



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Onnistu muutoksessa Case: Sävelsirkku-palvelu

Haapala, Mari

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Onnistu muutoksessa Case: Sävelsirkku-palvelu

Mari Haapala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2017

Mari Haapala

**Onnistu muutoksessa Case: Sävelsirkku-palvelu**

Vuosi 2017 Sivumäärä 59

---

Opinnäytetyön aiheena oli muutoksen johtaminen. Työn toimeksiantajana toimi Sentina Oy, joka tuottaa Sävelsirkku-äänipalvelua hoitokodeille asukkaiden viriketoimintaa varten. Palvelun käyttöönotossa ja sen juurruttamisessa organisaatioon on kohdattu aiemmin ongelmia, josta johtuen tämän työn tarkoituksena on löytää ratkaisuja kyseisiin ongelma-kohtiin. Tavoitteena oli selvittää, missä asioissa muutoksen johtamisessa on onnistuttu tai epäonnistuttu sekä selvittää ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti tai negatiivisesti palvelun juurtumiseen organisaatiossa.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin muutosta, sen johtamista sekä sisäistä markkinointia. Muutosta ja sen johtamista tarkasteltiin monesta näkökulmasta, jotta siitä saataisiin luotua mahdollisimman selkeä kokonaiskuva. Tavoitteena oli koota hyödyllisiä tietoja, joita Sävelsirkku-palvelua käyttävät organisaatiot voisivat hyödyntää. Teoriaosuus koottiin suomen- sekä englanninkielisistä lähteistä, joita olivat alan kirjallisuus ja verkkojulkaisut.

Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä sen avulla saatiin kerättyä yksityiskohtaista tietoa organisaatioiden muutoksen johtamisesta sekä Sävelsirkku-palvelun käyttöönotosta. Haastattelu mahdollisti kysymyksen muotoilun tilanteen mukaisesti, ja näin päästiin tutkimusongelman syvällisempään ymmärtämiseen sekä yksityiskohtaisiin tutkimustuloksiin. Tutkimustavaksi valittiin teemahaastattelu, sillä se koettiin selkeäksi tavaksi eritellä muutoksen johtamisen osa-alueita toisistaan sekä helpottaen tutkimusaineiston analysointia. Haastateltavia työntekijöitä oli yhteensä viisi, ja heistä kolme oli Sävelsirkku-palvelusta vastaavia työntekijöitä. Haastateltavilta saatiin yksityiskohtaista tietoa viiden eri organisaation muutoksen johtamisen menetelmistä sekä missä ollaan heidän kokemansa mukaan onnistuttu tai epäonnistuttu. Haastatteluista saatu aineisto toimi johtopäätösten pohjana. Haastatteluista saatuja tuloksia on huomioitu myös kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia tehtäessä.

Haastatteluiden avulla saatiin selvitettyä organisaatioiden kompastuskiviä sekä onnistumisia muutoksen johtamisessa sekä palvelun juurruttamisessa. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi osoittautui palvelun määrätietoisempi ja järjestelmällisempi johtaminen sekä käyttöönottaminen. Haasteena monessa organisaatiossa oli palvelun vähäinen käyttö, jonka syyt vaihtelivat organisaatioiden välillä. Tutkimuksessa ilmeni, että palvelun käyttöönottoa johdetaan joko hyvin aktiivisesti tai ei juuri ollenkaan. Tutkimuksen tavoitteisiin päästiin, ja tästä saatiin luotua hyviä kehitysehdotuksia esimerkkitapauksia apuna käyttäen. Tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset löytyvät tämän opinnäytetyön lopusta. Erityiseksi kehittämisen kohteeksi osoittautui tarkempi tavoitteiden asettaminen ja määrätietoisempi johtaminen näitä tavoitteita kohti.

Asiasanat: muutosjohtaminen, motivointi, sisäinen markkinointi

Mari Haapala

**Succeed in the Change Case: Sävelsirkku service**

Year	2017	Pages	59
------	------	-------	----

---

The subject of the Bachelor's thesis was to manage change. The work was commissioned by Sentina Oy, who produces Sävelsirkku voice service for nursing homes for the residents' recreational activities. The introduction of the service and instilling it into the organization has previously encountered problems, so the purpose of this work is to find solutions to the problems encountered. Therefore, the aim was to find out where the change management has been successful or failed, and to find out the factors that have positively or negatively impacted to the instilling of the service in the organization. The results of this research are collected into development proposals that organizations using Sävelsirkku service can utilize in their deployment process and in instilling the service.

The theoretical framework covers change, its management and internal marketing. The change and its management were examined from a variety of perspectives in order to give the reader the most complete picture possible. The aim was to collect useful information that could be utilized by organizations using Sävelsirkku service. The theoretical part was collected from Finnish and English sources, including literature and online publications.

A qualitative research method was used to carry out the research, as it provided detailed information of organizational change management and the introduction of the Sävelsirkku service. An open-format interview made it possible to form questions during the interview, and thus made the research results more in-depth and detailed. A theme interview was chosen as a method of study, as it felt to be a clear way to differentiate aspects of change management and facilitating the analysis of the research material. There were altogether five interviewed employees, of whom three were responsible employees of the Sävelsirkku service. This provided detailed information on the methods of managing change in five different organizations, and where they were successful or had failed. The material from interviews was used as the basis of the conclusions. The results of interviews have also been taken into account when doing developing and new research proposals.

Interviews were used to investigate the stumbling steps of organizations, as well as the successes of change management and in the instilling of the service. The most important development goal turned out to be more determined and more systematic management and implementation. The challenge in many organizations was the poor use of the service, for which reasons varied depending on the organization. The study indicates that the introduction of the service is conducted either very actively or not at all. The objectives of the research were achieved and good development suggestions were created with the help of examples. The conclusions drawn from the research, as well as the proposals for development and further research can be found at the end of this thesis work. The research results indicate that especially goal setting and leadership should be developed in the future.

Keywords: change management, motivating, internal marketing

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusongelma- ja kysymykset .....	8
1.2	Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajausta.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	8
2	Muutoksen osapuolet .....	9
2.1	Muutoksen vaiheet .....	10
2.2	Organisaatio muutoksessa .....	11
2.3	Yksilö muutoksessa.....	11
2.3.1	Muutosvalmius .....	12
2.3.2	Muutoksen aiheuttama reaktio .....	13
2.3.3	Muutosroolit .....	14
3	Muutosjohtaminen .....	16
3.1	Kotterin kahdeksan askeleen muutosohjelma.....	17
3.2	Muutokseen juurruttaminen.....	18
3.3	Muutosviestintä.....	19
3.3.1	Viestintäkanavat.....	20
3.3.2	Viestinnän aikataulutus .....	22
3.3.3	Muutosviestinnän 20/80 sääntö .....	22
3.4	Motivointi.....	23
3.4.1	Sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä palkitseminen .....	23
3.4.2	Valtuuttaminen ja voimaantuminen motivaation keinona .....	24
4	Sisäinen markkinointi.....	27
4.1	Sisäiseen markkinointiin vaikuttavat tekijät .....	28
4.1.1	IIP sisäisessä markkinoinnissa .....	28
4.1.2	Yrityskulttuuri ja organisaation identiteetti .....	29
4.2	Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen .....	29
4.2.1	Sitouttaminen.....	30
4.2.2	Mahdollistaminen.....	30
4.2.3	Valtuuttaminen .....	31
4.2.4	Varmistaminen.....	31
5	Tutkimusmenetelmät.....	32
5.1	Havainnointi.....	33
5.2	Haastattelu.....	33
5.2.1	Havainnoinnin toteutus.....	34
5.2.2	Haastattelun toteutus .....	35
6	Tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi .....	35
6.1	Taustatiedot .....	36

6.1.1	Työntekijöiden taustatiedot.....	36
6.1.2	Organisaation taustatiedot .....	38
6.2	Muutoksen juurruttaminen .....	38
6.2.1	Muutoksen lähtökohdat .....	39
6.2.2	Muutosvalmius .....	40
6.2.3	Muutosjohtaminen .....	41
6.2.4	Muutosviestintä .....	41
6.2.5	Sisäinen markkinointi .....	41
6.2.6	Motivointi .....	42
6.2.7	Muutoksessa onnistuminen .....	42
6.3	Analyysi tutkimustuloksista.....	43
7	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	44
7.1	Validiteetti .....	44
7.2	Reliabiliteetti .....	44
7.3	Johtopäätökset .....	45
7.4	Kehitysehdotukset .....	46
7.4.1	Muutoksen lähtökohdat .....	46
7.4.2	Vastuuhenkilöiden valinta .....	47
7.4.3	Toiminta tulevaisuudessa .....	47
7.4.4	Viestintä .....	48
7.4.5	Henkilöstön osallistaminen .....	48
7.4.6	Edistysaskelien huomioiminen .....	50
7.4.7	Uusien toimintatapojen vahvistaminen ja vakiinnuttaminen.....	50
7.5	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	52
	Lähteet .....	53
	Kuviot.. .....	56
	Liitteet.....	57

## 1 Johdanto

Muutosta tapahtuu jatkuvasti, mikä tarkoittaa työntekijöiden ja yritysten kannalta tarvetta kehittyä, uudistua sekä mukautua näiden muutosten mukana. Muutokset ja niiden tarpeet voivat syntyä esimerkiksi digitalisaation kiivaasta kehittämisestä tai yrityksen uusista tavoitteista. Digitalisaatio näkyy jo kaikilla elämän osa-alueilla, joka tarkoittaa myös yritysten kannalta uuden teknologian oppimista ja hyödyntämistä, saavuttaakseen parempia tuloksia. (Ilmarinen 2015.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Sentina Oy, joka myy Sävelsirku-äänipalvelua yksityiseen ja julkiseen hoitotyöhön. Sentina Oy:n toiminnan päätarkoituksena on mahdollistaa laadukas ja eettisesti hyvä hoito. Sentina Oy haluaa edesauttaa arvokasta vanhenemista, johon mukaan lukeutuu niin yksilöllisyys, kuin myös voimaa antava yhteisöllisyys sekä elämän tarkoituksellisuuden kokeminen. Hoitohenkilökuntaa tuetaan työssään konkreettisilla työvälineillä sekä rohkaisemalla toiminnan ja vuorovaikutuksen järjestämiseen, jolla vahvistaa ikäihmisten identiteettiä ja tuoda palkitsevuutta hoitajan työhön. Opinnäytetyössä tutkitaan uuden digitaalisen palvelun käyttöönoton onnistumisia ja ongelmia työntekijän näkökulmasta sekä pyritään löytämään ratkaisuja kohdattuihin ongelma-kohtiin. (Sentina: Toimintafilosofia 2017.)

Sävelsirku on digitaalinen äänipalvelu, jota käytetään hoitotyössä kuntoutukseen ja virikkeellisen arjen luomiseen sekä ylläpitämiseen. Palvelu on saanut alkunsa Tekesin iWell hankkeesta, joka toteutettiin yhdessä Vanhustyön keskusliiton kanssa. Sävelsirku-palvelu on käytössä jo yli 150 hoitoyhteisössä Suomessa ja Ruotsissa. (Sentina 2017; Sentina: Medialle 2017.)

Sävelsirku-palvelusta ja sen muutoksen johtamisesta on jo aiemmin tehty opinnäytetyö, jossa tarkastellaan aihetta esimiesten ja johdon näkökulmasta. "Sävelsirku-palvelun käytön johtaminen käyttöönoton jälkeen" - opinnäytetyön johtopäätöksissä mainitaan johtamisen olevan vaihtelevaa haastateltujen hoitoyksiköiden välillä, joissain paikoissa johtaminen oli aktiivisempaa, kun taas toisissa passiivisempaa. Palvelusta on myös tehty opinnäytetyö vanhustyöntekijöiden näkökulmasta, miten he näkevät viriketoiminnan osana työtä sekä millaisena he kokevat Sävelsirku-palvelun ikäihmisten toimintakyvyn tukemisessa. Opinnäytetyön johtopäätöksissä on todettu viriketoiminnan olevan tärkeä osa hoitohenkilökunnan työtä ja Sävelsirku-palvelu on osoittautunut tutkimuksen mukaan hyväksi työvälineeksi viriketoiminnan järjestämiseen. (Mielonen 2016, 38-40; Kallio 2017, 6 & 41.)

## 1.1 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Sävelsirkku-palvelun käyttöönoton myötä hoitohenkilökunnan työtehtävät ja niiden sisältö ovat kokeneet muutoksia, joka on aiheuttanut osassa hoitohenkilökunnasta muutosvastarintaa. Muutoksen onnistunut läpivieminen edellyttää muutoksen johtamista jokaisessa muutoksen vaiheessa ja tässä opinnäytetyössä selvitetään, missä kohtaa Sävelsirkku-palvelun muutoksen johtaminen olisi voinut olla parempaa. Sentina Oy:n tavoitteena on saada Sävelsirkku-palvelusta osa päivittäistä viriketoimintaa. (Lämsä 2017.)

Muutoksen johtamista lähestytään Sävelsirkkusta vastaavien hoitotyöntekijöiden kautta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät ovat auttaneet tai haitanneet muutoksessa onnistumista ja löytää konkreettisia ratkaisuja näihin ongelmiin sekä oppia näistä onnistumisista, joita organisaatioilla on ollut. Katri Mielosen (2016) tutkimus osoittaa Sävelsirkkun olevan hoitajien mielestä hyvä työväline, joten ongelmat päivittäisessä käytössä liittyvät muutoksen johtamiseen, eivätkä suoranaisesti uuteen palveluun.

## 1.2 Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus

Viitekehyksellä tarkoitetaan tutkimuksen teoriaa ja siihen valittua näkökulmaa. Tässä opinnäytetyössä viitekehysenä toimivat muutoksen johtaminen ja henkilöstön huomioiminen sekä osallistaminen muutokseen. Tutkimuksen alussa tarkastellaan näiden aiheiden teoriaa, jota myös käytetään haastattelukysymyksiä luomisessa. Haastattelun avulla selvitetään muutoksen johtamisen menetelmiä organisaatioissa, joissa Sävelsirkku -palvelu on käytössä. Lopuksi haastatteluista saadut tutkimusaineistot puretaan, ja teoriaa hyödyntämällä, niiden pohjalta tehdään kehitysehdotuksia organisaatioille. Teoriaosuuden kokoamisessa on käytetty painet-  
tuja julkaisuja ja verkkolähteitä suomen- sekä englanninkielellä.

Opinnäytetyö on tutkielma, jonka pohjalta tehdään loppuraportti. Tutkielmassa aluksi johdetaan lukija aiheeseen, jonka jälkeen esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimuksesta saadut aineistot analysoidaan ja niitä tarkastellaan teoreettista viitekehystä apuna käyttäen. Lopuksi esitetään johtopäätökset sekä kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset. Opinnäytetyöstä on tarkoitus saada yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus, josta on helppo hahmottaa eri vaiheissa tarkasteltavat aiheet ja niiden yhteys tutkimuksen lähtökohtiin sekä tavoitteisiin.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämisessä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimustapoina käytettiin teemahaastattelua sekä havainnointikäyntiä hoitokodissa, jossa Sävelsirkku-palvelua käytetään. Teemahaastatteluun laadittiin etukäteen muutamia kysymyksiä, mutta ne jätettiin avoimiksi, jotta haastateltavilla on mahdollisuus kertoa aiheesta omin sanoin sekä tuoda esiin omia näkemyksiään ja mielipiteitään aiheesta.



Avoimilla kysymyksillä saadaan vapaampia ja yksilöllisempiä vastauksia, jotka ovat tämän työn tutkimusongelman tarkastelun ja ratkaisun kannalta arvokkaita. Haastattelukysymyksiä esitettiin keskustelun etenemisen mukaisesti, pysyen kuitenkin teemojen aiheissa.

## 2 Muutoksen osapuolet

Muutoksen osapuolet vaihtelevat muutoksen tyypistä ja koosta riippuen. Muutos voi koskettaa koko organisaatiota sekä sen sidosryhmiä tai se saattaa kohdistua vain johtoon ja työntekijöihin. Anderson ja Ackerman-Anderson (2002, 17) esittelevät kirjassaan muutoksen vaikuttajia, ja järjestystä, jossa ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Kaikki lähtee ympäristöstä, johon kohdistunut muutos vaikuttaa kaikkiin seuraavista, esitetyssä järjestyksessä: markkinapaikan vaatimukset, liiketoiminnan tarpeet, organisaation tarpeet, kulttuuriset tarpeet, johtajien ja työntekijöiden käyttäytyminen sekä johtajien ja työntekijöiden ajattelutapa. Tämä havainnollistaa sen, että oli organisaatiota koskeva muutos kuinka iso tai pieni tahansa, se aina lopulta vaikuttaa johtoon sekä työntekijöihin ja heidän käytökseensä sekä ajattelun malleihin.

Muutosta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: makro- ja mikronäkökulmasta. Näkökulma valitaan sen perusteella, ketä tai mitä halutaan muutoksessa tarkastella. Makronäkökulmassa muutosta katsotaan kokonaisvaltaisesti organisaation näkökulmasta, jolloin voidaan tarkastella esimerkiksi muutoksen etenemistä sekä johtoryhmän tiedottamista muutoksesta. Makronäkökulman tarkoituksena on päästä tavoitteisiin tietyllä aikavälillä, ja tämä näkökulma helpottaa muutoksen tarkastelua tavoitteiden kannalta. Makronäkökulmasta saadaan raamit muutosprosessille, joka helpottaa sen ymmärtämistä sekä luo tietyt tavoitteet muutokselle. Lisäksi makronäkökulmasta tarkastelu auttaa ymmärtämään, keitä kaikkia muutos koskettaa organisaatiossa ja minkälaisia toimenpiteitä siitä aiheutuu. (Ponteva 2010, 10.)

Mikronäkökulmassa puolestaan tarkastellaan muutosprosessia yksilöiden kannalta, jotta ymmärrettäisiin paremmin, miten muutos vaikuttaa organisaatiossa työskenteleviin yksilöihin. Mikronäkökulma on ehdoton organisaation henkilöstön muutosprosessin ymmärtämisen kannalta. Mikrotasolla tapahtuvat muutokset ovat yleisimmin pieniä ja paikallisia, mutta niillä voi olla suuri vaikutus muutosprosessin kannalta. Tulee ottaa myös huomioon, että makrotasolla suunnitellut ja toteutetut päätökset saattavat näkyä mikrotasolla aivan eri tavalla kuin makrotasolla, kun puolestaan mikrotasolla tehdyt päätökset saattavat jäädä täysin näkymättömiin makrotasolla. Kaiken kaikkiaan muutoksessa on paljon liikkuvia osia, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa. (Ponteva 2010, 10.)

Mikronäkökulman huomioon ottaminen muutoksessa on erittäin tärkeää muutoksen onnistuneen läpiviennin kannalta. Yksilöt ovat perusta muutoksen onnistumiselle, ja jos heidät sivuutetaan tai ei osallisteta tarpeeksi muutoksen syihin, tarkoituksiin ja päämääriin, ei muutos tule onnistumaan. Valitettavasti liian moni organisaation unohtaa henkilöstön näkökulman

muutosta suunnitellessaan ja toteuttaessaan, joka näkyy muutoksen myöhemmissä vaiheissa ongelmina sekä muutosvastarintana. (Duck 1993, 57.)

Muutoksen onnistuminen edellyttää muutoksen tarkastelua makro- sekä mikrotasolta. Organisaation johto ei pysty onnistumaan muutoksessa ilman työntekijöitään, eivätkä työntekijät voi osata suhtautua muutokseen, jos he eivät ymmärrä mitä muutos tarkoittaa organisaatiotasonalla. Muutos lähtee johdon päätöksestä, mutta lopputulos riippuu työntekijöistä. (Duck 1993, 62-63).

## 2.1 Muutoksen vaiheet

Ennen kuin muutoksesta tehdään päätös, tarkastellaan toimintaympäristöä, ennakoidaan mahdollisia muutostilanteita sekä tarpeita. Muutostarpeen ilmetessä aletaan suunnittelemaan ja valmistelemaan päätöstä, miten muutokseen suhtaudutaan ja mitä asialle tehdään. Muutosta edeltävä vaihe on erityisesti yksilölle raskas, sillä silloin epävarmuus kasvaa huhujen ja arvailujen myötä. Parhain keino yhteistyökyvyn säilyttämiseksi on avoin keskustelu organisaation sisällä, jotta kaikille olisi selvää, missä mennään ja miksi sekä mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. (Ponteva 2012.)

Muutoksen toinen vaihe on uhan kokeminen, joka syntyy epävarmuudesta muutosta kohtaan. Mikäli jo ensimmäisessä vaiheessa on avointa keskustelua, voidaan uhan kokemukset välttää, kun muutoksen merkitys on jo selvillä. Mikäli avointa keskustelua ei kuitenkaan ole ollut, tulee viimeistään tässä vaiheessa aloittaa tiedottaminen ja työntekijöiden tukeminen muutoksessa. Erityisesti tässä muutoksen vaiheessa esimiehen tulisi olla mahdollisimman paljon läsnä työntekijöiden arjessa, tarjoten tukea. (Ponteva 2012.)

