



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Muutoksen haasteet

- Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan digitalisoituminen

Tuomaala, Heidi

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Muutoksen haasteet - Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan digitalisoituminen

Heidi Tuomaala
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2017

Heidi Tuomaala

Muutoksen haasteet - Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan digitalisoituminen

Vuosi 2017 Sivumäärä 71

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon muutos on väistämätön ja sopeutumista vaaditaan niin asiakkailta kuin asiantuntijoitakin. Koko palvelurakennetta uudistetaan samaan aikaan, kun palveluja digitalisoidaan. Asiantuntijat tarvitsevat tietoa muun muassa muutoksesta, digitalisuudesta ja asiakaskokemuksesta.

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Espoon kaupungin kanssa, joka toimii Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut (ODA) -projektin hallinnoijana. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja dokumentoida ODA-valmennuksen ensimmäisen valmennuskierroksen valmennukset. Tavoitteena on kuvata valmennusprosessi ja tehdä havaintojen pohjalta kehittämis ehdotuksia tuleviin valmennuksiin. Lisäksi opinnäytetyössä tuotetaan valmennusmateriaalia, jonka avulla valmennuksiin osallistuvat asiantuntijat voivat jatkaa muutostyötä omilla alueillaan toimien muutosagentteina.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan muutosta palvelurakenteen uudistuksen, asiakaskokemuksen sekä Lean-johtamisfilosofian näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin digitalisaation aiheuttamien muutosten vaikutuksia toimintaympäristöön sekä käsiteltiin digitalisaation johtamista. Teoriaosiossa määriteltiin muutos, muutoksen johtaminen ja muutosvastarinta sekä käsiteltiin sitä, miten muutosviestinnän avulla voidaan vähentää muutosvastarintaa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena on kehittää kohteena olevan organisaation toimintaa; tässä tapauksessa ODA-valmennuksia. Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla projektiryhmien valmennuksia ja ryhmätyöskentelyä sekä tutustumalla valmennuksiin liittyviin dokumentteihin. Valmennuksista tehdään valmennuskansio, johon tuotetaan kehittämistehtävänä tietopaketti tai ohjeistus asiakokonaisuuksista. Aiheet on valittu valmennusten havaintojen pohjalta ja sovittu tehtäväksi yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Havainnoinneissa kiinnitettiin huomiota asiakasnäkökulman huomioimiseen kehittämispiloteissa, digitalisaation tietämyspohjaan sekä eriasteisen muutosvastarinnan esiintymiseen. Näiden havaintojen pohjalta kehittämistyön kohteeksi nousivat ODA-valmennusprosessin kuvaus, asiakaskokemus ja palvelutarina palvelukehittämisen tukena, toimintaympäristön digitalisoituminen sekä muutosvastarinta muutoksessa.

ODA-hankkeen avulla sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla viedään läpi merkittävää muutosta: palvelujen digitalisointia. Tavoitteena on muun muassa parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. Tässä opinnäytetyössä ensimmäisen valmennuskierroksen valmennukset on dokumentoitu ja havaintojen pohjalta on tuotettu apumateriaalia tuleviin valmennuksiin sekä muutosagenttien työn tueksi.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, digitalisaatio, asiakaskokemus, sosiaaliala, terveydenhuolto

Heidi Tuomaala

The challenges of change - Digitalization of social and health services

Year	2017	Pages	71
------	------	-------	----

Change in Finnish social and health care field is inevitable and requires adaptation from both customers and experts. The structure of the entire service system will be reformed at the same time as the services are digitalized. The experts need information on, among other things, change, digitalization and the customer experience.

The thesis was carried out in cooperation with the city of Espoo, which is the administrator of the project Self-care and digital value services (ODA). The purpose of the thesis is to describe and document the first stage of ODA project coaching. The aim is to describe the coaching process and on the basis of the findings propose development ideas for the future coaching sessions. The thesis also produces coaching material for the experts who will continue the change process as change agents in their own areas of operations.

The change in the social and health services was examined from the perspectives of service structure reform, customer experience as well as from the perspective of the Lean management philosophy. In addition, the effects of the changes in the environment caused by digitalization were examined and the management of digitalization was discussed. In the theory part of the thesis the change, change management and resistance to change were defined. In this part it was also discussed how the change communications can be used to reduce the resistance to change.

The thesis was carried out as a qualitative action research, which aims to develop the activities of the targeted organization; in this case, the ODA coaching sessions. The research data was collected by observing the coaching and group work of the project teams as well as examining the coaching-related documents. The project administrator will produce a coaching folder. As a development task a coaching folder containing either an information package or instructions dossiers of the relevant issues will be produced. The contents were selected on the basis of the coaching findings and agreed to be produced together with the client.

In the observation attention was paid to how the customer experience was taken into account in the pilot, to the knowledge base of digitalization and to the differing degrees of resistance to change. Based on these observations the following subjects for the development task arose: the process description of the ODA coaching, storytelling as a support of the service development, digitalization of the operating environment as well as resistance to change in the change process.

With the ODA project a significant change in the social and health care field will be carried out: the digitalization of social and health services. The goal is, among other things, to improve the equality and access to the services as well as to curb costs. In this thesis the first training round of coaching has been documented and on the basis of the findings auxiliary material will be produced for future coaching sessions as well as to support the work of the change agents.

Keywords: Change of management, digitalization, customer experience, social services, health care

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	8
1.3	Opinnäytetyön rajaus ja rakenne.....	8
2	Sosiaali- ja terveydenhuoltoala muutoksessa.....	9
2.1	Palvelurakenteen uudistus.....	10
2.2	Asiakaskokemus.....	12
2.3	Lean.....	13
3	Muuttuva toimintaympäristö.....	15
3.1	Digitalisaatio.....	16
3.2	Digitalisaation johtaminen.....	19
4	Näkökulmia muutokseen.....	22
4.1	Muutoksen määritelmää.....	23
4.2	Muutoksen johtaminen.....	26
4.3	Muutosvastarinta.....	30
4.4	Muutosviestintä.....	35
5	Toimintatutkimus.....	37
5.1	Toimintatutkimusprojektin esittely.....	39
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	40
5.3	Havainnointi ja dokumentit.....	41
5.4	Havainnoijan rooli.....	43
6	Tutkimusaineiston keruu ja esiin nousseet teemat.....	44
6.1	Ensimmäinen valmennuskerta.....	45
6.2	Ensimmäisen valmennuskerran teemat.....	47
6.3	Toinen valmennuskerta.....	48
6.4	Toisen valmennuskerran teemat.....	49
6.5	Kolmas valmennuskerta.....	51
6.6	Kolmannen valmennuskerran teemat.....	51
7	Tutkimuksen tulokset.....	53
7.1	ODA-valmennusprosessin kuvaus.....	53
7.2	Asiakaskokemus ja palvelutarina palvelukehittämisen tukena.....	54
7.3	Digitalisaatio -toimintaympäristön muutos.....	55
7.4	Muutosvastarinta muutoksessa.....	56
8	Johtopäätökset, kehittämissuhteet ja yhteenveto.....	59
8.1	Johtopäätökset.....	60
8.1.1	Sosiaali- ja terveysalan palvelurakenteen muutos.....	60
8.1.2	Asiantuntijoiden työn muutos.....	62

8.1.3	Asiakasnäkökulma sosiaali- ja terveysalan muutoksessa	63
8.2	Kehittämissuhteet	63
8.3	Yhteenveto	64
	Lähteet	66
	Kuviot.....	70
	Taulukot.....	71

1 Johdanto

Digitalisaatio on aikamme suurin muutostekijä. Se muuttaa radikaalisti ihmisten tapaa hankkia informaatiota, ostaa tuotteita, kuluttaa palveluja, hoitaa asioita, jakaa kokemuksia ja olla vuorovaikutuksissa muiden kanssa. Digitalisaatio sekoittaa yritysten kilpailuympäristöä, pakottaa yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan ja osaamistaan sekä synnyttää uusia voittajia ja häviäjiä. Se koskettaa jokaista yritystä toimialasta riippumatta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13.)

Monet kansalaisten tarvitsemat palvelut ovat siirtyneet tai siirtymässä pääosin verkkoon. Suomen terveydenhuollon toimintamalli perustuu edelleen pääosin tavanomaiseen ajanvaraukseen ja kasvokkain tapahtuvaan vastaanottoon, minkä vuoksi järjestelmään kohdistuu kovia muutospaineita. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksella pyritään vastaamaan muutospaineisiin rakenteita ja lainsäädäntöä muuttamalla. Palvelurakenneuudistuksen tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja ja hallita kustannuksia. Sosiaali- ja terveyspalveluiden integroinnilla tavoitellaan ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta tärkeiden palveluketjujen saumatonta kokonaisuutta ja toimivia peruspalveluita. Hallitusohjelmassa asiakaslähtöiset palvelut on nimetty hyvinvointi- ja terveysteemassa kärkihankkeeksi. Sosiaali- ja terveydenhuollolle asetetut uudistustavoitteet saavutetaan vain lisäämällä kansalaisten vastuunottoa terveydestään sekä palvelutuotannon tehokkuutta, tuottavuutta ja toimintatapoja kehittämällä. Lisäksi hoitotuloksia täytyy saada paranemaan. Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut -projekti (ODA) vastaa näihin haasteisiin. (Nordlund & Heinänen 2014, 7; Mäkinen & Jousimaa 2015, 1279.)

1.1 Opinnäytetyön tausta

Olen kiinnostunut palveluiden digitalisoinnista ja ylempää ammattikorkeakoulua suorittaessani minua on alkanut kiinnostaa sosiaali- ja terveydenhuoltoala tehtäväkenttänä. Opinnäytetyöaihetta pohtiessani sain tiedon Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut (ODA) -projektissa käynnistyvästä projektipäälliköiden valmennuksesta, jonka puitteissa olisi mahdollista tehdä opinnäytetyö. Valmennukset käynnistyivät maaliskuussa 2016 ja niihin osallistumalla pääsin mukaan kansalliseen kärkihankkeeseen ”Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut -projekti”. Projektin on arvioitu päättyvän lokakuussa 2018.

Valmennuksiin osallistui noin 70 pilottiprojekteissa työskentelevää sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaa, jotka kuvaavat eri asiakasryhmien prosessit, vievät läpi toiminnalliset muutokset ja keräävät sähköisen palvelun tuottavuutta kuvaavaa numerotietoa. Pilottiprojektilaiset saavat valmennusta muutoksen läpivientiin pitkin projektin kulkua. Projektissa on mukana 14

kuntaa ja sairaanhoitopiiriä eripuolilta Suomea. Hankkeen hallinnoijana toimii Espoo, muita jäseniä ovat Hämeenlinna, Joensuu, Kuopio, Oulu, Sodankylä, Tampere, Turku, Helsinki, Porvoo, Lahti, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri sekä Varsinais-Suomen sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiirit.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö on ajankohtainen sosiaali- ja terveystalouden muutoksessa, jossa luodaan jotain täysin uutta ja alaa muuttavaa. Käytössä ei välttämättä ole valmiita apu- tai työvälineitä, vaan ne on luotava. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja dokumentoida ensimmäisen valmistuskierroksen valmistukset. Tavoitteena on antaa havaintojen pohjalta kehittämissuhteita tuleviin valmistuksiin sekä kuvata valmistusprosessi ja tuottaa valmistusmateriaalia, jonka avulla valmistuksiin osallistuvat asiantuntijat voivat jatkaa muutostyötä omilla alueillaan toimien muutosagentteina. Valmistuksista tuotetaan kansio, johon tuotantotoimeksiantajan kanssa sovittuja asiakokonaisuuksia.

Opinnäytetyötä ohjaavia tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisia haasteita muutoksen läpiviennille on?
2. Miten poistaa muutoksen hidasteita?

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutos on väistämätön, muutosta ja sopeutumista muutokseen vaaditaan sekä asiakkailta että asiantuntijoilta. Tämän vuoksi onkin tärkeää tarjota asiantuntijoille tietoa muutoksesta, digitalisuudesta ja asiakaskokemuksesta, sekä vinkkejä siitä, miten he pääsevät eteenpäin kohdatessaan ongelmatilanteita työyhteisön kanssa tai omassa toiminnassaan muutosagentteina. Näihin tilanteisiin haluan tuoda apuvälineitä opinnäytetyölläni.

1.3 Opinnäytetyön rajaus ja rakenne

Tässä työssä näkökulmana on julkisen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan digitalisoituminen ja muutosprosessi sekä muutosvastarinnan esiintyminen kehittämistyössä. Työssä tutkimuksen kohteena ovat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaiset ja opinnäytetyö rajataan käsittelemään Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut -projektia.

Työ on jaettu kahdeksaan lukuun. Johdannossa kerrotaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan muuttuvasta toimintaympäristöstä sekä esitellään lyhyesti Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut -projekti. Lisäksi johdannossa käsitellään opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä tehdään

työn rajaukset ja esitellään kirjallisen työn rakenne. Luvussa kaksi valotetaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tapahtuvia muutoksia: Miten palveluympäristö tulee muuttumaan ja mikä on ODA-hankkeen tavoite. Lisäksi käsitellään asiakaskokemuksen tärkeyttä muutostyössä ja sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla käytössä olevaa Lean-johtamistapaa.

Kolmannessa luvussa määritellään, mitä digitalisaatio on ja käsitellään, mitä muutoksia se on aiheuttanut toimintaympäristöön. Lisäksi perehdytään digitalisaation johtamiseen. Neljäs luku esittää näkökulmia muutoksiin: Mitä muutos ja muutosjohtaminen tarkoittavat ja mitkä ovat muutosjohtamisen haasteet. Lisäksi käsitellään muutosvastarinnan lähteitä ja syitä sekä millaisia tunteita ihminen käy muutoksessa läpi. Neljännessä luvussa selvitetään myös, miten muutosvastarinta voidaan kääntää palvelemaan muutosta muutosviestinnän avulla. Luvut kolme ja neljä toimivat tietopohjana kehittämistyölle, joka tehdään toimeksiantajan ja havainnoineissa nousseiden tarpeiden perusteella.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimusprojekti sekä työssä käytetty tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät. Lisäksi perehdytään havainnoijan rooliin. Kuudennessä luvussa kerrotaan, miten tutkimusaineisto on kerätty, kuvataan valmennusten kulku sekä käydään läpi valmennuksista nousseet teemat. Seitsemännessä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset ja kuvataan, millaista kehittämistyötä havainnoinnissa esiin nousseiden tarpeiden pohjalta on tehty. Viimeisessä luvussa käsitellään työn johtopäätökset, arvioidaan tuloksia ja esitetään kehittämisideoita tuleville valmennuksille. Yhteenvedossa käsitellään opinnäytetyön merkitystä tekijälle ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyön kehittämistyönä tuotetut valmennuskansiomateriaalit ovat työn liitteissä. Tuotokset ovat yksittäisiä kokonaisuuksia, joiden aiheena ovat ODA-valmennusprosessin kuvaus, Asiakaskokemus ja palvelutarina palvelukehittämisen tukena, Digitalisaatio - toimintaympäristön muutos sekä Muutosvastarinta muutoksessa. Valmennuskansiomateriaaleissa käytetyt teoriat esiintyvät alkuperäisten kirjoittajien tarkoittamissa merkityksissä.

2 Sosiaali- ja terveydenhuoltoala muutoksessa

Suomen terveydenhoidon ja hyvinvoinnin palveluiden digitalisoimisesta on tehty lukuisia päätöksiä, joista vain pieni osa on edennyt. Hyviä askeleita on otettu yksittäisillä alueilla, mutta valtakunnallisia onnistumisia on ollut vähän. Viimeisen vuosikymmenen aikana on käynnistetty useita hankkeita ja käynnistetään edelleen. Näistä tuloksina on muun muassa kansallisen terveysarkiston, KanTa -palveluiden käyttöönotto, jonka myötä saatiin käyttöön koko maan kattavasti sähköinen resepti. Vuonna 2014 sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö julkaisi uuden Sote-tieto

hyötykäyttöön 2020 -strategiapaperin, jossa se linjasi tulevaisuuden tavoitteeksi tietotekniikan hyödyntämisen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pääpaino on kansalaisille ja sote-ammattilaisille suunnatuissa palveluissa. Samalla tiedostettiin, että monet hyödyntämisen esteet johtuvat lainsäädännöstä, asetuksista tai ohjeista, joiden purkaminen on osa uutta strategiaa. Digitalisaatio on edennyt hitaasti, koska organisaatioiden johdolta on puuttunut kyky ja tahto toteuttaa digitalisaation edellyttämiä muutoksia. Vihdoin vuonna 2015 digitalisaatio on sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla yleisesti hyväksytty kehityssuunta ja useita kiinnostavia digitaalisia palveluita on kokeilussa. (Suomidigi 2016, 1,9,13.)

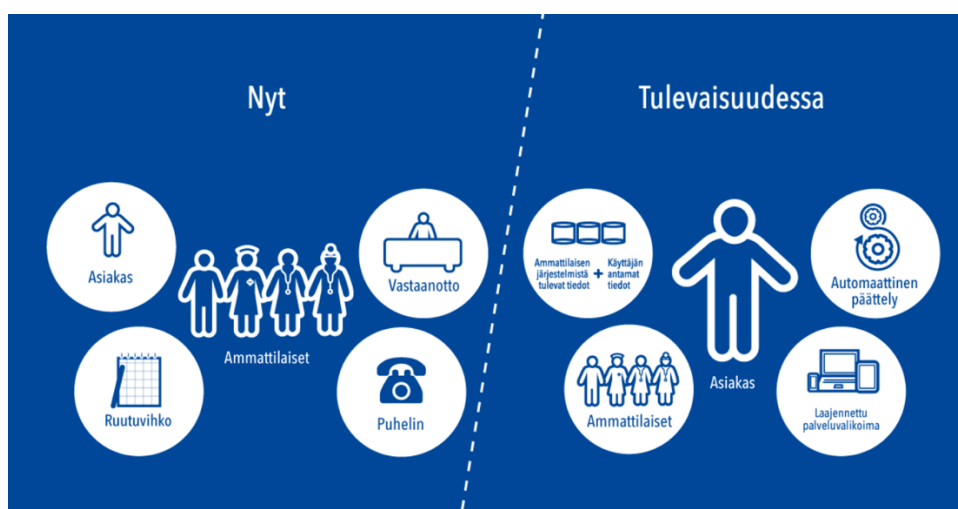
2.1 Palvelurakenteen uudistus

Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto (sote) on vahvan muutoksen alla, jossa palvelurakenne uudistetaan. Tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. Sote- ja maakuntaudistus on suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, mitä Suomessa on tehty. Muutos koskettaa satojen tuhansien ihmisten työtä ja kaikkien kansalaisten palveluja. Muutokset koskevat myös sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitusta, ohjausta ja verotusta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016; Sote- ja maakuntaudistus 2016a.)

Sosiaali- ja terveystalouden integraatio tarkoittaa sitä, että kaikki palvelut kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi 18 maakunnan alaisuuteen 1.1.2019. Tämä koskee kaikkia julkisia sosiaali- ja terveystalouden palveluja niin perustasolla kuin erityistasolla. Sosiaali- ja terveystalouden palvelut yhdistetään kaikilla tasoilla asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi. Uudistuksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon monikanavainen rahoitus yksinkertaistetaan ja ihmisten valinnanvapautta palveluissa lisätään. Valinnanvapaus on keskeinen keino perustalouden saatavuuden parantamisessa. Sote-uudistuksella on tarkoitus saada aikaan noin kolmen miljardin säästö. Edellä mainittujen asioiden lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausta ja toimintamalleja on tarkoitus nykyaikaistaa perusteellisesti. Tavoitteena ovat nykyistä asiakaslähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut. (Sote- ja maakuntaudistus 2016c; Sote- ja maakuntaudistus 2016d.)

Maakuntien tehtävänä on varmistaa, että asiakkaan valinnanvapauden piirissä olevat julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin palvelut toimivat yhteen, tieto kulkee sujuvasti ja palvelut täyttävät laatuvaatimukset. Uudistus takaa sen, että ihmisiä ei enää juokseteta asiantuntijalta toiselle ja kokonaiskuva asiakkaan tilanteesta on asiantuntijoiden tiedossa. Uudistuksen myötä aikaa ja rahaa ei tuhata jonottamiseen, eikä päällekkäisiin toimenpiteisiin. Tavoitteena on yhdistää eri sote-ammattilaisten osaamista, palveluita ja toimenpiteitä niin, että asiakas saa mahdollisimman vaikuttavia ja oikea-aikaisia palveluja. (Sote- ja maakuntaudistus 2016c.)

”Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tavoitteena on toiminnan muutos, jonka avulla parannetaan palvelujen saatavuutta ja yhdenvertaisuutta. Muutoksen tärkeä väline on digitalisaatio. Tietojärjestelmien ja uusien sähköisten palveluiden avulla pyritään tukemaan asiakkaita ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia. Digitalisaation avulla palveluita voidaan myös tuottaa uusilla tavoilla ja tehostaa prosesseja. ICT-ratkaisut ja digitalisaatio nähdään välineiksi, joilla sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaita voidaan palvella paremmin sekä ylläpitää ja kehittää hyvinvointia ja toimintakykyä. Sähköisillä palveluilla voidaan myös tukea kansalaisten mahdollisuuksia itse ylläpitää toimintakykyään ja terveyttään.” (Sote- ja maakuntauudistus 2016b.)



Kuvio 1: Sosiaali- ja terveydenhuollon omahoitopalvelut nyt ja tulevaisuudessa (Nurminen 2016, 9)

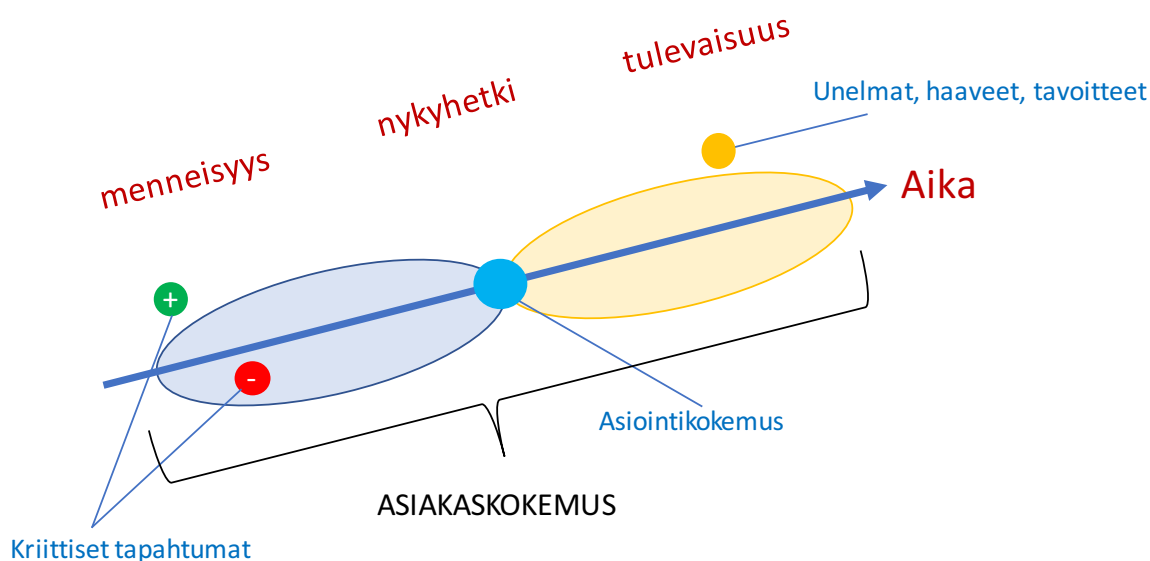
Omahoitoa ja digitaalisia palveluja kehittävän ODA-hankeen tarkoituksena on mullistaa nykyinen toimintamalli. ODA on hallitusohjelman kärkihanke, jonka tavoitteena on kansallinen yhtenäinen palvelukokonaisuus. Sähköisten palvelujen kehittäminen on merkittävä osa ODA-projektia. ODA-palvelut käyttävät hyväkseen algoritmien ja tekoälyn avulla tapahtuvaa automaattista päättelyä sekä Kelan omakanta.fi -palvelua, jonne kansalaiset voivat tulevaisuudessa tallentaa monenlaisia tietoja itsestään. ”ODA-hankkeen ydin ei ole kuitenkaan digipalvelut, vaan toimintamallin muutos. Kuvio 1 havainnollistaa, että nykytilanteessa ammattilaiset ovat toimintamallin keskiössä, he toimivat tiedon, hoitoaikojen ja osaamisen portinvartijoina. Asiakkaan pääasiallinen keino päästä palveluun on saada vastaanottoaika. ODA:n tavoite on, että tulevaisuudessa asiakas on prosessin ytimessä. Asiakas ottaa enemmän roolia tilanteensa arvioinnista, ylläpitämisestä, seurannasta ja kehittämisestä. Yksi ODA-hankkeen kulmakivistä onkin ajatus siitä, että ihminen on kokonaisuus.” (Suomalainen 2016.)

