuin yksikkötasolla.

6.1.5 Valtuuksien antaminen henkilöstölle vision mukaiseen toimintaan

Koska merkittävimpiä esteitä muutokselle vanhassa organisaatiomallissa oli sen sisäinen rakenne tai pikemminkin rakenteen puute, toi organisaatiomuutos ja tiiminvetäjien nimittäminen mahdollisuuden valtuuksien ja vastuun antamiseen heille muutoksen aikaansaamiseksi. Mahdollisten puutteellisten tietojen ja taitojen parantamiseksi tiiminvetäjille järjestettiin sekä esimieskoulutus että henkilöstöhallinnollisiin asioihin liittyvää koulutusta. Myös sähköisten viestintätyökalujen käyttöön järjestettiin koulutusta niin tiiminvetäjille kuin välittäjille. Samalla välitettiin viestiä mahdollisuudesta muuhunkin muutosvisiota ja muutosta tukevaan koulutukseen yksilön tarpeiden mukaisesti. Näin pystyttiin korvaamaan väärät tai puutteelliset viestintäkanavat toimintaan sopivammalla sähköisellä viestintäkanavalla. Tätä kautta pystyttiin tehokkaammin puuttumaan organisaatioon juuttuneisiin vanhoihin käytäntöihin, jotka olivat muutoksen esteenä. Uusien ja päivitettyjen toimintaohjeiden kautta välittäjille annettiin vastuuta ja valtuuksia toimia tehtävässään. Myös muille organisaatioille kuuluvia ylimääräisiä, välittäjille kasaantuneita työtehtäviä alettiin järjestelmällisesti kartoittaa. Näistä esimerkkinä mainittakoon lääkäreiden päivystyslistojen tietojen sähköisesti siirtäminen välittäjien informaatiojärjestelmää. Nämä tiedot oli aikaisemmin syötetty käsin välittäjien toimesta, joka vei kohtuuttomasti aikaa varsinaiselta välitystoiminnalta. Muutoksen aikaansaamista tuettiin myös säännöllisten tiiminvetäjien kanssa käytyjen palavereiden kautta, jossa heidän toimintaansa tuettiin sekä jatkuvasti rohkaistiin muutosvision mukaiseen toimintaan.

6.1.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Koska välitön palaute on hyvin tärkeää, välitettiin tieto esimerkiksi asiakkaalta tulleesta positiivisesta palautteesta kaikille sähköpostitse. Henkilökohtaista palautetta onnistumisista annettiin kehityskeskustelujen

yhteydessä, joiden pitäminen aloitettiin elokuussa. Loka-marraskuussa järjestettiin myös kaikille yhteinen seminaari tyyppinen tilaisuus, jossa käytiin yhdessä tiiminvetäjien ja välittäjien kanssa yksityiskohtaisemmin läpi kaikki edellä mainitut asiat, joihin oli muutosta haluttu sekä se miten niissä oli onnistuttu. Tilaisuus koettiin hyvänä ja katsottiin myös motivoinnin kannalta tarpeelliseksi ja tärkeäksi.

6.1.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Se, että organisaatiossa alettiin toimia muutoksen kautta tehtyjen parannusten edellyttämällä tavalla ja että parannukset saatiin vakiinnutettua, edellytti myös organisaatiossa vallitsevien riippuvuussuhteiden huomioimista. Tämä tapahtui niin, että eniten yhteistyössä haasteita aiheuttaneiden yksiköiden/osastojen kanssa käytiin rakentavia yhteistyökeskusteluja siitä, mitä kumpikin osapuoli toisiltaan odotti ja tarvitsi sekä minkälaisiin asioihin tällä oli vaikutusta muutoksen aikaansaamisessa. Tätä kautta muutettiin vanhoja toimintakäytäntöjä uuden toimintamallin mukaiseksi. Niin yksilön kun organisaation oppimista edistettiin kyseenalaistamalla vanhoja toimintatapoja ja tuotiin jatkuvasti eri tilanteissa esiin perusteita uusien toimintatapojen paremmuudesta. Myös oppimisen merkitystä korostettiin niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla. Tähän haettiin ratkaisua mm. kartoittamalla kehityskeskustelujen yhteydessä sellaisia koulutustarpeita, jotka tukevat niin yksilöiden oppimista kuin organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Positiivisella suhtautumisella koulutukseen haluttiin varmistaa parannusten vakiinnuttaminen ja muutosten toteuttaminen organisaatiossa.

6.1.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Koska kulttuuri voidaan nähdä organisaatioiden toimintatapana sekä normeina ja arvoina, jotka ohjaavat käyttäytymistä, onkin ollut tärkeää viestittää uusista arvoista ja niiden mukaisesta toiminnan muutoksesta

jatkuvasti. Organisaatiossa esiintyi hyvin paljon epävirallisia sääntöjä, jotka määrittivät, mikä oli hyväksyttävää toimintaa ja mikä ei. Muutosten juurruttamisvaihe on organisaatiossamme vielä kesken, vaikka jatkuvalla viestinnällä ja uusien arvojen mukaisella toiminnalla kulttuuriin on saatu muutosta aikaiseksi. Jotta tätä olemassa olevaa yrityskulttuuria pystyttäisiin muuttamaan, vaaditaan siihen mielestäni myös ylimmän johdon jatkuvaa panostusta ja sitoutumista. Esimerkkinä voidaan mainita yrityskulttuuriin juurtunut poissaolo käytäntö, johon tarvittaisiin nopeasti syvällisempää muutosta ja uutta ohjeistusta läpi koko kuntayhtymän. Runsaat poissaolot haittaavat ja hidastavat selkeästi muutosten juurruttamista yrityskulttuuriin, koska ne hankaloittavat arkitoimintaa. Vaikka muutosta on saatu paljon aikaiseksi, täytyy sen juurruttamiselle yrityskulttuuriin kuitenkin antaa aikaa, jotta muutokset ehditään sulatella niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla ja tätä kautta toiminta on mahdollista saada pysyvästi halutunlaiseksi. Säännöllisten palaverien, joissa asioita jatkuvasti kerrataan, voidaan myös nähdä toimintatapojen juurruttamista edistävänä tekijänä.

6.2 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Osana tiiminvetäjien toimintaa on myös puheluiden välittäminen. Sekä tiiminvetäjiltä että välittäjiltä kysyttiin samat kysymykset, joten tuloksia kuvaillessani käytän kaikista vastaajista nimitystä välittäjät tai henkilöt.
Jaoin tutkimuksen tulokset kysymysten perusteella neljään teemaan seuraavasti:

- muutostarve
- tiimitoiminta
- vastuu ja valtuudet
- viestintätarve.

Näistä teemoista jokainen oli jakautunut vielä yhdestä neljään alaluokkaan. Tarkastelen seuraavassa tuloksia teemoittain.

6.2.1 Muutostarve

Tarve muutokselle aikaisempaan organisaatioon ja toimintaan nähden tuli tuloksissa esiin neljän selkeän kokonaisuuden kautta. Näitä olivat työilmapiiri, tekniikka, asiakaspalvelu sekä johtaminen. Tarkastellaan näistä ensimmäisenä **työilmapiiriä**.

Välittäjät kuvailivat työilmapiiriä todella huonoksi ja kokivat sen vaikutuksen heijastuvan koko toimintaan.

> ”asiat olivat täällä todella huonosti”

Välittäjät kokivat tuoneensa epäkohtia esille, mutta se ei ollut tuonut asioihin mitään muutosta. Koettiin epätoivoa ja luovuttamisen tunnetta.

> ”vuosia jatkunut työpaikkakiusaaminen, johon ei puututtu”

Työyhteisössä esiintynyt työpaikkakiusaaminen tuli esille hyvin monessa vastauksessa. Välittäjät kokivat, ettei asiaan uskallettu puuttua, sillä yksikössä vaikuttivat voimakkaat persoonat, jotka hallitsivat työyhteisön toimintaa.

> ”Henkilöstön välit tulehtuneet”

Tällä tarkoitettiin sekä välittäjien keskinäisiä välejä että välittäjien ja esimiehen välisiä välejä. Tulehtuneiden välien katsottiin vaikuttavan työn tekemiseen koko toiminnan osalta negatiivisesti, joka heijastui välittäjien mielestä myös asiakaspalautteissa. Välittäjät kokivat myös, että kaikki eivät osallistuneet samalla tavalla työn tekemiseen ja siksi toiminta työyhteisössä oli hyvin stressaavaa. Tämän koettiin aiheuttavan myös runsaasti poissaoloja.

Toisena muutostarpeen kohteena esille nousi **tekniikka** ja siinä esiintyvät puutteet.

> ”tekniikassa paljon parantamisen varaa, haun hitaudessa ja koneiden yllättävissä katkoksissa”

Tällä tarkoitettiin välittäjien informaatiojärjestelmässä esiintyviä puutteita. Järjestelmä on välittäjien tärkein työkalu, jonka avulla haetaan joko henkilö- tai organisaatiotietoja puhelun yhdistämistä varten. Katkoksilla tarkoitettiin vaihdetekniikassa tai vaihdeverkkoympäristössä tapahtuvia teknisiä vikoja, jotka haittasivat välitystoimintaa tai jopa estivät sen katkosten aikana. Tekniikan toimivuus on erittäin tärkeässä roolissa välitystoiminnassa. Katkokset aiheuttavat välittömästi pitkät puhelujonot sekä odotusaikojen pidentymisen. Tästä seuraa asiakaspalvelun huonontuminen ja se aiheuttaa myös asiakasvalitusten määrän kasvua.

Myös **asiakaspalvelun** koettiin tarvitsevan muutosta.

> ”siis yhtenäiset toimintatavat kaikille”

Välittäjät kokivat, että kaikki eivät osallistuneet puheluihin vastaamiseen samanlaisella panoksella tai käyttivät kohtuuttoman paljon aikaa yhden asiakkaan kanssa keskustelemiseen. He näkivät tästä aiheutuvan pitkiä jonoja vaihteeseen soitettaessa.

> ”toiminnan tehostamista asiakkaan jonotusaikojen lyhentämiseksi”

Tällä tarkoitettiin, että pitkien puhelujonojen koettiin olevan asiakaspalvelua heikentävä tekijä, sillä jonot kasvoivat välillä jopa usean kymmenen odottajan pituisiksi. Toiminta koettiin tehottomaksi ja siihen kaivattiin muutosta.

Johtaminen nousi neljäntenä muutostarvekohteena esille.
Johtamiseen kaivattiin erityistä muutosta ja johtamisen puuttuminen koettiin suureksi ongelmaksi. Sen katsottiin olevan merkittävä tekijä yksikön kokonaistoimivuuden kannalta.

> ”muutosta johtamiseen ennen kaikkea”
> ”ammattimaisempaa otetta työnjohtoon”

Johtamisen katsottiin näkyvän erityisesti puutteena työntekijöiden tasapuolisessa kohtelussa. Koettiin, että työyhteisössä vallitsi suosikkijärjestelmä. Tämä tuli esiin muun muassa työvuorojen epätasaisessa jakautumisessa.

> ”selkeät ja jämäkät raamit työnteolle, joita jokainen velvoitettaisiin noudattamaan”

Tällä tarkoitettiin selkeiden toimintatapojen puuttumista. Koettiin myös, ettei ollut selkeitä, yhteisiä toimintaohjeita siitä, miten toimia päivittäisessä toiminnassa, vaan nähtiin ihmisten toimivan kunkin parhaaksi katsomallaan tavalla.