Kolmannessa muutoksen vaiheessa opitaan pois vanhoista tavoista ja aletaan opetella uusia toimintatapoja. Tämä muutoksen vaihe erityisesti herättää suuria tunteita, surua ja mahdollista muutosvastarintaa. Mitä pidempi aika työntekijöillä on luopua vanhasta, sitä helpompi uusiin tapoihin on tottua. Uusien toimintojen vakiinnuttamiseksi tarvitaan ajan lisäksi tiedotusta, osallistumista ja jatkuvaa muutosviestintää. (Ponteva 2012.)

Viimeinen vaihe on muutoksen hyväksyminen. Hyväksymisen myötä työntekijät omaksuvat uudet toimintatavat ja identiteetin sekä osaavat tarttua haasteisiin, samaistua muutokseen sekä pystyvät jäsentämään uuden ammattiroolinsa. Jotta hyväksyminen voi tapahtua, täytyy työntekijöille tarjota tukea sekä koulutusta ja hallita jatkoa. Jokainen muutoksen vaihe koskettaa työntekijää, ja tämän oivaltaminen on organisaation johdolle tärkeää. Tuella, tiedottamisella, ajalla ja koulutuksella päästään etenemään jo pitkälle muutoksen läpiviennissä. (Ponteva 2012.)

## 2.2 Organisaatio muutoksessa

Organisaatiot voivat käydä elinkaarensa aikana läpi kolmea erilaista muutosta: kehitysvaihetta, siirtymävaihetta ja muutosvaihetta. Kehitysvaiheella viitataan jo olemassa olevien taitojen, metodeiden, suoritusvaatimusten tai muiden asioiden kehittämiseen, jotka eivät vastaa organisaation nykyisiä tai tulevia tarpeita. Toisin sanoen, kehitysvaiheessa parannellaan jo olemassa olevia käytäntöjä. Kehitysvaiheen määränpäänä on vahvistaa tai parantaa näitä olemassa olevia organisaation käytänteitä paremman suorituskyvyn, jatkuvuuden ja tyytyväisyyden takaamiseksi. (Anderson & Ackerman-Anderson 2002, 34.)

Siirtymävaihe on hieman kehitysvaihetta haastavampi, ja se syntyy ongelmasta tai organisaation ulkopuolisesta tekijästä syntyvästä kehittymisen mahdollisuudesta. Kun organisaation johto on arvioinut tilanteen ja sen tuomat kehitysmahdollisuudet, luodaan uusi ja parempi tulevaisuudenkuva, joka tyydyttää asetetut vaatimukset. Saavuttaakseen nämä uudet tavoitteet organisaation täytyy hajottuuttaa ja päästää irti vanhoista toimintatavoista sekä samanaikaisesti käydä siirtymävaihe vanhan ja uuden välillä, kunnes uudet toimintatavat on saatu juurrutettua paikalleen. Hyvänä esimerkkinä siirtymävaiheesta toimii uuden teknologian käyttöönotto, joka edellyttää vanhasta irti päästämistä, jotta uudet prosessit ja menettelytavat voidaan oppia. (Anderson & Ackerman-Anderson 2002, 35-26.)

Muutosvaihe on dramaattinen muutos tilasta toiseen, jossa organisaation toimintatavat, käytöstavat ja ajattelutavat muuttuvat. Tällainen totaalinen muutos muuttaa organisaation ja ihmisten tapaa, jolla he näkevät asiakkaat, maailman, heidän työnsä sekä heidät itsensä. Tällaiset totaaliset muutokset syntyvät yleensä yritysfuusioista, jossa kaksi yritystä ja niiden koko kulttuuri, toimintatavat sekä ajattelumaailma sulautuvat yhdeksi, uudeksi kokonaisuudeksi. Näin radikaaleihin muutoksiin lähtiessä tulee lopputavoitteiden ja odotettujen tulosten olla valmiina sekä tarkoin suunniteltu, kuin myös tavat ja vaiheet, joilla näihin tuloksiin päästään. (Anderson & Ackerman-Anderson 2002, 39-40.)

## 2.3 Yksilö muutoksessa

Organisaatiot muuttuvat, samoin kuin siellä työskentelevät yksilötkin muuttuvat. Erilaiset työyhteisöt, kuten ihmisetkin, kokevat muutoksen eri tavoin ja samoin muutoksesta selviytymisen keinot poikkeavat toisistaan. Muutos, jonka toinen henkilö tai työyhteisö vie läpi leikiten voi viedä toiselta taholta vuosia. On tärkeää tietää organisaation ja sen työntekijöiden valmiudet muutokseen, ennen kuin muutosta lähdetään toteuttamaan. Yksilöiden valmiudet muutokseen ohjaavat pitkälti sitä, kuinka haasteellinen muutos tulee olemaan ja miten sitä tulisi lähestyä. (Mattila 2008, 27.)

Organisaatioiden on kehityttävä jatkuvasti, mutta niiden toiminta voi kehittyä vasta sitten, kun yksilöt kehittävät itseään ja ammattitaitoaan. Yksilön tulee kehittää älyllisiä, teknisiä, eettisiä, vuorovaikutus- ja tunnetaitojaan, jotta henkilökohtainen ammatillinen taito lisääntyy ja organisaation muutos mahdollistuu. Kukin osa-alue vaatii omat kehittämistavoitteensa ja mallinsa eikä niitä voi asettaa kukaan muu kuin yksilö itse. Yksilön kehitystavoitteiden tulee kuitenkin olla yhdensuuntaiset organisaation kehitystavoitteiden kanssa, jotta organisaation muutos parempaan on mahdollinen. (Ranta, Ruutu & Tuominen 2006, 5.)

Oman osaamisen kehittäminen vaatii itsensä johtamista onnistuakseen. Jotta voisimme kehittää ammattitaitoamme, tulee meillä olla selkeä visio siitä, mitä haluamme saavuttaa. Saavuttaaksemme tämän päämäärän meidän täytyy myös uskoa asiaamme ja mahdollisuuksiimme päästä siihen. Nämä säännöt pätevät myös, jos haluamme pyrkiä huippusuorituksiin, yksityiselämässä tai työelämässä. Kun visioon ja uskoon lisätään innostus, johtaa se toimintaan. Huippusuoritukset ja itsensä kehittäminen edellyttävät visiota, uskoa, innostusta ja toimintaa. Myös organisaation muutoksen onnistumisen kannalta nämä ovat ehdottomat, yksilön sekä koko organisaation tasolla. (Ranta ym. 2006, 30.)

### 2.3.1 Muutosvalmius

Yksilön valmius, suhtautuminen ja asennoituminen muutokseen on monen tekijän summa. Siihen vaikuttaa muun muassa aikaisemmat kokemukset muutoksista sekä yksilön henkilökohtainen taipumus viihtyä muuttuvissa, uudalaisissa tilanteissa. Nämä tekijät vaikuttavat erityisesti yksilön kokemaan stressiin sekä sen sietämiseen. Muutos ja siihen ryhtyminen on helpompaa kohdata, kun yksilö ymmärtää organisaation taustalla olevan vision ja strategian sekä hahmottaa oman työnsä uudistumisen tarpeet ja tavoitteet. Avoimuus sekä kannustaminen työntekijöiden ja esimiehen välillä antaa tukea muutoksen haasteita kohdatessa. (Mattila 2008, 28.)

Yksilön muutosvalmiuteen vaikuttaa lisäksi muutoksen haastavuus sekä istuvuus omalta kannalta sekä työyhteisön valmiudet muutokseen. Yksilön sitä valmiimpi muutokseen mitä paremmin muutos sopii itselle ja tuo omaan työhön konkreettisia parannuksia. Myös työpaikan ilmapiiirillä on omat vaikutuksensa yksilöihin, sillä se tarttuu työntekijöihin ja vaikuttaa omiin mielikuviin muutoksesta sekä sen tarpeellisuudesta. Muutosvalmiuteen vaikuttaa työyhteisön ja muutoksen istuvuuden lisäksi muutoksen luonne. Yksilö pystyy hahmottamaan muutoksen paremmin, kun se tapahtuu yhtenä kokonaisuutena, eikä useassa eri osassa. Näin muutosprosessissäkin onnistutaan paremmin. (Mattila 2008, 30.)

Työyhteisöllä voidaan viitata tilanteesta riippuen joko omaan tiimiin, osastoon, yksikköön tai vaikka koko organisaatioon. Työyhteisön valmius muutokseen on yhtä tärkeä kuin yksilönkin

muutosvalmius, ja se koostuu lähes samoista asioista kuin yksilötasolla. Ollakseen valmis muutokseen, työyhteisöllä tulee olla selkeä kuva uudistumisen tarpeista, taustoista ja tavoitelusta suunnasta sekä uudistuksen taustalla olevasta visiosta ja strategiasta. Työyhteisön avoin, joustava ja kehityshaluinen ilmapiiri, jossa kaikilla on yhdensuuntaiset tavoitteet ilman haitallista kilpailua, ovat ideaalisin ympäristö muutokselle. Tästä huolimatta johdon ja esimiesten tuki muutoksen varrella sekä riittävä tiedotus on selviä vahvuustekijöitä muutoksen läpiviennissä. (Mattila 2008, 29.)

### 2.3.2 Muutoksen aiheuttama reaktio

Muutos on työntekijöille haastavaa, sillä se horjuttaa heidän suhdettaan työhön ja työpaikkaan. Muutos voi vaikuttaa jopa työntekijän yksityiselämään sekä tulevaisuuteen. Työntekijöille on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa muutoksesta, sen hyödyistä ja tarkoituksista, jotta muutokseen olisi helpompi sopeutua. Tiedon puute on suorassa suhteessa työntekijän epävarmuuksiin, huoliin sekä pelkoihin. (Järvinen 2008.)

Kun muutoksesta puhutaan, nousee lähes välttämättä esille käsite muutosvastarinta. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan yksilön haluttomuutta osallistua muutokseen, ja näin ollen muutosvastarinta käsitetään useimmiten negatiivisena muutoksen sivuvaikutuksena. Aarnikoivu (2008, 166) kirjoittaa muutosvastarinnan voivan olla kuitenkin hyvä asia, mikäli sitä osataan käsitellä oikein. Muutosvastarinta on merkki siitä, että muutosta tarkastellaan kriittisesti, joka voi puolestaan edesauttaa organisaatiota ottamasta harha-askelia, mikäli tähän kriittisyyteen osataan suhtautua vakavasti. Muutosvastarintaa käsittelemällä esille voi nousta myös uusia näkökulmia, joita pystytään hyödyntämään muutoksen myöhemmissä vaiheissa.

Muutosvastarinta voi esiintyä erilaisin tavoin, yksilöstä riippuen. Muutosvastarinta voi olla esimerkiksi välinpitämättömyyttä, informaation torjumista tai korostunutta itsesuojelua. Itse muutos ei ole aina välttämättä vastarinnan kohde, vaan se voi myös olla muutoksen vaikutus työyhteisöön ja yksilön asemaan. Myös Ponteva (2012) kirjoittaa kuuntelun ja toisten ymmärtämisen olevan olennaista muutoksen onnistumisen kannalta. Hän kirjoittaa välinpitämättömyyden olevan muutoksen aiheuttamista reaktioista huolestuttavin, sillä se yleensä viittaa työntekijän jo vieraantuneen työstään tai etäänntyneen organisaatiosta. Välinpitämätöntä työntekijää on hyvin vaikea saada osallistettua muutokseen ja tekemään töitä sen onnistumisen eteen.

Muutosvastarinnan lisäksi on mahdollista esiintyä muutosintoa. Muutosinto lähtee jokaisesta yksilöstä itsestään, mutta esimiesten ja johdon tuella on merkityksensä muutosinnon löytämisessä. Olennaista on, että muutoksesta viestitään myönteisesti ja organisaatiota hyödyttävänä asiana. Organisaatioon kiintyminen on yksi tekijä, jolla on vaikutusta yksilön muutosinnon löy-

tymiseen, jonka takia esimiesten tulisi löytää johtamistapa, jolla he voivat edesauttaa turvallisuuden tunteen löytämistä ja näin edesauttaa yksilöiden kiintymistä organisaatioon. Myös sosiaalinen ympäristö voi vahvistaa yksilön hyvinvointia, sitoutumista sekä psykologista kasvamista. Yksilön tulisi haluta vapaaehtoisesti muuttamaan käyttäytymistään, jotta se parantaisi hänen hyvinvointiaan. Sisäisestä motivaatiosta lähtenyt muutos on organisaation kannalta paras, vaikkakin ulkoiset tekijät usein vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Osaamisen kehittäminen on eräänlainen tapa pitää työntekijät motivoituneina ja sitoutuneina organisaatioon, joka myös ruokkii hyvinvointia. (Ponteva 2010, 18-19.)

Muutoksen aiheuttama reaktio riippuu myös siitä, onko kyseessä organisaation johto vai työntekijä. Organisaation johto näkee muutoksen mahdollisuutena parempaan, kun taas työntekijöille muutos merkitsee epävarmuutta. Organisaation johdon tulisi sisäistää muutoksen onnistumisen olevan työntekijöistä kiinni. Pelkän johdon on mahdotonta toteuttaa muutos onnistuneesti ilman työntekijöidensä tukea. Tästä johtuen johdon tulisi alkaa panostaa entistä enemmän heidän ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Suhteiden parantamiseksi johdon tulisi asettaa itsensä työntekijöiden asemaan ja yrittää ymmärtää heidän näkökulmansa muutokseen. Tämä kuilu työntekijöiden ja johdon välillä on yksi niistä syistä, miksi työntekijöitä on niin vaikea saada osallistumaan muutokseen ja muutosvastarintaa syntyy. (Strebel 1996, 139-145.)

### 2.3.3 Muutosroolit

Yksilöt omaksuvat rooleja tietoisesti sekä huomaamatta, niin arjessa kuin omissa organisaatioissaan. Muutostilanteet korostavat näitä rooleja ja vahvistavat niitä, sekä on tyypillistä, että yksilöistä alkaa paljastua uusia piirteitä muutoksen tullen. Muutostilanteissa myös erot yksilöiden toimintatavoissa korostuvat. Yksilöllä ei ole välttämättä vain yhtä roolia muutoksen aikana, vaan se voi vaihtua tai rooleja voi olla useampi. Samankaltaisilla rooleilla on tapana toistua organisaatiosta riippumatta. Mattila esittelee teoksessaan viisi pääryhmää, joita muutoksen aikana esiintyy: seurailijat, aktivistit, epäilijät, oppositio sekä opportunistit. Nämä viisi roolia ei esittele muutosrooleja tyhjentyvästi, mutta ne antavat suuntaa siihen, minkälaisia rooleja muutoksessa yleensä esiintyy. (Mattila 2008, 40.)

Seurailijat ovat perustoiminnan tukipilareita ja muutoksen jatkuvuuden sekä toiminnan tulokellisuuden kannalta tärkeitä tekijöitä. Seurailijat ovat aktivisteja varovaisempia ja jättäytyvät muutoksen alkuvaiheissa sivustatarkkailijoiksi. Seurailijat kokevat olevansa työpaikkojensa maalaisjärki. Pelkkä kannustus ja innostus eivät riitä seurailijoille vaan he vaativat konkreettista näyttöä muutoksen toimivuudesta ja tarpeellisuudesta käytännössä. Kun seurailijat ovat saaneet riittävät perustelut ja varmuuden, he asettuvat uuden toimintamallin taakse sekä edesauttavat muutoksessa onnistumista. (Mattila 2008, 43.)

Aktivistit ovat nimensä mukaisesti olennaisessa asemassa muutoksen onnistumisessa. Aktivistit ovat yksilöitä, jotka ovat innokkaita kokeilemaan ja aloittamaan uutta. Uudistumishalujensa johdosta aktivistit usein ajautuvat myös konflikteihin vanhojen toimintatapojen ja perinteiden kanssa. Uudistumisen halu on aktivisteilla yleensä niin suuri, että uusista projekteista innostutaan jo ennen kuin muutoksen hyödyt ovat selvät työn tai työyhteisön kannalta. Aktivistit näkevät muutoksen mahdollisuutena oppia uutta sekä kehittää omaa ammattitaitoaan. Aktivistin rooli voidaan nähdä luonnekysymyksenä, mutta on kuitenkin todettu, että hyvällä muutosjohtamisella on vaikutusta aktivistien määrään työyhteisössä. (Mattila 2008, 41.)

Johdon tulisi ottaa aktivistin rooli muutoksessa. Johto toimii muutoksen kasvoina, jota muut lähtevät seuraamaan. Tästä syystä olisi erittäin tärkeää, että organisaation johto ottaisi aktiivisen otteen muutosjohtajan roolista. Esimiehen tehtävänä on toimia muutoksen ohjaajana, joka edellyttää aktiivista ajankäytön suunnittelua, sillä muutosprosessin etenemisestä on huolehdittava samanaikaisesti perustehtävien kanssa. Jotta muutoksessa voidaan edetä, muutoksen ohjaajan tehtävänä on kohdistaa työryhmän energia keskeisimpiin tehtäviin. Muutoksen ohjaaja toimii myös työryhmän tukena olemalla läsnä sekä viestimällä ja keskustelemalla muutoksesta. (Työterveyslaitos 2017.)

Epäilijät ovat varautuneita ja epäluuloisia muutoksen kannalta. Syyt epäluuloon ja varautuneisuuteen voivat kummuta aikaisemmista huonoista muutoskokemuksista, joita heille on satunut työelämässä tai lähipiirissä. Epäilijöitä ovat yleensä ne, jotka ovat monen vuoden kokeumuksella saavuttaneet tietynlaista tunnustusta työyhteisössään. Tästä syystä epäilijöillä on yleensä vaikutusvaltaa työyhteisön mielipiteisiin. Muutostilanteissa epäilijöiden varautunut suhtautuminen voi saada aikaan pelkoa ja epäilyä myös muissa työyhteisön jäsenissä, vaikka epäilijä ei negatiivista henkeä haluaisikaan levittää. Mitä korkeammassa asemassa organisaatiossa epäilijä on, sitä nopeammin sekä laajemmin pelko ja epäluulo leviävät työyhteisössä. Epäilijöiden määrä hidastaa uusia aloitteita ja muutosprosessin etenemistä, joka puolestaan ruokkii epäilijöiden negatiivisia odotuksia. (Mattila 2008, 44.)

Oppositio on muita rooleja huomattavasti jyrkemmin muutosta vastustava rooli ja tämän roolin omaksuneet henkilöt yleensä ryhmäytyvät. Oppositio-ryhmässä on usein ne yksilöt, joilla on organisaatiossa suojattu ja arvostettu asema. Ryhmän suojissa omien etujen valvominen koetaan helpommaksi ja huomio yhteistä vihollista kohtaan on hyvin yhdenmukaista. Oppositio tyypillisesti näkee muutoksen pelkästään negatiivisena ja tätä vastahakoisuutta lisää oman sekä lähityöyhteisön arvostuksen uhan kokeminen. Opposition rooliin lukeutuvia yksilöitä on organisaatioissa harvassa, mutta nämä harvat haluavat puhua koko työyhteisön tai organisaation puolesta. (Mattila 2008, 46.)

Opportunistit ovat yleensä pieni, muutamista yksilöistä koostuva ryhmä, jotka ovat välinpitämättömiä muutoksen lopputuloksista, kunhan se sopii heidän omiin tavoitteisiinsa. Opportunistit ovat usein hyvin kilpailuhenkisiä, joka saattaa näkyä roolin puolustamisena, riskin ottoina sekä juonitteluna. Opportunistit ovat välinpitämättömyytensä johdosta joustavia, joka puolestaan houkuttaa johtoa ja esimiehiä käyttämään heitä lyhyen aikavälin muutosten saavuttamisessa heidän kätevyytensä takia. Tällainen toiminta toisaalta heikentää organisaation työkuultuuria ja voi pahimmillaan hajottaa sen täysin. (Mattila 2008, 48.)

### 3 Muutosjohtaminen

Muutokset ovat yleensä välttämättömiä organisaation elinkaaren aikana. Useimmiten muutos kohtaa vastarintaa, jonka seurauksena osa asetetuista tavoitteista voi jäädä saavuttamatta tai muutos voi jopa kokonaan epäonnistua. Onnistuakseen muutos tarvitsee hyvän ja perusteellisen suunnitelman, kurinalaisen ja määrätietoisin toteutuksen sekä laadukasta ohjausta. (Aarnikoivu 2008, 163.)

Muutoksen johtaminen on tavoitteisiin pääsemisen kannalta ehdotonta, oli kyseessä koko organisaation rakennetta koskeva muutos tai vain muutaman työntekijän työn sisältöä koskeva muutos. Muutostilanteita on monenlaisia, mutta niitä kaikkia tulee johtaa ja hallita tilanteen vaatimalla tavalla. Tässä opinnäytetyössä muutosta ja sen johtamisen teoriaa tarkastellaan työtehtävien sekä työyhteisön näkökulmasta. (Aarnikoivu 2008, 164.)