2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen huomioiminen sote-alalla korostuu entisestään palvelurakenteen uudistuksen myötä. Asiakkaan on koettava julkiset sosiaali- ja terveystalvet yhtä luotettavina, hyvinä ja kilpailukykyisinä kuin esimerkiksi yksityisen sektorin talvet. Asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen tapahtuma, jonka henkilö on muodostanut oltuaan suorassa tai epäsuorassa kontaktissa yritykseen. Suora kontakti muodostuu yleensä asiakkaan aloitteesta, kun hän hankkii tai käyttää tuotetta tai palvelua. Epäsuorassa kontaktissa henkilö on yleensä ennalta suunnittelemta kontaktissa yrityksen tuotteisiin, palveluihin tai brändiin. Tällaisia tilanteita voivat olla muun muassa kuulopuheena saatu suositus tai kritisointi, mainos, uutisraportit tai arvostelut. Hyvän asiakaskokemuksen salaisuus ei ole tarjolla olevien ominaisuuksien määrä. Menestyvät brändit muokkaavat asiakaskokemusta jo ennen varsinaista asiakaskokemusta. Yritykset voivat viestiä mainonnalla tai yrityksen sloganilla keskeisistä arvoistaan ja toiminnan ominaispiirteistä, kuten hyvästä palvelun laadusta. (Meyer & Schwager 2007, 2-3.)

Sote-uudistuksen myötä asiakkaiden valinnanvapaus lisääntyy, tavoitteena on palvella asiakkaita entistä paremmin sekä ylläpitää ja kehittää heidän hyvinvointia ja toimintakykyä. Kansallinen tavoite on astua uuteen aikaan, jossa hallitaan alan kustannuskehitystä, uudistetaan rakenteita asiakaslähtöisiksi ja liitetään yksityissektori, järjestöt ja kolmas sektori aktiivisiksi ja tasavertaisiksi toimijoiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän kokonaisuuteen. Asiakkaan kannalta järjestelmän toimivuuden keskeisin mittari on se, miten hän kokee vastattavan omaan subjektiiviseen palvelutarpeeseensa. Tästä saatavaa subjektiivisen hyvinvoinnin lisää sanotaan myös koetuksi terveyshyödyksi. Palvelujärjestelmän tulisi lähteä nykyistä voimakkaammin asiakkaiden kokemuksellisuudesta. Jokainen arvioisi itse palvelukokemuksensa ja perustaisi valintansa siihen. Teema on sangen luonnollinen muiden palvelualojen toiminnassa. (Salmisaari 2016.) Kuten Mayer & Schwager (2007, 2-3) toteaa asiakaskokemuksia tulisi pystyä muokkaamaan jo ennen asiakaskokemusta, tämä vaatii julkisen sektorin palveluntarjoajilta eräänlaista ajattelutavan muutosta ja markkinoinnillista ajattelutapaa.

Kuvio 2 havainnollistaa mistä elementeistä asiakaskokemus koostuu. Asiakaskokemus on ihmisen omakohtaisesta tulkinnasta tai käsityksestä muodostuva, usein myös puolueellinen näkemys. Se pitää sisällään jo eletyt muistot kriittisistä tapahtumista menneisyydestä sekä kokemuksia, joita ei ole vielä eletty tai koettu eli tulevaisuuden unelmat, haaveet ja tavoitteet. Asiointikokemus syntyy kohtaamisessa, se rajoittuu asiakkaan kokemukseen asioinnista palveluntarjoajan kanssa. Se on kohta, jossa muisti ja tulevaisuuden haaveet tapaavat. (Sanders 2005.)



Kuvio 2: Asiakaskokemus (muokattu lähteestä Sanders 2005)

On tutkittava ihmisten kokemuksia menneisyydestä ja nykyhetkestä sekä tulevaisuuden unelmiaan, jotta heidän asiakaskokemusta voitaisiin ymmärtää. Tutkimuksessa on huomioitava mitä ihmiset sanovat (say) ja tekevät (do), mutta myös mitä he tekevät (make) työkaluilla, jota heille tarjotaan. Jokainen kokemuspolku paljastaa eri tarinan tai kuvan. Ihmisten kuunteleminen kertoo sen, mitä he pystyvät ilmaisemaan sanoin. On kuitenkin huomioitava, että he kertovat vain sen, mitä haluavat tutkijan kuulevan. Katselemalla mitä ihmiset tekevät ja näkemällä mitä he käyttävät, saadaan havaintoja kokemuksista, jotka kuitenkin perustuvat tutkijan tulkintaan. Tämä ei kuitenkaan riitä. Osallistavien ihmiskeskeisten muotoilututkimusten avulla ihmiset saadaan ilmaisemaan nykyisiä kokemuksia, tunteita ja tuottamaan uusia ideoita. Kun kaikki kolme näkökulmaa (mitä ihmiset tekevät/what people do, mitä he sanovat/what they say, ja mitä he tekevät/what they make) tutkitaan samanaikaisesti, voidaan ymmärtää asiakaskokemusta, jolle palvelua suunnitellaan tai kehitetään. (Sanders 2005.)

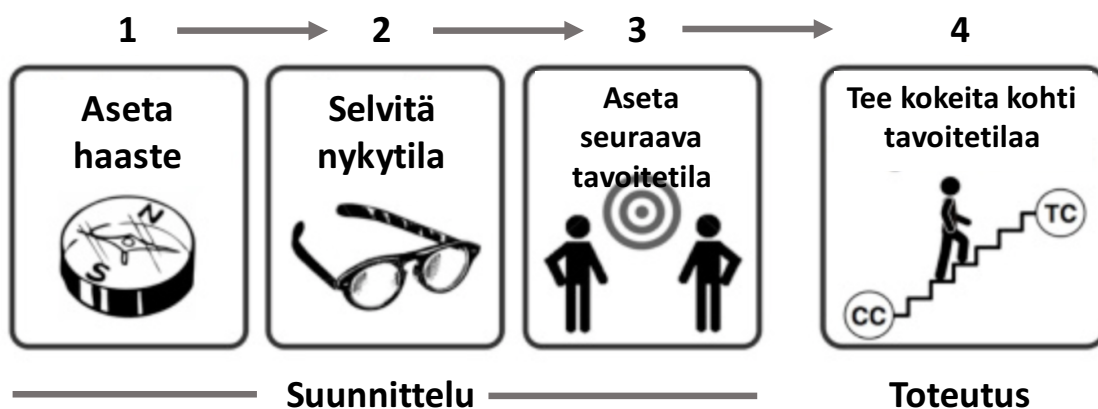
2.3 Lean

Lean on sosiaali- ja terveysalalla käytetty toiminta-ajatus, jonka yksi peruseriaatteista on asiakkaan kunnioittaminen ja olennaista on tehdä asioita, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi heidän hoitonsa suhteen. Lean tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi. Lean pohjautuu japanilaiseen laatujohtamiseen sekä alun Toyotan autotehtaiden tuotantojärjestelmään. Lean on ajattelutapa, jossa pyritään poistamaan arvoa tuottamatonta työtä tekemisen eri vaiheista. Palvelutyöhön Lean sopii erinomaisesti, koska asiakkaita kiinnostaa, kuinka kauan he joutuvat odottamaan. Lean-ajattelun tehtävänä on sel-

vittää, mitä asiakas haluaa, mikä on asiakkaan ääni. Haasteena on kuunnella jokaista asiakasta riittävän vakavasti ja samalla olla reagoimatta jokaiseen yksittäiseen mielipiteeseen. (Torkkola 2015, 11,89.)

Työn sujuva eteneminen, virtaus, on päämäärä, jota tavoitellaan. Virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Näiden esteiden poistaminen ei ole tavoite vaan keino päästä päämäärään. Vaihtelu on näistä kolmesta tärkein, koska se aiheuttaa kaksi muuta. Vaihtelu on havaittavissa mittaamalla aikoja, jotka kuluvat työn suorittamiseen tai odottamiseen. Ylikuormitus on joko laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista, joka on havaittavissa mittaamalla saapuvan työkuorman ja valmistusnopeuden suhdetta eli käyttöastetta. Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Hukan poistaminen on keino, ei päämäärä. (Torkkola 2015, 23, 25, 27.)

Lean-johtamismalli perustuu henkilöstön jatkuvaa oppimiseen, työn kehittämiseen ja prosessien jatkuvaa parantamiseen, vakiointiin sekä tekemisen yksinkertaistamiseen. Yksi tapa kehittämiseen on A3-ongelmanratkaisumallin käyttäminen, joka tukee oppimista. A3-ongelmanratkaisumenetelmä on saanut nimensä siitä, että tulokset dokumentoidaan A3-kokoiselle paperille vakioidulla tavalla. Vaakasuuntaan asetetun paperin vasemmalla puolella on ongelma (tausta, nykytila, tavoite, analyysi) ja oikealla tavoitetila ja ratkaisun (ehdotus, suunnitelma, seuranta) ensimmäiset askeleet. Kokeilujen kehä on Lean-ajattelussa muutoksen avain, se on menetelmä jolla, muutos tehdään. Kokeilujen kehä, viralliselta nimeltään PDSA-sykli (plan-do-study-act), tarkoittaa toistuvia askeleita, joiden avulla toiminnan suorituskykyä parannetaan. Siinä luodaan uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla. Menetelmää kutsutaan myös Demingin kehäksi, josta käytetään lyhennettä PDCA (plan-do-check-act). Suunnitellaan koe - *plan*, toteutetaan koe käytännössä - *do*, tutkitaan mitä tapahtuu - *study* ja päätetään, otetaanko muutos osaksi käytäntöä - *act*. (Torkkola 2015, 32, 36-37, 39-42; Humble ym. 2015, 57-58.)



Kuvio 3: Neljän askeleen parantamisen-prosessi eli parannus-kata (Muokattu lähteestä Humble ym. 2015, 117)

Visualisuus on Lean-ajattelun peruseriaatteita, informaation tulee olla hyvin saatavilla ja se on nähtävä yhdellä silmäyksellä. Viestinnän tulee olla läpinäkyvää ja avointa. Lean-johtamis-mallissa johtajan tehtävä on asettaa tavoitteet ja valmentaa työntekijöitä. Yksi menetelmä tähän on Kuviossa 3 esitettävä neljän askeleen parannus-kata toimintamalli. Ensimmäinen vaihe on strategian mukainen haasteen asettaminen, jonka kautta ymmärretään suunta. Tavoitteen tulee olla sellainen, johon ei ole tiedossa selkeää ratkaisua tai se on muuten vaikea toteuttaa. Toisessa vaiheessa selvitetään, miten nyt toimitaan, ennen tätä ei voida muuttaa mitään. Nykytilan arvioinnissa voidaan käyttää apuna Lean-työkalua, arvovirtakuvausta (VSM, value stream mapping), jolla kuvataan kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan palvelut tuottamiseksi asiakkaalle. Ensimmäinen ja toinen vaihe tehdään kussakin parannusprosessissa vai kerran, kolmas vaihe eli tavoitetilan asetanta toistetaan niin monta kertaa, kuin se on välttämätöntä tavoitteeseen pääsemiseksi. Kolmannessa vaiheessa asetettuun tavoitetilaan päästään lyhyisen PDSA-syklien kautta. (Torkkola 2015, 49-50, 113-118, 131; Humble ym. 2015, 117.)

Tavoitetilan asetannassa voidaan käyttää apuna SMART-menetelmää, se kuvaa tavoitteen selkeästi ja konkreettisesti. SMART-nimitys muodostuu sanojen specific, measurable, attainable, relevant ja time-bound ensimmäisistä kirjaimista. Suomeksi tavoitteen tulee siis olla tarkkaan määritelty, mitattavissa, saavutettavissa, merkityksellinen ja aikataulutettu. (Kovac 2005, 63.)

3 Muuttuva toimintaympäristö

Digitalisaation asiantuntija Ville Tolvanen on todennut, että digitalisaation suurin yllätys on sen vaikutus kulttuuriin, työhön ja toimintamalleihin. Murroksen on sanottu olevan viisi prosenttia teknologiaa ja 95 prosenttia kulttuurimuutosta. Murros on niin suuri, että ainoa pysyvä asia saattaa olla yrityksen arvot. Yrityksen ovat tottuneet ostamaan järjestelmiä, mutta nyt niiden pitäisi ymmärtää entistä paremmin asiakkaita, tiedon hyödyntämistä ja verkostojen johtamista ennen investointeja järjestelmiin. Digitalisaatio on valtava, rakenteita, ajattelumalleja ja työpaikkoja tuhoava voima. Parhaiten murroksessa pärjäävätkin yhteisöt, jotka ryhtyvät kehittämään toimintaansa digiaikaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Avoimuus ja aito vuorovaikutus ovat haastavia suomalaisille yrityksille. Salailua ajatellaan kilpailuetuna, avoimuuden synnyttämiä mahdollisia väärinkäytöksiä pelätään ja ajatellaan, että omasta tekemisestä ja arjesta ei tarvitse elämöidä. Silti digitalisaatiossa on kyse juuri asioiden, arvon ja ihmisten verkottumisesta. (Ekonomi 2016.)

3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio tarkoittaa digitaalitekniikan integrointia osaksi jokapäiväisen elämän toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia. Digitointi puolestaan tarkoittaa erilaisessa muodossa (kuvana, tekstinä, äänenä) olevan analogisen informaation muuttamista digitaaliseen muotoon, jotta informaatiota voidaan käsitellä, varastoida ja siirtää digitaalisten laitteiden ja tietoverkkojen avulla. Esimerkkejä ovat muun muassa

- valokuvat → digikuvat → valokuvien pilvipalvelut
- kirja → e-kirja
- tavaratalo → verkkokauppa.

Digitalisoituminen ei kuitenkaan yksin riitä digitalisaation syntymiseen. Digitalisoitumisen muuttaessa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja yritysten ydintoimintaa puhutaan digitalisaatiosta. Itse teknologia ei siis aiheuta digitalisaatiota, vaan sen mahdollistamat tavat toimia. Digitalisaatiossa onkin kyse yhteiskunnallisesta prosessista, jossa hyödynnetään teknologian kehityksen uusia mahdollisuuksia. (Alasoini 2015, 26; Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23.)

Digitalisaatio on vasta alkuvaiheessa, mutta sen vaikutukset taloudessa ovat näkyneet noin kaksi vuosikymmentä. Ajanjakson lyhydestä huolimatta digitalisaatio on jo nyt johtanut syvään murrokseen ja digitalisaation geneerisyydestä johtuen murros jatkuu koko yhteiskuntaa koskettavana. Suomi on ollut digitalisaation eturintamassa ja meillä on hyvät mahdollisuudet pärjätä myös tulevaisuudessa. Usein digitalisaatio mahdollistaa palvelujen skaalautuvuuden ja globaalin vietyvyyden. Monet palvelut ja palvelutoiminnot sekä niiden tuottamistavat tulevat muuttumaan. Yrityksille muutos tarkoittaa kilpailun kovenemista. Digitalisaation myötä monet palveluyritykset eivät enää kilpaile vain paikallisesti vaan myös globaalisti. Myös julkiselle sektorille digitalisaatio luo suuren mahdollisuuden, jossa yhdistyvät toimintatapojen tehostaminen, kansalaisten ja yritysten arjen helpottaminen sekä kokonaan uusien palvelujen luonti joko itse tai esimerkiksi avaamalla digitaalisessa muodossa olevia tietoaineistoja. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2015, 9-10.)

Digitalisaatio on parantanut kansalaisten viestintä-, vaikutus- ja tiedonsaantimahdollisuuksia. Toisaalta internetin ulkopuolelle jääneiden palvelunsaantimahdollisuudet ovat heikentyneet, koska yritykset ja julkinen sektori panostavat tällä hetkellä vahvasti uusiin sähköisiin palvelukanaviin ja karsivat samalla perinteisiä palvelumuotoja. Digitaalitekniologiasta on tullut olennainen arkielämän ulottuvuus, joka yhdistää arkielämän eri toimintoja. Uusi teknologia edellyttää kansalaisilta jatkuvaa uusien asioiden omaksumista.

Tietoyhteiskunnallisen ja kansallisen kilpailukyvyn turvaamisen kannalta on tärkeää, että kaikki väestöryhmät pysyvät jatkossakin mukana kehityksessä. (Koiranen, Räsänen & Södegård 2016, 28-29.)

Digitalisaatio on nostettu Sipilän hallituksen (29.5.2015–) hallitusohjelmassa merkittävään asemaan. Digitalisaatio on läpileikkaava teema, joka huomioidaan lähes jokaisessa kärkihankkeessa. Tavoitteena on, että Suomi on vuoteen 2025 mennessä ottanut tuottavuusloikan julkisissa palveluissa ja yksityisellä sektorilla tarttumalla digitalisaation mahdollisuuksiin. “Digitalisaatio on hallitusohjelman läpileikkaava teema, joka huomioidaan lähes jokaisessa kärkihankkeessa. Digitalisoidaan julkiset palvelut -kärkihankkeella julkiset palvelut rakennetaan käyttäjälähtöisiksi ja ensisijaisesti digitaalisiksi toimintatapoja uudistamalla. Samalla luodaan asiakaslähtöiset, kaikkia julkisia palveluita koskevat digitalisoinnin periaatteet, yhden luukun palvelumalli ja tiedonhallintaa koskeva lainsäädäntö.” (Valtioneuvosto 2016; Valtiovarainministeriö 2017b.)

Suomen julkisten palveluiden digitalisoimiselle on luotu yhteiset periaatteet, jotka on julkaistu helmikuussa 2016. Ne linjaavat muun muassa tiedon jakamista ja rajapintoja, toimintamalleja, nopeaa palvelukehitystä ja varautumista. Digitalisoinnin periaatteet toimivat digitalisoinnin yhteisinä pelisääntöinä kaikkialla julkishallinnossa. Ne tukevat julkisten palveluiden tuottavuusloikkaa, asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden ensisijaista digitaalisuutta. Nämä yhdeksän periaatetta ovat:

- Kehitämme palvelut asiakaslähtöisesti
- Poistamme turhan asioinnin
- Rakennamme helppokäyttöisiä ja turvallisia palveluita
- Tuotamme asiakkaalle hyötyä nopeasti
- Palvelemme myös häiriötilanteissa
- Pyydämme uutta tietoa vain kerran
- Hyödynnämme jo olemassa olevia julkisia ja yksityisiä sähköisiä palveluita
- Avaamme tiedon ja rajapinnat yrityksille ja kansalaisille
- Nimeämme palvelulle ja sen toteutukselle omistajan (Valtiovarainministeriö 2017c.)

Terveystieteiden digitaalisia tietojärjestelmiä ja -palveluita kuvaavaksi käsitteeksi on muotoutunut eHealth eli e-terveyspalvelut tai sähköinen terveydenhuolto. Euroopan unionin määritelmän mukaan sähköisellä terveydenhuollolla tarkoitetaan tieto- ja viestintäteknologian käyttöä terveydenhuollon tuotteissa, palveluissa ja prosesseissa. Ajatuksena on, että terveydenhuollon sähköiset palvelut eivät eroaisi muista yhteiskunnan yhä enemmän sähköisesti tuottamista palveluista. Maailman terveysjärjestö WHO puolestaan painottaa sähköisten järjestelmien käyttöä terveyspalvelujen järjestämisen lisäksi erityisesti kansanterveystyössä, tutkimuksessa ja koulutuksessa. (Reponen 2015.)

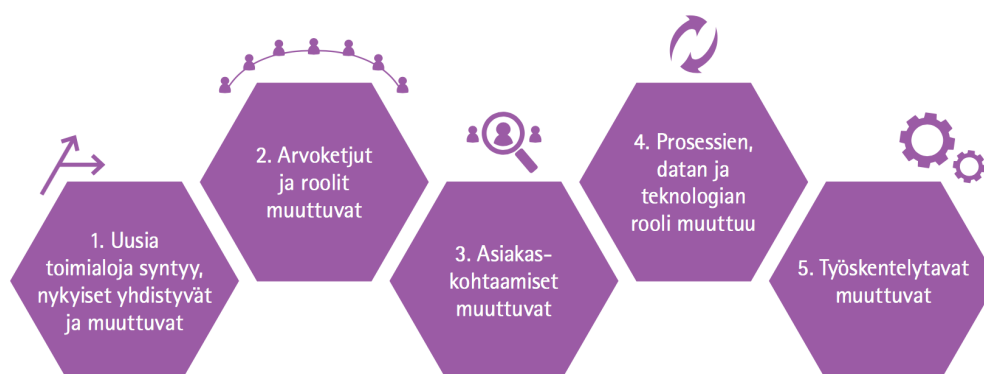
Terveystieteiden ammattilaisten e-terveyspalvelujen työkalupakkiin kuuluvat esimerkiksi sähköinen potilaskertomus, laboratorion ja kuvantamisen tietojärjestelmät, potilaan aikaisempien terveystietojen välittäminen tietoverkossa, sähköinen lähete-palautte, sähköinen

resepti, sähköiset tietokannat ja päätöksentuki sekä ammattilaisten välinen etäkonsultaatio ja etäkoulutus. Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 strategiassa kansalaisen näkökulma on nostettu keskiöön. Sähköisten omahoitopalvelujen kautta potilas voi hankkia tarvitsemaansa terveystietoa, varata ajan terveydenhuollon palveluihin, tarkastella tutkimustuloksiaan ja sairauskertomustietoaan sekä kysyä neuvoa terveydenhuollon ammattilaisilta. Kansallisesti järjestetyn Omakanta-palvelun kautta esimerkiksi reseptitiedot ja suostumukset tietojen käyttöön näkyvät ilman organisaatorajoja. Henkilökohtaisen hyvinvointi- ja terveystietojen hallinta-alustan kautta kansalainen voi jatkossa itse tallentaa mittaus- ja terveystietoa sekä jakaa sitä halutessaan ammattilaisen kanssa. Kotona tapahtuva terveydentilan seuranta ja omatoiminen palvelujen käyttö tulevat lisääntymään, tavoitteena onkin vapauttaa laitosten resursseja niille, jotka niitä eniten tarvitsevat. (Reponen 2015.)

Sähköisten palveluiden uusi tulokas on mHealth eli m-terveyspalvelut tai terveystietosalan mobiilisovellukset, jotka WHO:n mukaan osana e-terveyspalveluja kattavat mobiililaitteiden kuten matkapuhelimien, potilaan seurantaan tarkoitettujen laitteiden ja muiden langattomien laitteiden käytön terveydenhuollossa ja kansanterveystyössä. Terveystietosalan mobiilisovelluksilla katsotaan olevan mahdollisuuksia vaikuttaa sairauksien ehkäisyyn ja palvelujen saatavuuteen. Uusien sähköisten terveyspalvelujen ratkaisujen hallinta ja täysimittainen hyväksikäyttö edellyttävät terveydenhuollon ammattilaisilta toimintatapojen muutosta ja koulutustarvetta uusien työkalujen käyttöön. (Reponen 2015.)

Suomalaiset yritykset ja organisaatiot ovat joutuneet toteamaan, että digitaalisuuteen panostaminen ja sen huomioiminen on välttämättömyys ja olemassaolon ehto. Digitaalisuutta ei voida rajata IT-osastolle, tuotekehityksen ideamyllyyn tai alakohdaksi yrityksen strategiassa, vaan sen vaikutus läpäisee koko yrityksen asiakasrajapinnasta toimitusketjuun ja sisäisiin toimintoihin. Digitalisoitumisen nopeaa etenemistä ajaa asiakkaiden odotusten muuttuminen ja kasvaminen. (Accenture 2014, 4)

Digitalisoitumisen myötä rajat toimialojen välillä hämärtyvät. Digitaaliset ekosysteemit (useampien toimialojen arvoketjut, jotka yhdessä tuottavat loppuasiakkaalle tuotteen tai palvelun) nousevatkin keskeiseksi teemaksi useilla toimialoilla. Digitaalisten ekosysteemien optimoinnissa arvoketjut lyhenevät ja perinteiset jakelijan roolit pienenevät digitaalisten kanavien mahdollistaessa suoran yhteyden loppuasiakkaisiin. Digitalisoinnin menestystekijät löytyvät parhaiten asiakasprosessiin ja -kokemukseen keskittymällä sekä ekosysteemis suunnittelun kautta. Kuvio 4 havainnollistaa tätä muutosta. (Accenture 2014 ,6.)



Kuvio 4: Digitaalisuus uudistaa toimialoja, ekosysteemeitä ja arvoketjuja (Accenture 2014, 6)

Tämän hetken toimintaympäristöön sopii hyvin DigiLean-uudistaminen. Joka tarkoittaa osallistavien Lean-periaatteiden, digitalisuuden antamien mahdollisuuksien ja ketterän kehityksen hyödyntämistä toiminnan uudistamisessa. DigiLean uudistamisella tavoitellaan samaan aikaan toiminnan jatkuvaa parantamista pienin askelin sekä suorituskyvyn merkittäviä tasoparannuksia liiketoimintamalli-innovaatioilla. Onnistunut DigiLean-uudistaminen perustuu asiakashyötykeskeisyydelle, innovatiivisuudelle sekä kyvyille kyseenalaistaa nykyisiä ajattelu- ja toimintamalleja. Nopeus, ketteruus, rohkeat kokeilut ja Start Up -henki ovat ratkaisevassa asemassa uudistamisessa. Uudistamisessa tarvitaan

- sekä alhaalta-ylös rakennettavaa jatkuvan parantamisen kulttuuria, jossa koko organisaatio valjastetaan tunnistamaan ja toteuttamaan parannustoimenpiteitä
- että ylhäältä-alas johdettuja kehittämishankkeita, joissa luodaan merkittäviä tasoparannuksia nykyiseen toimintaan. Kehittäminen kohdennetaan alueille, joilla on saavutettavissa suurimmat hyödyt ja vaikutukset. (Talent Vectia Renewal 2016.)