Muutostarpeesta voidaan todeta, että suurinta ja nopeinta muutosta haluttiin johtamiseen. Sen puuttumisen katsottiin olevan pääasiallinen syy huonoon työilmapiiriin ja tulehtuneisiin ihmissuhteisiin. Pahimmillaan tämä tuli esille vakavana, pitkään jatkuneena työpakkakiusaamisena, johon ei ollut puututtu. Myös selkeiden toimintaohjeiden puuttuminen sekä puuttumattomuus toiminnan epäkohtiin nousivat voimakkaasti esille muutosta johtamiseen haettaessa. Tällä katsottiin olevan suuri vaikutus asiakaspalveluun, jonka laatuun nähtiin tarvetta saada aikaan parannusta. Tekniikalla nähtiin myös olevan ratkaiseva merkitys muutostarpeen yhtenä osatekijänä. Turhautumisen tekniikan toimimattomuuteen katsottiin lisäävän huonoa ilmapiiriä sekä tuovan lisää negatiivista asiakaspalautetta. Muutoksen saaminen tekniikan ongelmiin nähtiin sekä

asiakaspalvelua parantavana tekijänä että työilmapiiriä parantavana tekijänä.

6.2.2 Tiimitoiminta

Organisaation muutos, tiiminvetäjät sekä tiimitoiminta koettiin hyväksi asiaksi. Vastauksista nousi esiin kolme asiaa, joihin tiimitoiminnan nähtiin tuovan parannusta. Nämä olivat toimivuus, avoimuus sekä työilmapiiri.

toimivuus

Toimivuudella tarkoitettiin koko yksikön toimintaa mukaan lukien organisaation muutos, johtaminen sekä päivittäistoiminta.

> ”työvuorolistojen teko alkoi sujua hyvin ja ajoissa ja muutenkin tuntuu, että asiat sujuu hyvin ja joustavasti”

Välittäjät näkivät, että työvuorolistojen tekemiseen panostettiin ja että ne tehtiin kaikki välittäjät huomioiden tasapuolisesti. Nähtiin, että listojen ollessa valmiina hyvissä ajoin ja ne oli tehty riittävän pitkällä tähtäyksellä, oli helpompi suunnitella myös oman ajan käyttöä työn ulkopuolella. Vain muutama henkilö koki omien viikonloppuvuorojensa vähentyneen edelliseen vuoteen verrattuna, eikä ollut siihen tyytyväinen.

> ” asioiden hoitoon tullut rennompi avoimempi ote”

Tällä tarkoitettiin sitä, että esimerkiksi vuorojen muutoksista oli helpompi sopia tiiminvetäjien kanssa verrattuna aikaisempaan tilanteeseen. Koettiin myös, että asioita oli yleisesti helpompi ottaa puheeksi. Nähtiin, että keskityttiin enemmän toiminnan parantamiseen syyllisten hakemisen sijaan.

> ”koko toiminta on parantunut merkittävästi kaikilta osin”

Välittäjät kokivat, että koko yksikön toiminta oli parantunut tiimitoiminnan myötä. Nähtiin, että yksikössä oli nyt yhtenäiset pelisäännöt ja toimintaohjeet, jotka helpottivat ja yhtenäistivät toimintaa.

avoimuus

Välittäjät kokivat toiminnan muuttuneen avoimemmaksi. Luottamuksen sekä esimiehiä että toimintaa kohtaan nähtiin kasvaneen.

> ”asioista voidaan keskustella avoimin ja luottavaisimmin mielin”

Tällä tarkoitettiin tiedottamista erilaisiin toiminnan muutoksiin liittyvistä asioista sekä mahdollisuudesta kysellä ja keskustella niistä, ilman hankalaksi henkilöksi leimautumista.

Vain yksi henkilö mainitsi epäilyn tiiminvetäjien täydellisestä vaitiolosta koskien alaistensa kertomia henkilökohtaisia asioita. Tätä pohdittiin siksi, että tiiminvetäjät olivat olleet alaistensa kanssa samassa asemassa ennen organisaatiossa tehtyä muutosta.

ilmapiiri

Tiiminvetäjien valinta koettiin onnistuneeksi, ilmapiiriä parantavaksi ja luottamusta lisääväksi toimenpiteeksi.

> ”ehkä ihmiset avautuvat heille helpommin mahdollisista epäkohdista”

Välittäjät kokivat, että heidän oli nyt helpompi puhua asioistaan sekä tuoda esille kehitysehdotuksia erilaisista työskentelyyn tai toimintaan liittyvistä

asioista. He kokivat myös, että asioita vietiin eteenpäin ja että muutoksia tapahtui. Tämän nähtiin myös lisäävän luottamusta ja vähentävän toivottomuuden tunnetta toiminnan kehittämisen näkökulmaa ajatellen.

” työilmapiiri on parantunut ratkaisevasti”

Tällä tarkoitettiin esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen puuttumista. Sillä nähtiin olevan myös ratkaiseva vaikutusta työrauhan aikaansaamiseen, joka koettiin ehdottoman positiiviseksi muutokseksi. Välittäjät kertoivat työilmapiirin parantumisen vaikuttaneen työhön keskittymiseen ja jaksamiseen positiivisesti. He kokivat tämän myös asiakaspalvelua parantavana tekijänä.

Tiimitoiminnan vaikutuksesta muutoksen aikaansaamisessa voidaan todeta, että se koettiin erityisen positiivisena. Nähtiin, että tiiminvetäjien valinnassa oli onnistuttu ja tämän koettiin vaikuttaneen koko yksikön toimivuuteen positiivisesti. Avoimuuden ja luottamuksen tunteen lisääntymisen katsottiin tuovan työilmapiirin positiivisia vaikutteita, jolla nähtiin olevan myös suuri merkitys motivaation kasvamiseen työn tekemisessä. Tällä koettiin olevan positiivinen vaikutus myös asiakaspalveluun.

6.2.3 Vastuu ja valtuudet

Vastuuta ja valtuuksia koskevien kysymysten kohdalla välittäjät nostivat esiin toiminnan ohjauksen ja sekä työn tekemisen ja työmäärän.

toiminnan ohjauksen koettiin muuttuneen parempaan suuntaan. Välittäjät kokivat opastuksen ja työhön perehdyttämisen tärkeäksi. Koettiin, että siihen panostaminen lisäsi luottamusta työyhteisössä. Sen nähtiin lisäävän myös välittäjien itseluottamusta. Riittävän pitkän ajan opastuksen

ja työhön perehdyttämisen katsottiin vähentävän uuden oppimisesta aiheutuvaa stressiä.

> ”hyvä työhön opastus ja riittävän pitkä aika”
> ”selvät säännöt tulleet johtaminen hyvällä mallilla”

Toiminnan ohjaus sekä selkeiden pelisääntöjen ja toimintaohjeiden laatiminen koettiin positiivisena muutoksena sekä myös työstressiä vähentävänä tekijänä. Nähtiin, että valtuudet toimintaan oli määritelty toimintaohjeiden ja pelisääntöjen myötä selkeästi.

Työmäärän nähtiin pysyneen kohtuullisena, joskin toiminnan tehostamisen myötä koettiin sen jonkin verran kasvaneen.

> ”on sellainen tunne, että yleensä ottaen yksikössä tehdään enemmän töitä”

Nähtiin, että työyhteisössä keskityttiin enemmän **työn tekemiseen** kuin aikaisemmin. Välittäjät kokivat, että muutoksen myötä työmoraali oli jonkin verran parantunut. Siihen nähtiin kuitenkin vielä tarvittavan lisäpanostusta. Itse vastuu käsitteenä ymmärrettiin suppeasti vain omaan operatiiviseen toimintaan liittyväksi ja vastuun määrä miellettiin suoraan työn määrään eli välitettävien puhelujen määrään. Yhteenvetona voidaan todeta, että valtuudet muutoksen mukaiseen toimintaan koettiin riittäviksi. Nähtiin, että valtuuksia oli saatu toimintaohjeiden, pelisääntöjen sekä perehdyttämisen myötä omaan työhön liittyen enemmän kuin aikaisemmin. Koettiin, että yksikössä tehtiin enemmän töitä, joten nähtiin myös vastuuta otettavan sitä kautta enemmän. Vastuu käsitteenä tuntui jäävän hiukan epäselväksi. Etenkin oman työn vastuun merkityksen mieltäminen osana koko yksikön toimintaa tuntui olevan joiltain osin epäselvä.

6.2.4 Viestintätarve

Viestintää koskevan kohta jakautui yksikön sisäiseen viestintään ja palautteeseen sekä ulkoiseen viestintään. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan tässä puhelinpalvelut yksikön ja HUS kuntayhtymän muiden yksiköiden välistä viestintää.

sisäinen viestintä ja palaute

Sisäinen viestintä koettiin tärkeäksi ja sen nähtiin parantuneen muutoksen myötä.

> ” tieto tulee nopeasti ja sitä nyt todella tulee”
> ” sähköpostitse informoidaan paljon, mikä on erittäin hyvä”
> ” tietoa saa koko ajan kun jotain tapahtuu”

Välittäjät kokivat saavansa tietoa nyt nopeammin ja useammin kuin aikaisemmin erilaisista asioista liittyen sekä päivittäistoimintaan että muutostoimintaan. Nähtiin myös tietoisuuden muutoksessa etenemisestä kasvaneen. Sähköpostilla tiedottaminen koettiin hyväksi sen nopeuden ja aikariippumattomuuden takia. Kolmivuorotyön takia nähtiin tärkeäksi, että sähköpostit voitiin lukea omassa vuorossa osui vuoro sitten mihin aikaan tahansa vuorokaudesta. Koettiin, että kaikilla oli näin yhtäläiset mahdollisuudet tiedon saamiseen mahdollisimman nopealla aikataululla.

Palautteen merkitys työssä onnistumisen kannalta nähtiin tärkeäksi ja sen saamisen tärkeyttä korostettiin.

> ” kyllä palautetta tarvitaan, oli se negatiivista tai positiivista”
> ” positiivinen muutos entiseen on todellakin se, että saamme palautetta myös esimiestasolta”

Nähtiin, että sekä henkilökohtainen palaute että yhteisönä saatu palaute lisäsi luottamusta henkilöstön ja esimiestason välillä. Palautteella koettiin olevan merkitystä myös uusien toimintatapojen kehittymisessä, koska sillä pystyttiin vahvistamaan oikea, haluttu toimiminen tai pystyttiin korjaamaan virheellinen toiminta.

ulkoinen viestintä

> ”muista yksiköistä informoidaan edelleen huonosti mm. soittoaikojen muutoksista ja klinikoiden suluista”

Tällä tarkoitettiin välittäjien toiminnan kannalta tärkeiden hakutietojen, kuten alanumeron, nimen, yksikön tai kustannuspaikkatietojen muutoksia koskevien tietojen saamista yksiköistä. Koettiin myös, että näiden tietojen sekä esimerkiksi soittoaikojen muutoksista ilmoittamatta jättäminen hidasti toimintaa ja sillä oli puhelujonoja kasvattava vaikutus välittäjien toiminnassa.

> ”lisää informointia, mainostusta sekä sitä miten turhaa kuormitusta on soittaa vaihteeseen, kun itse voi saada tietoa intrasta/omalta klinikkasihteeriltä”

Tällä tarkoitettiin sitä, että henkilökunnalta toivottiin enemmän omaa aktiivisuutta sähköisten järjestelmien kehittymisen myötä. Välittäjät kokivat että heidän puoleensa käännyttiin vanhasta tottumuksesta, vaikka tieto olisi löytynyt helposti henkilökunnan käytössä olevista sähköisistä järjestelmistä. Koettiin, että vaihdetta kuormitettiin turhaan, jonka koettiin lisäävän puhelujonoja. Tämän nähtiin vaikuttavan myös asiakaspalveluun heikentävästi.