Työn sisällölliset muutokset näkyvät yleisimmin työn määrän sekä vaativuuden lisääntymisenä. Mikäli muutos ja työtehtävien lisääntyminen ovat vain tilapäistä, pystytään tilanne yleensä hoitamaan ylitöillä. Pidempiaikaisessa työn määrän lisääntymisessä esimiehen tehtävänä on resursoida ja tarpeen mukaan uudelleen organisoida työtehtäviä, jotta yksittäinen työntekijä ei joudu ylikuormitukseen. (Hyppänen 2013, 250.)

Työtehtävien sisällöllisiä muutoksia voivat olla esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotto, joka saattaa alkuun hidastaa työntekoa ja haitata työn sujuvuutta. Uuteen tietojärjestelmään kouluttamisen lisäksi olisi työpaikalla hyvä olla henkilö, jonka puoleen työntekijä voi kääntyä ongelmatilanteissa. Vertaistuki on vuosien varrella osoittautunut olevan hyvä tapa auttaa uusien järjestelmien ja toimintatapojen käyttöönotossa. Mitä paremmin työntekijöille pystytään perustelemaan muutoksiin liittyvät haitat sekä hyödyt, sitä helpompi työntekijöiden on ymmärtää muutostilanne sekä hoitaa omaa vastuualuettaan muutoksen aikana ja sen jälkeen. (Hyppänen 2013, 250-251.)

Työskentelytapoihin vaikuttavat muutokset johtuvat useimmiten uuden teknologian tuomista uusista vaatimuksista. Uuden teknologian käyttöönottoon liittyy usein toimintatapojen muu-



toksia, josta johtuen pelkkä tekninen opetus ei riitä, vaan johdon pitää pystyä myös perustelemaan henkilöstölleen, miten muutos tulee vaikuttamaan, miten se näkyy konkreettisesti sekä miksi kyseinen muutos pitää toteuttaa. Muutoksen ja sen syiden avaaminen työntekijöille vähentää muutosvastarintaa ja edesauttaa muutoksen läpivientiä. Tästä johtuen esimiesten ja johdon kannalta on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään uusien toimintatapojen tarpeellisuuden sekä sitoutumaan niiden edellyttämiin toimintoihin. (Hyppänen 2013, 251.)

Muutoksen onnistunut läpivienti ja johtaminen edellyttävät organisaatiolta monenlaista osaaamista, tietoa ja taitoa. Muutokset voidaan nähdä projekteina, jotka vaativat alkuun perusteellista suunnittelua, jotta muutosta voitaisiin lähteä toteuttamaan. Huolellinen suunnittelu vaatii ymmärrystä, mistä muutostilanteessa on kysymys sekä miten henkilöstö voi reagoida siihen ja millaisia ovat ne keinot, jolla henkilöstö saadaan innostumaan muutoksesta sekä tukemaan uusia toimintatapoja, jotta muutosvastarintaa voidaan vähentää tai siltä voidaan välttyä. Vasta suunnitelman toteuttamisen jälkeen voidaan arvioida muutoksen onnistumista. (Hyppänen 2013, 257.)

### 3.1 Kotterin kahdeksan askeleen muutosohjelma

Professori John Kotter (1995) on kehittänyt kahdeksan askeleen ohjelman muutoksen johtamisesta. Nämä kahdeksan askelta tulisi suorittaa järjestyksen mukaisesti, jotta muutoksessa voidaan onnistua. Hyppänen (2013, 259) esittelee kirjassaan Kotterin kahdeksan askeleen ohjelman sopivan erityisen hyvin muutoksiin, jotka liittyvät toimintatapoihin, työn sisältöön, organisaation rakenteeseen sekä yrityksen uudelleensijoitukseen. Professori Kotterin (1995, 2-3) mukaan suurin osa yrityksistä epäonnistuu jo ensimmäisten askeleiden kohdalla, ja vaikka muutos saataisiin vietyä läpi, lopputulos on harvoin täysin tavoitteiden mukaisesti onnistunut.



Kuva 1: Kahdeksan askelta organisaation muutokseen (Kotter 1995, 7).

Ensimmäisessä askeleessa on korostettava muutoksen välttämättömyyttä sekä tunnistettava ja keskusteltava mahdollisista kriiseistä, haitoista sekä mahdollisuuksista, joita muutos voi

tuoda mukanaan. Toisessa askeleessa kasataan vahva joukko työskentelemään tiiminä muutoksen läpiviennin eteen. Paraskin tiimi tarvitsee johdolta tukea ja sitoutumista muutokseen, jotta muutoksessa voidaan onnistua. Kolmannessa askeleessa tulisi kuvata, millaista muutoksen jälkeen tulee olemaan. Tämä on hyvin haastavaa, varsinkin kun kehitetään jotain täysin uutta. Tässä vaiheessa pitäisi kuitenkin jo pystyä kuvaamaan niitä konkreettisia hyötyjä, jotka tulevat muutoksesta. Neljäntenä tulee viestintä, joka kestää koko muutoksen ajan. Viestinnän tulee olla jatkuvaa sekä yhtenäistä ja selkeää viestijästä riippumatta. Viestinnän tulee tapahtua mahdollisimman monen eri viestintäkanavan kautta, pysyen kuitenkin saman henkisenä ja samansuuntaisena koko muutoksen ajan. (Kotter 1995, 7-11.)

Viides, kriittisin askel on henkilöstön osallistaminen muutokseen. Tässä vaiheessa tulisi hankiutua eroon muutoksen esteistä sekä muuttaa niitä järjestelmiä ja rakenteita, jotka eivät täysin tue muutosta ja uutta visiota. Tässä vaiheessa henkilöstöä rohkaistaan osallistumaan miettimään muutoksen käytännöllistä toteutusta. Näin työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen, saavat siitä lisää tietoa sekä edellytykset sitoutua tulevaan muutokseen. (Kotter 1995, 13-15; Hyppänen 2013, 259.)

Kuudennessa askeleessa tavoitellaan ja nostetaan esille saavutettuja pieniä edistysaskeleita. Näiden pienten tavoitteiden tulisi olla näkyviä parannuksia suorituksissa, jotka on mahdollista toteuttaa muutoksen ollessa vielä käynnissä. On tärkeää, että johto tunnistaa ja palkitsee ne työntekijät, jotka ovat olleet mukana toteuttamassa näitä pieniä parannuksia. Seitsemännessä vaiheessa aletaan vahvistamaan uusia toimintatapoja karsimalla pois kaikki ne järjestelmät, rakenteet ja menettelytavat, jotka eivät sovi yhteen uuden vision kanssa. Tässä vaiheessa myös palkataan, ylennetään ja koulutetaan työntekijöitä, jotka ovat mukana toteuttamassa kyseistä visiota. Viimeisessä askeleessa vakiinnutetaan uudet toimintatavat sekä osoitetaan yhteys uusien toimintatapojen ja yrityksen menestyksen välillä. Johtamisen kehittämiseksi ja onnistumiselle annetaan uudet työvälineet sekä mittarit, jotka sopivat uusiin toimintatapoihin. Nämä kolme viimeistä askelta vaativat erityisen kannustavaa otetta ja jatkuvaa viestintää kaikista edistysaskelista yrityksen johdolta sekä esimiehiltä. (Kotter 1995, 15-20; Hyppänen 2013, 259.)

### 3.2 Muutokseen juurruttaminen

Kuten monessa luvussa on jo mainittukin, muutos lähtee johdosta, joka viestittää muille uuden vision ja tavoitteet sekä perustelee miksi muutos on tarpeellinen. Ilman tätä viestintää organisaatio ei voi osallistua muutostyöhön ja hakea ratkaisuja sekä ideoita muutoksen toteuttamiseksi. Organisaation osallistuminen on tarpeellinen, jotta tiedetään, miten muutos tullaan tekemään. Nämä kaksi seikkaa ovat pohja onnistuneelle muutokselle ja sen juurruttamiselle. (Valpola 2004, 43.)

Muutoksen läpiviennin tukena on muutosviestintä, jonka tulee tavoittaa kaikki organisaation kerrokset tavalla tai toisella. Sisäisiä viestintäkanavia ovat esimerkiksi lehdet, intra ja tiedotteet sekä esimiesten tarjoama lähiviestintä, joka on kaikkein tehokkainta ja luottamusta herättävää. Myös valmennukset, erilaiset seminaarit ja ohjelmat tukevat muutosta perehdytyksen ja muutoksen simuloinnin avulla sekä auttavat kehittämään tarvittavia keinoja muutoksen läpiviemiseksi. (Valpola 2004, 43.)

Asiantuntijaryhmien yhteistyö on tehokas tapa viedä muutosta eteenpäin. Muutos pysyy samansuuntaisena, kun kunkin asiantuntijatahon vastuuhenkilöt käyvät muutoshanketta yhdessä läpi ja kehittävät yhteisesti ratkaisumalleja kohdattuihin ongelmiin. Asiantuntijaryhmien yhteenvedot helpottavat myös johdon työtä, sillä niistä saadaan hyödyllistä tietoa muutoksesta sekä apua ongelma-alueiden tunnistamisessa. Näin johdon on helpompi lisätä toimenpiteitä ja seurantaa niillä alueilla, joissa sitä tarvitaan. (Valpola 2004, 44.)

Paras skenaario muutoksen juurruttamisen onnistumisen kannalta on se, että voi vertailla mitä muut ovat tehneet. Ne organisaation osat jotka ovat käyneet muutoksen läpi muita aiemmin voivat jakaa tietoja, taitoja ja kokemuksiaan siitä, miten he ovat päässeet muutoksessa läpi ja mitä kannattaisi tehdä toisin. Toteutettujen muutostoitimien avulla voidaan havainnollistaa muille, mistä uudessa toimintamallissa on kysymys. Tällaisten pienten onnistumisten viestiminen on tärkeää koko muutoksen tukemisen ja muutosinnon lisäämisen kannalta. Kun muut huomaavat muutoksen muuttaneen asioita parempaan suuntaan, haluavat muutkin samaan muutokseen mukaan ja näin uudet toimintamallit saadaan juurrutettua koko organisaatioon. (Valpola 2004, 45.)

### 3.3 Muutosviestintä

Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja sillä pyritään hallitsemaan muutosta eteneväällä suunnitellusti sekä virtaviivaisesti kohti haluttua lopputulosta. Muutokseen mukaan saamiseen ei riitä pelkkä tiedotus muutoksesta, sillä muutosta lähes aina kyseenalaistetaan. Tämä johtuu siitä, että muutokset ovat organisaatioissa näkyviä ja kuuluvia sekä koskettavat työntekijöitä ja niistä helposti unohdetaan inhimillinen ulottuvuus. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset edellyttävät ainakin perusviestintää, vuorovaikutusta ja osallistamisen tehostamista sekä syventämistä. Muutosviestintään tulisi suhtautua kuin ihan mihin tahansa jokapäiväiseen viestintään suunnitteluun, jonka tarkoituksena on auttaa ymmärtämään liiketoiminnan tavoitteita. Muutosviestinnän pääasiana on saada henkilöstö ymmärtämään, mistä on kyse, miksi kyseinen muutos on välttämätön ja mihin muutoksella pyritään. Onnistuneella muutosviestinnällä henkilöstö ja heidän asiantuntevuutensa on helpompi saada osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-20.)

Muutosvietinnässä onnistuminen edellyttää, että organisaation perusprosessit ovat kunnossa ja työnjako on selkeää, jotta siitä tulee osa organisaation perusviestintää. Muutosviestintä on jatkuva prosessi, josta vastaa viestintäorganisaation lisäksi organisaation johto, esimiehet ja kaikki muut, jotka ovat mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Nämä avainasemassa olevat henkilöt ovat vastuussa muutoksen sekä viestinnän onnistumisesta. Jatkuvan muutosviestinnän kuuluu kirkastaa tavoitteita henkilöstölle, joka puolestaan auttaa johtoa ja esimiehiä säilyttämään henkilöstönsä luottamuksen koko muutoksen ajan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Käsitys viestinnästä on muuttunut viime vuosien varrella, sillä enää sitä ei nähdä organisaation ylimmiltä tahoilta alemmille tahoille kulkevana tiedotteena, vaan se on nykyään tärkeä työyhteisötaito. Viestintä on nykyään olennaisessa roolissa kaikessa tekemisessä työyhteisössä, ja se on enemmän kuin erillinen toiminto tai funktio. Kriittistä muutosviestinnän onnistumisen kannalta on ymmärtää, millaista viestintää oman työpaikan henkilöstö tarvitsee, jotta he aidosti haluaisivat osallistua muutokseen. Viestintä on aina vaativampaa ja tärkeämpää, mitä isommasta muutoksesta puhutaan. Muutoksen aikana viestintä ei voi olla vain tiedon ja tiedotteiden jakamista, vaan sillä tulee luoda yhteistä ymmärrystä muutoksella haettavista tavoitteista ja toimintatavoista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 34-36.)

### 3.3.1 Viestintäkanavat

Nykypäivänä organisaatioilla on lukemattomia eri viestintäkanavia, joita he voivat hyödyntää muutoksen viestinnässä. Haastavuutta viestintää tuo se, että mitä kanavia käyttämällä päästään parhaaseen lopputulokseen muutoksen kannalta. Muutosviestinnän onnistumisessa edellytetään suunnitelmallisuutta sekä tavoitteellisuutta, jotta viesti menee perille, mutta henkilöstön turruttamista liiallisella viestinnällä tulee välttää. Kullakin viestintäkanavalla on omat hyvät ja huonot puolensa, joten niitä tulisi osata yhdistellä keskenään parhaiten toimivan viestintäkokonaisuuden luomiseksi. Monikanavaisuus auttaa vastaamaan tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen, sillä muutosviestinnän yksi perusvaatimuksista on sen jatkuvuus ja prosessimaisuus. Kaikilla viestintäkanavilla on myös omat tyylinsä ja luonteensa, joten niitä tulee käyttää tilanteen vaatimusten mukaisesti. Sähköisen viestinnän etuna on nopeus ja reaaliaikainen viestintä, mutta kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä voidaan puolestaan paneutua asioihin syvällisemmin. Näiden seikkojen lisäksi tulee ottaa huomioon, että yksilöt hahmottavat viestit eri kanavissa eri tavalla, joka painottaa useamman eri viestintäkanavan käyttöä jo entisestään. Viestintävälineitä ja kanavia valittaessa tulee muistaa myös niiden tasapuolisuus ja niiden tarve ulottua organisaation kaikille tasoille. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78-79, 84.)

Lyhyesti listattuna, viestintäkanavia ovat esimerkiksi erilaiset verkkopalvelut, sähköpostilistat, sosiaalinen media, blogit, mediatiedotteet, tiedoitustilaisuudet, koulutustilaisuudet, se-

minaarit, messut, esitteet sekä muut julkaisut. On tärkeää tunnistaa, mistä viestintäkavasta tavoittaa halutun kohderyhmän. Viestin sisällön ja kohderyhmän lisäksi on hyvä ottaa huomioon valitun kanavan ilmaisukeinot ja sen mahdollisuudet. (Opetushallitus 2016.)

Kasvokkainviestintä, eli esimerkiksi henkilökohtainen, tiimi-, tai kokousviestintä, on parasta silloin, kun kyseessä on tärkeä ja voimakkaita tunteita herättävä asia, kuten esimerkiksi muutos. Kasvokkainviestintä on tehokas keino saada aikaiseksi vuorovaikutusta, palautetta, pohdintaa sekä hedelmällistä keskustelua. Henkilökohtaisia tapaamisia ja ajan antamista arvostetaan aina entistä enemmän, sillä se saa toisen tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi. Haittapuolena kasvokkainviestinnässä on se, että se vie aikaa, joka luo omat haasteensa viestinnän aikatauluttamiseen. Tästä varmaan johtuukin, että organisaatiot kokevat aitoa vuorovaikutusta olevan liian vähän eikä sille järjestetä tai löydy riittävästi aikaa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 80-81.)

Kasvokkainviestintää on kuitenkin mahdollista järjestää organisaation kaikilla tasoilla, kunhan sille tehdään aikaa ja löydetään resurssit sen toteuttamiselle. Esimerkkinä kasvokkainviestinnästä toimivat seuraavat:

- Muodolliset ja epämuodolliset tapaamiset
- kahdenkeskeiset tai tiimitapaamiset
- arkipäivän kanssakäymiset
- palaverit sekä kokoukset
- kehityskeskustelut
- tiedotus- ja keskustelutilaisuudet
- kehittämis- ja ongelmanratkaisutilaisuudet
- seminaarit ja koulutustilaisuudet
- kahvihuoneet ja käytävät (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 82.)

Edellä mainittujen kasvokkainviestinnän keinojen lisäksi olisi hyvä järjestää myös koko organisaation laajuisia tilaisuuksia säännöllisin väliajoin. Tällaiset tilaisuudet ovat johdon mahdollisuus osoittaa henkilöstölleen olevansa aidosti kiinnostuneita heidän asioistaan ja hyvinvoinnistaan. Myös tämä on hyvä keino lähentää johtoa ja työntekijöitä sekä lieventää organisaation hierarkkisyyden tunnetta. Johdon näyttäytyminen henkilöstön keskuudessa on edellä mainittujen keinojen lisäksi yksi tapa kasvattaa luottamusta, joka puolestaan vaikuttaa muutoksessa onnistumiseen. Suurilta tilaisuuksilta ei kuitenkaan kannata odottaa paljoa keskustelua, sillä vain harva uskaltautuu esittää kysymyksiä tai mielipiteitä, kun muita ihmisiä on paljon ympärillä. Suuret tilaisuudet eivät siis poista muun kasvokkainviestinnän tarvetta, vaan toimivat sen tukena ja täydentävät sitä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 82.)

Välilliset viestinnän kanavat ovat hyviä tilanteisiin, joissa viestittävä asia on neutraali, ilmoitusluontoinen asia, jonka ei odoteta aiheuttavan suurempaa tunnekuhua organisaatiossa. Välillisiä viestinnän kanavia ovat muun muassa sähköposti, intranet, yrityksen sisäinen wiki, uutiskirjeet, henkilöstön oma lehti, muutosjulkaisut ja blogit. Välillisen viestinnän kanavissa hyvänä puolena on niiden helppo ylläpitäminen ja mahdollisuus personalisoida viestit käyttäjäryhmän mukaan. Personalisoinnin hyödyllisyyttä kuvastaa erityisesti se, että johtoryhmälle tärkeät asiat eivät ole välttämättä millään tavalla relevantteja työntekijöille, joten viesti pitäisi pystyä välittämään ainoastaan sitä koskevalle ryhmälle. Välillisen viestinnän huonona puolena on kuitenkin se valtava tiedon määrä, jota sen kanavien kautta tulee päivittäin. Tiedon tulva välillisen viestinnän kanavissa voi saada ihmiset kokemaan olonsa voimattomiksi ja kyllästyneiksi sekä kasvattaa tärkeiden viestien hukkumisen riskiä mediatulvaan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 83-84.)

### 3.3.2 Viestinnän aikataulutus

Onnistuneeseen viestintään vaikuttaa viestintäkanavien valinnan lisäksi viestinnän aikataulutus. Aikataulutuksella on vaikutusta viestintäkanavien valinnassa ja näin ollen myös koko muutosviestinnän sisällössä. Johtoajatukseksi voidaan pitää mahdollisimman nopeaa tiedottamista ennalta sovittuja kanavia käyttäen, mutta sekään ei ole aina mahdollista erinäisten ohjeistuksien ja säädösten takia. Tiedon panttaaminen ei hyödytä ketään eikä se ole kannattavaa, sillä tietojen saaminen on nykypäivänä hyvin helppoa jo pienellä vaivannäöllä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 92.)

Vaikka nopea tiedottaminen vähentää huhujen alkamista, voi olla liikesalaisuuksia ja pörssi-sääntöjä, jotka määrittävät mitä voi kertoa etukäteen tai mitä ei yksinkertaisesti ole järkevää kertoa. Haittana on spekulointi ja hermostuneisuuden lisääntyminen markkinoilla tiedon puutteen johdosta, joka todennäköisimmin ei palvele organisaation etuuksia. Henkilöstöllä sekä ulkoisilla sidosryhmillä tulisi olla tasapuolisesti aikaa omille pohdinnoille ja suunnitelmille muutoksien lähestyessä. Myös "ei uutisia" on uutinen ja tämän tiedottaminen rauhoittaa ilmapiiriä niin organisaatiossa kuin myös markkinoilla. Näissä tilanteissa on parempi kertoa, milloin tietoa saadaan mahdollisesti lisää. Tärkeintä viestinnän aikataulutuksessa on se, että sitä on pohdittu ja suunniteltu etukäteen, jotta viestinnällä on mahdollista reagoida nopeasti sekä tehokkaasti myös yllättävissä tilanteissa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 93-94.)

### 3.3.3 Muutosviestinnän 20/80 sääntö

Vilfredo Pareto oli italialaissyntyinen mies, joka tutki vaurauden jakautuvuutta 1800-luvun Englannissa. Tutkimuksesta syntyi epäoikeudenmukaisuuden teoria, joka tunnetaan nykyisin 20/80 sääntönä. Tätä sääntöä käytetään hyvin paljon liike-elämässä, ja sen sanotaan sopivan lähes tilanteeseen kuin tilanteeseen. Esimerkiksi, on enemmän tai vähemmän totta, että

yleensä 80 prosenttia yritysten voitoista tulee 20 prosentista yrityksen tuoteperheistä ja 80 prosenttia asiakkaiden palautteesta tulee 20 prosentilta kaikista asiakkaista. (Femia & Marshall 2012, 68.)