3.2 Digitalisaation johtaminen

Ilmarisen & Koskelan (2015, 229-230) mukaan johtaminen ratkaisee digitalisaation onnistumisen. Pohjimmiltaan digitalisaation johtamisessa on kyse uudistumisen johtamisesta. Digitalisaatio ulottuu yrityksen kaikille tasoille. Se koskettaa kaikkia funktioita ja toiminnan tasoja strategiasta ja toimintamalleista yrityskulttuuriin sekä yksittäisten ihmisten toimenkuviin ja osaamisiin. Johtamisessa on käsiteltävä samanaikaisesti niin mahdollisuuksia ja uhkia, epävarmuuksia ja valintoja kuin vanhan purkamista ja uuden luomista. Digitalisaatioon liittyy erityisen paljon ajoituskysymyksiä, jotka liittyvät muun muassa markkinoiden muutosvauhtiin ja teknologian kypsyyssasteisiin. Digitalisaatio murtaa myyttejä ja muuttaa normeja siitä, mikä on oikeaa ja hyvää yrityksessä, siksi johto joutuu käsittelemään myös inhimillistä muutosvastarintaa.

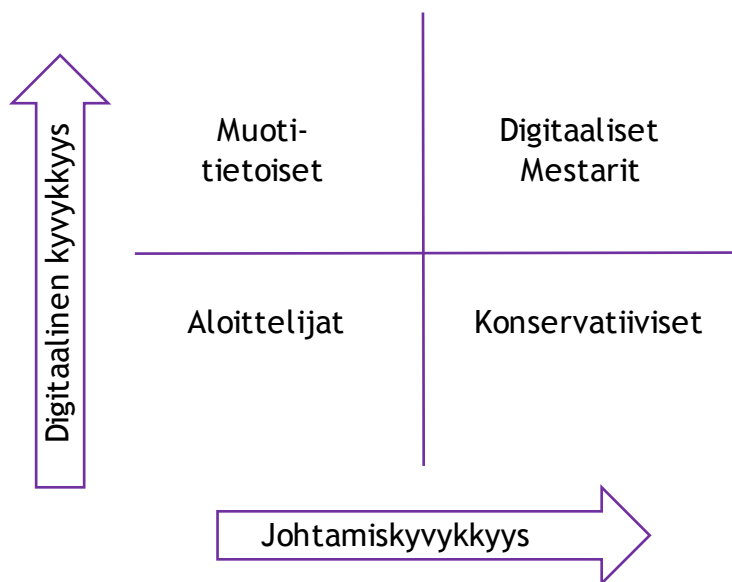
Digitalisaatio ei muuta hyvän johtamisen perusasioita. Se on oikeita strategisia valintoja ja niiden taitavaa toimeenpanoa. Se on selkeiden tavoitteiden asettamista, systemaattista seuranta ja jämäkkää poikkeamiin puuttumista. Se on resursointia, organisointia ja roolittamista. Ennen kaikkea se on ihmisten johtamista tavalla, joka saa heidät antamaan parastaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilmarinen ja Koskela määrittelevät digitalisaation johtamiselle kuusi pääkohtaa:

1. *Tee aito päätös.* Tärkeintä on ymmärtää digitalisaation merkitys omalle liiketoiminnalle, tehdä päätökset ja toteuttaa ne. Päämäärä tiivistetään selkeäksi viestiksi ja innostavaksi kiteytykseksi, joka kulminoituu mittariin.
2. *Johda muutosta.* Digitalisaatio on myös luopumisen ja poisoppimisen johtamista. Ajoitus, vaiheistus ja hyvä ihmisten johtaminen tulee huomioida johdettaessa muutosta kohti digitaalista maailmaa.
3. *Johda valtuuttamalla.* Valtuuttaminen on tärkeä johtamisen työkalu digitaalisessa ajassa, se on keino lisätä organisaation nopeutta. Ripeys on asenne ja kulttuuri, joka korostuu digitaalisessa maailmassa. Johto määrittää ja viestii tavoitteista, joihin tähdätään ja varmistaa, että ne on ymmärretty oikein.
4. *Vähennä siloja ja yllytä yhteistyöhön.* On luotava toimiva asiakaspolku. Yhteisten tavoitteiden asettaminen useammille rooleille kannustaa yhteistyöhön ja tavoitteiden saavuttamiseen yhdessä. Siloja tulee purkaa yrityksen sisällä, mutta myös avainkumppanit tulisi saada osaksi työyhteisöä. Myös ajattelusiiloja voidaan purkaa, joskus luovuuden synnyttämä kitka ja ristiriita voi tuoda mukanaan hyviäkin innovaatioita. Toisaalta riskinä on avoin konflikti, joka saattaa tehdä tuottavan yhteistyön mahdottomaksi.
5. *Luo uusi tekemisen meininki.* Digitaalisessa ajassa menestyminen vaatii uudenlaista meininkiä, asennetta ja kulttuuria. Johdon ei tarvitse olla itse digiosaja, mutta sen tulee luoda yritykselle kulttuuri, joka luo tilaa ja janoa digitalisaation rakentamiselle. Kulttuurin syntymistä voi edistää yllyttämällä uteliaisuuteen, etenemällä pala kerrallaan rohkeasti kokeillen ja oppien epäonnistumisista.
6. *CDO - Chief Digital Officer.* Digitaalisen transformaation johtamisessa on kaksi ääripäätä; toimitusjohtaja johtaa muutosta itse tai se tapahtuu verkkokauppapäällikön ja it-managerin toimesta. Yritykseen voidaan palkata myös digitalisuudesta vastaava johtaja CDO, jolta edellytetään laaja-alaista ymmärrystä liiketoiminnasta, asiakaskäyttäytymisestä ja teknologiasta, uudistushenkisyyttä, halua oppia ja kokeilla sekä hyviä viestintä-, vuorovaikutus- ja vaikuttamistaitoja. On tärkeää huomata, että on eri asia johtaa digitaalisen kanavan toimintaa kuin koko yrityksen läpileikkaavaa digitalisoitumista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 230-240.)

Westerman, Bonnet ja McAfee (2014, 12-14) tutkivat kolmen vuoden ajan satojen yritysten toimintaa perehtyen yritysten digitaaliseen transformaation ja siihen, miten yritykset ovat

selviytyneet digitaalisesta murroksesta. Digitaalista transformaatiota strategisena etuna käyttäneitä ja digitaalisuutta menestyksekkäästi liiketoiminnassaan hyödyntäneitä yrityksiä kutsutaan nimellä Digital Masters. Seuranta oli kansainvälistä ja sitä tehtiin eri toimialoilla. Tutkimuksessa selvisi, että digitaalisessa muutoksessa vaikuttaa kaksi ulottuvuutta: teknologia (Digital Capability) ja muutoksen johtaminen (Leadership Capability). Teknologian avulla muutetaan tapaa tehdä liiketoimintaa oli sitten kyse asiakaskokemuksesta, liiketoimintaprosesseista tai kokonaan uusista liiketoimintamalleista. Teknologia ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan myös johtamista. Johtamisella teknologian vaikutukset kääntyvät todellisiksi muutoksiksi.

Transformaatio vaatii vahvaa ylhäältä alas johtamista, jossa asetetaan päämäärä, muutosvauhti ja varmistetaan, että koko yritys toteuttaa muutosta. Tutkimusten mukaan transformaatio ei onnistu alhaalta ylös johtamisella eli niin sanotusti “annetaan kaikkien kukkien kukkia” -menetelmällä. Ylhäältä alas johtaminen ei tarkoita, että transformaatio pitää suunnitella yksityiskohtaisesti alusta loppuun, mutta ei toisaalta sitäkään, että luodaan intoa yritykseen ja odotetaan mitä hyvää syntyy. Transformaatio perustuu asteittaiseen kokeiluun ja siitä oppimiseen ja kehittämiseen. Ylhäältä alas johdetussa mallissa kokeilu ei kuitenkaan ole täysin vapaata, vaan se on vahvasti hallinnoitua ja koordinoitua. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 13-14.)



Kuvio 5: Yritysten ryhmittely digitaalisen kehitysvaiheen mukaan (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 15)

Johtamis- ja digitaalikyvykyksien dimensioiden pohjalta (Kuvio 5) yritykset voidaan jakaa neljään ryhmään sen mukaan, missä vaiheessa digitaalista muutosta ne ovat. *Aloittelijat* ovat digitaalisen matkan alussa, monet heistä noudattavat “odota ja näe” -strategiaa. He haluavat olla varmoja asiasta ennen toimintaa. Aloittelijoilla on haasteita sekä teknologian että

johtamisen osa-alueilla. *Muotitietoiset* eivät odota toimiakseen, he investoivat digitaalisiin välineisiin ja menetelmiin osoittaakseen olevansa trendikkäitä. Muotitietoiset eivät kuitenkaan muuta tai kehitä taustalla olevia asioita. Lisäksi heiltä puuttuu muutoksen johtamiskykyä, joten tehdyt investoinnit menevät hukkaan ja kokeiluista ei saada liiketoiminnallista hyötyä. Myös ratkaisujen integroinnissa ja skaalauksessa on ongelmia tai ne epäonnistuvat. *Konservatiivit* ovat muotitietoisien vastakohta, heillä on hyvät johtamiskyvyt, mutta liika varovaisuus estää rakentamasta teknologiaa. Konservatiivien johtamisjärjestelmä perustuu tarkaan pohdintaan, koordinointiin, virheiden välttelyyn, kontrollointiin ja riskien karttamiseen. Konservatiivit eivät halua tuhjata aikaa, vaivaa tai rahaa, ja jos investoinnille ei ole faktoja, se jätetään tekemättä. *Digitaaliset Mestarit* ovat ratkaisseet haasteet, joita heidän kilpailijoillaan on. He tietävät mihin ja miten investoida ja heidän johtonsa on sitoutunut ohjaamaan yrityksen digitaaliseen tulevaisuuteen. He uskaltavat investoida tietäen, että riskejä on olemassa ja johtamiskyvyn avulla he pystyvät koordinointiin, integrointiin ja skaalaukseen. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 15-17.)

4 Näkökulmia muutokseen

Muutos lähtee monesti liikkeelle siitä, että toiminnassa tunnistetaan uusi asia, tarve, virhe tai epäkohta, johon halutaan tarttua. Oli muutos suuri tai pieni, se on aina haaste. (Ponteva 2010, 10.) Johdon tulisi pystyä kanavoimaan muutos positiiviseksi voimaksi, joka hyödyttää koko organisaatiota. Puhutaan muutosjohtamisesta tai muutoksen johtamisesta. Muutos vaatii muuttumista, mikä on vaikeaa niin yksilölle kuin organisaatioillekin. (Takala 2007.)

Muutos on jatkuvaa, se on luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen suhtautuu avoimesti ja myönteisesti. Ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset hyvin eri tavalla. Joillekin työntekijöille pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin esimerkiksi organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka taas voi olla merkityksellisempi johdolle. (Ponteva 2010, 9.)

Muutoksen yllätyksellisyys, lopullisuus ja epämääräisyys tekevät siitä haasteellisen (Ponteva 2010, 10). Pelko uudesta ja hallitsemattomasta hillitsee muutoshalukkuutta tehokkaasti. Tästä syntyvät myös vastavoimat, vastavoimien kääntäminen muutoksen puolelle on todellinen haaste muutosjohtajalle. (Takala 2007.) Esimiehen tulisi pystyä selittämään muutos ja sen merkitys työntekijöille. Onnistuakseen muutos tarvitsee myös muutokseen sitoutuneen johdon, joka osoittaa, että muutosta tarvitaan. (Ponteva 2010, 10.)

4.1 Muutoksen määritelmiä

Muutos on monimuotoinen kokonaisuus, joka käsitteenä kuvaa tilanteesta tai tilasta toiseen siirtymistä. Muutoksella tavoitellaan jotain parempaa. Tavoitteet voivat olla moniulotteisia ja muutoksilla voidaan yrittää parantaa organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta, kykyä vastata palvelulta odotettuihin tarpeisiin, innovointikykyä tai henkilöstön sitoutumista ja työssä jaksamista (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007, 5.)

Piha (2015, 14-15) toteaa että, maailmassa on tapahtunut rytmihäiriö, ja se on pysyvä tila. Tämä muutos haastaa nyt myös hitaimmin toimivat organisaatiot muuttamaan omaa rytmiaan ja toimintaansa. Rytmihäiriö tuhoaa yrityksen, joka ei kykene muuttumaan nopeammaksi reagoimaan ja mahdollisuuksiin tarttuvaksi. Muutoksen tila on pysyvä ja useimman ennusteen mukaan myös kiihtyvä. Kreikkalaisista filosofeista Herakleitos totesi ensimmäisenä n. 500 eKr., että vaikka yksittäiset asiat ovat alttiita muutokselle ja rappiolle, maailma sinänsä on ikuinen. Hän piti jatkuvaa muutosta kaikkia asioita hallitsevana peruslakina. Muutoksen ja konfliktin maailma ei ole pelkästään kaaos, vaan sitä hallitsee tasapainon periaate, joka pitää nämä oikeissa rajoissa. Nykyajan yritys elää konfliktin ja tasapainon dialektiikassa. Myös yritysten toimintaympäristö muuttuu lakkaamatta. (Takala 2007.)

Muutoksen makronäkökulma kertoo, mitä muutoksessa tapahtuu organisaation kokonaisuuden tasolla. Muutosprosessi etenee, siitä tiedotetaan ja järjestetään mahdollisesti koulutuksia. Tavoitteena on tietty muutos tietyllä aikavälillä. Kun tavoitteeseen on päästy, lopputuloksena pitäisi olla myös muuttunut toiminta. Muutoksen mikronäkökulma puolestaan kuvaa muutosta yksilön näkökulmasta. Mikrotasolla tapahtuvat muutokset ovat yleensä paikallisia ja jatkuvia sekä monesti pieniä, mutta merkityksellisiä. Kun työntekijät ovat tottuneet muutoksiin, mikrotason asioiden käsittely on luonnollinen tapa kehittää työtä. Muutoksen toteuttajat ovat silloin osa muutosta. Muutos on prosessi, jossa monet asiat vaikuttavat toisiinsa. (Ponteva 2010, 10.)

Muutokset voivat toteutua suunniteltuina ja tarkoituksellisina niin, että henkilöstö tiedostaa ne tai muutokset voivat toteutua tiedostamattomina. Muutoksen suuruus ja merkittävyys vaihtelevat suuresti, toiset muutokset ovat radikaaleja ja toiset vähittäin tapahtuvia, muutosprosessissa voi olla samanaikaisesti myös molempia elementtejä. Radikaaleissa muutoksissa on tarkoitus uudistaa toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä voimakkaasti ja perustavanlaatuisesti. Vähittäin tapahtuvassa muutoksessa edetään askeltavasti kohti uudistusta. Asteittain etenevä uudistus antaa työntekijöille aikaa sopeutumiseen ja mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden tekemisen, samalla se voi kuitenkin kuormittaa organisaatiota pitkäaikaisesti. (Syväjärvi ym. 2007, 5-6.)

Muutosjohtamisen asiantuntija professori John Kotter on kehittänyt kahdeksan askeleen mallin, jonka avulla muutos tulisi viedä läpi yrityksessä (Kuvio 6). Muutosprosessi lähtee liikkeelle, kun yrityksen nykytilaa tarkastellaan ja käsitetään, että *muutos on väistämätön*. Esimiesten ja johdon on pystyttävä perustelemaan muutoksen syyt ja seuraukset henkilöstölle heti muutoksen alkuvaiheessa ja autettava heitä ymmärtämään muutoksen väistämättömyys. Seuraavaksi *kootaan muutosta eteenpäin vievä ryhmä*. Ryhmällä tulee olla voimaa ja energiaa johtaa sekä ihmisiä että asioita ja kykyä yhteistyöhön. *Muutosstrategian ja vision laatiminen* on tärkeää, kaikilla tulee olla yhteinen, selkeä näkemys päämäärästä, johon muutoksella pyritään. Tavoitteeseen vievät vaiheet konkretisoidaan ja strategiasta rakennetaan ymmärrettävä ja toteutuskelpoinen. (Kotter 1995, 1-5.)

Muutosviestintä on läpi muutosprosessin yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä. Viestintä on jatkuvaa, toistuvaa, täsmällistä ja sitä toteutetaan mahdollisimman kattavasti eri kanavissa. *Henkilöstön valtuuttamisella* on iso merkitys muutosprosessissa, henkilöstöä rohkaistaan kokeilemaan uusia tapoja kehittää ideoita ja tarjotaan mahdollisuutta johtaa. Muutokseen vaikuttamisen mahdollisuus tukee henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia. Muutosprosessi vie aikaa, lopullinen päämäärä voi välillä tuntua saavuttamattomalta. Välitavoitteiden avulla *lyhyen aikavälin onnistumisista varmistutaan* ja henkilöstölle todentuu, että muutosprosessi etenee. Muutosprosessin loppuminen ei takaa muutosta. *Muutoksen vakiinnuttaminen* yrityksen kulttuuriin voi viedä vuosia, tämän vuoksi on tärkeää, että muutos pidetään esillä. Uutta tapaa toimia korostetaan tekemisessä ja viestinnässä. Viimeinen askel on *uusien toimintatapojen juurruttaminen* eli käydään yhdessä läpi muutosprosessia, miten toiminta on muuttunut ja miten se on vaikuttanut yrityksen menestykseen. On tärkeää kehittää yrityksen johtamista ja varmistaa, että johtaminen tapahtuu myös uudistuksen mukaisesti. (Kotter 1995, 5-8.)



Kuvio 6: Muutoksen kahdeksan askelta (Kotter International 2016)

Muutokset eivät etene alkutuskasta voittoon, organisaation jäsenet tekevät uuden kynnyksellä kukin oman tietoisien tai tiedostomattoman arvionsa muutoksen panos-tuottosuhteesta. Jos muutos vaatii vähän ponnisteluja tai uhrauksia, mutta tuottaa suuren hyödyn, se saa nopeasti kannatusta. Jos taas menetykset tuntuvat suurilta hyötyyn nähden, suhtaudutaan muutokseen luontaisen torjuvasti. Suurten vaatimusten ja hyötyjen yhdistyessä organisaatio joutuu konfliktitilanteen eteen. Muutos, johon liittyy sekä vähäisiä vaatimuksia että lupauksia, ei puolestaan onnistu herättämään organisaation mielenkiintoa. Taulukko 1 havainnollistaa tätä hyötyjen ja vaaditujen uhrausten vaikutusta muutoksen vastaanottoon. (Mattila 2007, 19.)

		Muutoksen arvioitu hyöty	
		Vähäinen	Suuri
Muutoksen vaatimat uhraukset / panokset	Vähäinen	Vähäiset uhraukset ja vähäinen hyöty → Välinpitämättömyys	Vähäiset uhraukset ja suuri hyöty → Myötämielisyys
	Suuri	Suuret uhraukset ja vähäinen hyöty → Vastarinta	Suuret uhraukset ja suuri hyöty → Konflikti

Taulukko 1: Miten arvioitu hyöty ja vaaditut uhraukset vaikuttavat muutoksen vastaanottoon (Mattila 2007, 20)

Muutos ei ole kielteinen ilmiö, mutta huonosti johdetut muutoshankkeet sitä vastoin ovat. Ne aiheuttavat organisaatioissa runsaasti hämmennystä, sählystä ja tehottomuutta, mikä puolestaan heikentää henkilöstön suorituskykyä, motivaatiota ja työhyvinvointia. Muutoksen johtamisessa on vielä opittavaa. Tärkeimpiä oppeja on, ettei kyse ole vain yksittäisistä muutoshankkeista, vaan muutos on organisaation luonnollinen tila. (Salminen 2014, 304.)

4.2 Muutoksen johtaminen

Kyky johtaa muutosta on avainasemassa 2000-luvulla. Organisaation menestyksessä näkyy se, kuinka se on onnistunut kuuntelemaan asiakastaan, seuraamaan ympäristöään ja reagoimaan tähän kaikkeen muuttamalla toimintatapojaan. Jokainen organisaatio kohtaa uudet haasteet omalla tavallaan, tavasta riippumatta muutos on aina toteutettava ja johdettava järjestelmällisesti. Organisaatioiden muutoskyvykyys rakentuu siitä, että muutoksen johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena osana kaikkea arjessa tapahtuvaa toimintaa. (Aarnikoivu 2008, 163.)

Muutoksen johtaminen on keskeinen osa esimiehen työtä. Muutos on asioiden luonnollinen tila, jonka kanssa on opittava elämään. Toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa, asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja kilpailijat kehittävät toimintaansa. Muutoshankkeita kannattaa opetella johtamaan kunnolla, niihin ei tule suhtautua toimintaa haittaavina kiusankappaleina. Esimiehen tehtävänä onkin muistaa ja muistuttaa, että muutos ei ole mahdollisista uhkista huolimatta lähtökohtaisesti huono asia. Muutostilanteisiin sisältyy aina myös uusia mahdollisuuksia, joita on osattava hyödyntää. (Salminen 2014, 303-304.) Sundvik (2006, 148-149) onkin todennut, että muutosta tulee johtaa, jotta muutos ei ala johtaa. Muutosprosessi tulee suunnitella ja johtaa tapauskohtaisesti, mikä on aina parempi kuin kaavamaisesti vaihe vaiheelta toteutettu prosessi, jossa on tilaa vain vähän oikeanlaiselle reaktiivisuudelle.

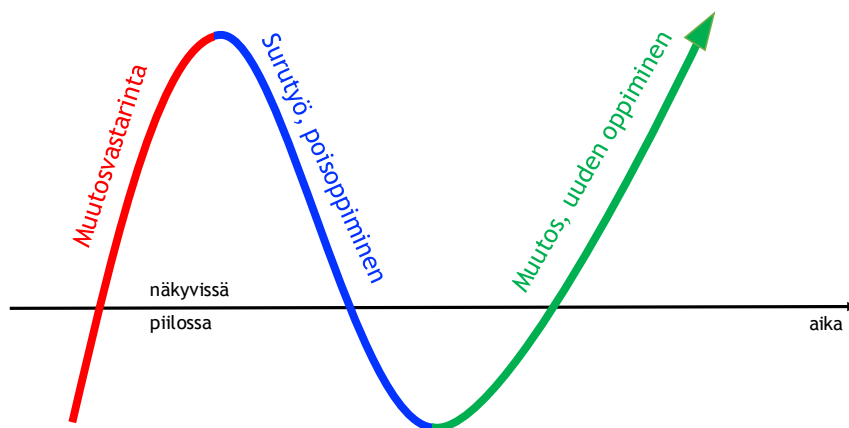
Ketään ei voi pakottaa muuttumaan, vaan into muuttua löytyy jokaisesta itsestä. Esimies voi kuitenkin auttaa alaistaan löytämään joskus piilossa olevan muutosinnon. Jos työntekijä näkee itsensä ja työnsä osana organisaatiota muutoksen jälkeenkin, muutos on luontevaa organisaation toimintaa. Organisaation johto, esimiehet ja henkilöstöihmiset voivat omalla johdonmukaisella samankaltaisella toiminnallaan tukea henkilöstöä tässä prosessissa. Olennaista on, että kaikki viestivät samaa asiaa: muutos on myönteinen ja organisaatiota rikastuttava asia. (Ponteva 2010, 18.)

Muutoksen johtamisesta on tullut osa päivittäisjohtamista ja jatkuvan uudistamisen metataidoista yhä useamman organisaation strateginen ydinkompetenssi, taito toimia ja selviytyä hyvin muutoksesta sen sisällöstä riippumatta. On tärkeää ymmärtää, mitä nykyinen aika ja yhä yllätyksellisempi toimintaympäristö tarkoittavat. Aiemmin koettua normaaliutta ei enää ole,

muutos ja yllätyksellisyys on uusi normaali tila, ja kilpailukyky mitataan kyvyssä sopeutua. Jatkuva uudistuminen edellyttää sisäänrakennettua kyvykkyyttä, jonka elementtejä ovat:

- kyky luovuuteen ja innovatiivisuuteen
- tiedon hankkiminen, jalostaminen, yhdisteleminen ja jakaminen
- jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen
- uudistuva, strategiseen ajatteluun pohjautuva suorituksen johtaminen. (Sydänmaalakka 2014, 99-100.)