Kaiken kaikkiaan viestinnän ja palautteen tarve korostui vastauksissa. Positiivisena muutoksena koettiin tiedon ja informaation saatavuus ja nopeus. Nähtiin, että lisääntynyt tiedonkulku vähensi epätietoisuutta ja

koettiin, että erilaiset toiminnan tehokkuutta haitanneet huhut olivat myös vähentyneet. Palautetta kaivattiin ja sekä positiivisen että negatiivisen palautteen merkitys nähtiin tärkeäksi. Myös palautteen lisääntymistä muutoksen myötä pidettiin hyvänä asiana. Ulkoisen viestinnän osalta informaation ja tiedon liikkumisen koettiin jonkin verran parantuneen, mutta kommunikointia muiden yksiköiden kanssa kaivattiin edelleen lisää.

Yhteenvetona voidaan todeta kaikkien vastaajien olleen sitä mieltä, että muutosta aikaisempaan toimintaan välityspalveluiden työyhteisössä tarvittiin ainakin jollain tasolla. Työilmapiiri koettiin erityisen masentavaksi ja työyhteisössä toimiminen raskaaksi. Erityisesti muutosta kaivattiin johtamiseen. Odotettiin, että asioihin puututaan ja toimintaa johdetaan ammattimaisesti. Samoin kaivattiin yhteisiä pelisääntöjä ja niiden noudattamista kaikkien osalta. Myös tiedon kulkuun sekä yleisesti tiedon saamiseen niin oman organisaation sisällä kuin muiden HUS kuntayhtymän yksiköiden välille kaivattiin muutosta. Organisaatiossa tehdyt muutokset koettiin positiivisena ja toiminnan koettiin tätä kautta lähteneen hyvään suuntaan. Yksikössä uudentyyppisen johtamisen sekä tiiminvetäjien toiminnan katsottiin tuovan työyhteisöön avoimuutta ja lisänneen luottamusta työntekijöiden sekä esimiestason välillä. Toiminnan muutoksen koettiin vaikuttaneen myönteisesti myös työilmapiiriin ja tätä kautta työssä yrittämiseen ja työhön panostamiseen. Koettiin, että muutoksen mukaiseen toiminnan toteuttamiseen oli myös saatu riittävät valtuudet. Sen sijaan vastuu miellettiin vain tekemisen määrää omassa työssä ja sen mieltäminen oman työn kautta osaksi koko yksikön toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi jäi joiltain osin puutteelliseksi.

7 POHDINTA

Kotter (1996) tähdentää muutosmallissaan, että muutoksien toteuttamisen vaikeuden takia, neljä ensimmäistä vaihetta auttavat luutuneen nykytilan purkamisessa ja on tärkeää, että niitä ei sivuuteta. Mallin vaiheissa viisi - seitsemän otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja viimeinen vaihe juurruttaa muutokset yrityksen kulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä. (Kotter, 1996,19.)

Tässä tutkimuksessa tuli vahvasti esille välittäjien tyytymättömyys olemassa olevaan toimintaa ja johtamiseen organisaatiossa. Siksi oli tärkeä lähteä liikkeelle Kotterin muutosmallin ensimmäisestä vaiheesta eli muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisestä. Tutkimuksessa tuli ilmi myös tyytyväisyys muodostettujen tiimien sekä tiiminvetäjien valintaan. Tämä loi myös positiivisemman, avoimemman ilmapiirin, jonka ansioista uskallettiin ja voitiin keskustella asioista sekä tuoda esiin epäkohtia toiminnan kehittämiseksi. Tämän ansiosta myös muutosvisiosta viestiminen onnistui paremmin.

Tässä tutkimuksessa Kotterin neljän ensimmäisen vaiheen toteuttamisella onnistuttiin purkamaan nykytilan luutuneet käytännöt ja viestimään onnistuneesti tarve muutoksesta ja muutosvisiosta. Näyttäisi siltä, että yksikin näiden Kotterin neljän ensimmäisen vaiheen poisjättäminen olisi hankaloittanut, jopa estänyt muutoksen etenemisen tutkimusorganisaatiossa.

Kotterin muutosprosessimallin vaiheissa viisi - seitsemän näyttäisi korostuvan vahvan johtajuuden vaatimukset, kun otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Erityisen tärkeänä muutosta johdettaessa työn tehokkuuden kannalta pidetään luottamuksen syntymistä ja ylläpitämistä (Atkinson & Butcher, 2003,282 - 283).

Reinan & Reinan (2004) mukaan luottamusta voidaan rakentaa monella eri tavalla. Sitä voidaan rakentaa esimerkiksi rohkaisemalla työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä sekä keskustelun avulla. Myös tietoa jakamalla ja perustelemalla muutosta sekä johtajan roolin ja vastuun kantamisella voidaan rakentaa luottamusta. (Reina & Reina, 2004, 28 - 30.)
Tämän tutkimuksen tulosten mukaan näyttäisi siltä, että juuri edellä mainittujen seikkojen johdosta, on tutkimusorganisaatiossa onnistuttu rakentamaan luottamus esimiesten ja alaisten välille. Tämä on lisännyt myös henkilöstön keskinäistä luottamusta organisaatiossa. Esimiehen kontrollista ja sen vaikutuksesta työntekijöiden ja esimiehen väliseen luottamukseen, on esitetty erilaisia näkemyksiä. Biljsma & Koopman (2003) tuovat esiin, että toisaalta kontrolli vähentää esimerkiksi transaktiokustannuksia ja lisää näin alaisten luottamusta esimieheensä, kun taas toisaalta luottamus edellyttää kontrollin vähäisyyttä sekä yhteistyökykyä. (Biljsma & Koopman, 2003, 544 – 545, 550.) Tässä tutkimuksessa kontrolli ei näyttänyt vähentävän luottamusta, vaan pikemminkin päinvastoin. Nähtiin hyvänä asiana, että organisaatiossa oli yhteiset pelisäännöt ja niiden mukaista toimintaa myös kontrolloitiin. Tähän saattaa vaikuttaa myös välityspalveluiden toiminnan luonne, jossa henkilön osallistumattomuus toimintaan lisää välittömästi muiden kuormitusta.

Muutoksen johtamisen vaihemalleja on kritisoitu paljon. Esimerkiksi
Juuti, Rannikko & Saarikoski (2004) varoittavat seuraamasta yksinkertaisia muutosmalleja, koska ne kattavat heidän näkemyksensä mukaan vain osan muutoksen toteuttamisen keskeisistä vaiheista, ja koska tosielämälle on vierasta selkeiden vaiheiden läpikäyvä muutos. (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, 246–247.)

Tässä tutkimuksessa Kotterin muutosmallin vaiheet ja niiden seuraaminen muutosmallin implementoinnin toteutuksessa näytti toimivan hyvin. Näyttäisi siltä, että vaiheiden seuranta toi muutoksen johtamiseen selkeyttä ja määrätietoisuutta. Malli sopi hyvin tutkimusorganisaatioon,

koska siellä ei ollut totuttu suuriin muutoksiin vuosien aikana. Myös helposti vähemmälle huomiolle jäävä muutoksiin liittyvistä välionnistumista tiedottaminen ja niiden tärkeyden korostaminen tuli selkeästi esille Kotterin mallissa. Näyttäsi siltä, että sen merkitys tässä tutkimuksessa muutosprosessin implementoinnin onnistumisen näkökulmasta myös korostui. Tämä voisi johtua siitä, että tutkimusorganisaatiossa oli aikaisemmin jaettu tietoa hyvin niukasti tai se ei ollut saavuttanut koko henkilöstöä.

Tässä tutkimuksessa näyttäisi kokonaisuuden kannalta siltä, että kyseinen Kotterin malli toimi hyvin juuri tutkimuksessa esiintyvässä kontekstissa, jossa isoihin muutoksiin ei oltu totuttu.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa Kotterin mallin mukaan tehdystä muutosprosessin implementoinnista HUS - Servisin välityspalveluissa.

Tutkimuksen tehtävänä oli kuvata muutosprosessin implementointi HUS - Servisin välityspalveluissa ja ymmärtää muutosprosessin onnistumista puhelunvälittäjien ja tiiminvetäjien kokemana sekä antaa vastaus alakysymysten kautta tutkimuksen pääkysymykseen ”Miten muutosprosessin implementoinnin vaiheet ovat onnistuneet HUS - Servis välityspalveluissa?”

8.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämä tutkimuksen ensimmäisenä alakysymyksenä oli ”Miten on koettu toiminnanmuutoksen tarpeet ja tavoitteet?” Tutkimuksessa tuli esiin, että tarve muutokselle nähtiin välttämättömänä ja kiireellisenä. Muutosta haluttiin erityisen huonon työilmapiirin takia. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen nähtiin yhdeksi syyksi huonoon työilmapiiriin ja erityisesti johtamiseen kaivattiin muutosta. Johtamiseen kaivattiin jämäkkyyttä, jonka toivottiin näkyvän epäkohtiin puuttumisena ja asioista viestimisenä sekä yhteisten pelisääntöjen rakentamisena. Tutkimuksessa tuli myös selkeästi esiin, että muutoksen tavoitteet asiakaspalvelun parantamiseksi jonotusaikoja lyhentämällä sekä yhteisillä pelisäännöillä ja toimintatavoilla, koettiin hyviksi ja tarpeellisiksi.

Toisena alakysymyksenä tutkimuksessa oli ”Miten on koettu tiimien muodostamisen vaikutus muutoksen aikaan saamisessa?” Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että tiimitoiminta sekä tiiminvetäjien valinta koettiin onnistuneeksi. Kun luottamus oli olemassa tiiminvetäjiin ja tätä kautta ohjaavaan tiimiin, oli sen paljon helpompi viedä muutosta onnistuneesti

eteenpäin. Koettiin myös, että ilmapiiri ja tätä kautta yleinen toimivuus tutkimusorganisaatiossa paranivat ratkaisevasti tiimien muodostamisen jälkeen. Avoimuus sekä asioista puhumisen mahdollisuus voidaan nähdä hyvin tärkeiksi tekijöiksi muutoksen onnistumisessa. Tähän vaikutti myös luottamuksen syntyminen henkilöstön ja esimiestason välille.

Kolmas tutkimuksen alakysymys oli ”Miten on koettu oman työn vastuun ja valtuuksien merkitys muutoksen onnistumisessa?” Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että valtuudet toiminnan muutokseen miellettiin toimintaohjeiden ja pelisääntöjen kautta ja ne koettiin selkeiksi ja riittäviksi toiminnan muutoksen läpiviemisessä. Vastuu käsitteenä sen sijaan miellettiin hyvin suppeana, vain omaan operatiivisen toimintaan ja sen määrään liittyväksi. Se, ettei vastuun käsitettä nähty laajempaan kokonaisuuteen liittyväksi, herätti mielenkiintoni tältä osin jatkotutkimuksen tarpeellisuudesta. Jatkotutkimuskysymystä pohditaan tarkemmin kappaleessa 8.4. jatkotutkimusehdotukset.

Neljäntenä alakysymyksenä oli ”Miten on koettu viestinnän ja palautteen merkitys toiminnan muutoksen aikaan saamisessa?” Tutkimuksessa tuli esille, että informaation kulku oli aikaisemmin koettu riittämättömäksi, samoin kuin palautteen saaminen. Kumpaakin kaivattiin enemmän. Oli palaute sitten positiivista tai negatiivista, niin se miellettiin hyväksi asiaksi . Muutosprosessin aikana lisääntynyt informaation kulku sekä palautteen saaminen esimiestasolta koettiin erittäin positiivisena ja sillä katsottiin olevan myös muutosta tukeva vaikutus toiminnan ja asiakaspalvelun kehittämisessä. Informaation lisääntymisen muutosprosessin aikana koettiin vaikuttaneen positiivisesti myös työilmapiiriin sekä työn tehokkuuteen, kun kaikki spekulaatiot asioiden ympärillä vähenivät tiedon lisääntyessä.