Tämä sama sääntö pätee myös muutosviestinnässä. Muutosviestinnän yhteydessä säännöksen mukaan muutos koskettaa vain noin 20 prosenttia, mutta muutos tarvitsee 80 prosentin huomion. Tästä johtuen viestinnän rooli muutoksessa on niin suuri. Työntekijät täytyy saada mukaan muutoksen läpivientiin, jotta siinä voidaan onnistua. Työntekijöiden mukaan saaminen ja innostuminen muutoksesta edellyttää jatkuvaa viestintää, jossa käy ilmi miksi päätös muutoksesta on tehty ja mitä hyötyä siitä tulee olemaan. Esimiehellä on iso rooli muutosviestinnässä, sillä hän on työntekijöiden tukipilari, yksi tiedonlähteistä, on läsnä ja tavoitettavissa sekä tukee ja ohjeistaa tarvittaessa. On erityisen tärkeää, että esimies itse uskoo muutokseen ja sen tuomiin parannuksiin, jotta työntekijät luottavat häneen ja uusiin toimintamalleihin. (Hyppänen 2007, 231 - 232.)

### 3.4 Motivointi

Motivaatio on se, mikä saa ihmiset haluamaan tehdä töitä sekä saa heidät tuntemaan olonsa hyväksi siitä, mitä tekevät. Motivointi tarkoittaa lyhykäisyydessään innostuneen ympäristön luomista, joka tukee henkilöstöä. Esimiehen näkökulmasta motivointi edellyttää tunteellista älyä ja kykyä tunnistaa asiat, jotka lisäävät tai vähentävät työntekijöiden innostusta ja kykyä tarjota oikeanlaisen lähestymistapa edetä sekä ohjeistaa henkilöstöä oikeaan suuntaan. Henkilöstön tehtävänä on toimittaa palveluita sekä myydä tuotteita, ja ovat linkki yrityksen ja asiakkaiden välillä. Oikeanlaisen henkilöstön saaminen, kouluttaminen ja motivoiminen ovat elintärkeää hyvän asiakaspalvelun tarjoamisen kannalta. (Kourdi 2009, 188; Rowson, 2009, 65; 69.)

#### 3.4.1 Sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä palkitseminen

Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät eli henkilön luontaiset motiivit perustuvat itse työn positiiviseen käsitykseen. Mitä enemmän työntekijä pitää työstään, sitä tyytyväisemmäksi hän tuntee olonsa. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat:

- Suorituskyvyn motiivi: Tehtävän toteuttaminen itsessään tyydyttää työntekijän
- Osaamisen motiivi: Työntekijä pyrkii työskentelemään menestyksekkäästi
- Sosiaalisuusmalli: Työntekijöiden sosiaaliseen ryhmään yhtymisen tyydyttää työntekijän

Ulkoiset motiivit perustuvat työn seurauksiin tai tuloksiin. Näiden motiivien tyydyttämiseksi työntekijä saa ulkoisia korvauksia. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat:

- Rahan motiivi: Rahaa käytetään korvauksena erilaisten muiden tarpeiden tyydyttämiseen. Useimmille työntekijöille raha on päämotiivi mennä töihin.
- Suojan motiivi: Suojauksen motiivilla tarkoitetaan tarpeiden tyydyttämiseen vaikuttavien häiriöiden ehkäisemistä. Suojan motiivi jaetaan tietosiin ja tiedostamattomiin suojamotiiveihin.
- Arvovalta ja status-motiivi: Tällä motiivilla tarkoitetaan halua olla erilainen kuin ympäristö, ja ansaita luottoa sekä hyväksyntää. (Friedrichs 2012, 7-8.)

Palkitsemisella on tärkeä osa motivaatioon liittyvien tarpeiden täyttämässä, vaikkakaan palkitsemisen menetelmät eivät ole sama asia kuin motivoituminen ja sitoutuminen (Hyppänen 2013, 144). Palkitseminen kokonaisuudessaan jakautuu ei-taloudellisiin palkkioihin ja taloudellisiin palkkioihin. Ei-taloudelliset palkkiot ovat urapalkkioita, kuten urakehitys, sekä sosiaalisia palkkioita, kuten statussymbolit ja tunnustukset työstä. Taloudellisten palkkioiden kirjo on huomattavasti suurempi ja jakautuu epäsuoraan sekä suoraan palkitsemiseen. Epäsuoraa palkitsemista on kahta: lainsäädännöllistä (esimerkiksi eläkevakuutukset) sekä vapaaehtoista (esimerkiksi lisäeläkevakuutukset). Suora palkitseminen sisältää peruspalkan lisäksi suorituspalkan, joka voi olla tulospalkkio, sekä taitolisän, kuten monitaitoisuus. Kokonaispalkitseminen sisältää sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä, joka tekee siitä osan työntekijöiden motivaation muodostumista, mutta ei korvaa itsestä lähtevää motivoitumista ja sitoutumista työhön sekä organisaatioon. Esimiehen tulisi tunnistaa kutakin yksilöä motivoivat tekijät, ja ruokkia näitä sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä parhaakseen katsomalla. (Kauhanen 2012).

#### 3.4.2 Valtuuttaminen ja voimaantuminen motivaation keinona

Sisäisen markkinoinnin kappaleessa käsiteltiin jo lyhyesti työntekijöiden valtuuttamista, joka on myös hyvä keino työntekijöiden motivoimiseen. Motivoinnin keinona valtuuttaminen voidaan määritellä valtana arvioida, toimia ja komentaa, joka voimaannuttaa työntekijää. Valtuuttaminen kuulostaa riskialttiilta menetelmältä ja saattaa herättää huolen aikatauluista, työn laadusta sekä kontrollista, mutta oikein toteutettuna henkilöstön valtuuttaminen voi olla erittäin hyväksi organisaatiolla sekä sen työntekijöille. (Dell 1993, 21.)

Seuraavissa ala-kappaleissa esitellään ne toimenpiteet ja -mallit, joilla esimies saa valtuuttamisen kautta työntekijänsä motivoitumaan työhönsä ja sen kautta kokemaan voimaantumista. Valtuuttaminen ja voimaantuminen kulkevat käsi kädessä, ruokkien toinen toistaan. Jokaisella toimenpiteellä- ja mallilla on tarkoituksensa, ja ne ovat edellytys valtuuttamisen onnistumiselle.

- Arvioi:



Valtuuttaminen tapahtuu antamalla työntekijälle vallan arvioida, toimia ja komentaa. Johtajatuksena on, että työntekijöillä on liian usein suunta toimia, mutta heillä ei ole informaatiota, jonka pohjalta tehdä päätöksiä, tai valtuuksia antaa komentoja. Ensimmäinen askel työntekijän valtuuttamiseen on rakentaa hyvä arviointikyky. Valtuuttaminen edellyttää hyvää työympäristöä, ja erityisesti hyvää viestintää ja informaation jakamista. Mitä enemmän työntekijöillä on tietoa yrityksestä ja sen tavoitteista, sen enemmän he tuntevat olevansa osatyöntekijästä sekä tuntevat voivansa arvioida mikä toimii organisaation tavoitteiden kannalta ja mikä ei. Informaatio tulee neljässä tasossa:

1. Organisaation tavoitteet, historia, missio ja markkinat, jotka kerrotaan työntekijälle heti, kun hänet on palkattu. Se, onko tämä totta työntekijöille, riippuu työpaikan epävirallisesta kulttuurista.
2. Osaston tavoitteet, jossa työntekijä on töissä. Tässä täyteen pannaan käsitteelliset tavoitteet, jotka opittiin palkkauksen yhteydessä. Tällä tiedolla on jälleen virallinen ja epävirallisen osa.
3. Työn kuvaus ja sen tavoitteet. Siinä määrin kuin työntekijät ymmärtävät työnsä kuvauksen, tehtävät ja ovat valtuutettuja suoriutumaan niistä, samassa määrin he onnistuvat toteuttamaan työtään.
4. Organisaation epävirallinen kulttuuri. Tällä tasolla on eniten merkitystä yksilöille. Tämä informaation taso kertoo heille voivatko he luottaa ja nojautua organisaatioonsa, kasvattaa itseään henkilönä ja levittää siipensä vai täytyykö heidän suojella itseään ja selustansa. (Dell 1993, 22-23.)

Tehtävän delegoiminen voi olla voimaannuttava kokemus tai turhautumisen lähde sekä työntekijälle, että esimiehelle. Delegoimisen onnistuminen riippuu informaation jakamisesta; mitä enemmän informaatiota jaetaan työtehtävään tarttuneelle työntekijälle, sen paremmat lopputulokset ovat. Delegaatio on taiteen laji, jossa tehtävä tulee asettaa etukäteen, jotta esimies sekä työntekijä voivat arvioida kaikkia mahdollisia tilanteita ja tehdä suunnitelmat niitä varten. Delegaatio on yksi ensisijaisista tavoista, jolla työntekijä ymmärtää valtuuttamisen, koska ohjeistuksen laatu määrittää jo etukäteen työn laadun ja lopputuloksen. (Dell 1993, 24.)

Jotta delegoitu työ olisi voimaannuttavaa, tulee esimiehen keskustella työntekijän kanssa hänen taidoistaan, ja vastaavtko ne tehtävän tasoa. Työntekijän täytyy tietää tehtävänsä konteksti ja sen rajat sekä odotettu lopputulos, jotta tehtävää voidaan ylipäätään lähteä toteuttamaan oikein. Kommunikoinnista ja päätöksenteosta pitää esimiehen ja työntekijän sopia

etukäteen, jotta molemmat tietävät toistensa informaatiotarpeet tehtävän toteutuksen aikana. Tehtävän prosessien läpikäyminen jälkikäteen on tarpeellista, jotta voidaan antaa hyvää tai rakentavaa palautetta, riippuen siitä, tarvitseeko työtä parannella. Työntekijä yleensä itse tietää, kuinka hyvin tehtävästä suoriuduttiin ja kun esimies tiedostaa tämän, hän näkee, kuinka hyvin tehtävä alun perin selitettiin. (Dell 1993, 25.)

Johtaminen voidaan määrittää kokonaiseksi prosessiksi, jossa tulokset saadaan muista ihmisistä. Johtajia arvostellaan heidän tiiminsä tuloksien perusteella, eikä vain heidän henkilökohtaisesti tekemänsä työn perusteella. Johtajilla on kuusi päätehtävää: suunnittelu, rekrytointi ja valinta, järjestäminen, koulutus ja kehitys, motivointi sekä ohjaus. Nämä ovat ne johtajan päätehtävät, jotka tulee saavuttaa viestinnän, ongelmanratkaisun, päätöksenteon ja neuvottelun kautta. (Forsyth 2010, 10-11.)

- Toimi:

Valtuuttamisen toinen vaihe on antaa työntekijän suorittaa tehtävä. Arviointi on tässä vaiheessa kohdillaan, sillä työntekijälle on annettu informaatiota ja taitotasoa, joten on toiminnan aika. Työtehtävä on kuvailtu perusteellisesti, joten työntekijä voi ryhtyä toimeen. Työntekijä saattaa alkuun olla hieman hämmentynyt uudesta tehtävästä, mutta samalla innoissaan saamastaan vastuusta ja itsenäisestä työskentelystä. Tässä vaiheessa sattuu useimmat tappiot ja virheet, mutta sitä varten esimies on, työntekijän tukena ja ohjeistamassa oikeaan suuntaan. Esimiehen on tärkeä välttää nappaamista ohjaksia työntekijältä jatkuvasti, sillä se heikentää intoa, luottamusta ja vaikeuttaa itse tehtävän tekoa. Mikäli esimies on toiminut yllä mainitun delegoinnin keinojen mukaisesti, ei hänellä tule olemaan tarvetta puuttua työntekijän tehtäviin. (Dell 1993, 26.)

- Komenna:

Kolmas askel valtuuttamiseen on valta komentaa tarvittaessa. Nyt kun työntekijä on aloittanut saamansa tehtävän tekemisen, tulee hänen voida reagoida ja vastata uusiin tilanteisiin sekä haasteisiin nopeasti. Tämä tarkoittaa, että työntekijä voi vaatia resursseja, pyytää apua ja muuttaa asioita, jotka eivät toimi. Hänen arviointikykynsä riittää hyvin näihin päätöksiin, mikäli hänelle on tarjottu tarpeeksi informaatiota ensimmäisen askeleen mukaisesti. Esimiehen tavasta selittää, kysyä, korjata, ylistää ja kiittää tulee muille malli, jota työntekijät alkavat noudattaa, joten esimiehen käytöksen tulisi olla esimerkillistä. (Dell 1993, 27.)

Tehtävän viimeinen vaihe on se, mitä työntekijät odottavat eniten. Se on heidän tilaisuus näyttää olevansa ajan tasalla, kyeten vastaamaan vaatimuksiin viileän rauhallisesti ja koordinoimaan useampaa, nopeasti ilmentyviä tapahtumia kerralla. Tämä suoritus on työntekijän

oppimiskäyrässä se vaihe, jota varten kaikki on valmisteltu. Mikäli esimies ja organisaatio ovat tosissaan työntekijöidensä valtuuttamisesta, heidän on valmistettava työntekijää tehtävän tätä vaihetta varten, ja ymmärtää kuinka tärkeä se on työntekijän tyytyväisyyden ja kannalta, että hän saa suoriutua siitä yksin. On suotavaa, että esimies seuraa sivusta ja on valmis auttamaan työntekijää tarvittaessa, mutta väliin meneminen on hyväksyttävää ainoastaan hätätilanteessa. (Dell 1993, 27.)

#### 4 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinoinnin olemus koostuu niistä tekijöistä, jotka parantavat sisäistä viestintää ja asiakas-tietoisuutta työntekijöissä sekä toimii linkkinä näiden tekijöiden ja ulkoisten markkinoiden suorituskyvyn välillä. Sisäinen markkinointi vaatii esimieheltä kykyä innostaa työntekijöitään ja antaa heidän "valonsa" loistaa. Vaihtoehtoisesti, esimies pystyy himmentämään tuon "valon", mikäli hän ei pysty tai osaa tarjota oikeita keinoja ja työvälineitä. jotta työntekijät voisivat menestyä. Sisäinen markkinointi auttaa esimiehiä luomaan motivoituneita työntekijöitä neljän tekijän avulla: energisoimalla, mahdollistamalla ja tehostamalla tiimin jäseniä ja varmistamalla, että työntekijät saavuttavat tavoitteensa sekä saavat tunnustusta ja tullevat palkituksi saavutetuista tavoitteista. Työntekijät täytyy saada innostumaan omasta yrityksestään, voidakseen aidosti markkinoida ja suositella sen palveluita muille. (Drake, Gulman & Roberts 2004, 3; Lewis, Lewis & Varey 2000, 110.)

Sisäinen markkinointi saa työntekijät rakastamaan yrityksensä brändiä, joten he puolestaan saavat asiakkaat rakastamaan sitä. Faktaa on, että kaikki työntekijät eivät valitettavasti pidä oman yrityksensä brändistä automaattisesti, vaikka siinä ei olisikaan varsinaisesti mitään vikaa. Se voi johtua esimerkiksi yrityksen persoonallisuuden tai intohimon puutteesta, syitä on monia ja erilaisia. Ei ole epätavallista, että ihmiset ovat töissä vain rahan takia, eikä heillä ole intohimoa työtä kohtaan. Yrityksen tulisi kuitenkin tavoitella tilannetta, jossa työntekijät näkisivät oman työnsä muuna kuin rahan lähteenä. Työntekijä, joka on innoissaan työstään ja pitää siitä, saa muutkin työntekijät sekä asiakkaat innostumaan yrityksestään. (Drake et al. 2004, 4.)

Käyttämällä markkinointitekniikoita voi työntekijät saada aidosti uskomaan yrityksen ideoihin, arvoihin ja aloitteisiin. Esimies kuvainnollisesti myy yrityksensä lupauksen työntekijöilleen. Yrityksen lupauksella tarkoitetaan sitä, mitä sanot tarjoavasi asiakkaille. Onnistuneen sisäisen markkinoinnin jälkeen työntekijät levittävät lupausta asiakkailleen, ja pitävät huolen, että kaikki sujuu täydellisesti. Avaimena on esimies ja oikeanlainen sisäinen markkinointi. (Drake et al. 2004, 4.)

#### 4.1 Sisäiseen markkinointiin vaikuttavat tekijät

Lewis ja muut esittelevät Grönroosin (1990) tapaa erottaa taktiset ja strategiset lähestymistavat toisistaan. Taktisella tasolla, sisäinen markkinointi sisältää jatkuvaa koulutusta, muodollisen ja epävirallisen kommunikoinnin rohkaisua sekä sisäisten markkinoiden segmentointia. Strategisella tasolla, sisäinen markkinointi laajentuu tukeviin hallintatyyppeihin ja henkilöstöpolitiikkaan, asiakaspalvelukoulutukseen ja markkinoinnin suunnittelun menettelyihin. Lewis ja muut ovat kuitenkin nostaneet esille Tansuhajin (1991) huomautuksen, että taktisten ja strategisten rajojen välinen raja on epäselvä ja kaikkien sisäisten markkinointiohjelmien on katettava kokonaisvaltainen lähestymistapa henkilöstöhallintoon sekä markkinointiin. (Lewis et al. 2000, 109.)

##### 4.1.1 IIP sisäisessä markkinoinnissa

IIP, eli investors in people (suoraan suomennettuna ihmisiin sijoittajat) on kansainvälinen akkreditointi, jota progressiivisten työnantajien kehoitetaan harjoittavan luodakseen organisaatiokulttuurin, joka pohjautuu tehokkaaseen viestintään, palautteeseen sekä asiakkaiden arvojen tunnistamiseen. Se pyrkii saavuttamaan strategiset tavoitteet hyödyntäen jokaisen työntekijän voimaa jäsennellyissä puitteissa, jotka perustuvat tehokkaaseen arvioon. (Lewis et al. 2000, 110.)

IIP: n tavoitteena on sopeuttaa työntekijöiden uskomuksia, asenteita sekä käyttäytymistä, ja siten vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Täten IIP:tä voidaan pitää muutoksen hallinnan johtavana prosessina, joka helpottaa kulttuurimuutosta ja osallistumista päätöksentekoon. IIP-prosessi riippuu neljästä keskeisestä tekijästä:

- Säännöllinen viestintä henkilöstön kanssa organisaation päämääristä, tavoitteista ja saavutuksista
- Henkilöstön kouluttaminen yritystasolla arvoihin, politiikkaan ja niin edelleen
- Henkilöstön arviointi ja palautejärjestelmät
- Asiakastuntemus asiakaskäynneillä, jotta työntekijät tietäisivät loppukäyttäjien käsityksen heidän organisaatiostaan ja sen tuottamien tuotteiden laadusta. (Lewis et al. 2000, 112)

Työntekijän sijoittamisesta organisaation strategian keskelle oletetaan seuraavan hyötyjä työntekijän paremman motivaation ja asiakaspalvelun johdosta, eli markkinoinnin kulmakivistä. Keskeistä kaikissa menestyneissä sisäisen markkinoinnin asetuksissa on kaksisuuntainen prosessi: johtoryhmän näkökulmat kommunikoidaan työntekijöille, ja työntekijöiden näkökulmat viestitään takaisin johtoryhmälle. (Lewis et al. 2000, 113.)

#### 4.1.2 Yrityskulttuuri ja organisaation identiteetti

Yrityskulttuuriin liitetään organisaation identiteetin ja kuvan käsitteitä. Organisaation identiteetti viittaa siihen, miten jäsenet kokevat, ajattelevat ja tuntevat organisaatiotaan kohtaan. Yleisesti organisaation identiteetti on yhteinen ymmärrys työntekijöiden ja organisaation välillä yrityksen arvoista, joka vastaavasti on se kuva, minkä sidosryhmät näkevät organisaatiossa. Näin ollen, se miten työntekijät kokevat organisaationsa vaikuttaa yrityksen ulkoiseen kuvaan, joka näkyy ulkopuolelle, myös asiakkaille. Tämän periaatteen mukaan ylimmän johdon näkemykset ovat vähemmän tärkeitä kuin työntekijöiden, kun määritellään toisistaan riippuvaa kulttuuria, identiteettiä ja kuvaa yrityksestä. Kun organisaation sisäisten ja ulkoisten näkökohtien väliset rajat heikentyvät, työntekijöiden organisaation näkemyksestä tulee ensiarvoisen tärkeä. Organisaatioiden ovat vähemmän ja vähemmän mahdollisia erottaa sisäisiä ja ulkoisia toimintoja. (Lewis et al. 2000, 114; Hatch & Schultz 2008, 131-134.)