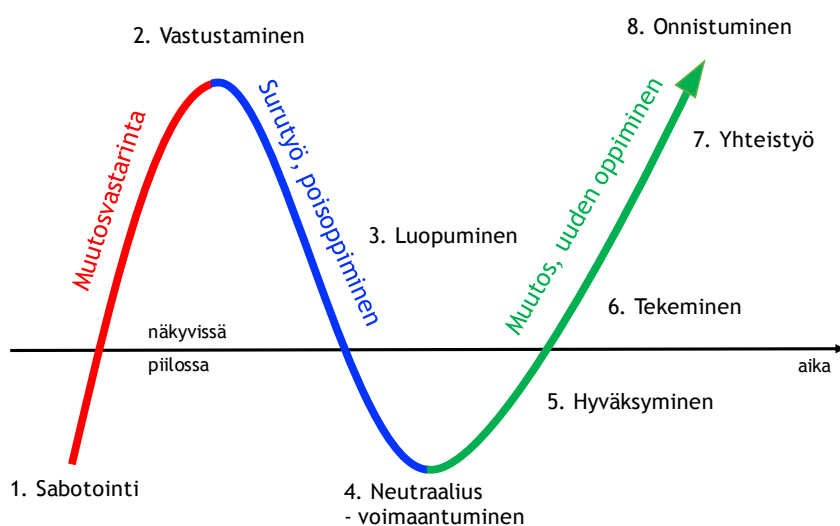
Aarnikoivu (2008, 164-165) jakaa muutoksen johtamisen neljään eri vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa määritellään muutos ja luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tässä vaiheessa vastataan kysymyksiin miksi, miten ja mitä? Kysymysten kautta määritellään nykytila muutostarpeelle, siirtymävaihe keinoineen ja tavoitetila. Suunnitteluvaiheessa pureudutaan toteutukseen, suunnitellaan muutoksen keinot ja läpimeno. Olennaista on henkilöstön osallistuminen suunnitteluun, jotta sitoutuminen muutokseen kasvaa. Muutoksen tehokas ja hallittu käynnistyminen on turvattava, koska tällä suodaan uskottavuutta uudelle suunnalle ja sille, että muutos on todellinen. Toteutusvaiheeseen siirrytään esimiehen annettua muutokselle lähtökäsky, tässä vaiheessa palkitaan myös huolella luotu perusta muutokselle. Viimeisessä vakiinnuttamisvaiheessa ollaan, kun muutoshankkeen hyödyt realisoituvat.



Kuvio 7: Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen 2007, 71)

Esimiehen tavoitteena on saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen, siksi on tärkeää, että esimies tunnistaa, missä vaiheessa muutos ja työntekijän sitoutuminen ovat. Muutos sisältää kolme päävaihetta, jotka Kuviossa 7 esitetään 1) muutosvastarinta, 2) surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja 3) muutoksen varsinaisen toteutumisen eli uuden oppiminen. Muutosvastarinta on tarpeellinen ja tärkeä vaihe muutoksessa, pelko kypsyy näkyväksi kritiikiksi. Muutosvastarinta kertoo siitä, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen tai hän ei selviä ilman tu-

kea ja apua. Muutosvastarinnassa elää runsaasti energiaa, joka kannattaa valjastaa muutoksen edistämiseen sen vastustamisen sijaan. Esimieheltä ja ylemmältä johdolta tämä edellyttää kykyä sietää kritiikkiä. Surutyön tai vanhasta poisoppimisen vaiheessa henkilöstö tarvitsee tukea ja aikaa, poisoppiminen edellyttää aikaa luopua vanhasta. Surutyön loppuun saattaminen on tärkeää, jotta vältetään muutosvastarintaan palaaminen. Uusien muutosten viedessä johdon huomion, surutyön kesken jättäminen on yleistä. Muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen eli uuden oppimiseen päästään, kun vastarinta on murtunut ja vanhoista toimintamalleista on luovuttu, niitä on surtu tarpeeksi ja niistä on poisopittu. Uuden oppiminen on hertullisin vaihe, jolloin ihmiset osaavat nauttia muutoksesta havaitessaan oppivansa. Tässä vaiheessa työntekijät yleensä havaitsevat, että vanhasta luopuminen oli tarpeellista. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-70.)



Kuvio 8: Sitoutuminen muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 71)

Arikoski & Sallinen (2007, 72) jakavat muutoksen perusvaiheet (muutosvastarinnan, surutyön ja muutoksen toteutuksen) kahdeksaan sitoutumisen asteeseen (Kuvio 8). *Sabotointi* on eräänlaista muutosvastarintaa, jolla ihminen ottaa ensimmäisen kerran kantaa muutokseen. Muutos ei ole työntekijälle tässä vaiheessa samantekevää, vaan hän vastustaa sitä ja yrittää näin estää tulevan muutoksen. Sabotointivaiheessa esimiehen läsnäolo ja käytettävissä olo korostuvat. Esimiehen tulee jalkautua henkilöstön keskuuteen ja pyrkiä torjumaan huhut. Kun sabotointi tapahtuu ikään kuin piilossa, seuraavassa vaiheessa *vastustaminen* tulee näkyväksi, julkiseksi muutosvastarinnaksi. On tärkeää hyödyntää vastustajien kritiikki ja kyseenalaistaminen muutoksen läpiviennissä. Mikäli esimies panostaa heti muutoksen alussa riittävästi tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen eli avoimuuteen, jäävät sabotointi sekä vastustaminen vähäisemmiksi ja kestävät lyhyemmän aikaa. Avoimuudella vastustusvaiheesta päästään nopeammin seuraaviin vaiheisiin ja sitä kautta uuden oppimiseen ja muutoksen toteuttamiseen. Muu-

tosta toivoneet ja odottaneet ihmiset eivät yleensä käy läpi sabotoinnin ja vastustamisen vaihetta, myös uudet työntekijät siirtyvät yleensä suoraan uuden kehittämiseen. (Aarnikoivu 2008, 172; Arikoski & Sallinen 2007, 73-74.)

Muutosvastarintavaiheesta siirryttäessä surutyövaiheeseen, vanhasta poisoppimiseen ja *luopumiseen*, esimiehen tulee olla kärsivällinen ja antaa aikaa myös. Työntekijän on hyväksyttävä, että muutos etenee, halusi hän sitä tai ei. Ihminen näkee tulevaisuutensa synkkänä tai epä-määräisenä ja kokee itsensä turvattomaksi. Tässä vaiheessa organisaation ja esimiesten on tuettava ihmisiä valmentamalla heitä tuleviin haasteisiin. Surutyö päättyy eräänlaiseen *neutraaluiden* tunnetilaan, jossa ihminen kokee, ettei muutoksen tapahtumisella ole juurikaan merkitystä. Ihmisen voimavarat muutokseen osallistumiseen ovat vähissä, mutta tämä on myös vaihe, jossa ihmisen voimaantuminen alkaa pikkuhiljaa kasvaa. Voimaantuessaan työntekijä saa takaisin menettämänsä tarmoa ja uskoa tulevaisuuteen. (Aarnikoivu 2008, 173; Arikoski & Sallinen 2007, 75.)

Muutoksen sitoutumisen viidennessä vaiheessa tapahtuu hiljainen *hyväksyminen*, jossa esimiehen tulee edistää muutoksen toteutumista jalkautamalla ja aktivoimalla varovaisen myönteiset henkilöt. Tässä vaiheessa ihmiset oppivat hiljalleen luottamaan, että muutos on ainut ja oikea vaihtoehto. Heillä ei ole juurikaan halua tai voimia toimia muutoksen hyväksi, hyväksyminen tapahtuu usein heidän omassa mielessään ja ajatuksissaan. Heidät saatetaan tulkita muutoksen vastustajiksi. Esimiesten tulisi löytää nämä hiljaiset hyväksyjät ja aktivoida heidät muutoksen moottoreiksi seuraavaan vaiheeseen. Muutokseen liittyvien tehtävien avulla hyväksyjät pääsevät nousemaan seuraavalle tasolle sitoutumisessa. *Tekeminen* on havaittavaa käyttäytymistä, joka voi olla lievemmillään muutoksesta puhumista positiiviseen sävyyn. Vahvempaa tekemistä on uusien asioiden systemaattinen opettelu ja niiden toteuttaminen. Tekemisen vaiheessa esimiehen tulee pyrkiä laajentamaan työntekijöiden näkökulmaa itsestään, yksilötasolta työyhteisötasolle. Esimiehen kannattaa ohjata yhteistyöhön ja korostaa yhteisiä tavoitteita. (Aarnikoivu 2008, 173; Arikoski & Sallinen 2007, 75-76.)

Muutoksen haasteiden ympärillä yksikseen puurtavat ihmiset tulee kannustaa *yhteistyöhön*, jonka avulla muutoksesta tehdään merkityksellisempi ja energia suunnataan oikeisiin asioihin. Yhdessä ymmärretyt ja sisäistetyt yrityksen tavoitteet ovat helpompia toteuttaa. Tässä vaiheessa on hyvä käydä läpi myös kokemuksia aiemmista muutoksista, missä onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin. Havaintojen ja kokemusten analysointi johtaa parhaimmillaan yhteisölliseen oppimiseen ja toimintamallien omaksumiseen. Sitoutumisen viimeisessä eli *omistautumisvaiheessa* yksilö yhdistää oman toimintansa muuttuneeseen kokonaisuuteen. Esimiehen tulee ennen kaikkea olla esimerkki ja toimia toisin. Hänen pitää tukea sitä, että henkilö kokee oman roolinsa ja vastuidensa olevan selkeitä muutoksessa. Parhaassa tapauksessa työntekijät saavat esimerkkejä myös toisistaan. Ihminen sitoutuu parhaiten muutokseen, kun hän saa itse

osallistua ja päättää omiin tehtäviinsä liittyvistä asioista. Oma-aloitteisuuteen kannustaminen onkin muutoksessa esimiehen parhaimpia työkaluja. (Aarnikoivi 2008, 174; Arikoski & Sallinen 2007, 77-79.)

4.3 Muutosvastarinta

Muutoksista ja niiden johtamisesta puhuttaessa nousee esiin väistämättä muutosvastarinta, sen käsittely onkin yksi kriittisimmistä osa-alueista muutosprosessissa. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Se voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta liittyy ihmisten taipumukseen puolustaa vanhoja tapoja toimia. Muutosvastarinnalle on aikansa ja paikkansa, se on ihmisten luonnollinen tapa suhtautua uusiin asioihin ja tässä mielessä eräänlainen terveen ihmisen merkki (Aarnikoivu 2008, 165; Ponteva 2012, 20; Salminen 2014, 308.)

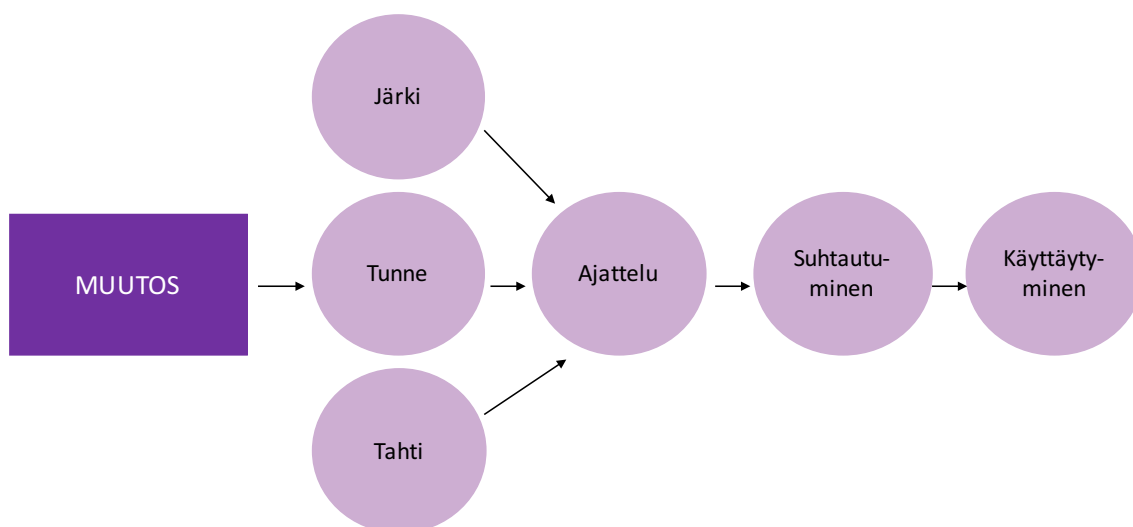
Muutosvastarinta terminä ohjaa mielikuvan taisteluun ja puolustautumiseen ja antaa ehkä harhaanjohtavan kuvan siitä, että toiminnan takana olisi tietoisia valintoja tai jonkinlaisia toimintastrategioita. Se myös ruokkii epätarkoituksenmukaista vastakkainasettelua johdon ja muun henkilöstön välillä. Muutos ei kuitenkaan ole työnantajan hyökkäys työntekijää kohtaan, eivätkä työntekijöiden ajattelussa ja toiminnassa tapahtuvat muutokset ole kosto työnantajan toimia kohtaan. Itseasiassa molempia ohjaa sama motiivi, halu säilyä hengissä ja turvata oma tulevaisuus. Pelkästään tämän asian hyväksyminen ja ymmärtäminen, parantaa muutostilanteen lähtöasetelmia puolin ja toisin. (Sundvik 2006, 193.)

Muutoksen käsittely vie aikaa ja vaatii runsaasti psyykkistä työtä, johon kuuluu rajallista voimavaraa, toimintaenergiaa. Muutokseen joko sitoudutaan tai sitä vastustetaan, vastustus voi olla aktiivista tai piilevää. Aktiivinen muutosvastarinta johtaa tekoihin, joilla muutosta pyritään torjumaan vielä senkin jälkeen, kun päätös muutoksesta on tehty. Eräs aktiivisen vastarinnan ilmentymä on pyrkiä heikentämään muiden työntekijöiden muutosenergiaa juorujen ja kauhutarinoiden avulla. Piilevässä muutosvastarinnassa vastustuksesta ei puhuta ääneen, mutta muutoksen eteen ei tehdä enempää kuin on pakko. (Salminen 2014, 307-308.)

Ihmisten kokemat tunteet ovat hyvin henkilökohtaisia ja vaikeasti selitettävissä muille. Tunnekokemus on harvoin puhtaasti yhtä tunnetta, vaan samassa kokemuksessa yhdistyvät samanaikaisesti useammat yksilölliset tunteet. Henkilökohtaisesti koetut tunteet ja niiden merkitykset ovat osittain kommunikoitavissa toisille. Kaksi yksilöä ei koe tunteita samalla tavalla, jokaisella tunteiden merkitys eroaa, joten ilo, tyytyväisyys, pettymys tai kateus saa jokaisen mielessä hieman erilaisen merkityksen. Ihmisten kokemat tunteet ovat monikerroksellisia ja

yksilö voi käyttää tunteita myös puolustautuakseen. Yrityksissä ja organisaatioissa toteutettavat muutokset näyttäytyvät työntekijöille helposti uhkaavina, ja tästä syystä muutosten suunnittelu ja toteutus tulisi suorittaa siten, etteivät ne aiheuttaisi epäluottamusta, haavoittuvuuden tunnetta tai turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokemusten menettämistä. Kübler-Ross tutki ihmisten sopeutumista traumaattiseen tai vakavaan sairauteen ja havaitsi, että ihmisten mielenprosessointi noudatti näissä tilanteissa viisivaiheista kaarta (kieltäminen, suuttumus, vaihtoehtojen välinen neuvottelu, masennus ja hyväksyminen). Tätä muutoksen-kaari -mallinnusta on sovellettu myös organisaatiomuutosten malleissa. (Savolainen 2015, 23-26.)

Tunteet ovat keskeinen osa psyykkistä elämää ajattelun ja tahdon lisäksi. Tunteet suojelevat ihmistä, koska emme halua mitään pahaa tapahtuvan itsellemme. Muutos ravistaa ihmisen sisäistä järjestystä ja laukaisee muun muassa epävarmuuden, muutoksessa tunteiden hallinta saattaa horjua, koska tulevaisuudesta ei ole tietoa. Tunteet ohjaavat elämää, ne ratkaisevat myös suhtautumisen muutokseen. Kuvio 9 havainnollistaa muutoksen käynnistämisen järjen ja tunteen välisen vuoropuhelun, jonka pohjalta ihminen muodostaa tavan suhtautua ja käyttäytyä muutostilanteessa. Tunteita ei voi pakottaa mihinkään, joten muutostilanteessa on tärkeää olla rehellinen omille tunteilleen, niin ettei muutos jää vaivaamaan mieltä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 20, 26-27.)



Kuvio 9: Muutos käynnistää järjen ja tunteen välisen mielensisäisen keskustelun (Ylikoski & Ylikoski 2009, 27)

Arikosken & Sallisen (2007, 41, 43) mukaan ihminen käy muutostilanteessa läpi neljä perustunnetta: pelon, vihan, surun ja ilon. On tärkeää, että perustunteet hyväksytään ja niille annetaan aikaa, sillä muuten niiden paikan vievät jäännöstunteet: masennus, ahdistus tai katkeruus. Jäännöstunteet ehkäisevät tai ainakin lykkäävät muutosta, koska ne syövät energiaa, jota tarvitaan muutoksen käsittelemiseen.

Ensimmäinen tunne muutoksessa on pelko, joka johtaa kysymään: miten minulle käy? Pelkoa ei juuri näy, koska se on niin sanotusti pinnan alla. Ihmiset reagoivat pelkoon hyvin eri tavoin, joiden mukaan heidät voi jakaa kolmeen ryhmään: aktiiviset, näennäisaktiiviset ja passiiviset. Aktiivisilla on myönteinen asenne ja halu oppia uutta, usein organisaation johto edustaa muutostilanteissa tätä ryhmään. Näennäisaktiiviset suhtautuvat ristiriitaisesti muutokseen, he näyttävät mukautuvan muutokseen, mutta saattavat toimia muutoksenvastaisesti eli sabotoida. Passiiviset puolestaan pakenevat ja torjuvat muutosta, koska se synnyttää heissä pelkoa ja vastarintaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 57-58.)

Pelko muuttuu vihaksi tai uhmaksi, mutta mikäli työntekijä löytää muutoksesta mahdollisuuksia ja mielekkyyttä, vihavaihe voi jäädä myös väliin. Esimies voi edesauttaa vihan poisjääntiä tai sen voimakkuutta tarjoamalla pelkoviheessä riittävästi faktoja ja luomalla uskoa tulevaisuuteen. Mikäli vihan tai uhman vaihe on jo saavutettu, niille tulee antaa oma tilansa ja aikansa. Vihan havaitseminen on helpompaa kuin pelon. Ihmisen havaitessa, että hän ei voi estää muutosta, viha vaihtuu hiljalleen luopumisen myötä suruksi. Suruvaiheessa henkilöstö tarvitsee tukea, kannustusta ja valmennusta tulevaan. Surutyö vaatii aikaa, kaikista vaiheista tämä vanhoista tavoista poisoppiminen vaatii ehkä eniten aikaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 59-62.)

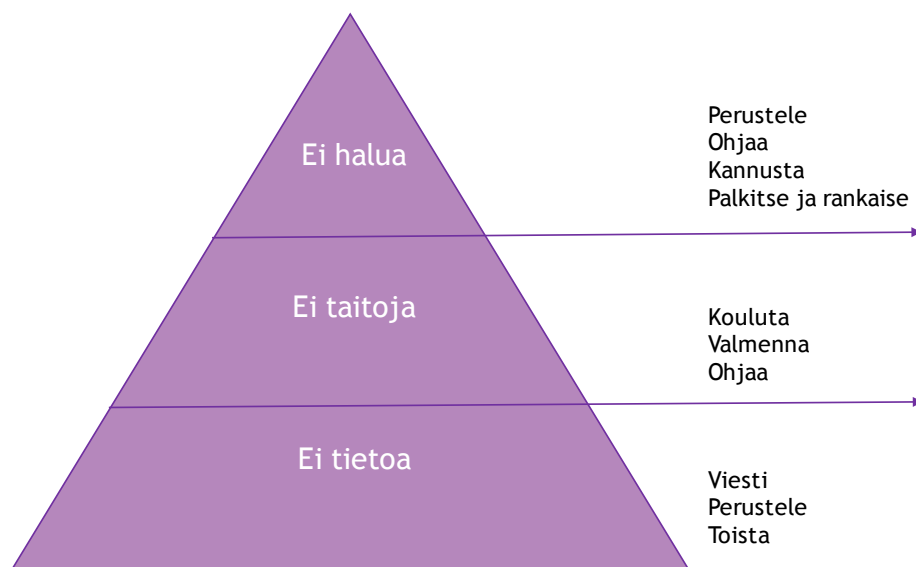
Ilo on merkki onnistumisesta, vaikka se jääkin joskus kokematta. Ilon ohittamiseen voivat olla syynä jo tapahtuneet muutokset, jotka vievät huomion. Iloon ei myöskään ole pakko kiinnittää huomiota samalla tavalla kuin negatiivisiin tunteisiin. Muutoksen loppuun saamista ja toteutumista kannattaa juhlia, muuten osallistuneet saattavat kokea oman työpanoksensa mitättömänä. Toiminnan taso tulisi mitata ennen ja jälkeen muutoksen, jotta toteutunut muutos konkretisoituu ja ihmiset voivat iloita saavutuksistaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 63-64.)

Muutosvastarinta ei aina ole tarkoin mietittyä, vaan pikemminkin reagointia yllättävään tilanteeseen. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voidaan jaotella monin eri tavoin (Taulukko 2). Muutosvastarintaa jäljitettäessä ja arvioitaessa on muistettava, että näkemysero on eri asia kuin konflikti. Näkemyserot ovat yleensä rakentavia ja vaativat selvittämistä ja yhteensovittamista, konfliktitilanteen puolestaan kääntyvät nopeasti vastarinnaksi. (Mattila 2007, 22-23.)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oman tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntematon pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Taulukko 2: Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22)

Kattavan kuvan muodostaminen muutosvastarinnan syistä vaatii sekä ryhmän että yksilön tason huomioimista. Mattilan (Kuvio 10) esittämät muutosvastarinnan tasot ja niihin liitetyt toimenpiteet toimivat johdon apuvälineenä muutoksen eteenpäin viemisessä. Muutosvastarinta saattaa kummuta siitä, että ihmisillä ei ole tietoa, jolloin tulee panostaa viestintään ja tiedottamiseen, perustelemiseen ja toistamiseen. Jos muutosvastarinnan taustalla on puolestaan taitojen puute, tulee ihmisiä kouluttaa, ohjata ja valmentaa muutokseen. Jos taustalla on yksinkertaisesti se, että ihmiset eivät halua muutosta, tulee pyrkiä synnyttämään motivaatiota perustelemalla muutosta. Tämän lisäksi voidaan ohjata ja kannustaa sekä palkita muutoksen etenemisestä, mutta jos muutos ei etene, myös tähän on puututtava. (Aarnikoivu 2008, 172-173; Mattila 2007, 21-22.)



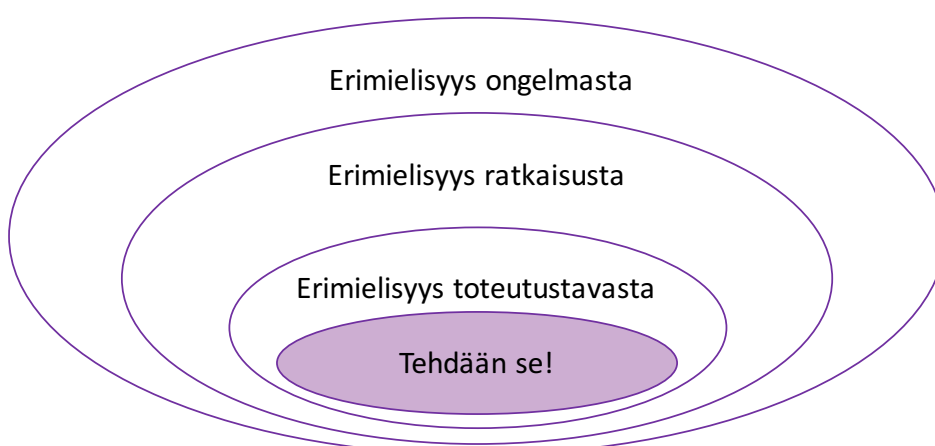
Kuvio 10: Muutosvastarinnan tasot (Mattila 2007, 21)

Muutosvastarinta tulee aaltolina tai kerroksina, joista jokainen on voitettava peräjälkeen.

Eliyahu Goldratt on kehittänyt kapeikkoteorian (TOC, jota käytetään paljon myös Leanin rinnalla ja tukena) pohjalta yhdeksän muutosvastarinnan tasoa. Muutosvastarinnan kolme peruserrosta, jotka selitetään Kuviossa 11, johdetaan Goldrattin kapeikkoteorian muutoksen peruskysymyksistä.

1. Mitä muuttaa / What to change? (Mikä on ongelma, johon on puututtava?)
2. Mitä vaihtaa / What to change to? (Mikä on sovittu ongelman ratkaisemiseksi?)
3. Miten muutos tehdään / How to cause the change? (Miten ratkaisu toteutetaan?)