Edellä olleiden alakysymysten kautta saatiin vastaus itse pääkysymykseen ”Miten muutosprosessin implementoinnin vaiheet ovat onnistuneet HUS – Servisin välityspalveluissa?”

Tulosten perusteella Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli tuntui soveltuvan hyvin tutkimusorganisaation muutosprosessin implementoinnin työkaluksi. Etenkin sellaisessa organisaatioissa, joissa muutoksia on tapahtunut harvoin tai ne ovat luonteeltaan vähäisiä, voidaan nähdä jokaisen vaiheen läpikäymisen nopeuttavan muutoksen toteutumista. Näin voidaan myös varmistaa, että kaikki muutoksen läpiviennissä tarvittavat asiat tulee huomioitua. Myös helposti unohtuva muutoksiin liittyvistä välionnistumista tiedottaminen nähtiin hyvänä sekä tätä kautta palautteen saaminen koettiin hyväksi. Tulosten perusteella ohjaavalla tiimillä näytti olevan myös suuri merkitys muutoksen tarpeellisuuden perustelemisessa sekä muutoksen eteenpäin viemisessä. Muutosprosessi vaatii myös vahvaa johtajuutta. Johtajalta edellytettiin luottamuksen luomista ja saavuttamista muutosorganisaatiossa. Luottamuksen saavuttamisessa henkilöstön tasapuolisella kohtelulla ja tiedon ja informaation kulun lisäämisellä näytti olevan tämä tutkimuksen perusteella suuri vaikutus. Suuri merkitys muutoksessa onnistumisessa nähtiin olevan myös jämäkällä johtamisella, joka tuli tässä tutkimuksessa esiin asioihin ja epäkohtiin puuttumisena.

Edellä olevien asioiden vaikutukset tässä tutkimuksessa näkyivät työilmapiirin huomattavana parannuksena työyhteisössä. Tästä kertoo myös työolobarometrivertailu (LIITE 4). Tehdyssä vertailussa vuoden 2008 ja vuoden 2009 välillä voitiin havaita huomattavaa parannusta esimerkiksi työpaikkakiusaamisen suhteen. Myös johtamiseen ollaan sen mukaan huomattavasti tyytyväisempiä aikaisempaan verrattuna, samoin asioista tiedottamiseen ja tiedonkulkuun yleisesti työyhteisössä. Edellä mainituilla parannuksilla on ollut hyvin positiivinen vaikutus myös asiakaspalveluun ja asiakastyytyväisyyteen. Se on ollut selväsi havaittavissa esimerkiksi asiakasvalitusten määrän huomattavana vähentymisenä ja jopa positiivisten asiakaspalautteiden esiintymisenä.

8.2 Tutkimuksen pohjalta tehtävät suositukset

Tutkimuksen tuloksista tuli selkeästi esille johtamisen merkitys muutosprosessin läpiviennissä. Siihen johdon olisi hyvä kiinnittää huomiota. Muutoksessa tulisi panostaa ensisijaisesti ihmisten johtamiseen. Sellaisiin asioihin, kuten suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi sekä kannustaminen ja inspirointi.

Myös jämäkkyyttä odotetaan ja tarvitaan johtamisessa. Tällä tarkoitan yhteisten pelisääntöjen luomista kaikkia samassa organisaatiossa työskenteleviä koskeviksi. Samoin sitä, että johtajalla tulisi olla kyky ja halu puuttua nopeasti ja tehokkaasti siihen, jos pelisääntöjä ei noudateta tai jos muita ongelmia esiintyy. Asioihin puuttumatta jättämien saattaa aiheuttaa organisaatiossa hyvinkin vaikeita konfliktitilanteita ja huonoa ilmapiiriä, jolla on taipumus heikentää huomattavasti työn tehokkuutta.

Työntekijöiden kuuleminen nousi myös yhdeksi tärkeäksi asiaksi, johon olisi hyvä kiinnittää huomiota. Avoimeen keskusteluun sekä avoimen ilmapiirin takaavan kulttuurin muutokseen tulisi myös mielestäni panostaa. Kun epäkohdista puhumiseen sekä kehitysideoiden esiintuomiseen on puitteet ja ne saadaan osaksi organisaatiokulttuuria, nopeutetaan sillä muutosprosessien läpiviemistä sekä muutoksien aikaan saamista ja juurruttamista organisaatiokulttuuriin.

Kaiken kaikkiaan tiedon ja informaation kulkuun tulisi mielestäni kiinnittää erityistä huomiota. Tähän kuuluu myös palautteen saaminen ja antaminen, jota selkeästi myös kaivataan enemmän, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Palautekeskustelun saamiseksi luontevasti osaksi johtamista olisi suositeltavaa. Myös se, että kerrotaan ajoissa suunnitelluista muutoksista sekä tiedotetaan muutosten etenemisestä, auttaa lisäämään luotettavuutta sekä pitämään yllä kiinnostusta muutosta kohtaan. Tämä taas vähentää samalla pelkoja siitä, mitä tulevaisuus tuo tulleessaan ja lisää mielestäni sitä kautta sekä työtyytyväisyyttä että työn tehokkuutta.

Yhteenvetona tutkimusten tulosten pohjalta muutosprosessissa voidaan johtajille esittää seuraavia suosituksia:

1. panosta ensisijaisesti ihmisten johtamiseen
2. ole jämäkkä ja johdonmukainen
3. puutu nopeasti esiintyviin ongelmiin
4. mahdollista avoin, keskusteleva organisaatiokulttuuri
5. ota palautekeskustelu luontevaksi osaksi johtamista
6. varmista tiedon ja informaation riittävyys ja nopea kulku organisaatiossa

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioitaessa tärkeimpiä elementtejä. Tutkimuksen tai mittauksen reliaabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta useammalla tavalla. Esimerkkinä, jos samaa henkilöä tutkitaan useilla tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan todeta tulosten olleen reliaabeleita. Käsitteellä validius eli pätevyys tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi et al. 2004, 216.)

Eskolan & Suorannan (1999, 212) mukaan luotettavuutta ei kuitenkaan voi kvalitatiivisessa tutkimuksessa sellaisenaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Saman asian tuo esiin artikkelissaan myös Leininger (1994), jonka mukaan näiden käyttö ei onnistu, koska laadullisen tutkimuksen paradigmat ovat niin erilaiset verrattuna määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen paradigmoihin. (Leininger 1994, 96.)

Luotettavuus kysymykseen olen pyrkinyt vastaamaan tätä tutkimusta tehdessäni noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa on käytetty tieteellisesti hyväksyttäviä tiedonhankinta-, tutkimus- sekä arviointimenetelmiä. Anoin myös tutkimusluvan asian mukaisesti ja sain sen tutkimusorganisaation toimitusjohtajalta. Lisäksi tutkimusaineisto on

käsitelty luottamuksellisesti, ja olen pyrkinyt raportoimaan tutkimuksen tieteellisellä tavalla yksityiskohtaisesti.

Kuulan (2006) mukaan tutkittavalle on kerrottava tutkimuksesta ja hänen yksityisyytensä on pidettävä salassa. Tutkittavaa on myös suojeltava henkisiltä ja muilta vahingoilta. (Kuula 2006, 124.)
Olen kertonut tutkimuksen kohderyhmälle avoimesti, mihin tietoa kerätään ja että kyseessä on pro gradu -opinnäytetyöni. Luotettavuutta lisääväksi tekijäksi näkisin myös käytetyn aineiston keruumenetelmän, sähköpostin välityksellä sekä välittäjille että tiiminvetäjille lähetetyn kyselyn, joka sopii myös laadulliseen tutkimukseen. Tiiminvetäjien kohdalla olisi ollut mahdollisuus henkilökohtaiseen tai ryhmähaastatteluun, mutta heidän työskennellessään suoraan tutkijan alaisuudessa katsoin sähköisen kyselyn käyttämisen myös heidän kohdallaan lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsin sekä välittäjät että tiiminvetäjät, sillä jälkimmäisten toimenkuvaan kuuluu myös välittäjinä toimiminen. Kysely lähetettiin 32:lle henkilölle ja vastauksia saatiin 22:lta henkilöltä. Tätä voidaan olosuhteisiin nähden pitää hyvänä tuloksena. Vastausten määrään voidaan katsoa vaikuttaneen kolmivuorotyön luonteen, ajanjaksolle osuneet lomat sekä sairauspoissaolot.

Kyselyssä oli myös jätetty paljon tilaa vapaalle kirjoittamiselle. Kysymysten alussa olleet kyllä ja ei väittämät ohjasivat hyvin käyttämään vapaata tilaa mielipiteen ilmaisuun. Tämä tuli selvästi esiin siinä, että kysymyksissä varattua tilaa vapaalle ilmaisulle oli käytetty hyvin hyödyksi kertomalla asioista ja tapahtumisista avoimesti omin sanoin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan katsoa lisäävän myös se, että tutkimuksessa käytettiin useampaa tutkimusmenetelmää. Välittäjille ja tiiminvetäjille tehtävän kyselyn lisäksi käytettiin tutkijan osallistuvaa havainnointia muutosprosessin implementoinnin kuvauksessa. Siinä

kuvattiin tehdyt toimenpiteet ja niiden merkitystä ja onnistumista tutkijan havaintojen näkökulmasta. Olen myös pyrkinyt objektiivisuuteen tässä tutkimuksessa, jonka voidaan katso ilmenevän sillä, että en ole tehnyt tutkimuskohteesta tai tuloksista hypoteeseja eli ennakko-oletuksia. Objektiivisuutta tukee myös se seikka, että tutkimusorganisaatio oli tutkijalle vieras, jolloin siitä ei myöskään syntynyt historian painolastia, joka olisi voinut vaikuttaa objektiivisuuteen.

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset kuvaavat hyvin tutkimuksen tehtäviä jotka olivat: kuvata muutosprosessin implementointi HUS - Servis välityspalveluissa sekä ymmärtää muutosprosessin onnistumista puhelunvälittäjien ja tiiminvetäjien kokemana. Myös tutkimuksen alakysymyksiin sekä pääkysymykseen, ”miten muutosprosessin implementoinnin vaiheet ovat onnistuneet HUS - Servis välityspalveluissa”, saatiin vastaus.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena nousi esille kysymys vastuusta, jota olisi mielestäni mielenkiintoista tutkia tarkemmin. Se miten välittäjät mielsivät vastuun, kohdistui tutkimustuloksissa vain omaan operatiiviseen työhön ja työn määrään. Muutamassa vastauksessa annettiin ymmärtää, että esimerkiksi vastuu yksikön toiminnan kehittämisestä nähtiin kuuluvan pelkästään esimiestasolle. Olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin työntekijöiden osalta, miten käsite *vastuu* omassa työssä mielletään. Mielletäänkö se yleisesti vain ja ainoastaan omaan operatiiviseen toimintavastuuseen vai nähdäänkö oman työn vastuun merkitys liittyvänä suurempaan kokonaisuuteen, kuten koko yksikön tai liikelaitoksen toimintaan? Samalla voisi tutkia tämän käsitteen mieltämisen vaikutusta sekä poissaoloihin että muutosten aikaansaamiseen. Tällaiseen tutkimuksen tuloksilla saattaisi olla suuri merkitys toiminnan kehittämisen

ja muutosten aikaansaamisten onnistumiseen laajemminkin koko HUS kuntayhtymän organisaatioissa.