Sisäisen markkinoinnin tärkeys on helpointa tunnistaa organisaation muutoksen aikana. Kun organisaation kulttuuri on riippuvainen organisaatiossa työskentelevien yksilöiden asenteista, arvoista ja uskomuksista, ei organisaatio muutu, jos näiden yksilöiden näkökulmat eivät muutu. Vaikka kulttuuri on syvästi juurtunut eikä se ole suoraan manipuloitavissa, muuttamalla työntekijöiden asenteita ja oletuksia voidaan saada aikaiseksi kulttuurimuutosta. Ilman työntekijöiden mukaan saamista muutokseen vääristymät organisaation kulttuurissa saavat työntekijät vastustamaan ja hidastamaan muutosta. Kulttuurimuutoksen aikaansaamiseksi on vaikea määritellä sopivia taktisia työkaluja, mutta yhden tällaisen työkalun tarjoaa IIP-aloite, joka yhdistää molemmat, tavoitteet ja tarjoaa puitteet täytäntöönpanolle. (Lewis et al. 2000, 114; Drake et al. 2004, 12.)

#### 4.2 Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen

Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on saada työntekijät ottamaan riskejä, tekemään ehdotuksia, tukemaan muita, hymyilemään paljon, motivoimaan työtovereitaan, nauttimaan työstään, houkuttelemaan luottamusta ja pitämään asiakkaistaan. Palvelu tulisi määritellä sen mukaan, mitä asiakas tarvitsee, oli kyseessä sitten ulkoinen asiakas, joka ostaa tuotteen tai sisäinen asiakas, joka tarvitsee apua. Sisäinen markkinointi ei tarkoita tiimien energisoimista aerobicin avulla, vaan sytyttämällä heidän sisäisen intohimonsa. Innostuneiden ja motivoituneiden työntekijöiden saamiseksi, jotka suoriutuvat töistään hyvin ja toimivat yrityslupauksen mukaisesti, esimiehen tulee ottaa huomioon neljä tekijää: sitoudu, mahdollista, valtuuta ja varmista. Sisäinen markkinointi on kanava, jonka kautta voi saavuttaa nämä neljä tekijää. (Drake et al. 2004, 16-17.)

#### 4.2.1 Sitouttaminen

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on tärkeää, mikäli yritys halutaan pitää kilpailukykyisenä. Psykologisella tasolla työntekijöiden sitoutuminen koostuu viidestä eri tasosta, joka alkaa johdosta, ja heihin luottamisesta. Ilman työntekijien luottamusta johtoon, ei organisaatiolla ole kestävä pohjaa, jolla toimia. Oman työn merkityksellisyydellä on myös iso rooli työntekijän sitoutumisessa. Mielekäs ja merkityksellinen työ kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota, joka myös vahvistaa sitoutuneisuutta työtä tarjoavaan organisaatioon. Työn mielekkyyttä lisää myös kehitysmahdollisuudet, etenkin jos kysessä on kunnianhimoinen työntekijä. Palkitsemisen keinoja ja tunnustusta onnistuneesta työstä voidaan myös pitää sitouttamisen perustekijöinä. Suuri osa ihmisistä kaipaa sosiaalista tai taloudellista tunnustusta saavutetuista tavoitteista, ja tämän tarjoaminen on yksi parhaita keinoja sisäisen motivaation sekä sitoutumisen ylläpitämiseen. Sosiaalinen ympäristö on hyvin olennainen asia, johon työntekijä kiinnittää huomiota työpaikalla. Kuunteleminen, huomioon ottaminen ja mukavat kollegat sekä fiksu esimies ovat merkityksellisiä tekijöitä useimmille ja siksi ne kuuluvat osaksi sitoutumista. (Nederström 2017.)

Sitouttamista voidaan lähestyä myös aktiivisemmasta näkökulmasta, jolloin työntekijöiden sitouttaminen yritykseen tapahtuu ottamalla heidät mukaan luomaan yrityksen visiota. Vision luonnin jälkeen esimies luo selkeän ja elävän kuvan työntekijöille, miten hän haluaa heidän toteuttavan sen. Toki työntekijöille tulee tarjota faktoja ja tavoitteita, mutta brändin tarina on myös tärkeä. Yrityksen tarina on sen sydän ja sielu, joka tekee siitä erilaisen, erityisen ja ihanan, jota asiakkaat sekä työntekijät arvostavat. Esimiehen täytyy osata markkinoida yrityksen lupaus työntekijöille, ja se on helpointa kertomalla yrityksestä huumorilla ja lämmöllä. Toinen tapa sitouttaa työntekijät yritykseen on luoda ja ylläpitää yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys saa työntekijät tuntemaan olevansa osa jotain suurempaa, ja olevansa siinä yhdessä. Kuulumisen tunne on yksi tärkeimmistä työntekijän tarpeista. Yhteisössä yksilöt tuntevat vastuuta ja velvollisuutta huolehtia toisistaan. (Drake et al. 2004, 17-19.)

#### 4.2.2 Mahdollistaminen

Työntekijöillä tulee olla heitä tukeva työympäristö, joka tarjoaa työvälineet ja suunnan. Kun työntekijät ovat sitoutuneet yritykseen ja sen visioon, on aika näyttää heille, miten he voivat tehdä tuosta visiosta totta. Kyseisen ympäristön luomiseksi tulee olla prosesseja ja menettelyitä, jotka kuvaavat mitä työntekijöiltä odotetaan, mutta samanaikaisesti työntekijät ymmärtävät näiden säännösten olevan ohjausta varten. (Drake et al. 2004, 20.)

Henkilöstön ammatillinen osaaminen on kannattavan sekä kilpailukykyisen yrityksen perusta. Tästä syystä työnantajien tulisi ottaa enemmän vastuuta henkilöstönsä ammatillisesta kehittämisestä erilaisten koulutusten avulla. Usein on kuitenkin niin, että henkilöstön koulutukselle

ja sen toteuttamiselle ei ole tarkkaa suunnitelmaa. Esimiesten tulisi kartoittaa yritysten ja sen työntekijöiden tarpeita, jotta saataisiin selville, millaista koulutusta tarvitaan sekä miten ja milloin koulutustilaisuus pidetään. (Laurila 2017.)

Kouluttaminen mahdollistaa toimintaa, ja on tärkeää, että työntekijöillä on taitoa sekä tietämystä, joita he tarvitsevat onnistuakseen. Tämä on kaksisuuntainen yhtälö: jos työntekijöitä pyydetään parantamaan suorituskykyään tai käyttöön otetaan uusi työskentelytapa, on työntekijöille annettava ensiluokkaista koulutusta ja mahdollisuus tulla huippuosajiksi. Tärkeintä koulutuksessa on, että se kestää työntekijän koko uran ajan, oli sitten kyseessä taitojen, työtehokkuuden tai suorituskyvyn parantamiseen perustuva koulutus. Koulutuksen lisäksi, yksi parhaista mahdollistajista on hyvä työympäristö, joka on kriittinen tekijä, kun yritetään saada ihmiset pitämään työstään. Ympäristötekijä, jota pystyy kontrolloimaan jossain määrin, on työpaikkapolitiikkaan turhautuminen. Negatiivisiin keskusteluihin ei kannata etenkin esimiehen osallistua, sillä se useimmiten kostautuu arvostuksen menetyksenä. Esimiehen tulee voittaa työntekijöidensä luottamus ja kunnioitus olemalla optimistisempi sekä rentoutumalla välillä. Työpaikat, joissa työntekijät voivat tehdä töitä ilman jatkuvaa valvontaa, ovat yleensä myös kaikkein motivoivimpia. Työntekijöitä on ylistettävä mielekkäällä tavalla, ei pelkästään suoritustarkastuksissa vaan myös paikan päällä, mieluiten muiden edessä. Ylistystä on hyvä näyttää julkisesti, mutta valmennuksen tulee tapahtua aina yksityisesti. (Drake, et al. 2004, 21-22.)

#### 4.2.3 Valtuuttaminen

Työntekijöitä valtuutetaan tekemään oikeita päätöksiä, etenkin kun he palvelevat suoraan asiakasta. Työntekijöille pitää antaa lupa tehdä virheitä. Heille pitää kertoa, minkälaiseen lopputulokseen halutaan, kertomatta, miten siihen päästään. Niin kauan, kun lopputulokset ovat sitä, mitä halutaan, tulee työntekijöille antaa vapaus tehdä työnsä heidän omalla tavallaan. Työntekijöitä voi valtuuttaa myös rohkaisemalla heitä riskien ottoon ja ottamalla heidät osaksi päätöksentekoa, kaikilla tasoilla. Työntekijöiden mukaan ottaminen suunnittelun ja vision käsittelyyn, joka on yleensä vain johtajille, motivoi ja inspiroi heitä työskentelemään kovemmin organisaatiota varten. Esimiehen tulee aktiivisesti rohkaista työntekijöitä tarjoamaan uusia ideoita sekä tekemään ehdotuksia yrityksen kehittämiseksi, ja ottaa nämä ideat ja ehdotukset harkintaan. Työntekijöiden täytyy pystyä kertomaan mielipiteensä, vaikka organisaatiossa muut olisivat eri mieltä. (Drake, et al. 2004, 23.)

#### 4.2.4 Varmistaminen

Varmistamisella tarkoitetaan onnistumisen mittaamista ja selkeiden ohjeiden tarjoamista. Se on myös vastuullisuuden vaatimista kaikilla tasoilla, jonka jälkeen annetaan asianmukaiset

palkinnot ja tunnustusta suoriutuskyvystä. Ylin johto on vastuussa siitä, kuinka hyvin sekä selkeästi he viestivät yrityksen visiota ja kehittävät heille työskentelevien uraa, aivan kuten työntekijät ovat vastuussa tuotteiden kehittämisestä tai hyvän asiakaspalvelun tarjoamisesta. Varmistamisella ja valtuuttamisella ei tarkoiteta sitä, että työntekijät voivat tehdä mitä haluavat, vaan sitä, että he tietävät mitä tekevät. Kun työntekijä saavuttaa tavoitteensa, hänellä on oikeus saada tunnustusta suorituksestaan. Jos työntekijä ei saavuta tavoitetta, häntä ei pidä rankaista, vaan silloin asetetaan tavoitteet uudelleen, valmennetaan suoritusta, koulutetaan tarpeen vaatiessa sekä mitataan suoritusta uudestaan. Ihmisiä pitää haastaa, mutta heitä ei saa haastaa liiallisille vaatimuksille, sillä se lannistaa motivoinnin sijaan. Tavoitteisiin on myös helpompi päästä, kun niistä tekee julkisia. Esimiehen tulee pitää työntekijänsä ajan tasalla edistymisestä, jotta tavoitteet pysyvät paremmin mielessä. Välitavoitteita pitää juhllia, jos niihin päästään, ja mikäli ei, on tärkeää tehdä heti korjausliikkeet heti ja informoida työntekijöitä tilanteen muutoksesta. Näin pystytään välttämään huhut, ja muutosta voidaan viedä eteenpäin. (Drake, et al. 2004, 23-24.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus- ja kehittämistoiminnaksi katsotaan systemaattinen tiedon lisääminen, ja tämän tiedon hyödyntäminen uusien sovellusten löytämiseksi. Tieteelliset tutkimukset voidaan jakaa perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen, vaikkakin niiden välinen raja on ajoittain häilyvä. Tässä opinnäytetyössä lähestytään palvelun käyttöönottoa ja sen muutoksen johtamista sekä juurruttamista soveltavan tutkimuksen näkökulmasta. Soveltavaksi tutkimukseksi voidaan katsoa menetelmät, joissa tieteellistä tietoa käytetään tavoitteellisesti kehittämistarkoituksiin. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 19.)

Soveltavat tutkimukset yleensä kytkeytyvät kehittämissuunnitelmiin, jotka ovat saaneet lähtönsä esimerkiksi palvelun käytännön ongelmista. Lähtökohdaksi riittää yksittäisen ihmisen huomaaman ongelman pohjalta lähtenyt muutoksen tarve. Sävelsirkku- palvelun juurruttamisessa päivittäiseen käyttöön on huomattu olevan ongelmia, eikä syy tälle ole täysin selvä, ja syy saattaa vaihdella hoitoyksiköittäin. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on löytää nämä palvelun juurruttamista haittaavat tekijät, joiden poistamiseksi luodaan kehittämissuunnitelmat teoreettista tietoa apuna käyttäen. Samoin myös onnistumiset hoitoyksiköissä halutaan tuoda esille, sillä niistä voidaan oppia ja muut hoitoyksiköt voivat hyödyntää näitä onnistumiseen johtaneita menetelmiä. (Heikkilä ym. 2008, 20-21.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimusmenetelmillä, jotka ovat olleet tässä tapauksessa havainnointi ja haastattelut. Tutkimusaineiston keräämiseen päätettiin ottaa kaksi eri lähestymistapaa, sillä niistä saa toisistaan eroavia tutkimusaineistoja, jotka molemmat ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Havainnointi nähtiin hyödylliseksi opinnäytetyön kokonaiskuvan kannalta, sillä se auttoi tutkijaa hahmottamaan



paremmin sen ympäristön, jossa hoitotyöntekijät palvelua käyttävät. Haastattelu valittiin yksityiskohtaisemman tutkimusaineiston keräämiseksi. Havainnointia ja haastattelua on esitelty teoreettisesti seuraavissa kappaleissa sekä havainnollistettu, miten ne on toteutettu käytännössä.

## 5.1 Havainnointi

Havainnoinnin avulla tutkija näkee, mitä ympäristössä todella tapahtuu ja sen avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin suurimpana etuna on sen välittömyys, joka estää virheellisen tiedon syntymisen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla tutkija pääsee tutkuskohteen luonnolliseen ympäristöön, jolla voidaan välttää keinotekoisuus, joka usein on muiden tutkimusmenetelmien haittana. Havainnoinnin huonona puolena on sen tungettelevuus tutkittavaan tilanteeseen, joka saattaa häiritä ympäristöä ja tilannetta tai jopa muuttaa sitä. Tätä haittaa voidaan kuitenkin pyrkiä välttämään sekä heikentämään sillä, että tutkija kertoo tutkittaville olevansa tarkkailemassa heitä sekä toistamalla havainnointia, jotta häneen totutaan eikä hänen läsnäolonsa enää vaikuta tilanteen luonnollisuuteen. Havainnoinnissa käytetty menetelmä oli osallistuvaa havainnointia, jolla tarkoitetaan tilanteessa vapaasti muotoutuvaa olemista ja havainnoijan osallistumista ryhmän toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan ryhmän ehdoilla, jolle on ilmoitettu tutkijan läsnäolosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212-213; 216)

## 5.2 Haastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, sillä siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Haastattelulla on etunaan sen joustavuus, kun kerätään aineistoa. Tällä tarkoitetaan tutkijan mahdollisuutta joustaa haastattelussa tilanteen edellyttämällä tavalla, vastaajaa myötäillen. Myös haastattelun aiheita on mahdollista säädellä enemmän kuin muissa tutkimuksissa, ja vastauksien tulkitsemisessa on enemmän mahdollisuuksia kielellisen monipuolisuuden ja piirteiden johdosta. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään lähes aina haastattelun menetelmiä. Huonona puolena haastattelussa on sen ajan vievyys, ihmisten taipumus antaa sosiaalisesti suotavampia vastauksia sekä antaa tietystä aiheesta tietoa, vaikka tutkija ei siitä kysyisikään. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-206.)

Haastattelutyyppejä on monenlaisia ja tämän opinnäytetyön tutkimusaineen keräämiseen on päätetty käyttää puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelulla ei yleensä ole tarkkoja, yksityiskohtaisia, valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, vaan se on väljästi kohdistettu sijoittumaan ennalta suunniteltuihin teemoihin, mutta yksityiskohtaisemmatkaan kysymykset eivät ole poissuljettua. Teemahaastattelu on hieman strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, koska sillä on aihepiirit ja teemat, jotka on valmisteltu tutustumalla aiempiin tutkimuksiin ja

aihepiireihin. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa näiden aiempien tutkimusten ja aihepiirien teorian pohjalta tutkija luo kysymyksiä teemoittain, jotka hän esittää kaikille haastateltavilleen lähes samassa järjestyksessä. Kysymysten ei täydy olla sanatarkkaan samat kunkin haastateltavan kohdalla, mutta on tärkeää, että kysymykset pysyvät teemoissaan ja niiden sisältö ei olennaisesti muutu syystä tai toisesta. Teemahaastattelussa ei tule olla tarkkaan suunniteltuja kysymyksiä, mutta teemoista ja niiden alateemoista sekä avainsanoista voi haastateltavalla olla muistiinpanoja ja esimerkkikysymyksiä. Näin keskustelu pysyy mahdollisimman vapaana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun tekeminen edellyttää perehtymistä aihepiiriin sekä haastateltavien tilanteen tuntemiseen, jotta teemojen kohdentaminen onnistuisi. Myös tutkittavat henkilöt tulee harkita tarkasti, jotta saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkijan tulee kuitenkin olla valmis siihen, että ennakkoon valitut teemat eivät välttämättä ole samat kuin ne, jotka aineiston analysoinnissa osoittautuu aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsenteleviksi. Aineistoa voidaan tyypitellä teemoittain, se voidaan analysoida kokonaan kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. Teemahaastattelun analysoinnille ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaikka teemoittelu ja tyypittely onkin tavallisin tapa edetä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 5.2.1 Havainnoinnin toteutus

Havainnointi toteutettiin toukokuun lopussa, Helsingissä sijaitsevassa palvelukeskuksessa. Ennen Sävelsirku- tuokiota hoitaja esitteli, miten palvelua tullaan käyttämään samana päivänä järjestettävässä tuokiossa, sekä kertoi sen sisällöstä ja heidän palvelukeskuksensa tavasta käyttää palvelua. Palvelukeskuksella oli käytössään ainoastaan yksi tabletti, johon oli asennettu Sävelsirku- palvelu. Tämä tarkoitti siis käytännössä sitä, että kyseisessä palvelukeskuksessa pystyttiin Sävelsirku- käyttämään vain yhdellä osastolla kerrallaan ja se tuli varata, jos toinen osasto halusi sen käyttöönsä. Hoitajan mukaan kaikki osastot eivät edes käyttäneet Sävelsirku- ja se oli useimmiten hänen työskentelemässään osastossa. Tämän lisäksi hän kertoi myös hyvin harvan hoitajan käyttävän palvelua, hänen lisäkseen.

Sävelsirku- tuokio sujui hyvin, ja asukkaat eivät vaikuttaneet välittävän ollenkaan tutkijan läsnäolosta. Palvelusta käytiin läpi lähes kaikki sen sisältämät kategoriat ja asukkaat saivat esittää toiveita siitä, mitä haluaisivat seuraavaksi kuunnella. Palvelukeskuksen asukkaat selvästi pitivät Sävelsirku- tuokiosta, ja palvelun käyttö oli hyvin vaivatonta hoitajalle. Tuokiota ohjannut hoitaja oli itse oman organisaationsa Sävelsirku- vastaava, joten palvelun käytön osaaminen oli odotettavissa.

Lyhyenä yhteenvetona havainnoinnista voidaan sanoa, että Sävelsirku- palvelu toimii sen lupauksen ja tavoitteiden mukaisesti, luomalla hyvää viriketoimintaa asukkaille palvelulla, joka

on ohjaajille helppokäyttöinen eikä tuokioiden tarkka, etukäteen suunnittelu ole välttämättöntä. Valitettavaa oli, että palvelun käyttö oli niin vähäistä muualla palvelukeskuksessa. Näihin syihin ei tässä havainnoinnissa perehdytty sen tarkemmin, sillä havainnoinnin ensisijaisena päämääränä oli nähdä ympäristö, jossa Sävelsirkku-palvelua käytetään sekä tapa, miten sitä käytetään, jotta tutkijalla olisi parempi kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Haastattelu osi-  
 ossa käydään yksityiskohtaisemmin läpi palvelun tuomaa muutosta, ja sen johtamista sekä juurruttamista.

### 5.2.2 Haastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, johon oli valittu taustatietoja selvittäviä kysymyksiä ja pääteemaksi otettiin muutoksen juurruttaminen. Taustatiedot jakautuivat kahteen osaan, jotka olivat työntekijöiden sekä organisaation taustatiedot. Muutoksen juurruttamisen ala-teemoja olivat muutoksen lähtökohdat, muutosvalmius, muutosjohtaminen, muutosvies-  
 tintä, sisäinen markkinointi, motivointi ja muutoksessa onnistuminen. Kustakin teemasta oli laadittu etukäteen muutamia, haastattelijalle suuntaa antavia kysymyksiä, mutta muuten kysymyksiä esitettiin sitä mukaan, kuin haastattelu eteni.

Haastattelut tehtiin puhelimitse 27.6 - 3.7.2017. Haastatteluun osallistui yhteensä viisi työntekijää viidestä eri organisaatiosta. Haastateltavien oli tarkoitus olla Sävelsirkkusta vastaavia työntekijöitä, mutta viime hetken muutoksista johtuen, kaksi työntekijää ei ollut Sävelsirkku-  
 vastaavia. Näiltä työntekijöiltä kysyttiin kuitenkin muutoksen johtamisesta ja palvelun käyttöön-  
 otosta sekä juurtumisesta yleisellä tasolla. Kaikki viisi haastattelua nauhoitettiin myö-  
 hempäällä analysointia varten, johon perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 6 Tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi

Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta sekä niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset ovat tutkimuksen ydin ja tärkein vaihe, sillä niihin ollaan tähdätty jo tutkimusta aloitettaessa. Tutkimusaineiston analysoinnista tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän on saanut tarkasteltaviin ongelmiin. (Hirsijärvi ym. 2009, 221.) Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää, miten Sävelsirkku-palvelun käyttöönotto on onnistunut organisaatioissa ja miten tätä muutosta on johdettu.