(Goldratt-Ashlag 2010, 2; Umble & Umble 2014, 18.)



Kuvio 11: TOC-teorian kysymyksiin muutoksesta pohjautuvat muutosvastarinnan peruserrokset (Goldratt-Ashlag 2010, 3)

TOC-teoriassa jokainen este tai kysymys käsitellään kerrallaan, muutosvastarinta pyritään ymmärtämään ja esteet poistamaan. Tällä tavoin vähennetään muutosvastarintaa ja asianosaiset

sitoutuvat muutokseen. Muutoksen tavoitteena on löytää paras mahdollinen ratkaisu kaikkien osapuolten kannalta eli niin sanotti win-win-muutos, jossa molemmat osapuolet voittavat. Muutosvistarinnan kolme peruskerrosta ovat: Erimielisyys ongelmasta, erimielisyys ratkaisusta ja erimielisyys toteutustavasta. Jotta muutos saavutetaan, nämä kolme peruskerrosta on ratkaistava tai kuorittava pois, kuten sipulista kuorittaisiin kerroksia pois. Kolmen muutosvistarinnan peruskerroksen alle saattaa muutoksesta riippuen muodostua jopa yhdeksän tasoa (Taulukko 3). Suurissa muutoksissa on laajempi skaala tasoja kuin pienissä muutoksissa. Muutosvistarinnan voittaminen tulisi nähdä prosessina, jossa muutosvistarinnan tasot on ratkaistava loogisessa järjestyksessä. Monimutkaisissa muutoksissa on todennäköistä, että suurin osa tai kaikki kuvatut muutosvistarinnan tasot kohdataan. Jos näitä tasoja ei käsitellä järjestelmällisesti ja kokonaan koko muutos on vaarassa. (Goldratt-Ashlag 2010, 3-4; Umble & Umble 2014, 19,21.)

Erimielisyys ongelmasta
0 Ei ole ongelmaa
1. Erimieltä ongelmasta
2. Ongelma ei ole minun kontrolloitavissa
Erimielisyys ratkaisusta
3. Eri mieltä ratkaisun suunnasta
4. Erimieltä ratkaisun yksityiskohdista
5. "Kyllä, mutta ..." Ratkaisu on negatiivisia seurauksia
Erimielisyys toteutustavasta
6. Kyllä, mutta ... emme voi toteuttaa ratkaisu
7. Erimieltä toteutuksen yksityiskohdista
8. Tiedätkö, että ratkaisuun sisältyy riski
9. "Ei kuitenkaan" -Sosiaalisia ja psykologisia esteitä

Taulukko 3: TOC muutosvistarinnan tasot (Goldratt-Ashlag 2010, 10)

4.4 Muutosviestintä

Viestintä on pitkään nähty organisaation tukitoimintona, jota viestinnän ammattilaiset tai ylin johto hallitsevat. Voisi sanoa, että viestijöiden tehtävänä on ollut tiedon jakaminen eri kanavissa, jotta ihmiset toimisivat oikein tai halutun mukaisesti. Perinteisen ajattelun mukaan ihmiset ovat tiedottamisen kohteita. Työyhteisössä tietoa ei kuitenkaan voida kontrolloida: se syntyy, leviää ja jalostuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja työyhteisön eri tilanteissa ja projekteissa. Jotta ymmärrys syntyy, tarvitaan vuorovaikutusta, dialogia ja kuuntelemista. Tarvitaan yhdessä arviointia ja asioiden tulkintaa. Uuden näkemyksen mukaan ihmiset ovat

aktiivisia ja itseohjautuvia viestinnän toimijoita. Tämä on hyvä muistaa pohdittaessa muutosviestinnän sisältöjä ja taustoja. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 16-17.)

Muutos koetaan aina uhkaksi, kunnes sen laajuus ja luonne selviävät. Tiedottamisen puute synnyttää huhuja, jotka ovat vaarallisia, koska niitä on haasteellista oikaista ja niiden synnyttämät väärät mielikuvat hidastavat muutoksen toteuttamista. (Aarnikoivu 2008, 167.) Isoissa muutostilanteissa, joissa tehdään rakenteellisia uudistuksia, tai aikaisempia toiminta- ja ajattelutapoja muutetaan merkittävästi, on tärkeää tuoda esille muutoksen välttämättömyys. Näin saadaan aikaan positiivista painetta muutoksen toteuttamiseen. On kyse sitten pienin askelin toteutettavasta muutoksesta tai isosta muutostilanteesta, sitä paremmin sen läpivieminen onnistuu, mitä enemmän osapuolilla on tietoa ja mitä enemmän he ovat itse mukana suunnittelussa ja toteuttamisessa. Sitoutuminen luo osaltaan myös imua itse muutostilanteen toteuttamiseen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 11.)

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaativat perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen tehostamista ja syventämistä. Muutoksista viestittäessä tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä on kyse, miksi kyseinen muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Toisaalta tavoitteena on myös se, että henkilöstö ja heidän asiantuntemuksensa voidaan osallistaa muutoksen toteuttamiseen. Ennakoivalla, rakentavalla ja inhimillisellä muutosviestinnällä voidaan auttaa koko organisaatiota sitoutumaan muutokseen. Muutostilanteissa johdon ja esimiesten keskeisimpiä haasteita on säilyttää organisaation luottamus. Tästä syystä muutoksen tavoitteita on tärkeä jatkuvasti kirkastaa. Luottamuksen ylläpitäminen ja tavoitteiden kirkastaminen tapahtuvat viestinnän avulla. Aito muutos on mahdollinen vasta, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat riittävän yhtenäisesti ymmärrettyjä ja hyväksytyjä. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 19-21.)

Oheen on listattu muutosviestinnän sudenkuoppia, joihin muutosjohtajan kannattaa kiinnittää huomiota.

- Viestintää on liikaa
- Viestintää on liian harvoin ja viestinnän kanavia on vähän
- Viestintä on yksisuuntaista ja eri kohderyhmiä ei huomioida
- Yhteinen ymmärrys puuttuu tai pääviestit jäävät epäselviksi
- Käytetään vaikeasti ymmärrettävää kieltä
- Keskustelua ja vuoropuhelua on liian vähän
- Viestinnän pitkäjänteisyys puuttuu
- Luovat viestintätavat puuttuvat (Pirinen 2014.)

Muutosvastarinta voidaan kääntää palvelemaan muutosta jatkuvalla muutosviestinnällä. Asiasta tulee tiedottaa riittävän usein ja mahdollisimman avoimesti. Toisinaan sekin riittää,

että kerrotaan, ettei kaikista asioista voida vielä kertoa ja perustellaan, miksi niistä ei voida kertoa. Tiedottamisen lisäksi on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus käydä keskustelua muutoksesta ja työn tekemiseen liittyvistä asioista esimiehen kanssa. Tämä tukee turvallisuuden tunteen syntymistä ja turvallisuuden tunne tukee muutokseen muuntautumista. (Aarnikoivu 2008, 168-169.)

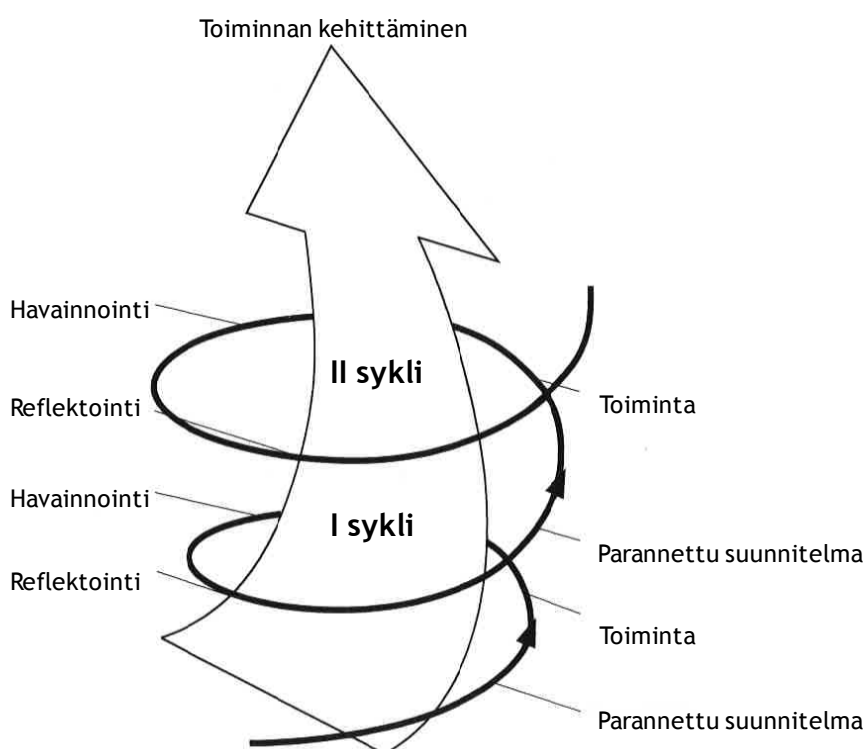
Muutosprosessin aikana tulee paljon informaatiota, josta työntekijän voi olla haasteellista poimia hänelle itselleen olennainen tieto. Esimiehen tehtävänä on suodattaa informaatiotulvasta työntekijälle tärkeät asiat. Muutoksen tavoitteet viestitään helposti liian abstraktilla tasolla, esimiehen tulee tuoda tavoitteisiin konkretiaa ja tulkita viestit työntekijälle ymmärrettävään muotoon. Parasta viestintä on, kun viesti kulkee kaikkiin suuntiin: niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylös ja myös sivuttain. Pelkkä asioiden vyöryttäminen hierarkkisesti ylhäältä alas ei riitä, ylimmälle johdolle asiat näkyvät hyvin erilaisina kuin tavalliselle työntekijälle. Keski-johdon tehtävä on tuoda henkilöstön näkemykset ylimmän johdon tietoon. (Pirinen 2014.)

5 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan työelämän käytännön läheisten prosessien tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi tutkimalla ihmisten toimintaa ja se kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu toisiin yksilöihin tai ottaa heidät huomioon toiminnassaan. Tutkimuksessa toteutetaan toiminta ja tutkimus samanaikaisesti. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Eri toimintatutkimuksia yhdistäviä piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Yhdistävistä piirteistä huolimatta sovellettavat tai kehiteltävät teoriat, itse tutkimusten kohteet ja kysymysten asetelut voivat olla hyvinkin erilaisia. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2010, 16-17; Kananen 2014, 11; Kuula 1999, 10.)

Toimintatutkimus on osallistava tutkimus, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se sopii usein kehittämistyön lähestymistavaksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Se on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, ei vain siitä, miten ne ovat. Toimintatutkimukseen liittyy voimakkaasti käytännönläheisyyden vaatimus. Yksinkertaistettuna toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Toimintatutkimus poikkeaa tavanomaisesta tutkimusprosessista, sen lähtökohtana voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota ryhdytään kehittämään joskus spontaanistikin. Kuvio 12 havainnollistaa, kuinka toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, johon kuuluu sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta on uutta rakentavaa, tulevaisuuteen suuntautuvaa, kun taas rekonstruoivissa vaiheissa painopiste on toteutuneen toiminnan havainnoinnissa ja arvioinnissa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 78-79.) Toimintatutkimus on prosessi, joka etenee spiraalin tavoin ja joka jatkuvasti johtaa uusiin kehittämisideoihin. Siinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja uudelleen-suunnittelun vaiheet seuraavat toisiaan. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 18; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 80; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 60-61.) Toimintatutkimus hahmotetaan usein sykleinä, jotka vuorottelevat kehämäisesti. Toimintatutkimuksen sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa eikä sen alkua pystytä paikantamaan. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 78-79.) Tutkimuksen aloite voi syntyä esimerkiksi aiemmista tutkimuksista havaittujen ongelmien ratkaisemisen tarpeesta, tutkijan omasta aloitteesta tai tutkimuskohdetta edustavan tahon toimesta (Kuula 1999, 12).



Kuvio 12: Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 81)

Toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa käytännössä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Tutkittavat on ymmärrettävä tietoisiksi toimijoiksi

eli he ovat aktiivisia toimijoita, subjekteja, itse tutkimus- ja kehittämisprosessissa. Yhteistyössä toimintaa tai työtä analysoidaan, kehitetään eri vaihtoehtoja toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Aineistoa käsitellään jo kenttävaiheessa, eikä vasta, kun koko aineisto on kerätty. Aineiston analyysi on tällöin myös suuntaa antavaa, tarkoituksena on täsmentää tutkimustehtävää, löytää linja tulevalle aineistonkeruulle ja näin kohdistaa tutkimusta tarkoituksenmukaiseksi arvioituun suuntaan. Toimintatutkimuksen keskeisenä tavoitteena on toimintakäytäntöjen kehittäminen, joten tällainen analysointi palvelee myös kehittämishankkeen toteutumista. Toimintatutkimuksessa aineiston analysointi kulkee limittäisenä prosessina aineiston keräämisen, luokittelun, analysoinnin ja tulkinnan kautta. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 76-78; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 107.)

Toimintatutkimuksen raportti kirjoitetaan kerronnalliseen eli narratiiviseen tapaan, jolloin tapahtumat kuvataan vaihe vaiheelta. Tällöin tutkija ikään kuin kuvaa tapahtumien ketjua eikä pelkästään esitä väitteitä tapahtumista. Toimintatutkimuksen raportti kirjoitetaan tällöin minä- tai me-muodossa. Raportissa esitellään tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja tapahtumapaikka. Tutkijan tehtävänä on kertoa tapahtumista rehellisesti niin kuin hän on ne kokenut. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 21, 117, 119, 122.)

Toimintatutkimuksessa käytettyjä osallistavia menetelmiä on lukuisia ja yhteistä niille on poistaa ideoinnin rajoitteet, tuottaa määrällisesti runsaasti uusia ideoita, valita ideoista parhaat ja pyrkiä jatkokehittämään parhaita ideoita. Osallistavia menetelmiä ovat muun muassa aivoriihi, 8x8 -menetelmä, kuusi ajatteluhattua, kaukaiset ajatusmallit, Osbornin kysymyslista, bodystorming, ekskursiotekniikat, heuristinen ideointitekniikka, toivelistatekniikka ja crowdsourcing. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 160-173.)

5.1 Toimintatutkimusprojektin esittely

Toimintatutkimus toteutetaan osana omahoito- ja digitaaliset arvopalvelut (ODA) -projektia, jossa omahoidon edelläkävijäkunnat uudistavat sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja ja rakentavat itse- ja omahoitoa tukevien sähköisten palvelujen yhteistä kansallista kokonaisuutta. ODA-projekti toteuttaa hallitusohjelman tavoitteita sote-palvelujen asiakaslähtöisyydestä sekä palvelujen digitalisaatiosta. (Kunta.net 2016.) ODA -projektin tavoitteena on hyvinvointi ja terveys. Tarkoituksena on digitalisoida julkiset palvelut, tehostaa sähköisten palvelujen hyödyntämistä omahoidossa ja neuvonnassa ja ennen kaikkea tehdä palvelut asiakaslähtöisiksi. Sote-alueet rakentavat yhteistyönä kansallisen alustan päälle keskeiset sähköiset omahoito- ja

asiointipalvelut. Sähköiset omahoitopalvelut sekä niihin kytketty omien tietojen hallinta voivat tukea terveysongelmien ennaltaehkäisyä, palvelun tarpeen itsearviointia ja itsenäistä selviytymistä.

Tutkija osallistuu tutkimusprosessin aikana Espoon kaupungin järjestämiin projektipäälliköiden valmennukseen, jonka aikana on tarkoitus implementoida toimintamalli. Valmennus koostui kolmesta valmennuskerrasta, kevään ja syksyn 2016 aikana. Valmennuksiin osallistuu projektipäälliköitä ja heidän ryhmiään ympäri Suomen, jokaisella alueella on oma digitaalisia sote-palveluita kehittävä projekti työn alla. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa osioita ODA-valmennuksista koottavaan valmennuskansioon, joka toimii muutosagenttien apuna valmennusten päätyttyä.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät eivät eroa muun laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa tutkimusongelma määritellään uudella tavalla ja tiedonkeruun sekä analyysin menetelmät voivat vaihdella tilanteen mukaan. Toimintatutkimus muistuttaa siis triangulaatiota, jossa yhdistyvät aineisto- ja menetelmätriangulaatio. Toimintatutkimusprojektin valitut tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu ja dokumentit. (Kananen 2014, 77, 79; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.) Tutkimuksen luonteen takia laadulliset menetelmät sopivat tutkimusmenetelmäksi paremmin kuin määrälliset eli kvantitatiiviset menetelmät.

Kvantitatiiviset menetelmät sopivat paremmin, kun tutkittavien joukko on laaja ja tutkittavia ei tunneta. Määrällisessä menetelmässä kysely voidaan uusintaa, siinä kysytään isosta perusjoukosta valitulta otokselta samoja asioita samassa muodossa. Määrällisen menetelmän tuottama aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin. Toimintatutkimusprojektissa tutkimuskohde on rajattu, tutkimuksessa mukana olevat tunnetaan ja tutkimuksessa mukana olevia tahoja on vähän sekä tutkija on itse osallisena tutkimuksessa, joten tutkimukseen sopivat valitut laadulliset menetelmät. Laadulliset menetelmät tuottavat usein runsaasti analysoitavaa aineistoa, jota voidaan tulkita sanallisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104-105.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa on riittävästi, kun aineisto on kylläntynyt eli saturoidunut. Tällä tarkoitetaan sitä, kun aiheesta ei saada enää lisää tietoa. Tosin saturaatiopisteen määrittely voi olla ongelmallista toimintatutkimuksen syklisen luonteen vuoksi. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 105.)

5.3 Havainnointi ja dokumentit

Havainnointi eli observointi on kaiken tieteellisen työskentelyn perusedellytys. Se soveltuu kaikenlaiseen tutkimusaineiston kokoamiseen, sekä kielelliseen että ei-kielelliseen materiaaliin. Havaintojen teossa käytetään aisteja tarkemmin kuin tavallisissa arkitilanteissa. (Kyyvt.fi 2016.) Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua, aineistoa voidaan kerätä luonnollisessa ympäristössä tai keinotekoisissa tilanteissa. Havainnointia käytetään itsenäisesti tai haastattelun tai esimerkiksi kyselyn lisänä ja tukena. Havainnoinnin avulla voidaan täydentää kyselyjä ja haastatteluja tai niillä voidaan täydentää havainnointia. Havainnointi mahdollistaa välittömän suhteen luomisen tutkittaviin luonnollisissa oloissa. Aina ei ole mahdollista päästä paikan päälle havainnoimaan, tällöin tutkittaville annetaan esimerkiksi ohjeita dokumentoida toimintaansa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114-115.)

Havainnointia kutsutaan myös etnografiaksi. Etnografia tunnettiin alun perin antropologisena kenttätyönä, joka on myöhemmin laajentunut koskemaan mitä erilaisimpia tapoja olla osallisena maailmassa, jota tutkitaan. Tutkija on osa sosiaalista maailmaa, jota hän tutkii ja johon hän osallistuu tietyn ajanjakson. Etnografialla on reflektiivinen luonne. Etnografisen tutkimuksen tavoitteena on, että tutkija tavoittaa sisältä päin tutkittavalle kulttuurille ominaisen käyttäytymisen ja ajattelun logiikan. Tutkija kuvaa maailman ja sosiaalisen todellisuuden siten kuin se avautuu tutkittavien näkökulmasta. Etnografi ei ole kiinnostunut tiedonantajista yksilöllisinä olentoina, sillä hän tutkii yksilöitä kulttuurinsa edustajina. (Alasuutari 2001, 69-70; Hokkanen, Kiviniemi & Kylmä 2012, 67.)

Etnografisen tutkimuksen menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, vapaamuotoinen haastattelu kenttätyön muodossa. Myös erilaiset kirjalliset dokumentit kuuluvat etnografisen tutkimuksen aineistoihin. Tutkija kerää tutkimuksen kohteesta, sille ominaisesta ajattelun ja toiminnan taustatietoja tutkimusaineistoksi. Aineisto voi olla kertomuksia, ilmauksia, arkielämää, käytös- ja käyttäytymistapoja. Tutkija tekee haastatteluja, kirjaa selostuksia ja tulkin-toja eri asioiden ja tapojen merkityksistä ja tarkoituksista. Tarkoituksena on hahmottaa tutkimuksen kohteesta kokonaiskuva, rajoittamatta havainnointia pelkästään tutkimusongelmaan tai tutkimuksen aiheeseen. (Alasuutari 2001, 69; Hokkanen, Kiviniemi & Kylmä 2012, 68.)

Havainnointityö alkaa jo ennen varsinaista havaintojen tekemistä, se vaatii huolellista valmistelua. Havainnoija voi tarvita lupia ja erityisesti organisaation johdon hyväksynnän aineiston keräämistä varten, jos se tehdään organisaation tai virallisen yhteisön toimitiloissa. Yritysyhteistyössä havainnointityötä auttaa luottamuksen saavuttaminen sen jäsenten keskuudessa, luottamus syntyy helposti silloin, kun havainnoijalla on luottohenkilö organisaatiossa. Havainnoinnissa on syytä huomioida myös tutkittavan organisaation toimintakulttuuri. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 115.)

Havainnointi on mahdollisimman järjestelmällistä ja havainnointi kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen. Tulokset pyritään rekisteröimään välittömästi muistiin esimerkiksi kirjoittamalla havainnointipäiväkirjaa. Videointi voi olla hyvä apuväline, koska ihminen ei kykene havainnoimaan ja muistamaan kaikkea näkemäänsä ja kuulemaansa. Havainnoijan on aina saatava lupa videointiin ja äänittämiseen. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua eli jäseneltyä toimintaa tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa. Tutkimustekniikasta riippumatta on määriteltävä havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä havainnoinnilta vaadittava tarkkuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 115-116.)

Havainnoimalla kerätty aineisto ei liity automaattisesti yhteen, vaan havainnoijan on pystyttävä rakentamaan siitä looginen kokonaisuus. Uuteen tietoon ja ymmärrykseen tarvitaan kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua. Laadullisen tutkimuksen analyysi syntyy kahdessa toisiinsa nivoutuvassa vaiheessa 1) pelkistäminen, jolloin havainnot yhdistetään ja 2) tulosten tulkinta. Kerätty aineisto ei ole ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaali, jolle kehittämistyö perustuu. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 119.)

Etnografisista havainnoinneista tuotetut tekstit ja merkinnät ovat tekijänsä näköisiä, toinen tutkija olisi tuottanut toisen näköistä etnografiaa. Tutkija on koko tutkimusprosessin ajan aktiivisessa suhteessa todellisuuteen, vaikuttaa omaan tapaansa havaita, tulkita havaintoja ja luoda merkityssuhteita. (Hokkanen, Kiviniemi & Kylmä 2012, 68.)

Havainnointi, erityisesti etnografinen havainnointi sopii menetelmäksi ODA-valmennuksen konseptointiin ja toimintamallin kuvaukseen, koska kehittämisen kohteena on sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisen toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Projektissa tehdään soite-palveluiden palvelumuotoilua, joten havainnointi on erittäin toimiva menetelmä. Havainnointitekniikkana käytetään strukturoimatonta tekniikkaa, koska halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta toiminnasta, josta ei ole aiempaa dokumentoitua tietoa/mallia.

Osallistuin havainnoijana ensimmäisen valmennuskierroksen kaikkiin kolmeen kaksi päiväiseen valmennukseen. Havainnoinnit käsittivät kaikille yhteisten alustusten ja luentojen havainnointia sekä projektiryhmien työskentelyn seuranta ja havainnointia valmennuspäivien aikana. Kiersin ryhmätyötiloissa havainnoimassa ryhmien työskentelyä, joissakin työskentelytilanteissa mukana oli myös ryhmän valmentajia, jotka auttoivat ja tukivat ryhmiä kehittämishankkeessa. Tein havainnoinneista vapaamuotoisia kirjallisia muistiinpanoja päiväkirjamuotoon. Havainnoinnissa kiinnitin huomiota ryhmien sisäiseen työskentelytapaan, ryhmädynamiikkaan, kehittämisspilotin läpivientiin ja etenemiseen sekä ryhmän ja yksilöiden tapaan kohdata muutos ja viedä sitä eteenpäin. Muistiinpanojen avulla pystyin seuraamaan, miten muutos eteni ja tapahtuiko ryhmä/yksilö tasolla muutoksia, ja jos tapahtui, millaisia ne olivat.

Lisäksi tiedustelin toimeksiantajaltani ennen jokaista valmennuskertaa, onko heillä toiveista asioista, joihin kiinnittäisin huomiota havainnoinnissani. Toisella valmennuskerralla toimeksiantajan toiveena oli kiinnittää huomiota siihen, miten ryhmät olivat huomioineet pilottiprosessien kehittämisessä asiakasnäkökulman. Lisäksi toimeksiantaja toivoi minulta ideoita siihen, miten asiakasnäkökulmaa voisi korostaa tulevilla valmennuskierroksilla. Valmennusten päätyttyä auki kirjoitin kunkin valmennuskerran kulun, sekä tekemäni havainnot päiväkirjasta.