LÄHDELUETTELO

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus. 11 - 24.

Argyris, C. & Schön, D. 1978. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.

Atkinson, S. & Butcher, D. 2003. Trust in managerial relationships. Journal of managerial psychology, 18, 4, 282 - 304.

Beer, M. & Nohria, N. 2000. Breaking the Code of Change. Boston: Harvard Business School Press.

Biljsma, K.M. & Koopman, P. 2003. Introduction: Trust within Organizations. Personnel Review, Vol. 32, No. 5, pp. 543 – 555.

Dervitsiotis, K. 2006. Building Trust for Excellence in Performance and Adaptation to Change. Total Quality Management, 17, 7, 795 - 810.

DiFonzo, N. & Bordia, P. A. 1998. Tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. Human Resource Management, 37, 3 - 4, 295 - 303.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. 2001. The role of trust in organizational settings. OrganizationScience, 12, 4, 450 - 467.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies. Helsinki: Edita Oy.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Saajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen: yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Juuti P., Rannikko H. & Saarikoski V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Aavarantasarja. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.). 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 13 - 29.

Kasvio, A. 1995. Uusi työn yhteiskunta. Jyväskylä: Gaudeamus Oy.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Koppel, R. 2007. Leading Change Without a Burning Platform: How to create a sense of urgency when business is good. Harvard Management .

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

Kosonen, K., Buhanist, P., Kesäjärvi, S., Kymäläinen P., Lehtonen, T., Salonen J. & Tanskanen, T. 2002. Muutoksen etulinjassa – Kirja kehittämiseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, March - April.

Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. (Suomentanut Maarit Tillmann). Helsinki: Oy Rastor Ab. Alkuperäinen julkaisu Leading Change 1996. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. 2002. The Heart of Change real– life stories of how people change their organizations. Boston: Harvard Business School Press.

Kuula A. 2006. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa Hallamaa J., Launis V., Lötjönen S. & Sorvali I. (toim.) 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 124 -140.

Lanning H., Roiha M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti? Hämeenlinna: Kauppakaari Oyj.

Leininger, M. 1994. Evaluation Criteria and Critique of Qualitative Research Studies. Teoksessa Morse J. M. 1994. Critical Issues in Qualitative Research Methods. United States of America: SAGE Publications. 95 -115.

Lewin K. 2000. Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science. United States of America: American Psychological Association.

Lotti, Leila 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mayer R., Davis J. & Schoorman F. 1995. An integrative model of organizational trust. The Academy of Management Review, 20, 3, 709 - 73.

Miettinen, M. 2005. Terveydenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Vuori Jari (toim.) 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY. 260 - 277.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia–sarja 4. Helsinki: Methelp International Ky.

Nakari R. & Valtee P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Jyväskylä: Helsingin kaupunki.

Pettigrew, A.M. 1985. The Awakening Giant. Oxford: Basil Blackwell Ltd.

Pfeffer, J., & Suton, R.I. 2006. Hard Facts, Dangerous Half - truth, Total Nonsense. Profiting from Evidence - based Management. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Reina, D. S. & Reina M. L. 2004. Rebuilding employee trust during change. Behavioural Health Management, 24, 2, 28 - 30.

Russel–Jones, Neil, 2000. Muutosjohtaminen. (Suomentanut Matti Karhu). Helsinki: Inforviestintä. Alkuperäinen julkaisu The Managing Change Pocketbook. Ilm. 1995. Management Pocketbooks Limited.

Saarela - Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Suomentanut Ritva Liljamo & Asko Miettinen). Espoo: Weilin+Göös. Alkuperäinen julkaisu Organizational culture and leadership.

Schein, E. H. 1993. Career anchors: discoveringyour real values. San Francisco (Calif.): Jossey - Bass Pfeiffer.cop.

Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Laatukeskus.

Senge, P. 1994. The Fifth Discipline. New York: Currency Doubleday.

Shockley - Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. Organization Development Journal, 18, 4, 35 - 48.

Sinkkonen S. & Taskinen H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori Jari (toim.) 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY. 78 -104.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Oy.

Syrjälä, L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2.tark.p. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Tuominen K. 1999. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? 4. uusittu painos. Vantaa: Laatukeskus.

Tyler, T. R. 2003. Trust within organisations. Personnel Review, 32, 5, 556 - 568.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Wasaensia, Liiketaloustiede 44. Viides painos. Vaasan yliopisto.

Yin, R. K. 1994. Case study research: Design and methods, 2nd edition. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

PAINAMATTOMAT LÄHTEET

Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoitopiiri (HUS). 2010. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.1.2010]. Saatavilla: http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820

HUS-Servis. 2010. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.1.2010]. Saatavilla: http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,824,25726 /HUS - Servis esittely.

TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE LIITE 1

Hyvä välitystoiminnan ammattilainen,

Opiskelen Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa kauppatieteiden maisterin tutkintoa, pääaineenani tietojohtaminen. Olen tekemässä tutkintooni liittyvää pro gradu -tutkimusta aiheesta muutosprosessin implementointi ja johtaminen.

Toivoisin, että käyttäisit muutaman minuutin kysymyksiin vastaamiseen ja tukisit näin tutkimukseni toteutumista. Vastauksien kautta sinulla on mahdollisuus vaikuttaa myös muualla konsernissamme toteutettavien muutosprosessien onnistumiseen. Vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta sähköisesti ja anonyymisti. Vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajiin ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Toivon, että vastaat kyselyyn mahdollisimman nopeasti, kuitenkin viimeistään perjantaihin 15.1. mennessä.

Muistathan painaa vielä kyselyn lopuksi LÄHETÄ näppäintä, jotta vastauksesi tallentuvat järjestelmään.

Kiitos etukäteen yhteistyöstä!

Terveisin,

Marita Havusela
KTM-opiskelija

Linkki kyselyyn:
http://www.webropol.com/P.aspx?id=390438&cid=25118493

HUS Servis

1. Välityspalveluiden toiminta kaipasi muutosta viime vuoden vaihteessa.

○ Kyllä ○ Ei

Miksi?

Minkälaisiin asioihin?

Seuraava -->

0% valmiina (Sivu 1 / 7)

HUS Servis

2. Helmi-maaliskuussa 2009 tehtiin välityspalveluiden toiminnassa organisaatiomuutos, jossa valittiin kolme tiiminvetäjää. Minkälainen merkitys tällä on mielestäsi muutoksen aikaansaamiseen yksikön toimintaan?

Miten se mielestäsi näkyy?

<-- Edellinen Seuraava -->

16% valmiina (Sivu 2 / 7)

HUS Servis

3. Työtehtäväni ovat selkeitä ja tiedän mitä minulta odotetaan.

○ Kyllä ○ Ei

Mitä on tapahtunut niiden selkeyttämiseksi?

Jos vastasit ei, niin miten niitä tulisi mielestäsi vielä selkeyttää?

<-- Edellinen Seuraava -->

33% valmiina (Sivu 3 / 7)

TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE LIITE 2 (2/2)

HUS Servis

4. Tiedonkulku on parantunut organisaatiossani tehdyn toiminnan muutoksen johdosta.

○ Kyllä ○ Ei

Miten se mielestäsi näkyy/ilmenee?

<-- Edellinen | Seuraava -->

50% valmiina (Sivu 4 / 7)

HUS Servis

5. Minulle annetaan riittävästi vastuuta ja valtuuksia toteuttaa muutoksessa vaadittavia asioita.

○ Kyllä ○ Ei

Mitä mahdollisesti kaipaisit lisää?

<-- Edellinen | Seuraava -->

66% valmiina (Sivu 5 / 7)

HUS Servis

6. Sekä henkilökohtainen että koko toiminnan osalta onnistumisista ja epäonnistumisista saatu palaute kannustaa minua toimimaan välityspalveluiden toiminnan muutoksen aikaansaamiseksi.

○ Kyllä ○ Ei

Miten haluaisit vielä kehittää palautetoimintaa?

<-- Edellinen | Seuraava -->

83% valmiina (Sivu 6 / 7)

HUS Servis

7. Mitä asioita tulisi huomioida, että saavutetut/halutut muutokset saataisiin juurrutettua välityspalveluiden toimintaan?