Ennen aineiston analysoinnin aloittamista tulisi aineisto muuntaa helpommin tulkittavaan muotoon. Laadullisen tutkimuksen aineisto litteroidaan lähes poikkeuksetta, vaikkakin litteroinnin tarkkuuksissa on eroja. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksi kirjoittamista, oli sitten kyseessä ääninauha tai käsin kirjoitettu aineisto. Aineiston muuttaminen tekstinkäsittelyohjelmilla käytettäväksi on tutkijan kannalta helpompaa analysointivaiheessa kuin raaka-materiaalin analysointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistoa voidaan analysoida monilla eri tavoilla, mutta analyysitavat on mahdollista karkeasti jakaa kahteen tapaan: selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittämisessä käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisimmin laadullista analyysia sekä päätelmien tekoa. Analyysitapa tulisi valita sen perusteella, mikä tuo parhaiten esille vastauksen tutkimusongelmaan. Tyypillisimmät laadullisen aineiston analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, diskurssianalyysi, sisällön erittely sekä keskusteluanalyysi. Tutkijan tulisi pystyä kiteyttämään aineiston keskeinen anti tutkimusongelman kannalta analysoidun aineiston pohjalta. (Hirsijärvi ym. 2009, 224; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ennen tutkimusaineiston analysoinnin aloittamista haastattelut litteroitiin helpommin käsiteltävään muotoon. Kukin haastattelu kirjoitettiin sanasta sanaan tietokoneella, jotta niitä olisi mahdollista käsitellä tekstinkäsittelyohjelmin seuraavissa analyysin vaiheissa. Litteroitu tutkimusaineisto siirrettiin Excel-taulukkoon haastatteluiden keskenään vertailua varten.

Tutkimusaineiston analyysimentelmäksi valittiin teemoittelu, sillä tutkimusmenetelmäksi oli valittu teemahaastattelu, jolloin kysymyksetkin ovat alun perin olleet teemoittain. Tutkimuksesta löytyi kaksi pääteemaa, joita olivat taustatiedot ja muutoksen juurruttaminen. Taustatietojen ala-teemoja olivat työntekijän- ja organisaation taustatiedot. Muutoksen juurruttamisen ala-teemoja olivat muutoksen lähtökohdat, muutosvalmius, muutosjohtaminen, muutosviestintä, sisäinen markkinointi, motivointi ja muutoksessa onnistuminen.

## 6.1 Taustatiedot

Ensimmäiseksi haastatteluissa haluttiin selvittää työntekijöiden ja organisaatioiden taustaa. Taustatiedoilla pyrittiin selvittämään, millaisessa ympäristössä Sävelsirkku-palvelu on käytössä sekä mitä Sävelsirkusta vastaavien työntekijöiden työnkuvaan kuuluu. Haluttiin myös selvittää, minkälaiset koulutustaustat Sävelsirkku-vastaavilla on ja millaisissa työtehtävissä he toimivat Sävelsirkusta vastaamisen ohella.

### 6.1.1 Työntekijöiden taustatiedot

Haastattelussa haastateltiin viittä työntekijää viidestä eri organisaatiosta. Tarkoituksena oli haastatella vain Sävelsirkusta vastaavia työntekijöitä, mutta muutoksista johtuen kaksi haastateltavaa eivät olleet palvelusta vastaavia työntekijöitä. Tästä huolimatta heiltä saatiin arvokasta tietoa muutoksen juurruttamisesta. Haastateltavista käytetään nimeä ”työntekijä” anonymiteetin suojaamiseksi, ja työntekijät erotellaan toisistaan numeroin. Työntekijän organisaatio on merkitty samalla numerolla kuin siellä työskentelevä haastateltava.



Kuva 2: Työntekijöiden taustatiedot

Työntekijä 1 on sairaanhoitaja, joka on työskennellyt organisaatiossaan vuoden verran. Työntekijä 1 ei ole Sävelsirku-vastaava, mutta hän osaa käyttää palvelua. Kysyttäessä hän kertoi, että kauemmin töissä olleet työntekijät ovat perehdyttäneet hänet palvelun käyttöön sekä on tutustunut siihen itse kokeilemalla, vaikka koulutustilaisuuksia on ajoittain pidetty.

Työntekijä 2 on henkilökohtainen avustaja, joka on työskennellyt organisaatiossaan kymmenen vuotta. Työntekijä 2 ei ole Sävelsirku-vastaava, mutta hänet on koulutettu palveluntarjoajan toimesta palvelun käyttöön. Työntekijällä 2 on jo monen vuoden käyttökokemus Sävelsirkusta.

Työntekijä 3 on sairaanhoitaja, joka on ollut organisaatiossa töissä jo yli kymmenen vuotta ja toimii esimiestehtävissä. Hän on opetellut palvelun käyttöä itsenäisesti kokeilemalla ja kannustanut muita myös kokeilemaan. Palvelun käyttöön kouluttaminen on tapahtunut siten, että osaavat työntekijät opettavat ja näyttävät palvelun käyttöä toisille työntekijöille. Palvelun käytöstä on ollut myös erikseen koulutustilaisuuksia palvelun käyttöönoton alkuvaiheessa. Työntekijän 3 työnkuvaan Sävelsirku-vastaavana kuuluu käyttöönoton organisointi eli henkilöstön kouluttaminen palveluun, organisoida Sävelsirku- ja perehdytys aikoja työvuoroihin sekä seurata raporteista palvelun käyttöä ja tarpeen tullen rohkaista palvelun laajempaan käyttöön.

Työntekijä 4 on sairaanhoitaja, joka toimii yksikön päällikkönä. Hän on työskennellyt organisaatiossaan yli puoli vuotta ja on oman yksikkönsä Sävelsirku-vastaava. Hänen Sävelsirku-vastaavan tehtäviinsä kuuluu palvelun kouluttaminen muille, kouluttaja koulutukset sekä valvoa ja ohjata Sävelsirkun päivittäistä käyttöä. Palveluntarjoaja on kouluttanut työntekijän 4 palvelun käyttöön, ja hänellä on jo monen vuoden käyttökokemus.

Työntekijä 5 on organisaatiossaan kolme vuotta työskennellyt lähihoitaja, joka on oman osastonsa Sävelsirkku-vastaava. Hänen vastaavan tehtäviinsä kuuluu pitää Sävelsirkku päivitettyinä sekä seurata, että sitä tulee käytettyä kaikilla osastoilla. Myös työntekijä 5 on itsenäisesti opetellut palvelun käyttöön, sillä perehdytystilaisuuksia ole ollut.

### 6.1.2 Organisaation taustatiedot

Organisaatiossa 1 on monta kymmentä työntekijää ja organisaatiossa 2 hieman yli kymmenen. Valitettavasti työntekijät 1 ja 2 eivät osanneet kertoa kuinka kauan Sävelsirkku-palvelu on ollut käytössä organisaatiossa. Organisaatiossa 2 palvelua käytetään koko organisaatiossa, mutta organisaatiosta 1 ei saatu tätä tietoa.



Kuva 3: Organisaation taustatiedot

Organisaatiossa 3 on noin parikymmentä työntekijää ja Sävelsirkkua on käytetty hieman yli puoli vuotta. Sävelsirkkua käytetään vain työntekijän 3 työpaikalla. Organisaatiossa 4 on myös noin parikymmentä työntekijää, ja Sävelsirkku on ollut käytössä koko organisaatiossa hieman vajaa puoli vuotta. Työntekijän 5 osastolla on noin kymmenen työntekijää, mutta koko organisaation koosta ei ole tietoa, vaikkakin Sävelsirkku on käytössä koko organisaation laajuisesti. Tarkkaa aikaa Sävelsirkun käyttöönotolle ei saatu, mutta työntekijä 5 arvioi, että se olisi otettu käyttöön vuosi tai puolitoista vuotta sitten.

### 6.2 Muutoksen juurruttaminen

Muutoksen juurruttaminen osoittautui toiseksi pääteemaksi tässä tutkimuksessa, ja sille löytyi monta ala-teemaa. Tämä johtunee siitä, että muutoksen juurtuminen organisaatioon edellyttää montaa asiaa ja erilaista toimenpidettä onnistuakseen. Muutoksen juurtumiseen vaikuttaa muun muassa muutoksen lähtökohdat, organisaation ja sen työntekijöiden muutosvalmius, ak-

tiivinen muutoksen johtaminen, jatkuva muutosviestintä, sisäinen markkinointi sekä motivaatio. Seuraavissa ala-kappaleissa tarkastellaan lähemmin tutkimusaineistoa, jota ollaan saatu kerättyä näistä ala-teemoista.

### 6.2.1 Muutoksen lähtökohdat

Ensimmäiseksi työntekijöiltä kysyttiin, onko viestintä sisältänyt tietoa uusista toimintatavoista ja tavoitteista Sävelsirkun käyttöönoton myötä ja mitä nämä tavoitteet ovat olleet. Työntekijä 1 ei osannut vastata suoraan, mutta näki tavoitteiden olevan virikkeen tuomista arkeen ja sen helpottamista pienellä vaivannäöllä. Myös työntekijä 2 kertoi tavoitteen olevan asukkaiden viriketoiminnan parantaminen. Työntekijä 3 myös kertoi Sävelsirkun tulleen helpottamaan työntekijöiden arkea sekä ylläpitämään viriketoimintaa asukkaille. Organisaatiossa 3 on ollut alun alkujaan vahva viriketoimintakulttuuri ja viriketoimintaa harjoitetaan joka tapauksessa, mutta Sävelsirkku on helpottanut tätä huomattavasti. Organisaatiossa 4 Sävelsirkun käyttöönoton tavoitteena on ollut sen päivittäinen käyttö ja siihen sitoutuminen sekä asukkaiden osallistuminen ainakin kahteenkymmeneen viriketoimintatuokioon kuukaudessa. Työntekijä 5 ei osannut kertoa, onko Sävelsirkun käyttöönotolla ollut jotain tavoitteita.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin millaista tukea he ovat saaneet tähän muutokseen ja sen läpiviemiseen. Työntekijä 1 oli sitä mieltä, että tukea olisi voinut tulla ehkä enemmänkin. Hänen mielestään kuitenkin eniten käytön määrään sekä käyttöönotossa onnistumiseen olisi kuitenkin vaikuttanut puhumisen puute ja se, että Sävelsirkkua ei ole priorisoitu tarpeeksi. Työntekijä 2 koki tuen olleen oikeanlaista ja sopivissa määrin, mutta ei mennyt yksityiskohtiin. Työntekijä 3 naurahti kysymykselle ja totesi tuen olevan ennemminkin ahdistelua käyttäen Sävelsirkkua. Työntekijä 4 oli saanut paljon tukea toisilta organisaationsa Sävelsirkku-vastavilta sekä itse organisaatiolta. Hän koki myös erityisen hyväksi, että on saanut vapaat kädet käytönsuhteen ja miettiä miten tavoitteisiin päästään. Työntekijä 5 sanoi, että ei varsinaisesti tueta, mutta saa kiitosta, jos Sävelsirkkua käytetään paljon.

Kolmas kysymys oli, miten työntekijöitä koulutetaan palvelun käyttöön. Kuten työntekijöiden taustatiedoissa kerrottiin, työntekijä 1 on perehdytetty Sävelsirkkuun muiden työntekijöiden toimesta ja työntekijä 2 on osallistunut palveluntarjoajan järjestämään koulutustilaisuuteen. Työntekijät 3 ja 4 kertoivat, että palvelun tarjoaja on pitänyt heillä koulutustilaisuuden. Työntekijän 3 työpaikalla ne, jotka eivät päässeet koulutustilaisuuteen, ovat opetelleet ohjeiden avulla palvelun käytön. Organisaatiossa 4 on työntekijöitä koulutettu kouluttamaan palvelun käyttöä sekä osaston tunneilla näytetty ja kädestä pitäen neuvottu työntekijöitä, jotka eivät vielä palvelun käyttöä osaa. Tämän lisäksi tiimi- ja yksikkökokouksissa on sovittu, miten palvelua käytetään ja työntekijä 4 seuraa esimiehenä, miten sitä käytetään. Työntekijä 5 kertoi osaavien työntekijöiden opettavan muita, mutta ei maininnut ovatko nämä osaavat henkilöt koulutettu palvelun käyttöön vai itse oppineet.

Työntekijä 3 kertoi idean Sävelsirkun hankinnasta lähteneen mainoksista, joita organisaatioon 3 saapui silloin tällöin. Työntekijä 3 ja hänen esimiehensä kävivät keskustelua palvelun hankinnasta ja totesivat sen tarpeelliseksi heidän viriketoimintansa ylläpitämiseksi. Ennen käyttöönoton päätöstä työntekijä 3 kävi kuitenkin keskustelua aiheesta myös omien työntekijöidensä kanssa, jotka innostuivat uudesta palvelusta. Myös työntekijät 4 ja 5 kertoivat, että Sävelsirkusta on käyty avointa keskustelua organisaatiossa ennen käyttöönottoa.

Siirtymä vanhoista toimintatavoista Sävelsirkkuun on ollut nopea organisaatiossa 4. Työntekijä 4 kertoi, että palvelu on otettu käyttöön heti kun se on saatu, sitä on käytetty jopa jo ennen koulutustilaisuutta. Organisaatiossa 5 on ollut melkein päinvastoin. Työntekijä ei osannut sanoa kuinka kauan siirtymä on kestänyt, mutta arvioi sen olleen muutama kuukausi. Organisaatiossa 5 käytetään Sävelsirkkua kerran viikossa työntekijän 5 osastolla.

#### 6.2.2 Muutosvalmius

Muutosvalmiuden teemassa puhuttiin paljon työilmapiiristä, jolla on omat positiiviset tai negatiiviset vaikutuksensa muutokseen ja siinä onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Kaikki haastateltavat työntekijät kuvasivat työilmapiiriä todella hyväksi eikä siinä ollut tapahtunut muutosta palvelun käyttöönoton yhteydessä. Heidän mukaansa työpaikoilla ei esiintynyt myöskään kilpailuhenkeä. Todella positiivista oli, että muutosvastarinnalta oli vältytty useissa organisaatioissa ja organisaatiossa 1 sekä 4 oli havaittu jopa muutostoa. Vain työntekijät 1 ja 5 kertoivat, että muutosvastarintaa oli ollut vähän, mutta sekin oli saatu kitkettyä pois perusteellisella kouluttamisella Sävelsirkun käyttöön. Työntekijä 4 kertoi Sävelsirkun tukevan organisaation 4 arvomaailmaa, joka on erittäin tärkeää muutoksen onnistuneen läpiviennin kannalta. Työntekijät 3 ja 4 olivat kokeneet muutoksen vanhan ja Sävelsirkun välillä todella positiivisena sekä tervetulleena.

Kun kysyttiin, miten muutosta on lähdetty konkreettisesti viemään eteenpäin, oli ainoastaan organisaatiossa 4 asetettu tarkat ajat ja paikat, jolloin Sävelsirkkua tulee käyttää. Organisaatioissa 3 ja 5 ei ollut asetettu tiettyjä tavoitemääriä käytölle, mutta organisaatiossa 3 siitä innostuttiin nopeasti ja käyttö lisääntyi ilman järjestelmällistä suunnittelua. Organisaatiossa 5 seurataan käyttöä, mutta sille ei ole asetettu mitään tavoitteita eikä ole minkäänlaista järjestelmällisyyttä, millä osastolla Sävelsirkku milloinkin on.

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten heille on osattu viestiä työn uudistumisen tarpeet Sävelsirkku-vastaavana työntekijä 4 kertoi, ettei ole tullut mitään uutta omaan työtoimenkuvaan ja työntekijä 5 sanoi, ettei ole kerrottu. Työntekijä 4 kertoi kuitenkin saavansa tukea esimiehl-tään ja työntekijä 5 ei kokenut Sävelsirkku-vastaavan roolinsa teettävän hänelle mitään ylimääräistä työtä.



### 6.2.3 Muutosjohtaminen

Tässä teemassa kysymykset keskittyivät enimmäkseen siihen, miten henkilöstöä on otettu mukaan muutokseen ja sen toteutukseen. Haastateltavilta kysyttiin, onko organisaatiossa nimetty muitakin henkilöitä viemään muutosta läpi Sävelsirkku-vastaavien lisäksi ja vastaukset olivat suurimmalta osin positiivisia. Organisaatiossa 2 on virikkeen ylläpitäjä, jolla on suurin vastuu palvelun käytöstä, mutta kaikki työntekijät osaavat käyttää Sävelsirkkua ja käyttävätkin. Organisaatiossa 3 nuorimmat työntekijät olivat saaneet tehtäväkseen perehdyttää koulutuksesta pois jääneitä työntekijöitä, sillä nämä nuoret osasivat tabletin käytön hyvin. Työntekijä 3 kuitenkin huomautti, että Sävelsirkun aktiivinen käyttö vaatii silloin tällöin huomautteltaa ja toki myös itsestä kumpuavaa innostusta, myös näiden nuorten osalta, jotka opettavat käyttöä muille työntekijöille. Organisaatiossa 4 oli otettu työntekijät hyvin mukaan miettimään muutoksen toteutusta käytännössä ja nyt heillä on joka päivä vaihtuva virikevastaava, joka on vastuussa sen päivän viriketoiminnasta. Organisaatiossa 5 on kaksi Sävelsirkku-vastaavaa, mutta kolme osastoa, työntekijä 5 ei kertonut enempää.

### 6.2.4 Muutosviestintä

Muutoksen aikainen viestintä on erityisen tärkeää, jotta kaikki tietävät missä mennään. Muutosviestinnän teemaa koskeviin kysymyksiin tuli paljon positiivisia vastauksia kaikista organisaatioista. Sähköistä viestintää oli paljon kaikissa organisaatioissa, mutta niin oli myös kasvokkainviestintää. Organisaatiossa 2 oli itseasiassa enemmän kasvokkainviestintää kuin sähköistä ja koko organisaation laajuisia tiedotustilaisuuksia on myös pidetty. Organisaatioissa 3 ja 4 on omat sähköiset järjestelmät, jonka kautta suurin osa sähköisestä viestinnästä tapahtuu. Järjestelmien etuna oli myös se, että esimiehet näkivät järjestelmän kautta kuka on lukenut viestit ja kuka ei. Näin ollen he ovat pystyneet käydä keskustelemassa aiheesta kasvokkain eikä tiedotteet ole menneet keneltäkään ohi. Organisaatiot 3 ja 4 pitävät myös palavereja, joissa keskustellaan ajankohtaisista aiheista. Organisaatio 4 lisää kaiken lisäksi näiden palaverien pöytäkirjat sähköiseen järjestelmään, jotta myös poissa olleet tietävät mistä on keskusteltu. Organisaatiossa 1 tiedottaminen on jatkuvaa ja ajankohtaista, ja tapahtuu pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä. Organisaatiossa 1 kuitenkin pyritään tulostamaan kaikki ajankohtainen tiedottaminen myös paperille, jotta sijaisetkin näkevät ne. Organisaatio 5 poikkesi hieman muista; he tiedottivat pääsääntöisesti sähköpostitse eikä tiedottaminen ollut jatkuvaa. Työntekijä 5 kertoi, että kasvokkain viestintää voisi olla enemmän. Hyvää oli kuitenkin, että organisaatiossa 5 oli järjestetty useampia koko organisaation laajuisia tiedotustilaisuuksia.

### 6.2.5 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinoinnin vastaukset yllättivät hieman, sillä kaikki jotka osasivat vastata kysymyksiin kertoivat, että sisäiselle markkinoinnille ei ole ollut tarvetta. Työntekijät 1 ja 2 eivät

osanneet vastata, onko Sävelsirkkua sisäisesti markkinoitu henkilöstölle ja työntekijä 5 epäili, että Sävelsirkkua on sisäisesti markkinoitu alkuun, silloin kun se tuli, mutta hän ei ole itse kokenut tarpeelliseksi markkinoida sitä kollegoilleen myöhemmässä vaiheessa enää. Työntekijät 3 ja 4 puolestaan kertoivat, että Sävelsirkkusta on käyty paljon keskustelua ennen sen tuloa eikä sisäiselle markkinoinnille ole ollut tarvetta siksi, että työntekijöillä on ollut jo valmiiksi niin paljon itsestä kumpuavaa halua käyttää kyseistä palvelua.