Havainnoinnin haasteena on se, että havainnoija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta tai jopa muuttaa sitä. Tätä ongelmaa voidaan lieventää esimerkiksi siten, että tutkija vierailee tutkittavassa tilanteessa useamman kerran etukäteen. Näin tutkittavat tottuvat hänen läsnäoloonsa. Havainnoija voi myös sitoutua emotionaalisesti havainnoitavaan ryhmään tai tilanteeseen ja heikentää näin havainnoinnin objektiivisuutta. Joskus havaintojen kirjaaminen välittömästi voi olla hankalaa ja havainnoijan on luotettava muistiinsa ja kirjattava havaintonsa myöhemmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 116-117.)

Kirjalliset tiedonlähteet ovat tutkimusprosessin aikana havainnoinnin, haastattelun tai tutkimuspäiväkirjan avulla kerättyä aineistoa tai olemassa olevia dokumentteja, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Dokumenteilla tarkoitetaan painettua ja kirjallista aineistoa sekä kuva- ja äänimateriaalia. Suurin osa aineistosta kerätään tutkimussyklin aikana. Dokumentit voidaan jakaa esimerkiksi salaisiin/yksityisiin ja julkisiin aineistoihin. Kirjalliset aineistot ovat usein luotettavampia, sillä ihmisen muisti on rajallinen ja muistaminen on valikoivaa. Aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat samanaikaisesti, sillä analyysi ohjaa aineistonkeruuta. (Kananen 2014, 97,101-102.)

Kirjallisten lähteiden kautta tutkija pystyy syventämään tietämystään koko projektista ja seuraamaan projektiryhmien kehittämishankkeiden etenemistä. Tutkijalla on pääsy järjestelmään, jonne projektin materiaalit on koottu ja jonne projektiryhmät tuottavat päivitettyä tietoa kehittämishankkeiden etenemisestä.

5.4 Havainnoijan rooli

Havainnoijan rooli on selvitettävä hyvissä ajoin. Tutkija voi olla täysin passiivinen havainnoija, joka ei osallistu lainkaan tutkittavan organisaation toimintaan tai aktiivinen, organisaatiota kehittävä konsultti. Kehittämistyössä havainnoija on jokin näiden ääripäiden väliltä. Havainnoinnin suunnittelussa ydinkysymyksenä on, mikä on havainnoijan rooli ja miten hän näkyy. Havainnointia voi tapahtua toimijoiden tietämättä tai havainnoija voi osallistua tutkittavan kohteen toimintoihin esimerkiksi työntekijän tai asiakkaan roolissa. Vuorovaikutus tapah-

tuu yleensä pitkälle kohteen ehdoilla ja havainnoija vaikuttaa toimintaan mahdollisimman vähän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 115-116.) Kentällä toimintatutkija on samanaikaisesti osallisena ja ulkopuolinen. Osallistumisen aste vaihtelee tutkimuksen eri vaiheissa: välillä tutkija vetäytyy ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, välillä hän on toiminnan keskipisteessä. Tarkkailijana hän tekee muistiinpanoja kenttätilanteessa, mutta toimintaan osallistuessa muistiinpanot on tehtävä jälkikäteen. Osallistujat voivat kirjata omia havaintojaan omiin päiväkirjoihinsa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 106.)

Toimintatutkimusprojektin tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, luoda apuvälineitä tulevien muutosprojektien läpiviemiselle muutosagenttien työn tueksi. Tutkimuksen kohderyhmä on laaja maantieteellisesti ajateltuna, mutta se rajoittuu sosiaali- ja terveysalan ammattilaisiin. Tutkimukseen osallistujat on valittu heidän ammattitaidon ja työtehtävien perusteella. Tutkijan rooli vaihtelee tutkimusprojektissa. Projektiryhmien ryhmätyöskentelytilanteissa tutkija toimii ulkopuolisenä havainnoijana, hän ei osallistu työskentelyyn, vaan havainnoi ryhmien työskentelyä. Valmennuksia kokonaisuutena havainnoitaessa tutkijalla on osallistuvampi rooli. Hän keskustelee tekemistään havainnoista valmentajien kanssa ja tuo esiin kehittämissideita, joita voitaisiin tehdä tulevien valmennusten suhteen. Havainnoinneista saadun tiedon avulla lisätään ymmärrystä tutkimuskohteesta eli toteutettavista valmennuksista ja pyritään luomaan tulevissa valmennuksissa toistettava konsepti ja toimintamalli. Tutkija tulkitsee saatuja tutkimustuloksia tiedon ja ymmärryksen lisäämiseksi ja hyödyntää toimintatutkimuksen sykli-syyttä saadakseen kehittämishankkeessa tarvittavat tiedot.

Tutkija ei toimi työyhteisön aktiivisena jäsenenä, joten hän pystyy tekemään havaintoja ilman ennakkoluuloja. Hän pystyy seuraamaan ryhmien toimintaa ja projektien etenemistä sekä kiinnittämään huomiota ennalta sovittuihin asioihin, niiden toteutumiseen ja huomioonottamiseen kunkin alueen projektissa. Ennen kaikkea ihmisen suhtautumista muutokseen on helpompaa havainnoida puolueettomasti, kun tutkija ei ole itse sidoksissa muutosprosessiin tai työyhteisöön.

6 Tutkimusaineiston keruu ja esiin nousseet teemat

Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut (ODA)-projektikokonaisuus rakentuu koordinaatioprojektista sekä kuntien pilottiprojekteista. Koordinaatioprojektin hallinnoijana ja kokonaisuuden isäntäkuntana toimii Espoo. ODA-hankkeen päätarkoitus on muuttaa hankeorganisaatioissa pilottiprosesseja uuden omahoitopalvelun avulla. Pilottiprosesseissa lähtötilanteet ovat erilaisia ja valmennuksiin osallistuvat projektiryhmät tarvitsevat tukea muutoksen läpivientiin.

Pilottiprojekteissa työskenteleville kuntien projektiryhmille järjestetään vuosien 2016 ja 2017 aikana kolme valmennuskierrosta, jotka kaikki sisältävät kolme kahden päivän valmennuskertaa. Osallistuin havainnoijana näistä ensimmäiseen, kolmen kerran valmennukseen, lisäksi minulla oli mahdollisuus keskustella valmentajien kanssa, osallistua projektiryhmien Lync-palaveriin sekä tutustua projektia koskeviin materiaaleihin Ekstranetti Eksaitissa. Jokainen valmennuskerta käsitti siis kahden päivän valmennuksen, jossa projektiryhmäläiset työstivät pilottiprojektejaan sekä esittivät tuloksia ja tuotoksiaan, lisäksi valmennuksiin kuului asiantuntijaluentoja.

Ensimmäiselle valmennuskierrokselle osallistui kymmenen aluetta pilottiprojekteineen:

- Kuopio: Yläkouluikäisten nuorten "Lissu" -viive huolen ilmenemisestä tuen saamiseen
- KSSHP Jyväskylä: Verenpainepotilaan hoitopolku
- VSSHP: Ylähengitystieinfektio-/ripuli-/virtsatieinfektiohoito
- EKSOTE: Luodaan Diabeteshoitoketjuun sähköinen ennaltaehkäisevän työn hoitomalli ja uudistetaan ja vakioidaan varhaisen puuttumisen toimintamalli
- Oulu: Paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden hoito- ja palvelumalli
- Joensuu: Pitkään työttömänä olleen henkilön palveluprosessi
- Hämeenlinna: Satunnaista oiretta poteva asiakas
- Espoo: Laajat terveystarkastukset neuvolatoiminnassa ja kouluterveydenhuollossa
- Turku: Pakolaistaustaisen maahanmuuttajan asiakkuus ulkomaalaistoimistossa
- Tampere: Pitkäaikaistyöttömän (30-50 v) työllistäminen tukeminen soten yhteistyöllä

Seurasin projektiryhmien työskentelyä ulkopuolisena havainnoijana ja tein työskentelystä muistiinpanoja. Keskustelin havainnoistani jokaisen valmennuskerran yhteydessä valmentajien ja projektipäällikön kanssa ja tein mahdollisia kehittämissuhteita tuleviin valmennuksiin.

6.1 Ensimmäinen valmennuskerta

Ensimmäinen valmennuskerta järjestettiin 16.-17.3.2016. Menin valmennukseen tutustumaan aiheeseen ja sopimaan tehtävästä opinnäytetyöstä. ODA aiheena oli minulle uusi ja pääsin tutustumaan myös siihen tarkemmin. Pääsin heti alusta mukaan valmennuksiin, sillä projektiryhmille oli annettu tätä ennen vain ennakkotehtävät, jotka olivat tiimin kokoaminen, kehitettävän prosessin valinta sekä toimintarytmin suunnittelu valmennuskertojen väliin. Ensimmäiselle valmennuskerralle oli asetettu tavoitteiksi muun muassa se, että projektiryhmäläiset tietävät, mikä on ODA ja, mikä heidän roolinsa on siinä sekä ymmärtävät, että digitalisaatio edellyttää muutoksia toimintatavoissa.

Ensimmäisen valmennuskerran ensimmäinen päivä lähti käyntiin ODA-hankkeen esittelyllä ja luennolla siitä, mitä muutos tulee merkitsemään sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle. Pilottiprojektien nykytilan kartoituksen merkittävyyttä korostettiin, jotta palveluiden digitalisoiduttua pystytään todentamaan muutos ja vertaamaan tilannetta ennen ja jälkeen digitaalisten palveluiden käyttöönoton. Käytännön esimerkeillä konkretisoitiin tulevaa ja annettiin mallia, mitä palvelu voisi pitää sisällään. Hämeenlinnassa on jo käytössä minunterveyteni.fi, jossa voi asioida sähköisesti tehden muun muassa oirearvioiteja ja ajanvarausta.

Valmennuksen alussa projektiryhmiltä kysyttiin heidän odotuksiaan valmennusten suhteen, kommentteissa nousivat esiin seuraavat kolme asiaa:

- Selkeys siitä mitä ODA on ja mitä se tuo tullessaan.
- Työkaluja toiminnanmuutokseen.
- Miten viedä tietoa muutoksesta organisaatioihin, kollegoille? Miten myydä muutos?

Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtaminen perustuu Lean-ajatteluun, joten Lean-pelin avulla pyrittiin hahmottamaan Lean-ajattelua sekä prosessien ja työvaiheiden liittymistä toisiinsa. Pyrkimyksenä on tavoittaa ajatus, miten prosesseja voidaan parantaa jo ennen digitaalisten palveluiden käyttöönottoa. Pelin jälkeen projektiryhmiä pyydettiin kirjaamaan, mitä he oivalsivat pelin avulla oman työnsä kehittämistä. Projektiryhmien mielestä tärkeiksi asioiksi nousivat:

- Kommunikaatio, yhteistyö ja yhteiset tavoitteet.
- Asteittainen kehittäminen, kokonaisuuden ymmärtäminen ja viestinnän tärkeys.
- Asiakasnäkökulman huomioiminen.
- Ei olettamuksia vaan testaaminen, mittaaminen ja muutosten vaikutusten selvittäminen.

Toinen valmennuspäivä alkoi lyhyellä projektiryhmien työskentelyohjeistuksella, jossa käytiin läpi millainen, on hyvä tavoite SMARTin (tarkkaan määritelty, mitattava, saavutettavissa, relevantti ja aikataulutettu) avulla tehtynä ja miten asiakkaan arvovirtakuvaus (VSM) tehdään post it -lapuilla. Tämän jälkeen projektiryhmät lähtivät tekemään nykytilan kuvausta/arvovirtakuvausta ja ohjaajat kiersivät työtiloissa antaen ohjausta. Itse kiersin ryhmissä ulkopuolisena havainnoijana.

Ryhmien niin sanottuna työpaperina toimii Leanin A3-ongelmanratkaisutyökalu, johon he keräävät tietoa kehitettävistä pilottiprojekteista. Työkalu pitää sisällään yhdeksän kohtaa. Ohjeistuksena on, että ensimmäisen seminaarin jälkeen täytetään 1-3 kohdat, toisen seminaarin jälkeen 4-6 kohdat ja kolmannen seminaarin jälkeen ja ODA-palveluiden ollessa jo käytössä kohdat 7,-9.

1. Kehittämiskohde, otsikko kehittämistyölle, työn tarkoitus.

2. Taustatiedot, kuinka työ toteutuu, aikaisemmat hankaluudet, kuinka nykyinen ongelma ilmenee.
3. Nykytilakuvaus, arvovirta-analyysi.
4. Ongelman analysointi.
5. Tavoite, tavoitteen asettelu SMART.
6. Kokeiltavat muutokset/testit.
7. Implementointisuunnitelma.
8. Tulokset.
9. Jatkosuunnitelma.

6.2 Ensimmäisen valmennuskerran teemat

Valmennuksen ensimmäinen päivä on projektiryhmäläisten sisäänajoa aiheeseen, koska ODA-hanke kokonaisuudessaan oli vielä aika tuntematon ja sen kokonaisvaikutuksia on vaikea hahmottaa. Myös pilottiprojektien työstämiseen ja muutoksen läpivientiin kaivattiin työvälineitä. Muutoksen läpivieminen on aina haasteellista, joten alustus muutoksesta ja sen haasteellisuudesta olisi ollut paikallaan heti ensimmäisenä päivänä. Myös palvelumuotoilun näkökulma olisi tärkeä ottaa mukaan valmennuksiin jo alkuvaiheessa, koska pilottiprojektit ovat palvelumuotoilua parhaimmillaan.

Kaikilla projektiryhmillä oli valmiina kehittämiskohde, jota he lähtivät työstämään. Aiheet vaihtelivat paljon eri ryhmien kesken. Jollakin ryhmällä oli hyvin tiukkaan rajattu ainoastaan terveydenhuollon ammattilaisten vastuulla oleva verenpainepotilaan hoitopolku, kun toisella ryhmällä puolestaan oli moniammatillista yhteistyötä vaativa pitkäaikaistyöttömien palvelukokonaisuus. Mitä rajatumpi aihe oli, sitä tehokkaammin ryhmät pääsivät työstämään projektia. Mitä monialaisempi pilottiprojekti on, sitä enemmän se vaatii asiakokonaisuuteen etukäteen perehtymistä projektiryhmän jäseniltä.

Myös ryhmäytymisessä oli eroja. Kaikki projektiryhmän jäsenet eivät olleet entuudestaan tuttuja ja moniammatillisessa ryhmässä kaikilla ryhmän jäsenillä ei välttämättä ollut käsitystä toistensa toimenkuvista kyseisen pilottiprojektin prosessissa. Lisäksi kaikissa projektiryhmissä ei ollut kehitettävän prosessin kannalta oleellisia asiantuntijoita eli osallistujilla ei ollut tarvittavaa tietoa prosessin kulusta käytännössä. Ryhmät lähtivät hyvin nopeasti työstämään arvovirta-analyysia, jolloin kehittämiskohteen, työn tarkoituksen sekä taustatietojen kirjaaminen jäi hiukan taka-alalle. Ennen ensimmäistä valmennusta projektiryhmien etukäteistehtävänä olisi voinut olla ryhmäytyminen, ryhmän jäseniin ja toimenkuviiin tutustuminen sekä edellä mainittujen asioiden kirjaaminen. Näin kaikki projektiryhmät olisivat päässeet lähtemään muutostyöhön samalta viivalta.

6.3 Toinen valmennuskerta

Toinen valmennuskerta järjestettiin 1.-2.6.2016, jota ennen tapasin opinnäytetyöni toimeksiantajan ja keskustelimme muun muassa siitä, mikä minun roolini olisi tulevassa valmennuksessa. Sovimme, että kiinnitän havainnoinnissani erityistä huomiota asiakasnäkökulmaan: miten ryhmät ovat huomioineet pilottiprojekteissa asiakasnäkökulman ja miten asiakasnäkökulmaa voisi korostaa tulevissa valmennuksissa. Toiselle valmennuskerralle oli asetettu tavoitteeksi valmennettavien kehittämisosaamisen lisääntyminen, heidän sitoutumisensa ODA -hankkeeseen ja sen tavoitteisiin sekä halu uudistua aidosti. Lisäksi ennakkotehtäväksi toiselle valmennuskerralle projektiryhmiä oli ohjeistettu kirjaamaan A3-työpaperiin pilottiprojektin nykytilan kuvaus ja tehtyjen mittausten tulokset.

Valmennuksen ensimmäinen päivä alkoi alustuksella, jossa määriteltiin pilottiprojektien kehittämisen yhdeksän vaihetta, joista kohdat 3-7 on tarkoitus työstää kolmanteen valmennuskertaan mennessä. Seuraavaksi projektiryhmät jaettiin kolmeen suurempaan ryhmään pilottien projektien aihealueiden mukaan siten, että samankaltaiset kehittämispilotit olivat yhdessä. Jokainen ryhmä esitteli oman A3-työpaperin kohdat 1-3, jonka jälkeen muilla oli mahdollisuus antaa palautetta ja kommentoida.

Tämän jälkeen projektiryhmät ohjeistettiin työskentelemään oman pilottiprojektinsa parissa. Heidän tuli tehdä nykytilan ja mittaustulosten pohjalta analyysia ja selvittää, mikä on ongelma asiakkaan kannalta, mikä on arvon/hukan suhde sekä tarkentaa nykytilakuvausta mitatuilla luvuilla sekä pyrkiä tunnistamaan ongelman juurisyyt. Havainnoin projektiryhmien työskentelyä asiakasnäkökulman huomioimisesta kehittämistyössä.

Vierailijaluennoitsijana oli tällä kertaa virolainen lääkäri ja tekniikan tohtori Madis Tiik, joka piti mielenkiintoisen luennon digitaalisista arvopalveluista - Health 3.0. Luento antoi projektiryhmille tauon omasta kehitystyöstä ja toisaalta loi mahdollisuuden viedä ajatuksissa omaa pilottiprojektia hiukan pidemmälle digitaaliseen aikaan. Luennon jälkeen projektiryhmillä oli kävelykokous, jossa he työstivät vapaan ideaalisen, tulevaisuuden mallin pilottiprojektissa kehitettävälle palvelulleen. Tämä malli esitettiin seuraavana aamuna todellisille asiakkaille.

Valmennuksen toinen päivä käynnistyi tuttuun tapaan yhteisellä alustuksella ODA-hankkeelle raportoitavista mittareista ja niiden tärkeydestä. Projektiryhmillä tulee olla mitattu lähtötilanne, jotta he voivat tehdä muutoksen jälkeen uuden mittauksen ja todentaa, onko jokin muuttunut, ja jos on niin mikä. Jokaiselle ryhmälle oli järjestetty aamupäiväksi pilottiprojektin kohderyhmästä asiakas, jolle ryhmä esitteli oman ideaalisen tulevaisuuden palvelun. Esityksen jälkeen asiakas sai esittää tarkentavia kysymyksiä palvelusta ja antaa ryhmille palautetta. Näin ryhmät pääsivät testaamaan ajatustaan kehitettävästä pilottiprojektin prosessista.

Tämän jälkeen valmennettavat jakautuivat jälleen projektiryhmiin, jossa heidän tehtävänä oli koota 50 estettä tai ongelmaa, jotka ovat nykytilan ja tavoitetilan välissä. Lisäksi heidän tuli valita näistä vähintään kymmenen, joihin he ensimmäisenä haluavat tarttua ja joiden ratkaisemisesta on hyötyä tavoitetilan saavuttamisessa. Lisäksi ryhmien tuli määritellä SMART-tavoite, mihin päästään nykyisillä välineillä ilman, että otetaan käyttöön ODA-ratkaisuja.

Toisen valmennuskerran lopuksi projektiryhmiä pyydettiin nostamaan esiin kolme asiaa, jotka jäivät tämänkertaisesta valmennuksesta mieleen. Ryhmät kokivat asiakastapaamisen tärkeäksi, he oivalsivat, että asiakkaita kannattaa hyödyntää jatkossakin ja kehitettävää prosessia kannattaa testata asiakkaiden avulla. Ryhmät kokivat, että hankkeen punainen lanka alkaa löytyä ja että ryhmissä on tapahtunut tiimiytymistä. Lisäksi työyhteisön valjastaminen ja mukaan ottaminen muutokseen koettiin tärkeäksi.

6.4 Toisen valmennuskerran teemat

Ryhmien esittäessä pilottiprojektejaan muille suuremmissa ryhmissä keskustelua syntyi hyvin, ja koska aiheet olivat eri ryhmien kesken samankaltaiset, he pystyivät vaihtamaan ideoita keskenään. Esityksiä kuunnellessani kiinnitin huomiota siihen, miten asiakasnäkökulma on huomioitu kehittämisspiloteissa ja tuliko esiin ajatuksia, miten se tullaan jatkossa huomioimaan. Ryhmä, jossa olin havainnoimassa pilottiprojektien esityksiä, käsitti kehittämisspilotteja, jotka kaikki ovat monialaista yhteistyötä käsittäviä kokonaisuuksia. Näissä pilottiprojekteissa asiakasnäkökulman huomioiminen ei ollut keskiössä. Toki kaikki ryhmät ajattelivat pilottia asiakkaan kannalta, mutta asiakkaan omaa näkemystä ei oltu kartoitettu. Ei ollut selvillä esimerkiksi, miten asiakas kokee nykyisen palvelun ja mitä hän siltä mahdollisesti odottaa nyt ja tulevaisuudessa. Mielestäni tämä kuuluu oleellisena osana nykytilakartoitukseen. Jos asiaa ei kysytä asiakkaalta, miten kaikki perustuu oletukseen, sillä asiantuntijat eivät voi tietää, miten asiakas kokee palvelun. Mietinkin, voisiko tässä käyttää apuna palvelutarinamenetelmää, jossa muutamia pilottiprosessin asiakkaita pyydetäisiin kirjoittamaan oma palvelutarina kokemuksistaan.

Teoriaosuudessa perehdytään lean-ajatteluun, jonka tehtävänä on selvittää mitä asiakas haluaa. Mielestäni lean-ajattelu ja palvelutarinamenetelmä tavoittelevat samaa lopputulosta. Palvelutarinamenetelmän avulla pystytään selvittämään asiakkaalle muodostunut subjektiivinen tapahtuma, asiakaskokemus. Palvelutarinan avulla asiakas kertoo omin sanoin, vapaasti hänelle merkityksellisistä negatiivisista tai positiivisista palvelun käyttöön liittyvistä asioista. Tavoitteena on hankkia asiakasymmärrystä ja analysoimalla tätä tietoa löytää kehittämisside- oita kehitettävälle pilottihankkeelle.

Projektiryhmien palatessa työskentelemään oman pilottiprojektinsa pariin huomasin, että ryhmät olivat hyvin eri tilanteissa. Toisilla oli vielä koko pilottiprojektin tavoite auki ja he eivät olleet päässeet toteuttamaan mittauksia. Toiset taas olivat tehneet jo mittauksia, mutta he eivät olleet vielä määritelleet kohdeasiakkaan kriteereitä. Osalla ryhmillä puuttui kehitettävässä pilottiprojektissa tarvittavaa substanssiosaamista, mutta kaikille yhteistä oli, että asiakkaalta saatu näkökulma puuttui kokonaan.

Haasteita ryhmätyöskentelylle loi myös ryhmädynamiikka. Havaittavissa oli jonkinasteista muutosvastarintaa tai haluttomuutta/uskalluksen puutetta kehittää toimintaa. Ryhmien keskusteluissa toistuivat lauseet ”Ei se onnistu.” tai ”Sitä ei voi tehdä niin.”. Lean-ajattelu kannustaa kuitenkin testaamaan muutosta ja oppimaan sen kautta. Keskusteluissa vedottiin myös resurssipulaan, joka varmasti osittain pitää paikkansa. Myös vastakkaiset näkökannat ryhmien sisällä kärjistyivät välillä tilannetta. Havainnoidessani pohdin, kuinka vahva kokemus projektipäälliköillä on muutoksen johtamisesta? Millaisia apuvälineitä he mahdollisesti tarvitsevat muutoksen eteenpäin viemisen tueksi? Havainnoissani kiinnitin huomiota myös projektiryhmän jäsenten keskinäiseen tasavertaisuuteen eli saavatko kaikki ryhmän jäsenet äänensä kuuluviin. Välillä oli tilanteita, joissa vahvat persoonat peittosivat heikommat ja konkarit noviisit.

Teoriassa esitelty Kotterin kahdeksan askeleen malli voisi toimia hyvänä apuvälineenä projektipäälliköillä muutoksen läpiviennissä. Kotterin mallin avulla projektipäälliköiden on varmasti helpompi tunnistaa missä vaiheessa muutoksen askelia projekti kulkee. Kenties he voisivat myös ennakoida mahdollista tulevaa muutosvastarintaa ja valmistella projektin jäseniä jo ennalta tulevaan esimerkiksi panostamalla viestintään.