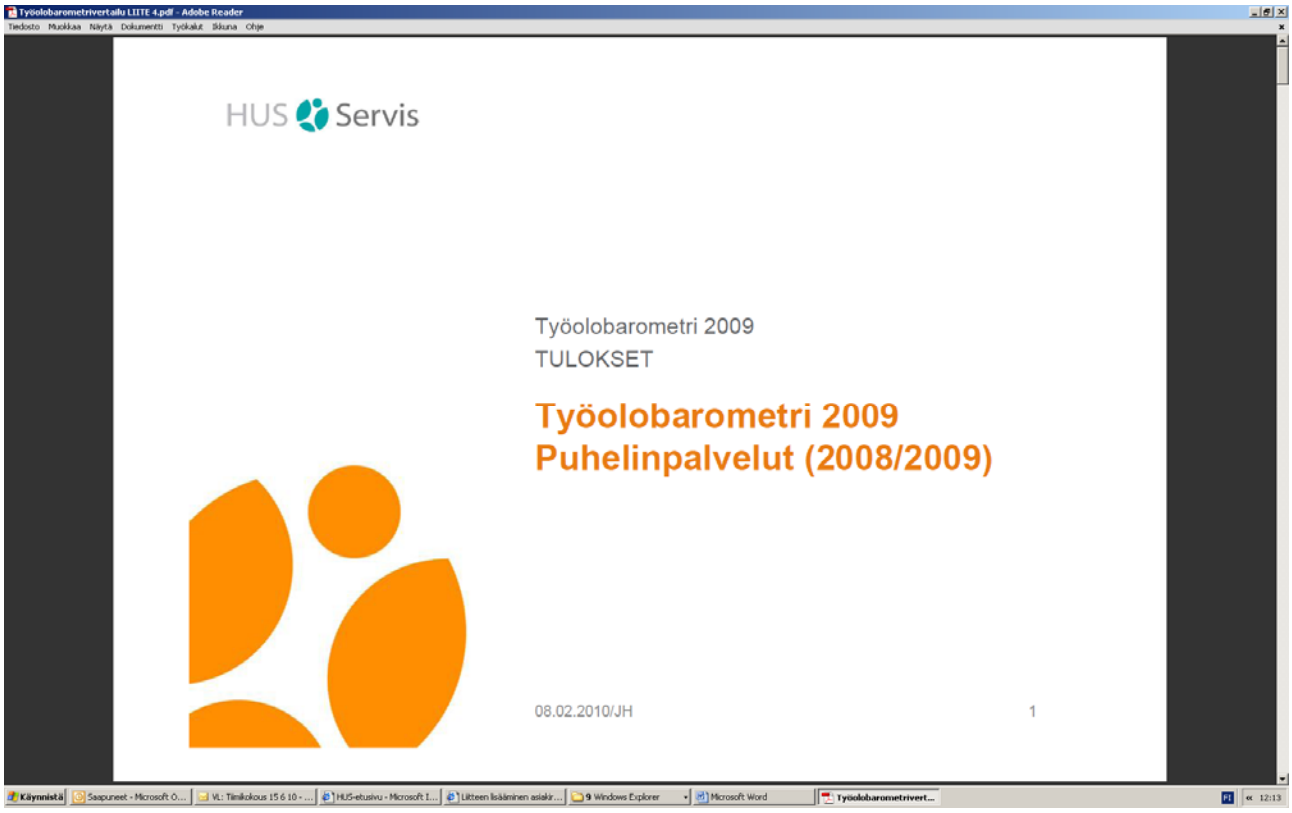
<-- Edellinen | Lähetä

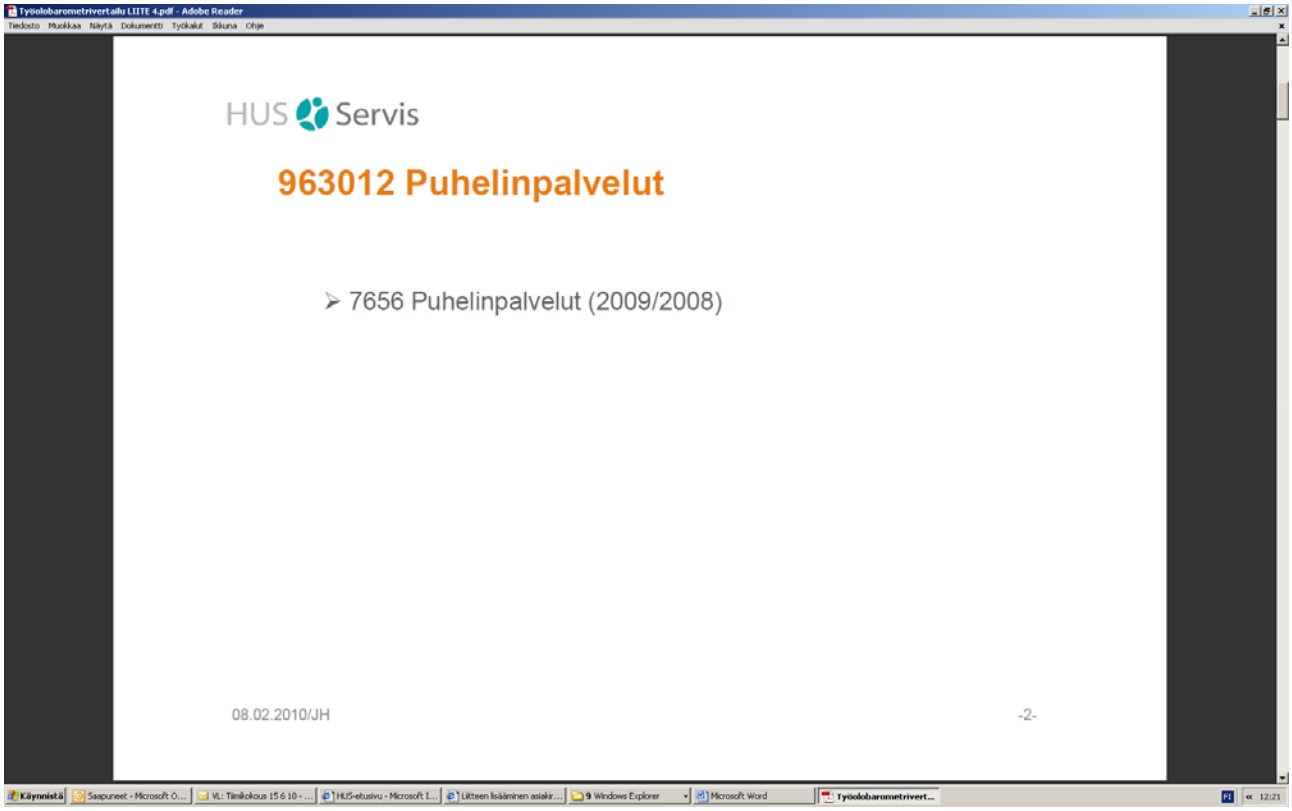
100% valmiina (Sivu 7 / 7)

TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTEELLISTÄMINEN LIITE 3 (1/2)

ALKUPERÄINEN ILMAISU	**ALAKÄSITE**	**TEEMA**
”asiat olivat täällä todella huonosti” ”vuosia jatkunut työpaikkakiusaaminen, johon ei puututtu” ”Henkilöstön välit tulehtuneet”	työilmapiiri	MUUTOSTARVE
”tekniikassa paljon parantamisen varaa, haun hitaudessa ja koneiden yllättävissä katkoksissa”	tekniikka	
”toiminnan tehostamista asiakkaan jonotusaikojen lyhentämiseksi” ”siis yhtenäiset toimintatavat kaikille”	asiakaspalvelu	
”muutosta johtamiseen ennen kaikkea” ”ammattimaisempaa otetta työnjohtoon” ”selkeät ja jämäkät raamit työnteolle, joita jokainen velvoitettaisiin noudattamaan”	johtaminen	
”työvuorolistojen teko alkoi sujua hyvin ja ajoissa ja muutenkin tuntuu, että asiat sujuu hyvin ja joustavasti” ”asioiden hoitoon tullut rennompi avoimempi ote” ”koko toiminta on parantunut merkittävästi kaikilta osin”	toimivuus	TIIMITOIMINTA
”asioista voidaan keskustella avoimin ja luottavaisimmin mielin”	avoimuus	
” työilmapiiri on parantunut ratkaisevasti” ”ehkä ihmiset avautuvat heille helpommin mahdollisista epäkohdista”	ilmapiiri	
”hyvä työhön opastus ja riittävän pitkä aika” ”selvät säännöt tulleet johtaminen hyvällä mallilla”	toiminnan ohjaus	VASTUU JA VALTUUDET
”on sellainen tunne, että yleensä ottaen yksikössä tehdään enemmän töitä”	työn tekeminen	

		LIITE 3 (2/2)
ALKUPERÄINEN ILMAISU	**ALAKÄSITE**	**TEEMA**
” tieto tulee nopeasti ja sitä nyt todella tulee” ” sähköpostitse informoidaan paljon, mikä on erittäin hyvä” ” tietoa saa koko ajan kun jotain tapahtuu” ” kyllä palautetta tarvitaan, oli se negatiivista tai positiivista” ” positiivinen muutos entiseen on todellakin se, että saamme palautetta myös esimiestasolta”	sisäinen viestintä ja palaute	VIESTINNÄN TARVE
” muista yksiköistä informoidaan edelleen huonosti mm. soittoaikojen muutoksista ja klinikoiden suluista” ”lisää informointia, mainostusta sekä sitä miten turhaa kuormitusta on soittaa vaihteeseen, kun itse voi saada tietoa intrasta/omalta klinikkasihteeriltä”	ulkoinen viestintä	

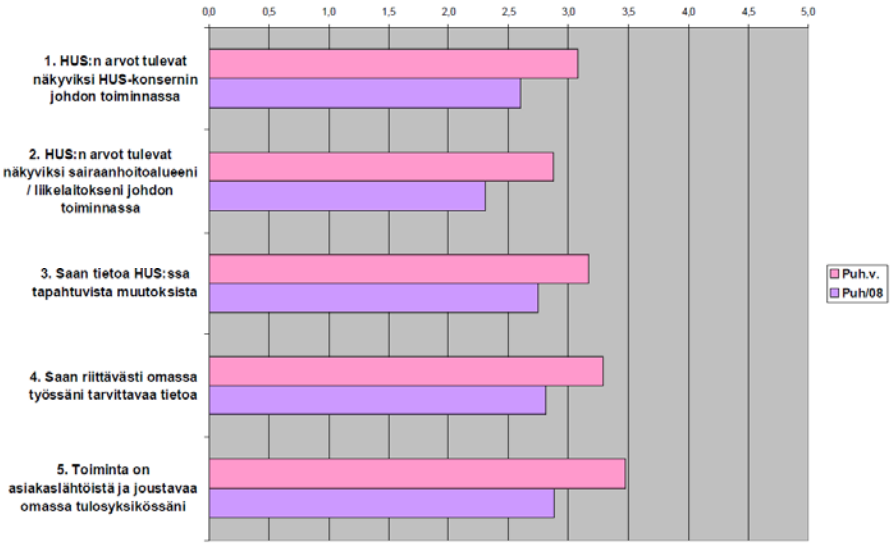

Työolobarometrivertailu LIITE 4.pdf - Adobe Reader
HUS Servis
Työolobarometri 2009
TULOKSET
Työolobarometri 2009
Puhelinpalvelut (2008/2009)
08.02.2010/JH
1


Työolobarometrivertailu LIITE 4.pdf - Adobe Reader
HUS Servis
963012 Puhelinpalvelut
7656 Puhelinpalvelut (2009/2008)
08.02.2010/JH
-2-

HUS Servis

	Puh.v.	Puh/08
vastaajat	24	16
JOHTAMINEN HUS-KONSERNISSA	3,08	
1. HUS:n arvot tulevat näkyviksi HUS-konsernin johdon toiminnassa	3,08	2,60
JOHTAMINEN SAIRAANHOITOALUEELLA / LIIKELAITOKSESSA	3,02	
2. HUS:n arvot tulevat näkyviksi sairaanhoitoalueeni / liikelaitokseni johdon toiminnassa	2,88	2,31
3. Saan tietoa HUS:ssa tapahtuvista muutoksista	3,17	2,75
JOHTAMINEN TULOSYKSIKÖSSÄ	3,38	
4. Saan riittävästi omassa työssäni tarvittavaa tietoa	3,29	2,81
5. Toiminta on asiakaslähtöistä ja joustavaa omassa tulosyksikössäni	3,48	2,88

HUS Servis

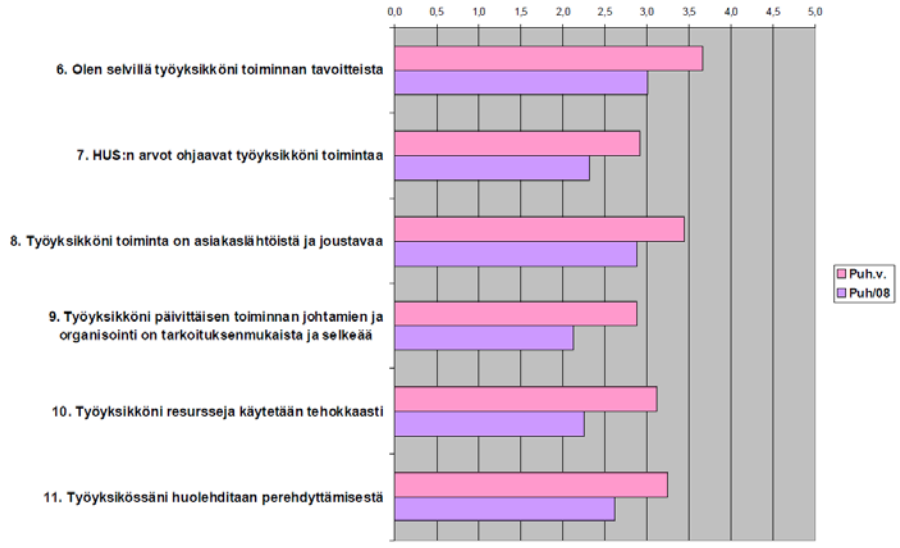


HUS Servis

	Puh.v.	Puh/08
TYÖYKSIKÖN TOIMINTA	3,21	
6. Olen selvillä työyksikköni toiminnan tavoitteista	3,67	3,00
7. HUS:n arvot ohjaavat työyksikköni toimintaa	2,91	2,31
8. Työyksikköni toiminta on asiakaslähtöistä ja joustavaa	3,46	2,88
9. Työyksikköni päivittäisen toiminnan johtamien ja organisointi on tarkoituksenmukaista ja selkeää	2,88	2,13
10. Työyksikköni resursseja käytetään tehokkaasti	3,13	2,25
11. Työyksikössäni huolehditaan perehdyttämisestä	3,25	2,63