#### 6.2.6 Motivointi

Kuten sisäisen markkinoinnin kappaleessa jo mainittiinkin, organisaatioissa 3 ja 4 on ollut niin motivoituneita Sävelsirkun käyttäjiä, että palvelua ei ole tarvinnut edes sisäisesti markkinoida. Organisaatiossa 4 on kuitenkin käytössä palkitsemisen keinona elokuvalippuja. Elokuvalipuilla kannustetaan ja motivoidaan yleisesti viriketoimintaan eikä ainoastaan Sävelsirkkuun. Työntekijä 4 myös motivoi toisia työntekijöitä aktiivisesti sen suuntaisesti, mitkä ovat sen hetkiset tavoitteet. Työntekijä 1 kertoi, että heillä motivaatio Sävelsirkun käyttöön on lähinnä itsestä kumpuavaa, mutta tällaisia työntekijöitä ei ole ehkä tarpeeksi, joten organisaatiolla 1 on suunnitelmissa tehdä Sävelsirkun käytöstä järjestelmällisempää suuremman käytön saavuttamiseksi. Organisaatiossa 2 kannustetaan Sävelsirkun käyttöön, mutta siihen ei varsinaisesti motivoida työntekijöitä.

Työntekijöiltä 4 ja 5 kysyttiin myös, kokevatko he, että heillä on tarpeeksi resursseja Sävelsirkku-vastaavan työnsä toteuttamiseen, sillä liian vähäiset resurssit oman työn tekemiseen voivat heikentää motivaatiota, vaikka työ olisikin mielekästä muuten. Työntekijä 4 koki, että hänellä on tarpeeksi resursseja ja saa päättää Sävelsirkkua koskevista asioista. Työntekijä 5 oli kuitenkin sitä mieltä, että hänen resurssinsa Sävelsirkku-vastaavana ovat riittämättömät.

#### 6.2.7 Muutoksessa onnistuminen

Kaikilta haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, miten palvelun käyttöönotto on onnistunut organisaatiossa. Työntekijät 2, 3 ja 4 olivat tyytyväisiä sekä kokivat käyttöönoton onnistuneen oikein hyvin. He myös kokivat, että uudet toimintatavat ovat vakiintuneet ja juurtuneet hyvin organisaation arkeen. Työntekijät 1 ja 5 kokivat, että Sävelsirkun käyttöprosentti voisi olla paljon suurempi ja sitä voisi hyödyntää enemmänkin. Organisaatiossa 2, 3 ja 4 Sävelsirkkua käytetään päivittäin, ja organisaatioissa 1 sekä 5 viikoittain, joskus kerran viikossa, välillä enemmän.

“Pitää olla esimies muutoksessa. Se ei ole muutosjohtamista, jos runnotaan läpi, vaan pitää olla sellainen porukka, joka on motivoitunutta ja näkee sen laitteen hyödyt ja tykkää tämmöisestä teknologiasta lisänä viriketoiminnassa,

näkee että se asiakkaan hyvä päivä on se ykkönen ja siihen tarjotaan erilaisia asioita.” - Työntekijä 4

Työntekijä 3 kertoo, että hänen mielestään vaikuttavin tekijä tämän muutoksen onnistumisessa on todennäköisesti ollut heidän viriketoimintakulttuurinsa. He ovat tehneet ennen Sävelsirkkua täysin samoja asioita, mutta nyt kaikki löytyy helposti yhdeltä laitteelta, joka helpottaa viriketoiminnan järjestämistä huomattavasti. Kysyin työntekijä 5 heidän organisaationsa viriketoimintakulttuuristaan ja vastauksena oli, että sellaista ei juuri ole. Viriketoimintaa on järjestetty silloin tällöin, jos jollain sattuu olemaan aikaa. Työntekijä 2 kertoi onnistumiseen vaikuttavammaksi tekijäksi olleen alusta asti perehdyttäminen ja käyttäminen. Vaikka käyttöä ja sen määrää ei ole millään tavalla määritelty, se on toiminut heillä hyvin.

### 6.3 Analyysi tutkimustuloksista

Tutkimukseen osallistui viisi työntekijää viidestä organisaatiosta. Tutkimusaineisto saatiin kerättyä erilaisista organisaatioista, erona ollen Sävelsirkun käyttöönotosta kulunut aika, viriketoimintakulttuuri, organisaation koko sekä työntekijöiden työllistymisen aika kyseisissä organisaatioissa. Sävelsirkun käytön määrässä oli selkeitä eroja organisaatioiden välillä, kuten oli myös sen käyttöönoton johtamisen menetelmissäkin, vaikka muutoksen lähtökohdat olivat kuitenkin hyvin samanlaiset kaikissa organisaatioissa. Organisaatiot jakautuivat siinä, että osassa Sävelsirkun käyttöönottoa johdettiin hyvin määrätietoisesti, järjestelmällisesti ja systemaattisesti, kun taas toisissa käyttöönoton johtaminen ja Sävelsirkun käytön tavoitteet olivat puutteellisia.

Tutkimustuloksia analysoimalla pystytään näkemään yhteys määrätietoisen muutoksen johtamisen ja muutoksessa onnistumisen välillä. Ne organisaatiot, joissa Sävelsirkku-vastaavalla oli selkeät tehtävät palvelun käytön edistämisen sekä ylläpitämisen kannalta oli palvelu juurtunut organisaation päivittäiseen käyttöön paremmin, kuin niissä organisaatioissa, joissa palvelun käytölle ei oltu asetettu tarkkoja käytön tavoitteita. Tutkimustulokset eivät siinä mielessä yllätä, että jo teoriaosuudessa todetaan muutoksen aktiivisen johtamisen olevan avaintekijä muutoksessa onnistumiseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Sävelsirkku -palvelun käyttöönottamista ja sen johtamista sekä tähän liittyviä onnistumisia ja haasteita. Haastatteluissa saatiin selville, minäkalaisia onnistumisia näiden työntekijöiden organisaatioissa on ollut sekä mitä tulisi vielä kehittää, jotta palvelu saataisiin juurrutettua joka päiväiseen käyttöön. Tämän opinnäytetyön loppuun on kerätty kehitysehdotuksia, jotka on tehty teorian pohjalta sekä tutkimusaineistoa tarkastelemalla. Kehitysehdotuksilla pyritään antamaan organisaatioille työvälineitä, joilla he voivat parantaa Sävelsirkun käyttöönotossa onnistumista sekä sen juurruttamista päivittäiseen käyttöön.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yhteenvedossa tarkastellaan opinnäytetyötä kokonaisuutena sekä tarkastellaan sen validiteettia ja reliabiliteettia. Näiden avulla pystytään arvioimaan tutkimustulosten luotettavuutta. Tähän lukuun on kasattu myös kehitysehdotuksia, joita organisaatiot voivat käyttää hyödykseen Sävelsirkku -palvelun käyttöönotossa sekä annetaan jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia.

### 7.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä. Tutkimuksen pätevyys ilmaisee sitä, miten hyvin mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä halutaankin mitata. Tutkimus on pätevä, mikäli se on perusteellisesti tehty, tutkimustulokset vastaavat tutkimusongelmaan ja niistä tehdyt päätelmät ovat oikeita. Tutkimuksen validiteetin kannalta on oleellista, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla kuin tutkijakin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on merkityksellistä esimerkiksi se, onko kaikki aineisto otettu huomioon ja onko haastattelut litteroitu oikein. Tutkija arvioi itse tutkimuksensa luotettavuutta ja paikansäilyvyyttä. Tutkimuksella ei voida koskaan saada aikaan täydellistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, sillä tutkittavaa aihetta ei voida koskaan raportoida juuri sellaisena kuin se tutkimustilanteessa ilmenee, mutta sillä pystytään saamaan enemmän tai vähemmän tietoa tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsijärvi ym. 2009, 231.)

Opinnäytetyössä päästiin sille asetettuun tavoitteeseen, eli saatiin selville millaisiin haasteisiin ja onnistumisiin Sävelsirkun käyttöönoton yhteydessä on törmätty. Tätä lähdettiin selvittämään tutkimalla, millaista Sävelsirkun käyttöönoton johtaminen on ollut eri organisaatioissa. Haastatteluista saatua tutkimusaineistoa on vertailtu keskenään muutoksen johtamisen teorian kanssa, jota myös käytettiin suuntaa antavien haastattelukysymyksien sekä -teemojen luomiseen. Teoriaa on kerätty useista eri painetuista- ja sähköisistä lähteistä, sekä englannin- että suomenkielellä. Teoria tukee tutkimustuloksia, sillä organisaatiot joissa käyttöönoton johtaminen oli vähäisempää, oli myös käyttö vähäisempää.

### 7.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten luotettavuuteen. Tutkimuksen reliabiliteetti riippuu siitä, päästäänkö samalla menetelmällä samoihin tuloksiin, jos tutkimus toteutetaan useampaan kertaan. Laadullisen tutkimuksen ilmiöt muuttuvat ajan myötä, josta johtuen niiden tutkimustulokset eivät ole aina samanlaisia. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan kuitenkin arvioida aineistonkeruumentelmän luotettavuuden sekä tutkimustulosten yhtenäisyyden ja aikaa kestävyyyden avulla. Luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat voineet vaikuttaa tutkimukseen osallistuneiden vastauksiin.

Tutkimustuloksiin tulisi aina suhtautua kriittisesti, sekä pohtia mitä ja mistä tulokset oikeasti kertovat. (Gott & Duggan 2003, 15; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä opinnäytetyössä arvioidaan kuinka luotettavat ovat haastatteluista saadut tutkimustulokset ja niiden pohjalta tehdyt kehitysehdotukset. Haastatteluissa haastateltiin viittä hoitotyöntekijää, jotka työskentelevät Sävelsirku-palvelun parissa. Tutkimuksen reliabiliteetti kärsii hieman siinä, että kaksi haastateltavaa eivät olleet Sävelsirku-vastaavia, mutta heiltäkin saatiin sivullisen näkökulma käyttöönoton johtamisen onnistumisista sekä haasteista. Näiden kahden työntekijän haastatteluista saatiin arvokasta tietoa siitä, miten muut työntekijät näkevät muutosjohtamisen ja mitkä asiat he ovat kokeneet onnistuneiksi.

Otanta on pieni, mutta siitä saadaan silti arvokasta tietoa muutoksen johtamisesta organisaatioissa, joissa Sävelsirku-palvelu on käytössä. Laadullisessa tutkimuksessa on käytetty paljon tutkijan omaa pohdintaa ja saatuihin johtopäätöksiin sekä kehitysehdotuksiin vaikuttaa tutkijan omat tulkinnat sekä teoreettinen viitekehys. Tutkimus on toistettavissa, mutta tutkimustulokset sekä johtopäätökset saattavat hieman vaihdella organisaation sekä tutkijan omien tulkintojen vuoksi. Muutoksen johtaminen on ajankohtaisempi aihe kuin koskaan aikaisemmin, josta syystä on hyvä tietää mitä siinä tulee ottaa huomioon. Tämän työn on tarkoitus olla tueksi tuleville organisaatioille Sävelsirku -palvelun käyttöönotossa tarjoamalla teoreettista tukea ja esimerkkejä Sävelsirku -palvelun muutoksen johtamisen onnistumisista sekä haasteista. Toki tulee myös muistaa, että kaikki organisaatiot ovat yksilöllisiä ja se mikä toimii toisella tai teoriassa ei välttämättä toimi toisessa organisaatiossa.

### 7.3 Johtopäätökset

Tutkimuksesta selvisi, että Sävelsirku -palvelun käyttöönotossa ja sen johtamisen menetelmissä on suuriakin eroja organisaatioiden välillä. Tutkimustuloksista oli havaittavissa, että johtaminen oli joko hyvin aktiivista ja määrätietoista tai muutosta ei johdettu juuri ollenkaan. Näissä organisaatioissa, joissa palvelun johtaminen oli vähäistä, oli myös palvelun juurtuminen heikkoa eikä Sävelsirkkua käytetty kuin noin kerran viikossa. Oli yllättävää, että muutamassa organisaatiossa palvelun käyttö perustui pelkästään hoitotyöntekijöiden omaan motivaatioon pitää viriketoimintaa. Palvelun käytölle ei oltu asetettu juuri minkään näköisiä käyttötavoitteita, ja hoitotyöntekijät käyttivät sitä vain silloin, kun siltä tuntui. Se, mistä tällainen puutteellisuus johtamisessa johtuu, ei käynyt selväksi tutkimuksesta. Syy tähän on todennäköisesti puutteellinen tieto muutoksen johtamisesta tai palvelun käyttöönoton muutoksen vähättely, mutta tätä ei ole suorasti mainittu tutkimusaineessa.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että palvelun sisäinen markkinointi on ollut hyvin vähäistä kaikissa organisaatioissa. Oli kuitenkin organisaatioita, joissa kerrottiin olevan paljon sisäisesti motivoituneita työntekijöitä. Tästä huolimatta, motivaatiolle sekä sisäiselle markkinoinnille

tulisi antaa enemmän huomiota, erityisesti, kun kyseessä on muutos. Sisäisellä markkinoilla ja motivoinnilla voi olla iso merkitys muutoksessa onnistumisen kannalta, joten niitä olisi hyvä hyödyntää muutoksen johtamisessa.

Näiden löydöksiä lisäksi selvisi, että osa työntekijöistä koki viestinnän puutteelliseksi sekä vähäiseksi. Viestinnän tulee olla jatkuvaa muutoksessa, jotta työntekijätkin tietävät mitä tulee tapahtumaan. Kehitysehdotuksiin on koottu teoriaa ja esimerkkejä hyvästä muutoksen johtamisesta, joita organisaatiot voivat hyödyntää omaa muutostaan suunniteltaessa sekä johdettaessa.

#### 7.4 Kehitysehdotukset

Tässä osuudessa esitetään kehitysehdotuksia organisaatioille, joilla he voivat parantaa muutoksen johtamistaan sekä palvelun juurruttamista päivittäiseen käyttöön. Kehitysehdotukset on tehty tässä opinnäytetyössä käytetyn teorian pohjalta sekä tutkimustuloksia havainnoidulla. Kehitysehdotukset on rakennettu Kotterin (1995) muutoksen johtamisen kahdeksan askeleen teorian ympärille, samalla hyödyntäen toisia teorioita sekä käyttäen tutkimustuloksia esimerkkinä. Koko opinnäytetyö sisältää hyödyllistä teoriaa muutoksen johtamisesta, joten niihin kannattaa tutustua kehitysehdotuksien lisäksi, organisaationsa muutoksen johtamisen parantamiseksi, ja näin ollen myös parantamaan mahdollisuuksia Sävelsirku -palvelun juurruttamisessa ja vakiinnuttamisessa päivittäiseen käyttöön.

##### 7.4.1 Muutoksen lähtökohdat

Ennen muutokseen lähtemistä organisaatioiden on tunnistettava sekä keskusteltava mahdollisista kriiseistä, haitoista sekä mahdollisuuksista, joita muutos voi tuoda mukanaan. Ollakseen valmis muutokseen, työyhteisöllä tulee olla selkeä kuva uudistumisen tarpeista, taustoista ja tavoitellusta suunnasta sekä uudistuksen taustalla olevasta visiosta ja strategiasta. Työyhteisön avoin, joustava ja kehityshaluinen ilmapiiri, jossa kaikilla on yhdensuuntaiset tavoitteet ilman haitallista kilpailua, ovat ideaalisin ympäristö muutokselle. Tästä huolimatta johdon ja esimiesten tuki muutoksen varrella sekä riittävä tiedotus on selviä vahvuustekijöitä muutoksen läpiviennissä. (Ks 3.1.)

Osassa organisaatioissa oli käyty avointa keskustelua Sävelsirku -palvelusta ja sen käyttöönotosta sekä kerrottu sen tavoitteesta parantaa asukkaiden elämänlaatua ja viriketoimintaa. Haastattelussa ei kysytty, mitä tämä avoin keskustelu Sävelsirku -palvelusta on sisältänyt, mutta sen tulisi sisältää ainakin syyt muutokseen lähtemiseen, tavoitteet joihin sillä pyritään sekä strategia, millä näihin tavoitteisiin päästään. Vasta tämän jälkeen voidaan valita vetäjäjoukko, joka tulee ajamaan muutosta eteenpäin.

#### 7.4.2 Vastuuhenkilöiden valinta

Vastuuhenkilöiksi tulisi valita sellaisia työntekijöitä, joilta löytyy asiantuntevaa osaamista muutoksen kannalta. Aktivistinen muutosrooli sekä sisäinen motivaatio muutosta kohtaan ovat myös tärkeitä piirteitä vastuuhenkilölle. Mikäli jo muutoksen läpiviennin johtamisesta vastaavat henkilöt suhtautuvat negatiivisesti muutosta kohtaan, on mahdotonta saada muita työntekijöitä motivoitumaan ja osallistumaan muutoksen toteutuksessa.

Aktivistit ovat nimensä mukaisesti olennaisessa asemassa muutoksen onnistumisessa. He ovat yksilöitä, jotka ovat innokkaita kokeilemaan sekä aloittamaan uutta ja näkevät muutoksen mahdollisuutena oppia uutta sekä kehittää omaa ammattitaitoaan. Tällaisten henkilöiden nimittäminen vastuuhenkilöiksi on tärkeää sen onnistumisen kannalta, unohtamatta kuitenkin asiantuntevaa osaamista. Muutos pysyy samansuuntaisena, kun vastuuhenkilöt käyvät muutos-hanketta yhdessä läpi ja kehittävät yhteisesti ratkaisumalleja kohdattuihin ongelmiin. Asiantuntijaryhmien yhteenvedot helpottavat myös johdon työtä, sillä niistä saadaan hyödyllistä tietoa muutoksesta sekä apua ongelma-alueiden tunnistamisessa. Näin johdon on helpompi lisätä toimenpiteitä ja seurantaa niillä alueilla, joissa sitä tarvitaan. (K.s 2.2.3.)

#### 7.4.3 Toiminta tulevaisuudessa

Muutoksen johtamisen kannalta on myös tärkeitä, että pystyy kuvaamaan työntekijöille millaista muutoksen jälkeen tulee olemaan. Se on haastavaa, sillä kukaan ei voi sanoa täydellä varmuudella millaista tulevaisuudessa on. Muutoksesta tulevia konkreettisia hyötyjä pitäisi kuitenkin pystyä arvioimaan ja kuvailemaan henkilöstölle. (K.s 3.1.)

Tästä päästään Sävelsirkun käyttöönoton tavoitteisiin. Mitä Sävelsirkku -palvelun käyttöönotolla oikein tavoitellaan? Haastatelluissa organisaatioissa se oli asukkaiden elämänlaadun sekä viriketoiminnan parantaminen. Tämä tavoite ei kuitenkaan kerro, mitä konkreettista hyötyä siitä tulee olemaan henkilöstölle. Osassa organisaatioissa oltiin huomattu Sävelsirkun helpottavan viriketoiminnan järjestämistä huomattavasti sekä säästävän hoitajien aikaa, jolloin aikaa jäi hyvin muiden työtehtävien tekemiseen. Tämä on yksi hyvä esimerkki niistä konkreettisista hyödyistä, joita Sävelsirkku -palvelun käyttöönotosta tulee seuraamaan.

Millaista Sävelsirkun käyttöönoton jälkeen tulee olemaan, riippuu täysin siitä, millaiset käyttötavoitteet sille on asetettu. Toisilla organisaatioilla oli asetettu selkeät tavoitteet käytön määrille, kun taas toisissa niitä ei oltu asetettu ollenkaan. Tällainen päämäärättömyys voi aiheuttaa hämmennystä henkilöstössä, joka puolestaan heikentää mahdollisuuksia onnistua muutoksessa. Muutosta johtavien henkilöiden tulisi määritellä tarkat tavoitteet käyttömäärille, jotta henkilöstölle on selkeää, mihin tähdätään.

Haastatteluihin osallistuneet organisaatiot, joissa ei ollut asetettu tavoitteita Sävelsirkun käytön määrälle, käytettiin Sävelsirkkua noin kerran viikossa. Jos tämä on organisaation johdon mielestä riittävä määrä niin hyvä, mutta mikäli käyttömääriä halutaan kasvattaa, täytyy siitä kertoa henkilöstölle sekä antaa työvälineet, joilla tätä käytön määrän lisäämistä voidaan lähteä tavoittelemaan. Vain selkeät tavoitteet asettamalla voidaan arvioida ja kuvailla niitä hyötyjä, joita muutoksesta tulee.

#### 7.4.4 Viestintä

Muutosviestintää ja sen roolia muutoksessa onnistumisessa on käsitelty tässä opinnäyteyössä paljon, eikä sen merkitystä voi painottaa liikaa. Viestinnän tulee olla jatkuvaa, yhtenäistä ja selkeää koko muutoksen ajan, viestijästä riippumatta. Viestinnän tulee tapahtua mahdollisimman monen eri viestintäkanavan kautta, pysyen kuitenkin saman henkisenä ja samansuuntaisena koko muutoksen ajan. Muutosviestinnän pääasiana on saada henkilöstö ymmärtämään, mistä on kyse, miksi kyseinen muutos on välttämätön ja mihin muutoksella pyritään. Onnistuneella muutosviestinnällä henkilöstö ja heidän asiantuntevuutensa on helpompi saada osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. Muutosviestinnässä onnistuminen edellyttää, että organisaation perusprosessit ovat kunnossa ja työnjako on selkeää, jotta siitä tulee osa organisaation perusviestintää. Kriittistä muutosviestinnän onnistumisen kannalta on ymmärtää, millaista viestintää oman työpaikan henkilöstö tarvitsee, jotta he aidosti haluaisivat osallistua muutokseen. Muutoksen aikana viestintä ei voi olla vain tiedon ja tiedotteiden jakamista, vaan sillä tulee luoda yhteistä ymmärrystä muutoksella haettavista tavoitteista ja toimintatavoista. (K.s 3.1, 3.3.)