Asiakastapaamisessa ryhmät esittelivät pilottiprojektin tavoitetilan, millainen se tulisi olemaan, miten se toimisi ja mitä hyötyä siitä olisi asiakkaalle. Sekä projektiryhmien palautteen, että omien havaintojeni perusteella asiakastapaaminen oli arvokas oppimistilanne ryhmille. Tilanteessa saatiin minun havaintojeni mukaan ensimmäisen kerran kehittämiseen sisällytettyä asiakasnäkökulmaa ja projektiryhmät joutuivat pohtimaan pilottiprosessiaan uusistakin näkökulmista.

Projektiryhmän tulee koostua ”oikeista henkilöistä”, ryhmällä tulee olla pilottiprojektin kehittämisessä tarvittavaa osaamista, jotta hanketta voidaan viedä onnistuneesti eteenpäin. Lisäksi ryhmästä täytyy löytyä auktoriteettia, jotta muutosviestintä toimii kattavasti kaikkiin suuntiin ja pystytään järjestämään tarvittavia aikaresursseja.

6.5 Kolmas valmennuskerta

Kolmas valmennuskerta järjestettiin 21.-22.9.2016, jonka alussa käytiin läpi ODA-hankkeen tilanne sillä hetkellä: missä esimerkiksi mennään tietämuskannan ja teknisen toteutuksen hankintojen suhteen. ODA-tuotteita päästään testaamaan vasta keväällä 2017, joten projekti-ryhmillä on aikaa viedä kehittämistyötä pilottiprojekteissa eteenpäin.

Alustuksen jälkeen projektiryhmät jaettiin jälleen kolmeen ryhmään, joissa kukin ryhmä esitelin oman pilottiprojektinsa tilanteen. Muut ryhmät saivat kysellä, antaa palautetta ja mahdollisuuksien mukaan ottaa vinkkejä omaan kehittämistyöhönsä. Saamiensa palautteiden pohjalta ryhmät työstivät työsuunnitelman näille kahdelle valmennuspäivälle. Tämän jälkeen vuorossa oli luento digitalisaatiosta, ja projektiryhmiä ohjeistettiin tekemään hissipuhe omasta pilottiprojektistaan. Tämän jälkeen ryhmät lähtivät työstimään pilottiprojektejaan.

Koko valmennuksen viimeinen päivä käynnistettiin yhteisellä alustuksella aiheista ”muutoksen psykologiaa” ja ”miten palvelumuotoilu linkittyy pilottiprojekteihin”. Tämän jälkeen projekti-ryhmät jakautuivat työstimään omia pilottiprojektejaan pohtien, miten tehdyt muutokset viedään käytäntöön ja miten saadaan organisaation muut osat mukaan muutokseen.

Päivän päätteeksi projektiryhmät osallistuivat miniseminaareihin, joiden aiheita olivat muutoksen johtaminen, Lean-johtaminen, ODA ja ODA-palvelut sekä palvelumuotoilu. Projektiryhmän oli jakauduttava niin miniseminaareihin niin, että jokaisen aiheen seminaarissa oli ainakin yksi ryhmän jäsen. Miniseminaareissa oli lyhyt alustus aiheesta, jonka jälkeen käytiin yhteistä keskustelua ja pohtimista, parhaiden käytäntöjen jakamista. Miniseminaarien jälkeen oli vuorossa vierailijaluento tulevaisuuden isosta kuvasta eli tietämuskannan kehittämisestä ja hyvinvointisuunnitelmasta.

6.6 Kolmannen valmennuskerran teemat

Ensimmäisen valmennusryhmän kohdalla on haasteena se, että ODA-tuotteet/palvelut eivät ole vielä käytettävissä valmennuksen lopussa. Toisaalta tämä takaa myös sen, että niitä ei oleta käyttöön ennen, kuin on tehty toiminnallinen muutos. Ensimmäiset pilottiprojektit jäävät siis käyntiin siihen saakka, kunnes ODA-tuotteet saadaan käyttöön ja projektit on myös pidettävä käynnissä. Ensimmäinen valmennusryhmä on myös tehnyt niin sanotusti tietä avaavaa työtä. Heidän kokemustensa kautta tulevia valmennuksia on pystytty jatkokehittämään, he ovat jakaneet tietoa ODA-hankkeen tuomista muutoksista ja vaikutuksista sekä tehneet hanketta tutuksi organisaatioissaan. He ovat toimineet muutosviestin viejinä eli tehneet muutosviestintää, joka on teoriaosion mukaan yksi muutosvastarintaa vähentävä apuväline. Tämän

kautta tulevilla projektiryhmillä on erilaiset lähtökohdat lähteä tekemään muutostyötä ja kehittämään pilottiprojektejaan. Myös projektipäälliköt ovat saaneet kokemusta muutosprosessin eteenpäin viemisestä.

Projektiryhmät olivat edenneet hyvin keittämistyössään elokuussa pidetyn Lync-palaverin jälkeen. Ryhmät olivat tehneet mittauksia, muutoksia toimintaan ja joiltain osin myös jalkauttaneet muutoksia muiden käyttöön. Lisäksi heille oli selkeytynyt suunnitelma, siitä mitä he tekevät seuraavaksi pilottiprojektissaan. Kuten aiemminkin olen havainnoinut, mitä laaja-alaisempi pilottiprojekti on sekä asiantuntija- että asiakasryhmältään, sitä haasteellisempaa kehittämisprosessia on hallita. Tiiviisti rajatuissa pilottiprojekteissa mittauksia ja muutosten testauksia pystytään toteuttamaan nopeallakin aikataululla ja muutosten vaikutukset pystytään todentamaan. Mielestäni kaikkien pilottiprojektien antamat tulokset ovat hyödynnettävissä valtakunnallisesti eri alueilla joko sellaisenaan tai osia niistä. Tämän mittaluokan kansallisessa kehittämishankkeessa on arvokasta se, että yhdessä kehitetään toimintaa ja tuotetaan uusia palveluita, joista kaikki hyötyvät.

Osa projektiryhmistä oli hyvässä vauhdissa työstäessään pilottiprojektejaan, toisilla oli edelleen haasteita etenemisen kanssa. Yhden projektiryhmän kokoonpano oli vaihtunut täysin lukuun ottamatta projektipäällikköä. He lähtivät käytännössä ihan alusta liikkeelle, mutta onnistuivat mielestäni todella hyvin kirmämään muita kiinni. Tämän projektiryhmän kohdalla huomasin, miten henkilöiden aito halu kehittää asiaa ja tiimin kokoonpano (tietämystä, osaamista ja auktoriteettia omaavien henkilöiden mukanaolo) vaikuttivat kehittämisprosessin etenemiseen. Tavoitteen asettaminen kehittämisprojektille osoittautui yllättävän haasteelliseksi kaikille projektiryhmille. Kuitenkin tavoitetilän pitäisi mielestäni olla lähtökohta koko kehittämistyölle.

Projektiryhmien pitämät hissi puheet olivat mielestäni hyviä. Pilottiprojektin kohdeasiakkaista riippuen osa oli rentoja ja humoristisia tai enemmän virallisia, mutta kaikissa kiteytyi kehittämispilotin oleellinen asia, miten palvelu tulee muuttumaan. Ennen kaikkea esitystapa oli lyhyt, ytimekäs ja mikä parasta digitalisoitumiseen sopiva ja hyvin oivallettu.

Työskentelyssään projektiryhmät pohtivat, mitä muutoksia he voisivat tehdä jokapäiväiseen toimintaansa päästäkseen tavoitteisiinsa. Haasteellista on pitää mielessä läpi kehittämisprosessin, että ensin on tehtävä toimintatavan muutos, ennen kuin voidaan ottaa käyttöön työkalut kuten digitaaliset ODA-tuotteet.

Ryhmätyöskentelyn lomassa muutama valmentaja kiersi kysymässä projektiryhmiltä ”Mikä on teidän pilottiprojektinne ongelma?” Kysymys osoittautui yllättävän hankalaksi ja havaitsin,

että tämän keskustelun jälkeen useampi ryhmä oli hiukan epävarman oloinen jo aiemmin selkeäksi kokemansa toimintasuunnitelman kanssa. Aistin, että osa ryhmistä oli epätietoisessa tilassa, he totesivatkin kommentteissaan, että tähän asti he luulivat tienneensä mitä tehdä, mutta nyt he olivat ihan hukassa. Uskon, että tämän aiheutti kysymys pilottiprojektin ongelmasta, ryhmän jäsenet menivät niin sanotusti lukkoon, kun heillä ei ollut vastausta valmiina tai heidän vastauksensa ei ollut oikea. Tämä tuli huonoon kohtaan, koska lähivalmennukset loppuivat tähän ja ryhmien tulee pääsääntöisesti jatkaa työskentelyä itsenäisesti.

Haasteita projektiryhmillä riittää: Miten voidaan taata, että kehittämis- ja seurantatyö pysyy käynnissä, kun ODA -tuotteiden käyttöönottoon on suhteellisen pitkä aika, puoli vuotta. Varmaasti tähän auttavat osaltaan Lync-palaverit ja velvollisuus/vastuullisuus valtakunnallisessa kärkihankkeessa, mutta suuri vastuu on myös projektipäälliköillä ja kaikilla projektin jäsenillä.

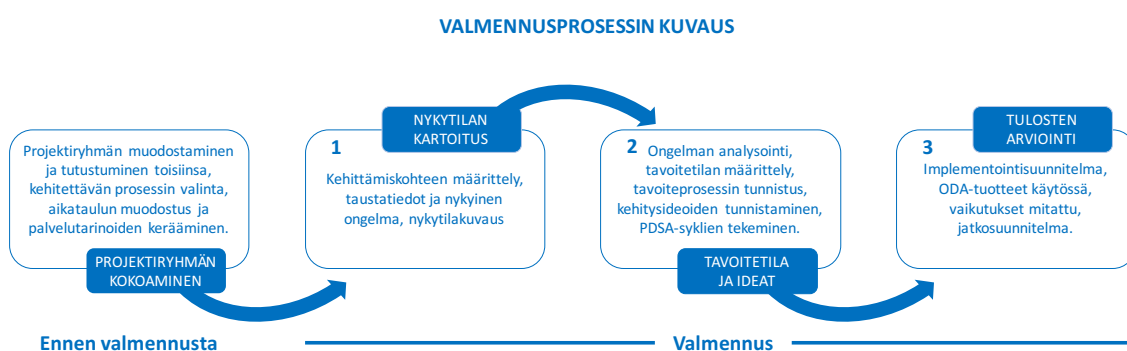
7 Tutkimuksen tulokset

ODA-valmennuksia toteutetaan kolme kertaa, joista olin havainnoimassa ensimmäistä toteutettua valmennuskokonaisuutta. Valmennusten hallinnoija tekee valmennuskansion, johon kootaan erilaisia ohjeita ja työkaluja tulevien valmennusten varalle sekä valmennusten jälkeen muutostyötä jatkavien muutosagenttien työn tueksi. Valmennusten havainnointien pohjalta kehittämistyön kohteeksi nousi kolme asiakokonaisuutta, joista tuotin tietopakettien tai ohjeistuksen valmennuskansioon. Lisäksi opinnäytetyöni toimeksiantajalta tuli toive, että tekisin valmennusprosessista kuvauksen. Toimintatutkimuksen sykleinä toimivat ne yksittäiset valmennuspäivät, joihin havainnoija on osallistunut sekä toisella valmennuskierroksella testatut työvälineet ja niistä saatu palaute.

7.1 ODA-valmennusprosessin kuvaus

Kolmen valmennuskerran havaintojen ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta muodostin valmennusprosessista kokonaiskuvan. Piirsin valmennusprosessin kuvio muotoon (Kuvio 13), jotta tuleviin valmennuksiin osallistuvien olisi helpompi hahmottaa prosessin kokonaiskuva. Hankkeeseen osallistumiseni aikana vietiin läpi yksi valmennuskokonaisuus ja toista aloitettiin, joten tutkimuksen tässä kehittämistyössä ei päästy vielä toteuttamaan toimintatutkimuksen toistuvia syklejä koko valmennusprosessin osalta. Ensimmäiseen eli ennen varsinaisen valmennuksen aloitusta sijoittuvaan ajankohtaan lisättiin tekemieni havaintojen ja kehittämis ehdotusten pohjalta palvelutarinoiden kerääminen kehitettävän pilottiproessin asiakkailta.

Valmennus toteutetaan Lean-filosofian mukaisesti, jonka yksi perusajatuksista on toiminnan jatkuva parantaminen. Kehittämisessä käytetään A3-ongelmanratkaisumallia, joka tukee oppimista. Valmennus koostuu neljästä osakokonaisuudesta, etukäteisvalmisteluista eli projektiryhmän kokoamisesta, kehitettävän prosessin valinnasta, projektin aikataulutuksesta sekä palvelutarinoiden keräämisestä. Palvelutarinoiden avulla projektiin saadaan asiakasnäkökulmaa. Varsinainen valmennus on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan nykytila määrittelemällä kehittämiskohde, sen ongelmakohdat ja tehdään nykytilakuvaus. Toisessa vaiheessa määritellään tavoitetila, jota tavoitellaan, tunnistetaan kehitysideoita ja testataan kehitysideoita. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa toiminnalliset muutokset viedään käytäntöön, niiden vaikutukset mitataan ja tehdään jatkosuunnitelma. Tässä vaiheessa ODA-palvelut on saatu käyttöön.



Kuvio 13: ODA-valmennusprosessin kuvaus

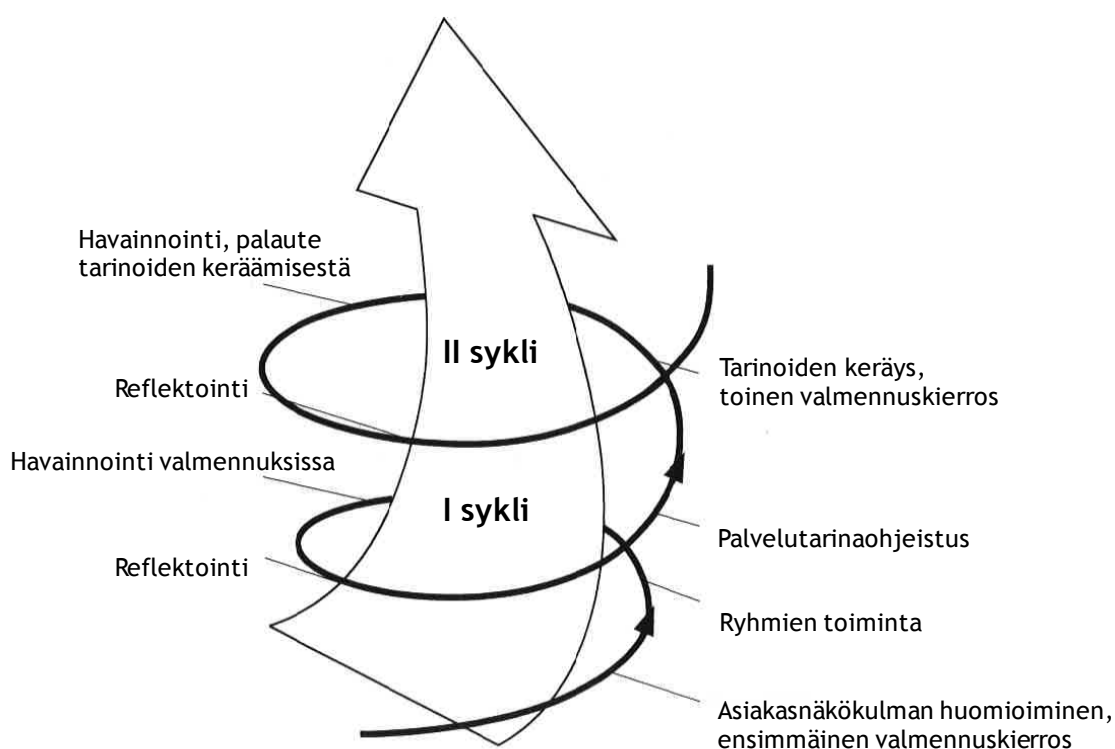
Valmennukset perustuvat siihen, että toiminta muuttuu. Yksilöt muuttavat tekemistään, jonka seurauksena koko työyhteisö muuttuu. Valmennuksiin osallistujat toimivat organisaatioissaan muutosagentteina, joiden uudenlaisen tekemisen myötä myös ympäröivä työyhteisö alkaa toimia toisin. Näin valmennus vaikuttaa koko työyhteisöön.

7.2 Asiakaskokemus ja palvelutarina palvelukehittämisen tukena

Toisella valmennuskerralla kiinnitin havainnoinnissani huomiota ryhmien työskentelyssä asiakasnäkökulman huomioimiseen. Havainnoinnissa selvisi, että projektiryhmät eivät olleet selvittäneet asiakkaiden kokemuksia nykyisestä palvelusta, odotuksia tai todellisia tarpeita palvelun suhteen. Palvelukehittämisessä on kuitenkin tärkeää tuntee asiakkaat ja tietää mikä heille luo arvoa. Havaintojeni pohjalta ehdotin, että jatkossa projektiryhmät käyttäisivät palvelutarinamenetelmää ja keräisivät kohdeasiakkailta tarinoita heidän palvelukokemuksistaan. Mielestäni palvelutarinoilla saadaan konkreettista asiakasymmärrystä ja tarinoiden avulla päästään käsiksi asiakkaiden arvostamiin asioihin, asenteisiin ja tiedostamattomiin tarpeisiin.

Tarina kertoo mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä. Se kertoo, mitä asiakas mieltää kokemukseen kuuluvan, mistä palvelukokemus oikeastaan alkaa ja mihin se päättyy. Vapaasti kerrotusta tarinasta nousee esiin asioita, joita kyselyllä olisi vaikea saada selville.

Keskustelin palvelutarinamenetelmän käyttämisestä toimeksiantajan kanssa, joka pyysi minua tekemään ohjeistuksen työkalun käyttöön. Palvelutarinamenetelmä otettiin käyttöön toisen valmennuskokonaisuuden alkaessa. Ohjeistuksena oli, että tarinat kerätään niin sanottuna ennakkotehtävänä ennen varinaisen valmennuksen alkua. Näin projektiryhmät voivat hyödyntää asiakaskokemuksia jo nykytilan kartoitusvaiheessa. Projektiryhmät keräsivät tarinoita ja sain heiltä palautetta tekemästani ohjeistuksesta, jonka pohjalta muokkasin uuden ohjeistuksen. Ohjeistusta täydennettiin teoriaosuudella, johon sisällytettiin palvelun määritelmä, tietoa sote-uudistuksesta sekä asiakaskokemuksen teoriasta. Uusi ohjeistus otettiin käyttöön seuraavan valmennuskierroksen alettua. Palvelutarinan kehittämisprosessi on havainnollistettu kuviossa 14 toimintatutkimuksen spiraalin avulla.



Kuvio 14: Palvelutarina kehittämisen työkaluna ODA-valmennuksessa (Muokattu lähteestä Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 81)

7.3 Digitalisaatio -toimintaympäristön muutos

Digitalisaatio ja sen merkitys sosiaali- ja terveydenhuoltoalan muutoksessa on tärkeässä asemassa ODA-hankkeessa. Muutokseen osallistuvilla asiantuntijoilla on oltava ymmärrys siitä,

mitä digitalisaatio merkitsee kehittämisen, jokapäiväisen työn ja koko ODA-hankkeen kannalta. Heidän on osattava viedä muutosviestiä asiasta eteenpäin omilla toimipisteissään.

Kiinnitin havainnoinnissani huomiota digitalisaatiota koskevan tietouden määrään ja kattavuuteen eri valmennuspäivinä. Miten tietoutta lisättiin yhteisillä luennoilla ja alustuksissa sekä käsittelevätkö projektiryhmät asiaa ryhmätyöskentelyssään. Ensimmäisellä valmennuskerralla luennolla käytiin lyhyesti läpi käytännön esimerkkejä digitalisaatiosta eli millaisia palveluita on tällä hetkellä käytössä. Kuten esimerkiksi Hämeenlinnassa toteutettu minunterveyteni.fi, jossa asiakas voi tehdä muun muassa joitakin oirearvioita sekä vero.fi ja palkka.fi palvelut. Lisäksi viimeisellä kerralla oli lyhyt alustus digitalisaatiosta. Ryhmätyöskentelyssä ei juurikaan pohdittu digitalisaation vaikutuksia, haasteita tai mahdollisuuksia.

Osallistujille pidettiin valmennuksen aikana lyhyitä alustuksia digitalisaatiosta ja näytettiin käytännön esimerkkejä muun muassa siitä, miten digitaaliset arvopalvelut on toteutettu Suomessa. Projektiin osallistuneiden tietämyspohja digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista vaihtelee hyvinkin paljon näin suuren osallistujajoukon sisällä. Vaikka tietoa tuotiin lisää toistuvasti valmennuksen edetessä, koin havainnointini pohjalta, että osallistujilla tulisi olla heti projektin alussa tiivis tietopaketti aiheesta. Digitalisaatio osiossa nostan esiin digitalisaation merkittävyyden toimialan muutoksessa, kerron muutoksen hyvistä puolista sekä digitalisaation luomista haasteista esimerkiksi asiakkaille. Lisäksi esittelin Suomen julkisten palveluiden digitalisoinnin yhteiset periaatteet ja DigiLean-uudistamisen käsitteenä.

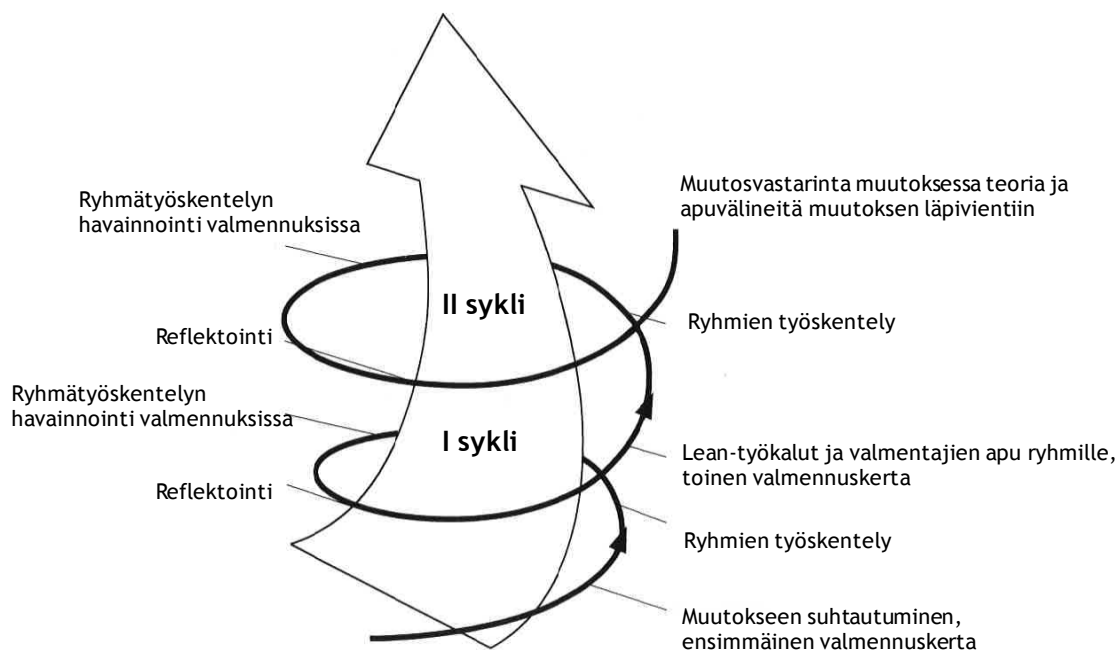
7.4 Muutosvastarinta muutoksessa

ODA-hanke perustuu digitalisoinnin lisäksi toimintatapojen muutokseen. Hanke on moniulotteinen muutosprosessi, joka pitää sisällään sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaa muutosta. Havainnoidessani ryhmien työskentelyä kiinnitin huomiota muutosprosessin etenemiseen sekä yksilö- että ryhmätasolla, mahdolliseen muutosvastarinnan esiintymiseen sekä kehitystyön etenemiseen. Näillä kaikilla on vahva sidos toisiinsa, jos ryhmässä esiintyy yhdenkin henkilön kohdalla haluttomuutta muutoksen ja hän toi vahvasti esiin negatiivisia näkökantoja, kehittämishankkeen eteenpäinvieminen kangerteli. Joissakin tapauksissa negatiivinen suhtautuminen muutokseen tarttui myös ryhmän muihin jäseniin. Muun muassa tällaisissa ongelmatilanteissa ryhmällä oli käytössä valmentaja, joka pyrki auttamaan eteenpäin projektissa.