08.02.2010/JH -5-

HUS Servis



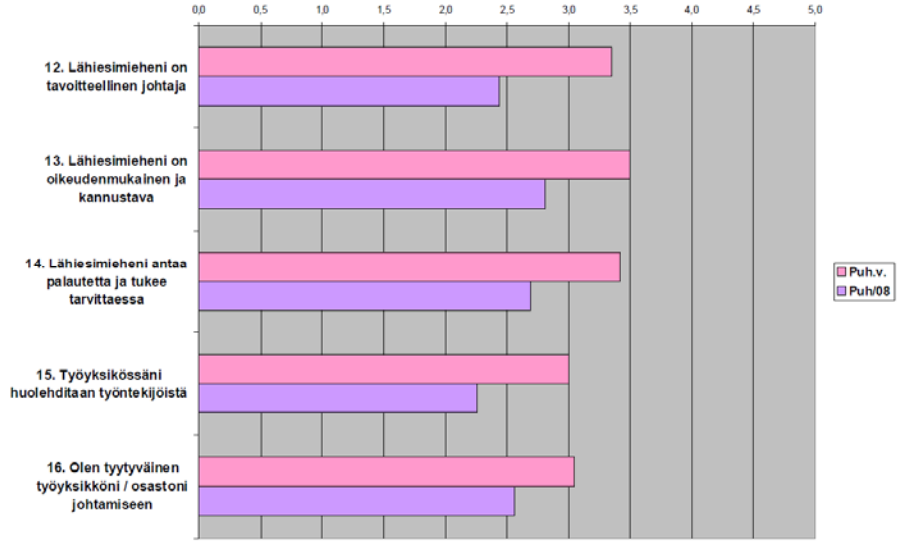
08.02.2010/JH -6-

HUS Servis

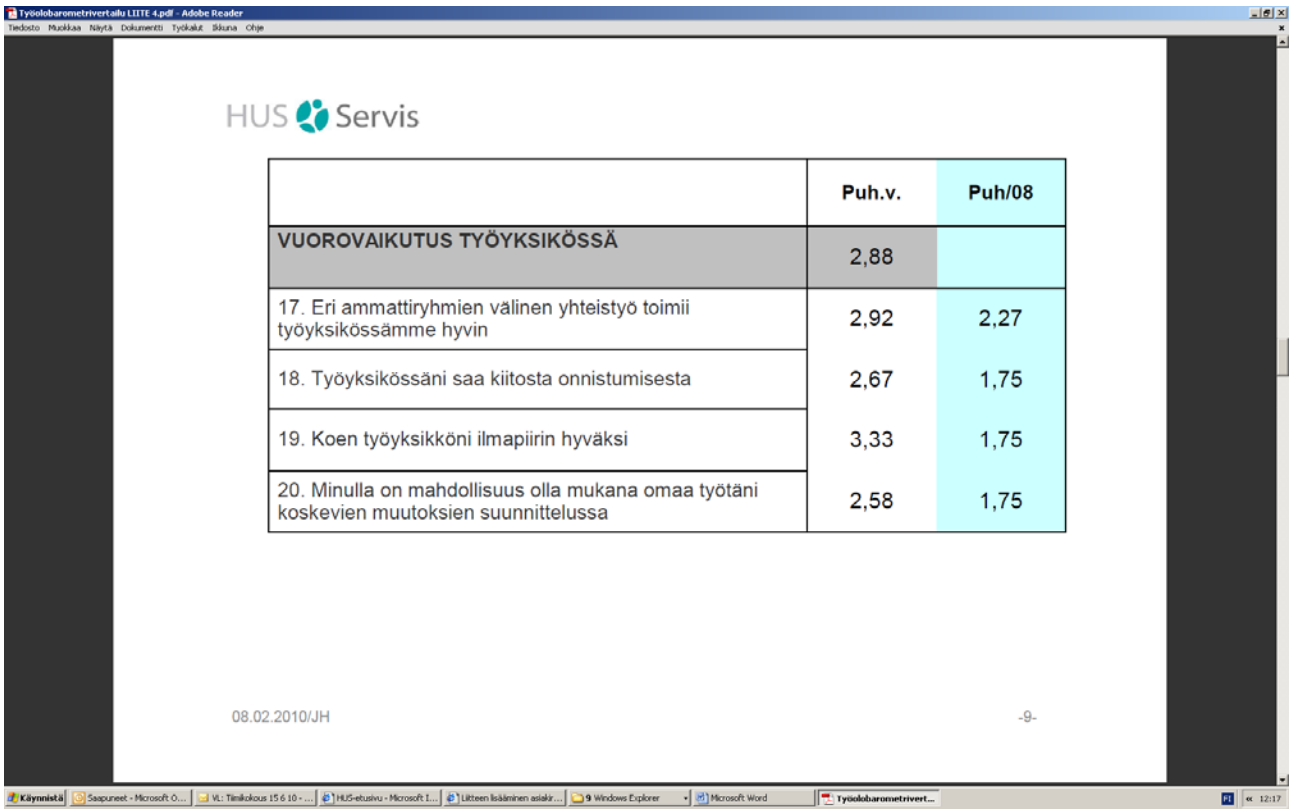
	Puh.v.	Puh/08
ESIMIES-INDEKSI (LÄHIESIMIES)	3,26	
12. Lähiesimieheni on tavoitteellinen johtaja	3,35	2,44
13. Lähiesimieheni on oikeudenmukainen ja kannustava	3,50	2,81
14. Lähiesimieheni antaa palautetta ja tukee tarvittaessa	3,42	2,69
15. Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä	3,00	2,25
16. Olen tyytyväinen työyksikköni / osastoni johtamiseen	3,04	2,56

08.02.2010/JH -7-

HUS Servis



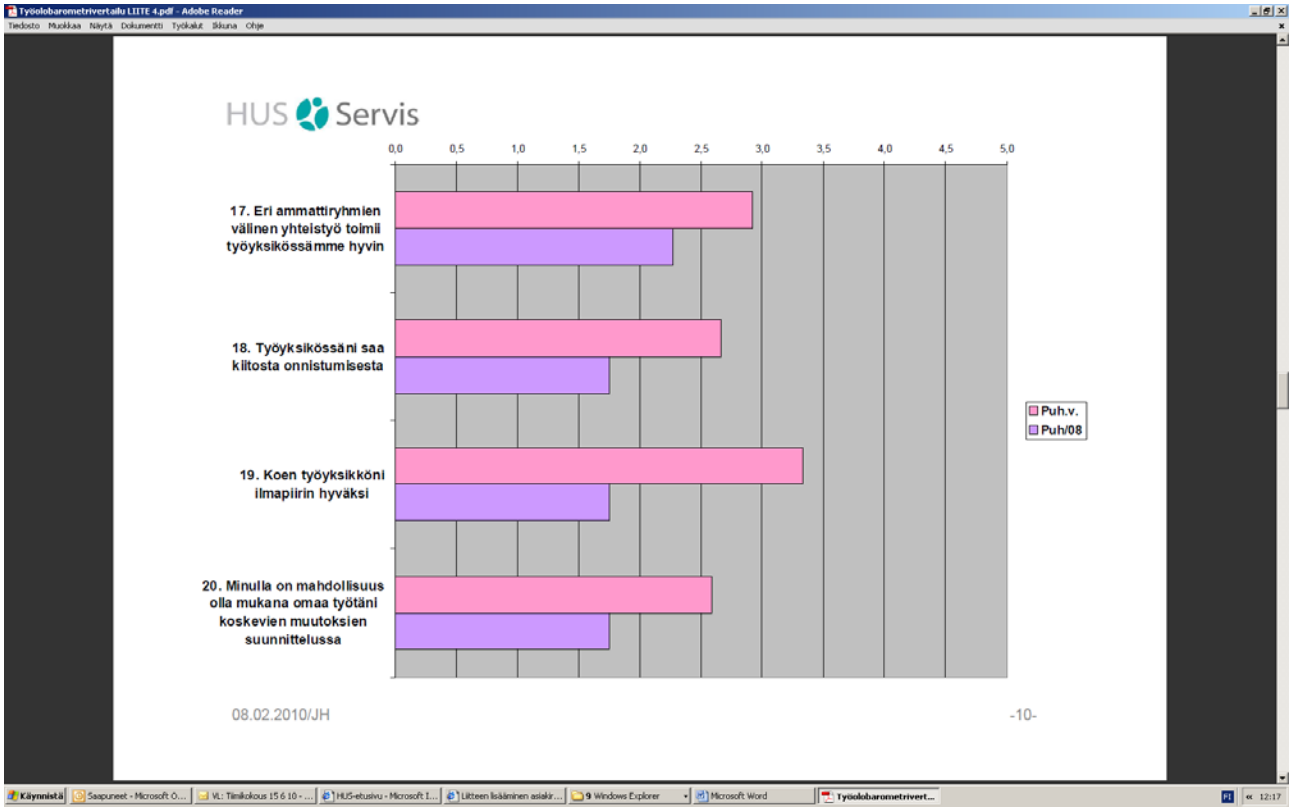
08.02.2010/JH -8-

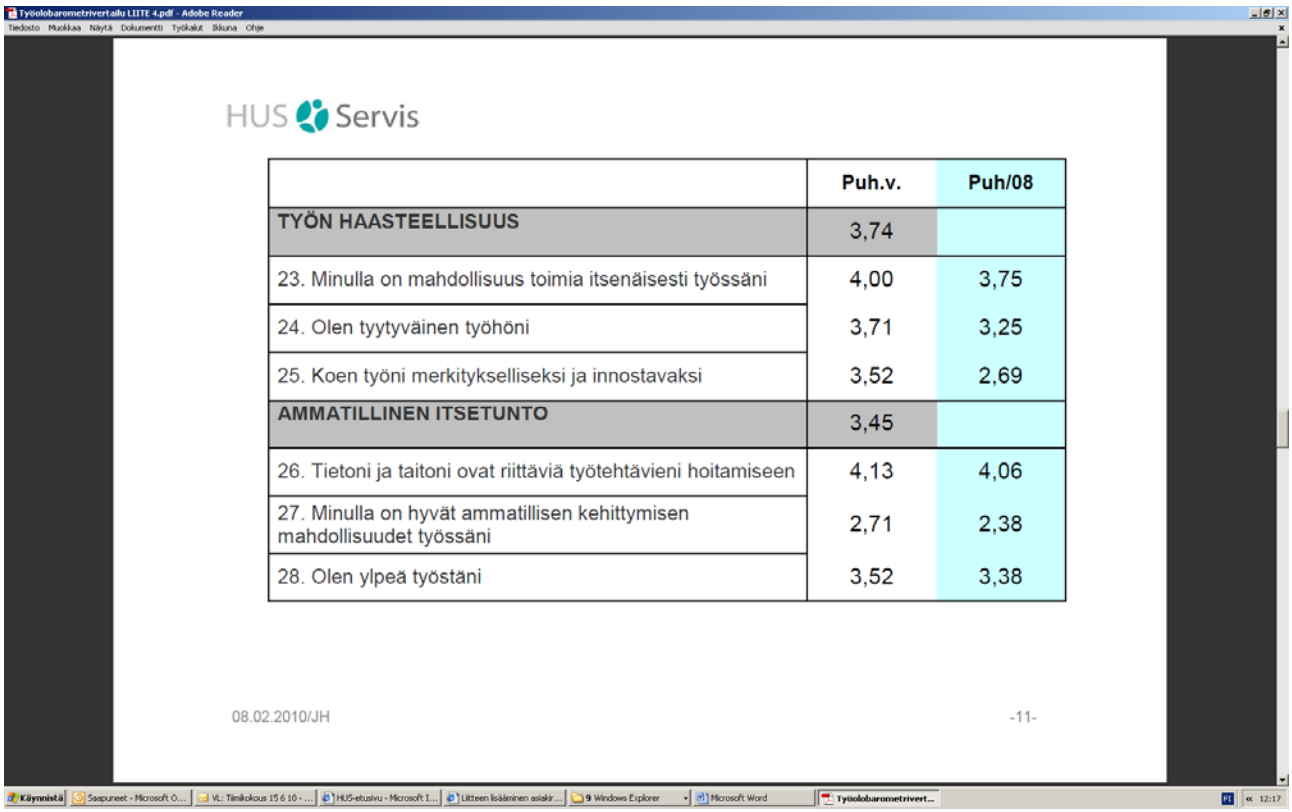


HUS Servis

	Puh.v.	Puh/08
VUOROVAIKUTUS TYÖYKSIKÖSSÄ	2,88	
17. Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö toimii työyksikössämme hyvin	2,92	2,27
18. Työyksikössäni saa kiitosta onnistumisesta	2,67	1,75
19. Koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi	3,33	1,75
20. Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtäni koskevien muutoksien suunnittelussa	2,58	1,75