Viestintää suunniteltaessa ja toteuttaessa tulee huomioida siinä käytettävät kanavat. Toisiin tilanteisiin kasvokkainviestintä on tehokkaampaa, kun taas toisissa asioissa sähköiset kanavat toimivat paremmin. Organisaatiot tietävät itse parhaiten, mitä kanavia käyttämällä viesti menee parhaiten perille henkilöstölle. Hyvänä esimerkkinä sähköisen viestinnän kanavasta käy haastatteluissa esille tullut järjestelmä, jota organisaatio käyttää viestinnässään. Järjestelmässä oli mahdollista lähettää ryhmä- tai yksityisviestejä, se sisälsi erilaisia keskustelupalstoja sekä hyödyllisimmäksi kokemani ominaisuus, esimiehen mahdollisuus nähdä, ketkä kaikki viestin vastaanottajat ovat lukeneet sen. Järjestelmästä kertonut työntekijä sanoikin, että on todella hyödyllistä esimiehelle nähdä, ketkä ovat nähneet viestin. Näin ollen esimiehelle on mahdollista käydä kasvokkain kertomassa viestin sisältö, mikäli viesti ei muuten mene eteenpäin.

#### 7.4.5 Henkilöstön osallistaminen

Kriittisin tekijä muutoksen onnistumisen kannalta on henkilöstön osallistaminen muutokseen.



Työntekijöitä tulee rohkaista osallistumaan muutoksen toteutuksen suunnitteluun eli mitä käytännön toimenpiteitä tulee tehdä, jotta muutoksessa onnistutaan. Näillä käytännön toimenpiteillä tarkoitetaan tehtäviä, joilla hankkiudutaan eroon muutoksen esteistä sekä muutetaan niitä järjestelmiä ja rakenteita, jotka eivät täysin tue muutosta ja uutta visiota. Ottamalla työntekijät mukaan miettimään ratkaisuja näihin haasteisiin, he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen, saavat siitä lisää tietoa sekä edellytykset sitoutua tulevaan muutokseen. (K.s 3.1.)

Haastatelluissa organisaatioissa on ollut eroja henkilöstön osallistamisessakin. Kaikissa organisaatioissa oli nimitetty Sävelsirku -vastaava työntekijä, mutta vain organisaatioissa 4 henkilöä oli otettu mukaan miettimään käyttöönottoa käytännössä. Sävelsirku -vastaavilla on mahdollista ilmaista omat mielipiteensä käyttöönottoon liittyvissä asioissa, mutta vain harva kertoi omaavansa minkään näköistä vaikutusvaltaa muutosta koskevista asioista. Organisaatioiden tulisi ottaa henkilöstöään mukaan käyttöönoton suunnitteluun enemmänkin, eikä vain siksi, että työntekijät pysyisivät paremmin muutoksessa mukana, vaan myös siksi, että työntekijöiltä saatetaan saada uusia hyviä näkökulmia käyttöönottoon ja muutoksen esteiden poistamiseen. Muun muassa sisäisen markkinoinnin kappaleessa esiteltyä sitouttamisen, mahdollistamisen, valtuuttamisen ja varmistamisen keinoa voidaan käyttää henkilöstön osallistamisen kasvattamiseksi.

Haastatelluissa yhdeksi tällaiseksi muutosta haittavaksi esteeksi, tai tässä tilanteessa muutoksen onnistumisen mahdollisuutta heikentäväksi tekijäksi, osoittautui organisaation viriketoiminta tottumukset eli niin sanotusti viriketoimintakulttuuri. Vähäinen viriketoiminta jo ennen Sävelsirku -palvelun käyttöönottoa tai sen kokonaan puuttuminen selvästi heikensi palvelun päivittäistä käyttöä ja juurtumista organisaatioon. Nämä haastateltavat kuvailivat, että Sävelsirku -palvelun käyttö voisi olla suurempaa ja monipuolisempaa. Päinvastaisesti, organisaatiot, joissa viriketoiminta oli jo aiemmin ollut joka päiväistä arkea, oli Sävelsirku käytössä päivittäin ja se oli juurtunut jo todella vahvasti organisaation toimintatapoihin, vaikka käyttöönotosta olisikin ollut alle vuosi.

On tärkeää havaita hyvissä ajoin, mitkä ovat näitä muutosta haittaavia tekijöitä ja keksiä niihin ratkaisu. Kyseisissä organisaatioissa, joissa ei ollut vahvaa viriketoimintakulttuuria, ei oltu myöskään asetettu tarkkoja tavoitteita käytön määrälle, päville joihin sitä käytetään eikä työntekijää, joka vastaisi Sävelsirku -palvelun käytöstä tietyinä päivinä. Ei voida olettaa, että tällaisessa organisaatioissa palvelu ja uudet toimintatavat juurtuisivat ilman määrätietoista ohjeistuksia käyttölle. Eikä niin ole käynytkään. Organisaatioissa, joissa on vähäinen viriketoimintakulttuuri alun alkujaan, tulisi painottaa entistäkin enemmän johtamista. Kun muutosta haittaavia tekijöitä ei tunnisteta jo alussa, tulee myöhemmistä käyttöönoton vaiheista entistä vaikeampia ja on lähes mahdotonta saada palvelu juurtumaan organisaatioon.

#### 7.4.6 Edistysaskelien huomioiminen

On tärkeää tunnistaa ja tuoda esille pienetkin edistysaskeleet, joita on muutoksen edetessä saavutettu. Näiden pienten tavoitteiden tulisi olla näkyviä parannuksia suorituksissa, jotka on mahdollista toteuttaa muutoksen ollessa vielä käynnissä. On tärkeää, että johto tunnistaa ja palkitsee ne työntekijät, jotka ovat olleet mukana toteuttamassa näitä pieniä parannuksia. (K.s 3.1.)

Vain muutamassa organisaatiossa palkittiin henkilöstöä suorituksista Sävelsirkun parissa. Yhdessä sai ylemmältä tasolta kiitosta, ja toisessa elokuvaalipun useamman viriketuokion pitämisestä. Edistysaskeleita kuitenkin seurattiin useammassa organisaatiossa raporttien avulla, joten tieto muutoksen edistymisestä on ollut organisaatioilla tiedossa, vaikka varsinaista palkitsemista tai tunnustusta ei ole tapahtunut. Ideaalisinta olisi, että kaikissa organisaatioissa otettaisiin käyttöön jonkinlainen palkitsemisen keino, kuten esimerkiksi käytetty elokuvalippu, jolla voidaan rohkaista henkilöstöä jatkamaan samaan malliin ja ylläpitämään motivaatiota muutosta kohtaan. Ei tule kuitenkaan unohtaa sisäisen markkinoinnin merkitystä työntekijöiden motivaatioon, jota on käsitelty tämän opinnäytetyön luvuissa 3.4 ja 4.2.

#### 7.4.7 Uusien toimintatapojen vahvistaminen ja vakiinnuttaminen

Uusia toimintatapoja saadaan vahvistettua karsimalla pois kaikki ne järjestelmät, rakenteet ja menettelytavat, jotka eivät sovi yhteen uuden vision kanssa. Uudet toimintatavat saadaan vakiinnutettua osoittamalla yhteys uusien toimintatapojen ja menestyksen välillä. Johtamisen kehittämiseksi ja onnistumiselle annetaan uudet työvälineet sekä mittarit, jotka sopivat uusiin toimintatapoihin. Tämä vaatii erityisen kannustavaa otetta ja jatkuvaa viestintää kaikista edistysaskelista yrityksen johdolta sekä esimiehiltä. (K.s 3.1.)



Kuva 4: Kehitysehdotus uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseksi ja vahvistamiseksi

Kuten aiemmin jo mainittiin, uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen vaatii määrätietoista muutoksen johtamista, erityisesti organisaatioissa, joissa viriketoimintakulttuuri ei ole vahva. Vaikka kaikissa organisaatioissa oli asetettu tavoitteeksi lisätä asukkaiden viriketoimintaa, ei näihin tuloksiin oltu vielä kaikissa päästy. Syynä tähän liian väljä ote uuden palvelun käyttöön johtamisessa. Haastatteluissa on pystytty todentamaan yhteys uusien toimintatapojen ja hoitajien viriketyön helpottumisen sekä asukkaiden parantuneen viriketoiminnan välillä niissä organisaatioissa, joissa palvelun käyttöönoton johtaminen on ollut määrätietoista ja systemaattista. Työntekijöitä tulisi kannustaa entistä enemmän palvelun käyttöön, tarkkojen tavoitteiden määrittämisen lisäksi.

## 7.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Valitsin opinnäytetyöni aiheen omien kiinnostuskohteideni perusteella sekä toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Vaikka Sävelsirku -palvelun muutoksen johtamista on tutkittu jo aiemmin, ei siinä ole keskitytty niihin tekijöihin, jotka ovat helpottaneet tai haitanneet palvelun juurruttamisessa organisaatioon. Minulle oli tärkeää tehdä opinnäytetyö, josta voisi olla konkreettista hyötyä toimeksiantajalle sekä heidän asiakkailleen, ja uskonkin onnistuneeni tässä. Tutkimustuloksista löytyi selkeitä tekijöitä, joilla on ollut positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia palvelun käytön juurruttamisessa ja vakiinnuttamisessa. Kehitysehdotuksiin on saatu koottua selkeitä suuntaviivoja muutoksen johtamiselle, haastattelusta saatujen esimerkkien avulla, joita organisaatiot voivat halutessaan hyödyntää omassa käyttöönottoprosessissaan.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on sujunut hyvin koko opinnäytetyöprosessin ajan eikä viestiminen sähköpostitse ole ollut ongelma. Haastatteluajat saatiin sovittua mutkattomasti kunkin organisaation kohdalla, ainoana takaiskuna ollen kahden Sävelsirku -vastaavan puuttuminen äkillisten poissaolojen johdosta. Tästä huolimatta tutkimustuloksiin saatiin koottua monipuolisesti hyödyllistä tietoa.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on opettanut paljon lisää muutoksen johtamisesta, ja siitä on löytynyt paljon uusia näkökulmia kirjoitusprosessin edetessä. Teorian etsiminen sekä käyttäminen on opettanut paljon lähdekriittisyydestä ja kirjoittaminen on kehittynyt huomattavasti aiemmasta. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö on onnistunut kokonaisuus, jonka tekeminen sujui ilman suurempia ongelmia.

## Lähteet

- Duck, J.D. 1993. Managing Change: The Art of Balancing. Teoksessa Harvard business review on change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 55-81
- Heikkilä, A., Jokinen, P., & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. [Helsinki]: WSOY Oppimateriaalit.
- Heiskanen, M & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009 Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä (3. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change. Teoksessa Harvard business review on change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1-20.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Ranta, R., Ruutu, S., & Tuominen, K. 2006. Oman muutoksen johtaminen: Visio, usko, innos- tus ja toiminta : itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking.
- Strebel, P. 1996. Why Do Employees Resist Change? Teoksessa Harvard business review on change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 139-157.

## Sähköiset lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro. <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/nelli.laurea.fi/teos/JAJBBXTBFACG#kohta:1> Viitattu 6.6.2017
- Anderson, D. & Ackerman-Anderson, L. S. 2001. Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders. San Francisco: Jossey-Bass. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=120716> Viitattu 7.6.2017
- Drake, S. M., Gulman, M. J., & Roberts, S. M. 2004. Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers. Kaplan Publishing. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=3016103> Viitattu 6.6.2017
- Dell, T. 1993. Motivating at Work. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=3116917> Viitattu 8.6.2017
- Femia, J. V. & Marshall, A. J. 2012. Vilfredo Pareto. Ashgate Publishing Ltd. Taylor and Francis ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=823565#> Viitattu 6.6.2017
- Friedrichs, Christian. 2012. Seven simple tools to build a motivating work environment. (edition.1). Diplomica Verlag. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=887619> Viitattu 8.6.2017
- Forsyth, Patrick. 2010. How to Motivate People. Kogan Page. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=501503> Viitattu 8.6.2017
- Gott, R & Duggan, S. 2003. Understanding and Using Scientific Evidence. SAGE Publications. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=254778&ppg=1> Viitattu 9.7.2017

- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2008. Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=333807> Viitattu 7.6.2017
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. <https://www-ellibrary-com.nelli.laurea.fi//book/978-951-37-5268-2> Viitattu 6.6.2017
- Ilmarinen, V. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum. <https://www-ellibrary-com.nelli.laurea.fi/reader/9789521426278> Viitattu 5.6.2017
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CACBBXXUBGAJ#kohta:MENES-TYV\(\(c4\)N\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)N\(\(20\)PELIS\(\(c4\)\(\(c4\)NN\(\(d6\)T\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CACBBXXUBGAJ#kohta:MENES-TYV((c4)N((20)TY((d6)YHTEIS((d6)N((20)PELIS((c4)((c4)NN((d6)T((20) Viitattu 10.6.2017
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10. uud. p.). Helsinki: WSOYpro. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:9.\(\(20\)Palkitseminen\(\(20\):Erlaiset\(\(20\)palkitsemistekij\(\(e4\)t\(\(20](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:9.((20)Palkitseminen((20):Erlaiset((20)palkitsemistekij((e4)t((20) Viitattu 8.6.2017
- Kourdi, J. 2009 100 Great Business Ideas : from Leading Companies Around the World. London: Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd. <http://search.proquest.com.nelli.laurea.fi/central/docview/817589904/fulltextPDF/51440BB667D04FA0PQ/1?accountid=12003> Viitattu 8.6.2017
- Laurila, M. 2017. Ammatillinen osaaminen yrityksen kehittymisen lähtökohtana. [https://www.koulutus.fi/blogpost/Ammatillinen\\_osaaminen\\_yrityksen\\_kehittymisen\\_laeh-toekohtana\\_\\_p4377.html](https://www.koulutus.fi/blogpost/Ammatillinen_osaaminen_yrityksen_kehittymisen_laeh-toekohtana__p4377.html) Viitattu 28.8.2017
- Lewis, B. V., Lewis, B. R., & Varey, R. J. 2000. Internal Marketing: Directions for Management. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=169032> Viitattu 6.6.2017
- Mielonen, K. 2016. ”Tavoitteena virikkeellinen arki”- Sävelsirkku - äänipalvelu vanhustyöntekijöiden apuvälineenä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Sosionomin koulutusohjelma. Opinnäyte-työ. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109182/Mielonen%20Katri.pdf?sequence=1> Viitattu 4.6.2017
- Nederström, M. 2017. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon. <http://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa> Viitattu 28.8.2017
- Opetushallitus. Viestintäkanavat. 11.8.2016. [http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus\\_ohjelma-osio/logot\\_ja%20viestintaohjeet\\_erasmusplus/ideoita\\_hankeviestintaan/viestintakanavat](http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus_ohjelma-osio/logot_ja%20viestintaohjeet_erasmusplus/ideoita_hankeviestintaan/viestintakanavat) Viitattu 28.8.2017
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/CAEBHXGTFF#/kohta:MUUTOKSESSA\(\(20](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/CAEBHXGTFF#/kohta:MUUTOKSESSA((20) Viitattu 12.6.2017
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro. <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBXATDFBCI#kohta:1> Viitattu 12.6.2017
- Rowson, P. 2009. Successful Customer Service : Get Brilliant Results Fast. Richmond: Crimson Business Ltd, <http://search.proquest.com.nelli.laurea.fi/central/docview/607907154/fulltextPDF/FD3D923B8AB940DBPQ/1?accountid=12003> Viitattu 8.6.2017
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html) Viitattu 11.6.2017

Sentina. 2017. <https://sentina.fi/> Viitattu 15.5.2017

Sentina: Toimintafilosofia. 2017. <https://sentina.fi/toimintafilosofia/> Viitattu 15.5.2017

Sentina: Medialle.2017. <https://sentina.fi/medialle/> Viitattu 15.5.2017

Työterveyslaitos. Organisaation johto antaa muutokselle kasvot. 2017.  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/> Viitattu 28.8.2017

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.  
<http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/HAGBCXETCF#kohta:43> Viitattu 14.6.2017

#### Julkaisemattomat lähteet

Kallio, T. 2017. Sävelsirku-palvelun käytön johtaminen käyttöönoton jälkeen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

#### Henkilökohtainen tiedonanto

Lämsä, E. 2017. Toimitusjohtajan haastattelu. Sentina Oy. Helsinki.

## Kuviot

Kuva 1: Kahdeksan askelta organisaation muutokseen (Kotter 1995, 7). .....	17
Kuva 2: Työntekijöiden taustatiedot .....	37
Kuva 3: Organisaation taustatiedot.....	38
Kuva 4: Kehitysehdotus uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseksi ja vahvistamiseksi ....	51



## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	58
-------------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### TAUSTATIEDOT:

#### Työntekijän:

- Koulutus
- Työtehtävä
- Kuinka kauan olet toiminut työtehtävissäsi?
- Oletko Sävelsirkku-vastaava organisaatiossasi?
- Mitä kaikkea kuuluu vastuullesi/työnkuvaasi Sävelsirkku-vastaavana?
- Miten sinut on perehdytetty Sävelsirkkuun?
- Kuinka kauan olet henkilökohtaisesti käyttänyt Sävelsirkkua?

#### Organisaation:

- Koko. Kuinka monta hoitotyöntekijää organisaatiossa on?
- Kuinka kauan Sävelsirkku on ollut käytössä?
- Onko se käytössä koko organisaatiossa vai vain tietyillä osastoilla?

### MUUTOKSEN JUURUTTAMINEN:

#### Muutoksen lähtökohdat:

- Onko johdon viestintä sisältänyt tietoa uusista toimintatavoista ja tavoitteista Sävelsirkun myötä? Mitä nämä tavoitteet ovat, joihin Sävelsirkun käyttöönotolla pyritään?
- Onko muutoksesta käyty avointa keskustelua organisaatiossa ennen muutokseen lähtemistä? Erityisesti siitä, miksi ja mitä tulee tapahtumaan.
- Millaista tukea olet saanut työtovereilta, esimieheltä ja johdolta muutoksen aikana?
- Kuinka pitkä siirtymäaika oli Sävelsirkun ja vanhojen toimintatapojen välillä?

#### Muutosvalmius:

- Miten sinun työsi uudistumisen tarpeet ja tavoitteet on viestitty?
- Miten esimiehesi on ollut tukenasi muutoksen aikana?
- Tiedätkö millaista tukea muutokseen on saatu organisaation johdolta?
- Miten kuvailisit työpaikkasi työilmapiiriä?
- Oletko huomannut työilmapiirissä muutoksia, muutoksesta tiedottamisen jälkeen?
- Kuvailisitko työpaikkaasi enemmän kilpailuhenkiseksi vai avoimeksi?
- Miten muutosta on lähdetty toteuttamaan?
- Oletko huomannut muutosta ennen tai sen aikana vastarintaa/innostusta itsessäsi ja kollegoissasi?

- Miten itse olet kokenut muutoksen?

#### Muutosjohtaminen:

- Onko organisaatiosta määrätty tiettyjä henkilöitä viemään muutosta läpi?
- Onko sinulle/työntekijöille osattu kuvata, miten muutos tulee näkymään konkreettisesti käyttöönoton jälkeen?
- Onko henkilöstöä otettu mukaan miettimään muutoksen toteutusta käytännössä? Jos on, miten?

#### Muutosviestintä:

- Mitä kanavia viestinnässä on käytetty, onko niitä ollut useita?
- Onko viestintä ollut jatkuvaa?
- Onko viestintää ollut enemmän sähköisesti vai kasvokkain?
- Onko kasvokkainviestintää ollut mielestäsi tarpeeksi?
- Onko ollut koko organisaation laajuisia tiedotustilaisuuksia?
- Koetko tiedottamisen olleen nopeaa ja ajankohtaista?

#### Sisäinen markkinointi:

- Koetko, että Sävelsirkkua on markkinoitu organisaatiossasi sisäisesti? Markkinoitko sinä Sävelsirkkua kollegoillesi?
- Miten paljon sinulla on valtuuksia toteuttaa asioita Sävelsirkku-vastaavana ja miten sinua otetaan mukaan päätöksentekoon?

#### Motivointi:

- Miten sinua on motivoitu Sävelsirkun käyttöön?
- Miten motivoit työtovereitasi Sävelsirkun käyttöön?
- Miten paljon sinulla on resursseja käytössäsi työsi toteuttamista varten? Mitä nämä resurssit ovat?

#### Muutoksessa onnistuminen:

- Kuvailisitko muutoksen olevan onnistunut organisaatiossasi?
- Miten sinun mielestäsi uudet toimintatavat ovat vakiintuneet ja juurtuneet organisaatioon?
- Käytetäänkö palvelua päivittäin?