08.02.2010/JH -9-

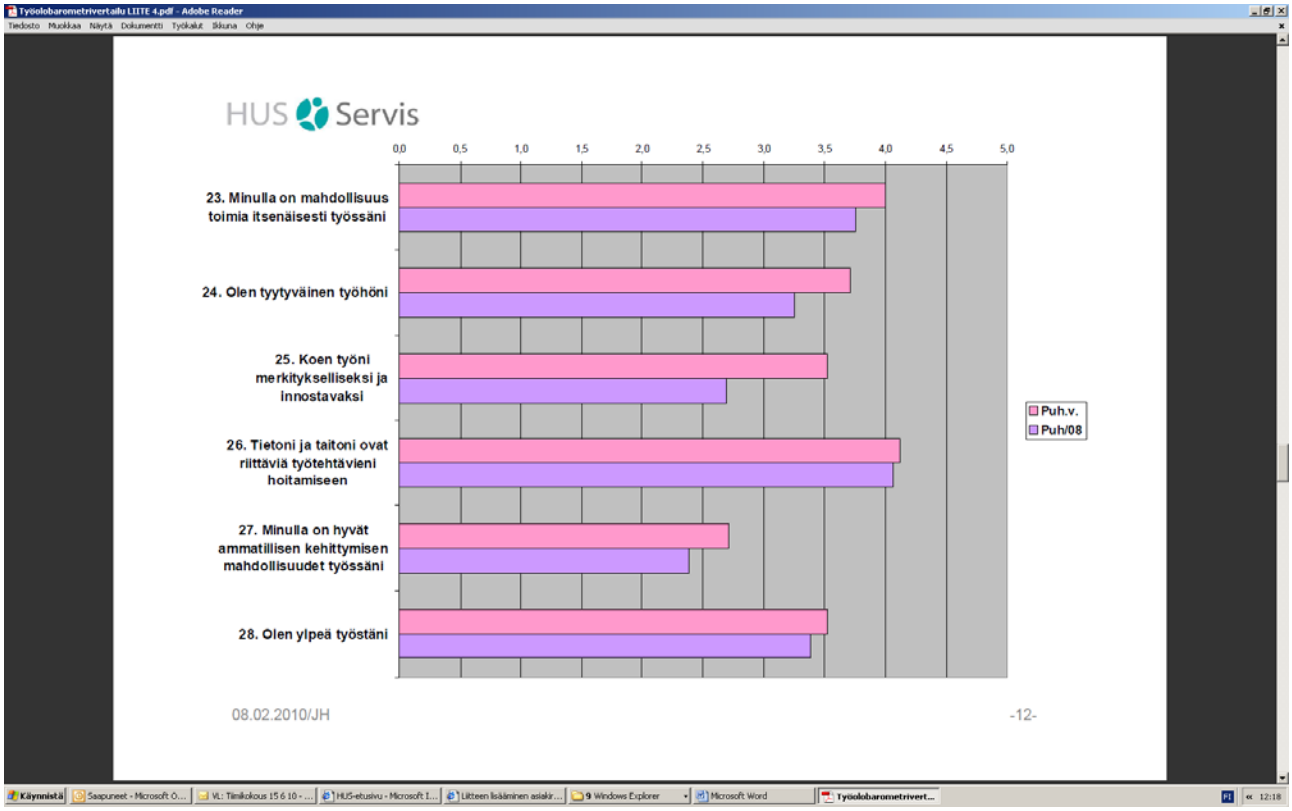




HUS Servis

	Puh.v.	Puh/08
TYÖN HAASTEELLISUUS	3,74	
23. Minulla on mahdollisuus toimia itsenäisesti työssäni	4,00	3,75
24. Olen tyytyväinen työhöni	3,71	3,25
25. Koen työni merkitykselliseksi ja innostavaksi	3,52	2,69
AMMATILLINEN ITSETUNTO	3,45	
26. Tietoni ja taitoni ovat riittäviä työtehtävieni hoitamiseen	4,13	4,06
27. Minulla on hyvät ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet työssäni	2,71	2,38
28. Olen ylpeä työstäni	3,52	3,38

08.02.2010/JH -11-

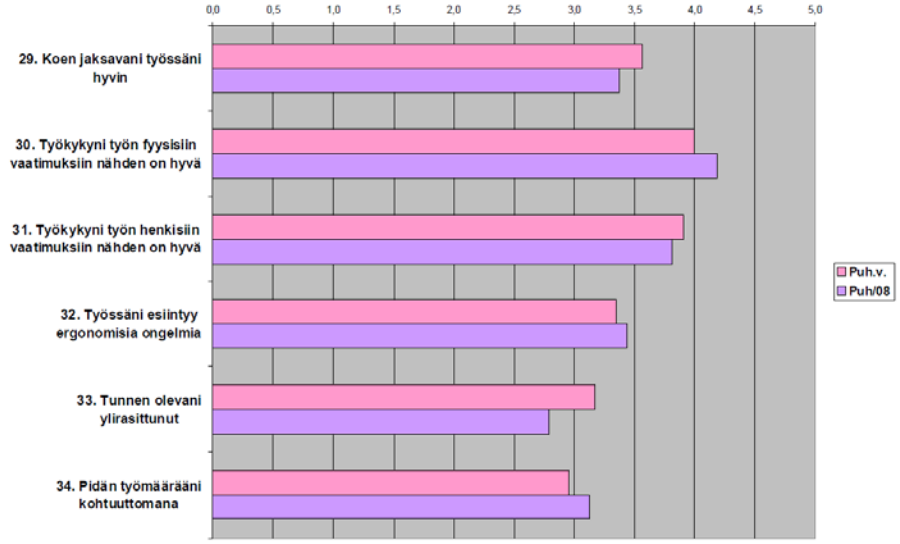


HUS Servis

	Puh.v.	Puh/08
TYÖKYKY	3,83	
29. Koen jaksavani työssäni hyvin	3,57	3,38
30. Työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on hyvä	4,00	4,19
31. Työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä	3,91	3,81
ERGONOMIAONGELMAT	3,35	
32. Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia	3,35	3,44
YLIKUORMITUS TYÖSSÄ	3,06	
33. Tunnen olevani ylirasittunut	3,17	2,79
34. Pidän työmääräänni kohtuuttomana	2,96	3,13

08.02.2010/JH -13-

HUS Servis



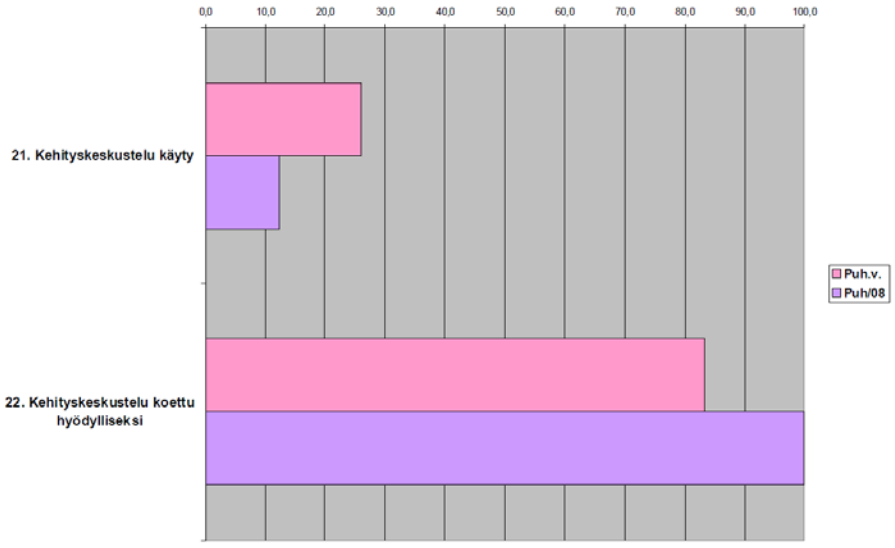
08.02.2010/JH -14-

HUS Servis

	Puh.v.	Puh/08
KEHITYSKESKUSTELUT [%]		
21. Kehityskeskustelu käyty	26,1	12,5
22. Kehityskeskustelu koettu hyödylliseksi	83,3	100,0

08.02.2010/JH -15-

HUS Servis



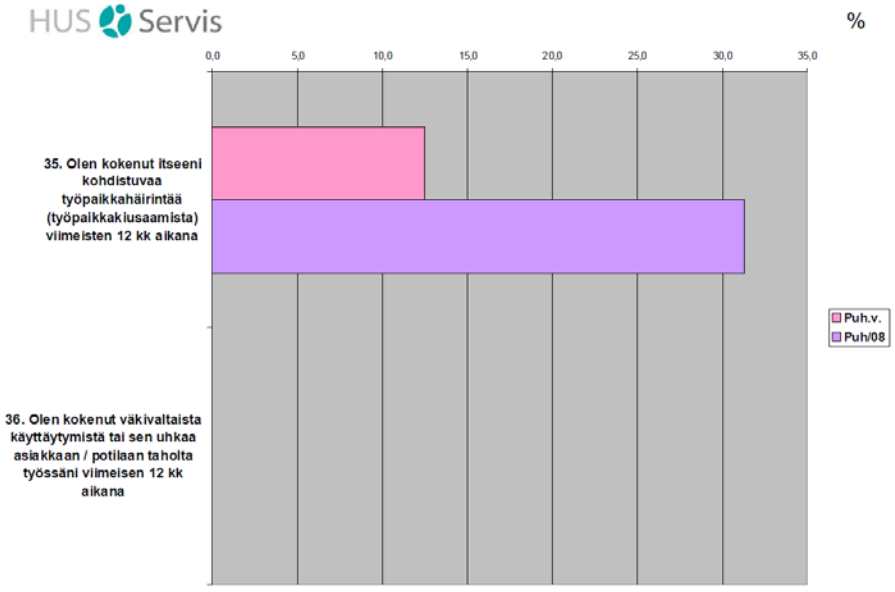
08.02.2010/JH -16-

HUS Servis

	Puh.v.	Puh/08
TYÖPAIKKAHÄIRINTÄ JA VÄKIVALTA [%]		
35. Olen kokenut itseeni kohdistuvaa työpaikkahäirintää (työpaikkakiusaamista) viimeisten 12 kk aikana	12,5	31,3
36. Olen kokenut väkivaltaista käyttäytymistä tai sen uhkaa asiakkaan / potilaan taholta työssäni viimeisen 12 kk aikana	0,0	0,0

08.02.2010/JH -17-

HUS Servis



08.02.2010/JH -18-