Kuten teoriaosuudessa todettiin tunteet ovat merkittävä osa muutosprosessia ja ihminen käy muutoksessa läpi pelon, vihan, surun ja ilon. On tärkeää, että näille annetaan tilaa, mutta samalla projektin vetäjän tulisi olla tietoinen mitä ryhmän jäsenet käyvät läpi ja millä tasolla mahdollinen muutosvastarinta on. Tiedostaessaan tämän projektin vetäjällä on mahdollisuus

auttaa ryhmän jäseniä heidän läpikäydessä muutoksen vaiheita ja näin edistää myös muutosprosessin etenemistä. Havainnoinneissa nousi esiin eriasteista muutosvastarintaa, toiset pääsivät eteenpäin toiminnan kehittämisessä, kun osa jäivät jumiin muutoksen aiheuttamien tunteiden kanssa. Projektipäälliköiden kokemustaustassa on eroja, toisilla on merkittävää kokemusta projektien läpiviennistä, kun toiset ovat noviiseja tehtävässään. Joskus tilanteesta ylipääseminen on haasteellista kokeneellekin projektipäällikölle, joten koin, että projektipäälliköt ja ryhmät voisivat hyötyä apuvälineiden käytöstä tällaisissa tilanteissa.

Havainnoidessani eri valmennuspäivinä ryhmien työskentelyä, poikkeuksetta jokaisella ryhmällä oli haasteita muutoksen läpiviennissä jossain projektin vaiheessa. Toisilla muutosvastarinta näyttäytyi vahvemmin ryhmänvälisessä työskentelyssä, toiset painivat muutosvastarinnan kanssa työyhteisössään, toisilla oli resurssipulaa ja joiltakin ryhmiltä puuttui ajoittain kehittämisessä tarvittavaa substanssiosaamista. Haasteista huolimatta kaikki ryhmät etenivät sekä muutosprosessissa että kehittämissä hankkeissa, toisinaan apuna tarvittiin valmentajaa, toisinaan aikaa työstää asioita omassa mielessä ja toisinaan lisätiedon/-materiaalin saaminen ratkaisi asian. Kuvio 15 havainnollistaa muutoksen haasteiden syklisyyttä ensimmäisen kierroksen ODA-valmennuksen ryhmien osalta.

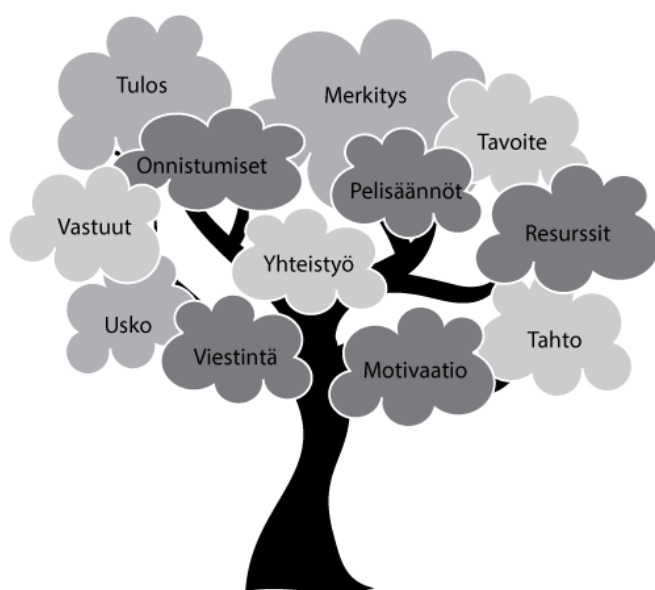


Kuvio 15 :Muutoksen haasteiden syklisyys ODA-valmennuksessa (Muokattu lähteestä Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 81)

Kehittämistyönä syntynyt Muutosvastarinta muutoksessa osio pitää sisällään teoriaa, mutta myös apuvälineitä muutoksen eteenpäin viemiseen. Aluksi määrittelen muutoksen ja sen vaiheet sekä käyn läpi, mitä esimiehen rooli pitää sisällään muutosprosessissa. Lisäksi esittelen

muutosvastarinnan tasot ja niihin liittyvät toimenpiteet, joita voidaan hyödyntää muutosprosessin läpiviennissä. Viestinnällä on merkittävä osuus muutostilanteissa ja tätä avaan myös tässä osiossa. Konkreettisina apuvälineinä muutosprosessiin esittelen muutoksen rakennuspuut (Kuvio 16), kysymyspatteriston tiimin kanssa läpikäytäväksi sekä TOC-teoriaan perustuvat muutosvastarinnan yhdeksän vaihetta (Taulukko 4).

Hyvänä työkaluna projektin vetäjälle toimivat muutoksen rakennuspuut, jotka kannattaa pitää mielessä koko muutosprosessin ajan. Rakennuspuuta on hyvä käydä säännöllisin väliajoin läpi työntekijöiden kanssa esimerkiksi ”fiilismittari”-menetelmällä, jossa esimies voi kysyä jokaiselta työntekijältä (joko suullisesti tai kirjallisesti nimettömänä): Mikä sinun henkilökohtainen näkemyksesi tämän asian suhteen on nyt? Skaalana voi olla 1-10, jossa 1 tarkoittaa alhaisinta tasoa ja 10 ylintä tasoa. Kun tällainen kysely tehdään esimerkiksi tiimipalaverissa viikoittain, esimies saa tuntuman siitä, missä muutoksessa mennään ja voi itse panostaa johtamisessaan oikeisiin asioihin. Osa rakennuspuun asioista on sellaisia, että niihin on paras kehittää ja miettiä ratkaisuja yhdessä tiimissä, esimerkiksi: Miten voimme parantaa yhteistyötä? Miten voimme resursoida paremmin tiimin työt? (Pirinen 2014.)



Kuvio 16: Muutoksen rakennuspuut (Pirinen 2014)

TOC-teoriaan perustuvassa muutosvastarinnan yhdeksässä vaiheessa muutosvastarinnan voittaminen nähdään prosessina, jossa esteet poistetaan yksi kerrallaan käymällä tasot läpi loogisessa järjestyksessä. Tavoitteena on löytää paras mahdollinen ratkaisu kaikkien kannalta eli niin sanottu win-win-muutos. Tällä työkalulla selvitetään kyselemällä missä vaiheessa toinen on kyseisellä hetkellä ja keskustellaan mitä ongelmaan ollaan ratkaisemassa ja mikä on ratkaisu ongelmaan. (Goldratt-Ashlag 2010, 2-4; Torkkola 2015, 87-89.)

	FOKUS	VASTAVÄITE	TAVOITE JA TEHTÄVÄ
0	Erimielisyys ongelmasta	"Minusta tässä ei ole ongelmaa."	Tavoite: Vakuuta toinen osapuoli siitä, että ongelma on olemassa. Tehtävä: Kuuntele tarkasti, miksi toinen ei näe ongelmaa. Mitä oletuksia/uskomuksia hänellä on? Muistuta negatiivisista seurauksista, joista hän kärsii, jos ongelmaa ei ratkaista. Varo syyllisen etsintää!
1		"Minusta tuo ei ole se ongelma, joka pitäisi ratkaista."	Tavoite: Olla samaa mieltä siitä, mikä on ongelma. Tehtävä: Keskustele avoimesti molempien olettamuksista. Etsi juurisyyt yhdessä. Panosta siihen, että nykytila ymmärretään samalla tavalla.
2		"Käteni ovat sidotut. Tämä ongelma ei ole minun vastuualueellani."	Tehtävä: Jos väite pitää paikkansa, suostuttele hänet kuuntelemaan ratkaisuehdotus kaikesta huolimatta ja sen jälkeen miettimään, onko hänellä siihen vaikutusvaltaa, tai etsi oikea henkilö.
3	Erimielisyys ratkaisusta	"Minä ratkaisisin sen eri lailla."	Tehtävä: Määrittele yhdessä hyvän ratkaisun ominaisuudet, ennen kuin vertaillette ehdotuksia.
4		"Ratkaisusi ei ota huomioon riittävästi kaikkia yksityiskohtia."	Tavoite: Yhteisymmärrys hyödyistä. Tehtävä: Analysoi vastaväitteet vertailemalla niitä valitun ongelman negatiivisten seurausten vastakohtiin eli korjaako ehdotettu ratkaisu ongelman. Jos ratkaisu ei riitä, palaa tarvittaessa edelliseen vaiheeseen. Ole valmis muuttamaan ehdotustasi.
5		"Kyllä, mutta ratkaisulla on negatiivisia vaikutuksia."	Tehtävä: Käytä riittävästi aikaa riskien pienentämiseksi. Mitkä ovat edut suhteessa haittoihin? Tässä vaiheessa pitäisi käsitellä kaikki vasta-argumentit, muuten ratkaisua pidetään haitallisena.
6	Erimielisyys toteutustavasta	"Kyllä, mutta tätä ei voi toteuttaa."	Tehtävä: Kartoita esteet.
7		"Toteutussuunnitelma on epäselvä."	Tavoite: Yhteisymmärrys toteutuksen yksityiskohdista. Tehtävä: Laadi toteutussuunnitelma: miksi, mitä, kuka, milloin.
8		"Onkohan tämä riskin arvoista?"	Tavoite: Hallita riskejä. Tehtävä: Laadi kullekin esiin nousevalle riskille suunnitelma. Anna aikaa. Kuuntele. Varmista, että olette molemmat todella jo tässä vaiheessa muutosprosessia.
9		"Ei sittenkään" (pelko, sosiaalinen paine yms.)	Ehdota kokeilua: Voiko kokeilla pienimuotoisesti?
	MUUTOS	Tehdään se!	

Taulukko 4: Muutosvastarinnan yhdeksän vaihetta (Torkkola 2015, 89.)

8 Johtopäätökset, kehittämisehdotukset ja yhteenveto

Omahoito ja digitaaliset palvelut -hanke on hallituksen kärkihanke, jonka tarkoituksena on mullistaa nykyinen toimintamalli. Tulevaisuudessa asiakas on prosessin ytimessä ja tärkeimpänä uudessa toimintamallissa on ajatus kohdalta ihminen yhtenä kokonaisuutena. Tavoitteena on, että ihminen saa tarpeitaan vastaavaa kokonaisvaltaista palvelua, eikä hänen palvelunsa koostu yksittäisistä tapaamisista, joissa kenelläkään ei ole hänestä kokonaiskuvaa. Tämä on merkittävä toimintatavan muutos sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla, joka ei tapahdu hetkessä tai joka tapahtuisi ainoastaan palveluja digitalisoimalla.

Muutoshankkeissa on muistettava riittävä asioista informoiminen ja opastus käyttöönoton yhteydessä sekä palautteen kerääminen. Monesti asioita kehitetään ja otetaan käytäntöön, mutta kaikilla asianomaisilla ei ole riittävästi tietoa asiasta. Asiasta ei ehkä tiedetä ollenkaan tai käytännön toteutus on opastettu vaillinaisesti. Tällöin asia koetaan ehkä vaikeaksi käyttäjä ja se unohtuu heti alkujaan. Toisaalta voi olla niin, että projektissa kehitetty tuotos ei toimi-

kaan käytännössä niin kuin sen on tarkoitettu toimivan. Tästä syystä on tärkeää kerätä palautetta heti tuotoksen käyttöönoton yhteydessä. Usein jatkokehittäminen on tarpeen ja tähän perustuu myös tässä opinnäytetyössä käytetty menetelmä toimintatutkimus; parannettu suunnitelma, toiminta, havainnointi, reflektointi ja jälleen parannettu suunnitelma.

8.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ja dokumentoida ensimmäisen valmennuskierroksen valmennukset. Lisäksi tavoitteena oli antaa havaintojen pohjalta kehittämissuhteita tuleviin valmennuksiin sekä tuottaa valmennuskansioon asiakokonaisuuksia tulevien muutosagenttien kehittämistyön tueksi. Aikatauluksi työlle oli asetettu, että materiaalit ovat toimeksiantajan käytössä alkuvuonna 2017. Työ pystyttiin viemään läpi asetetun aikataulun mukaisesti.

Kirjallisen ja yhtenäisen valmennuskansion avulla ODA-hankkeeseen osallistuvia henkilöitä autetaan sitoutumaan muutokseen sekä annetaan kokonaiskuva ODA-hankkeesta ja sen tärkeydestä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kehittämisessä. Kehittämistyössä tähän on pyritty ODA-valmennusprosessin kuvauksella ja digitalisaation katsauksella sekä muutosvastarinta muutoksessa osiolla, jossa on tarjottu apuvälineitä muutosprosessin läpiviemiseen. Asiakaskokemus palvelukehittämisen tukena ohjeistuksella halutaan osoittaa ODA-hankkeeseen osallistuville, että asiakkaiden todellisten palvelukokemusten pystytään kehittämään enemmän asiakaslähteisiä ja asiakkaan todellisia tarpeita vastaavia palveluita. Kuten Kotterkin viestii kahdeksan askeleen mallillaan, suunnitelmallisen muutoksen avulla kaikilla on yhteinen tavoite ja päämäärä, henkilöstö on sitoutuneempaa muutokseen ja toimintatapojen juurruttaminen käytäntöön onnistuu paremmin, kun käydään yhdessä läpi muutosprosessia.

8.1.1 Sosiaali- ja terveystalouden palvelurakenteen muutos

Suomen talouskehitys jatkuu vaikeana ja kasvu elpyy hitaasti. Julkinen sektori on kestävä kasvun mahdollistaja, muttei voi itse toimia kasvun lähteenä. Keskeisiä keinoja kasvuedellytysten parantamiseksi ovat talouden rakenteiden uudistaminen, kilpailun lisääminen, julkisen sektorin toiminnan tehostaminen ja palkkamallit. (Valtionvarainministeriö 2015a, 6.) Yksi sote-uudistuksen tavoitteista on hillitä kustannuksia, muutokset koskevat myös sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitusta, ohjausta ja verotusta. Tavoiteltujen säästöjen lisäksi uudistus vaikuttaa myös yrittäjyyteen. Eri palvelun tuottajat, kuten esimerkiksi fysioterapiat, erilaiset ruoka- ja siivouspalvelut, pienet lääkäriasemat voivat tarjota valinnanvapauden piiriin kuuluvia palveluja ja kilpailla asiakkaista julkisen sektorin kanssa.

Myös niin sanottuja uusia yritysmuotoja voi syntyä. Onko tulevaisuudella esimerkiksi mahdollista, että sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset, kuten esimerkiksi sairaanhoitajat, lähihoitajat ja sosionomit toimivat toiminimellä, yksityisinä elinkeinonharjoittajina ja myyvät omaa osaamistaan sekä julkiselle, yksityiselle että kolmannelle sektorille. Tämä on mielestäni mielenkiintoinen ja varteenotettava vaihtoehto. Asiantuntijoille olisi enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työskentelyyn, he voisivat rakentaa hyvinkin monipuolisen työnkuvan oman kiinnostuksensa mukaan. Tällä hetkellä työskentely on hyvin paikkasidonnaista, ei ole mahdollista vaihtaa osastolta toiselle tai erityisalasta toiseen nopealla aikataululla. Ja työnantajan näkökulmasta tällaisella ratkaisulla voitaisiin saada aikaan säästöjä muun muassa palkkakuluissa, kun henkilöstö olisi mitoitettu täysin tarpeen mukaan. Ja uskon, että kaiken kaikkiaan henkilöstö olisi motivoituneempaa, kun he itse saisivat vaikuttaa oman työnsä sisältöön.

Luvussa 2.1 käsitellään sosiaali- ja terveydenhuollon läpikäymää muutosta. Koko palvelurakennetta uudistetaan ja samanaikaisesti palveluita digitalisoidaan vahvasti, viemällä niitä sähköisiin kanaviin. Muutoksessa ovat samanaikaisesti palvelurakenne, itse palvelut, asiakkaiden käyttäytyminen, asiantuntijoiden työ sekä järjestelmiin kohdistuvat muutokset. Toiminnallista muutosta ei edellytetä vain asiantuntijoilta, vaan uudistuksen myötä myös asiakkaiden tulee muuttaa asiointikäyttäytymistään. Vaikka palvelua saa jatkossakin puhelimitse tai menemällä paikan päälle asioimaan, muutoksen tavoitteena on ohjata asiakkaita käyttämään sähköisiä palveluita. Tässä työssä on keskitytty tarkastelemaan muutosta asiantuntijoiden näkökulmasta ja selvittämään mitä haasteita muutoksen läpiviennille on heidän näkökulmastaan.

Kuten teoriassa mainitaan Suomen terveydenhoidon ja hyvinvoinnin palveluiden digitalisoinnista on tehty lukuisia päätöksiä, mutta vain pieni osa on edennyt käytäntöön asti. Yksittäisiä, mielestäni merkityksellisiä askelia on otettu, kuten esimerkiksi mobiili- ja nettilääkärit. Koko valtakunnan kattavia palveluita on kuitenkin vähän ja osa edelläkävijä startup-yrityksistä on valitettavasti joutunut lopettamaan toimintansa kannattamattomana. Haasteena ovat muun muassa Suomen tiukka lainsäädäntö, kehittämiskustannukset ja kuluttajatottumusten muutoksen hitaus.

Ilmarisen & Koskelan (2015) mukaan johtaminen ratkaisee digitalisaation. Tämä on yksi merkittävä syy siihen, että julkisen sote-alan digitalisaatio on edennyt hitaasti. Johdolta on puuttunut kyky toteuttaa ja johtaa digitaalista muutosta. Suomessa käytetään edelleen harvoin digitalisuudesta vastaavaa johtajaa, joka hallitsee koko yritystä läpileikkaavaa digitalisoinnista. Digitalisoinnista ei voi hoitaa niin sanotusti vasemmalla kädellä. Kyseessä on mielestäni merkittävä panostus palveluiden nykyaikaistamiseen ja hyvin läpiviedyssä muutoksessa voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua alalla.

8.1.2 Asiantuntijoiden työn muutos

Sote-palvelurakenteen uudistus luo asiantuntijoille epätietoisuutta, he eivät tiedä miten vastualueet tulevaisuudessa muodostuvat ja mitä muutoksia organisaatiouudistukset tuovat tullessaan. Tämä palvelurakenteen uudistus on varmasti lisännyt haasteita ODA-hankkeen kehittämistyölle ja joissakin tapauksissa ollut niin sanotusti hyvä syy mihin vedota, kun kehittämishanke ei ole edistynyt. Havainnointitilanteissa todettiin muun muassa ”Emme voi tehdä testauksia tai edistää kehittämishanketta, koska emme tiedä mikä organisaatiomme kokoonpano tulee olemaan.” Myös moniammatilliset kehittämishankkeet ovat olleet haasteellisia. Projektiryhmän jäsenillä ei aina ole ollut käsitystä toistensa tehtäväkuvista kehitettävässä prosessissa. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, mutta kehitystyön kannalta on ensiarvoisen tärkeää tietää mikä on kenenkin rooli prosessissa. Selkeä roolitus auttaa projektin läpiviennissä, tiedetään kuka vastaa mistäkin ja keneen ollaan tietyn asian tiimoilta yhteydessä. Asetetut tehtävät tulee myös varmemmin hoidettua, kun niille on vastuuhenkilöt. Viimeistään nykytilan kartoituksen yhteydessä onkin tärkeää käydä läpi ja kirjata ylös henkilön tehtävä prosessin eri vaiheissa, näin myös vastualueet tulee kirjattua ylös.

Muutoksessa esiintyvät hidasteet, kuten muutosvastarinta eivät välttämättä ole huono asia. Toisinaan muutoksen kyseenalaistaminen ja tilanteeseen pysähtyminen tuo esiin uusia epäkohtia ja pakottaa pohtimaan sekä arvioimaan suunniteltua toimenpidettä kriittisemmin. Näiden tilanteiden kautta saadaan kenties aikaan parempia ja toimivampia kehittämideoita. Tai vastaavasti päästään jouhevammin eteenpäin muutoksessa, kun muutoksen vastaisuutta aiheuttava asia käsitellään ja pystytään perustelemaan muutoksen tarve paremmin asianomaisille. Tässä työssä muutosvastarinnan vähentämiseksi esitetään joitakin työvälineitä sekä painotetaan viestinnän merkitystä luvussa 4.4. Tärkeintä on muistaa, että viesti kulkee kaikkiin suuntiin, niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylös ja myös sivuttain.

Aarnikoivun mukaan tiedottamisen puute muutostilanteissa voi hidastaa muutosprosessia. Epätietoisuus synnyttää huhuja, joita on haasteellista oikaista. ODA-hankkeessa tiedotus on tärkeää sekä sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoiden, että kuluttajien keskuudessa. Hankkeen tavoitteena on muuttaa nykyisiä toiminta- ja ajattelutapoja. Tiedotus tulevista muutoksista antaa osapuolille aikaa työstää tulevaa muutosta ja mahdollisuuksien mukaan hankkia lisätietoa. Osapuolten ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen auttaa muutoksen läpiviennissä. ODA-hankkeessa asiakkaita mukaan ottaminen mahdollistuu esimerkiksi palvelutarinoiden kirjoittamisen kautta.

ODA-hankkeen tavoitteena on tehdä ensin toimintatavanmuutos ja vasta tämän jälkeen ottaa käyttöön ODA-palvelut. Ensimmäisen valmennuskierroksen aikana kehittäminen eteni tavoitteen mukaisesti, koska ODA-palvelut saadaan käyttöön vasta varsinaisen valmennuksen pää-

tyttyä. ODA-palveluiden ollessa saatavilla on haasteena, että projektiryhmät toteuttavat ensin toiminnanmuutoksen prosessissa ennen kuin ODA-palveluita testataan prosessissa. On varmasti houkuttelevaa ottaa käyttöön palvelu, josta uskotaan olevan hyötyä. On kuitenkin muistettava, että yksittäisten muutosten tekeminen ja niiden vaikuttavuuden selvittäminen ovat tärkeää, jotta nähdään muutosten todelliset syys-seuraus -suhteet.

8.1.3 Asiakasnäkökulma sosiaali- ja terveystalouden muutoksessa

ODA-hankkeen keskeisimpiä tavoitteita on tuoda asiakas prosessin ytimeen sekä antaa asiakkaalle enemmän roolia oman terveytensä seurannassa ja ylläpitämisessä. Tällaisen muutoksen toteuttamisessa asiakaskokemuksen huomioiminen on erityisen tärkeää, tätä käsitellään luvussa 2.2. Ainoa tapa saada selville asiakkaan kokemukset palvelusta, on kysyä niitä häneltä itseltään. Toisella valmennuskerralla jokainen projektiryhmä sai esitellä oman palvelunsa yhdelle kohderyhmän asiakkaalle, joka antoi myös palautetta esityksestä. Mielestäni tämä oli todella arvokas tilanne ryhmille, he pääsivät asiakaskontaktiin ja saivat testata palvelua asiakkaalla ja ennen kaikkea saivat palautetta. Esitin valmennuksen järjestäjille kehitysideoita palvelutarinoiden keräämistä ennen valmennuksia, jotta tietoa asiakaskokemuksista saataisiin käyttöön jo ennen palvelun kehittämistä ja niitä voitaisiin hyödyntää kehittämistyössä. Muutostyön jälkeen palvelutarinoita voidaan kerätä uudelleen, jolloin on mahdollista verrata asiakkaiden kokemuksia vanhasta ja uudesta palvelusta. Näin löydetään mahdollisia uusia kehittämisen kohteita ja Lean-ajattelun mukainen prosessien jatkuva parantaminen toteutuu.

Osana sote-uudistusta on asiakkaan valinnanvapauden lisääminen, tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa asiakas voi itse valita palveluiden julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin tuottajan. Nähtäväksi jää millaisia haasteita tämä todellisuudessa luo julkisille sosiaali- ja terveyspalveluille. Itse koen, että julkisen sektorin tulisi pystyä panostamaan asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun. Valinnanvapauden seuraus tulee mitä ilmeisemmin olemaan se, että julkinen, yksityinen tai kolmas sektori ovat kilpailutilanteessa, joista asiakas valitsee häntä kiinnostavimman tai hänelle parhaiten sopivan palveluntarjoajan. Tässä tilanteessa julkisen sektorin pitäisi pystyä viestimään tarjoamista palveluista asiakkaalle vakuuttavalla ja kiinnostavalla tavalla ja palvelun laadun tulee olla viestinnän mukaista. Kenties myös julkisellakin sektorilla tarvitaan tulevaisuudessa markkinoinnillista näkemystä ja osaamista.

8.2 Kehittämisehdotukset

Eräissä valmennuksissa käytiin läpi ODA-hanketta ja tulevia ODA-palveluita, sekä käsiteltiin muun muassa sitä, miten palvelu tullaan rakentamaan. Minua jäi askarruttamaan tästä luenosta se, että ollaan tekemässä kansallista kärkihanketta koko maan laajuisesti, mutta silti

alueille jätetään mahdollisuus räätälöidä tuotetta oman näköisekseen. Mielestäni tästä aiheutuu päällekkäisiä kustannuksia ja samalla myös päällekkäisiä palveluita, jotka eivät kuitenkaan ole samanlaisia keskenään. Jäin pohtimaan, mennäänkö tässä todella kohti yhtenäisiä valtakunnallisia palveluja? Kuinka paljon räätälöinnin mahdollisuutta on? Ja miten palveluiden yhtenäisyys tulevaisuudessa hallitaan? Nämä ovat varmasti kysymyksiä, joihin saadaan vastaus vasta tulevaisuudessa, kun nähdään, millainen koko muutos loppupelissä tulee olemaan.

Olen pohtinut mikä olisi mielenkiintoisin ja paras tapa esittää ODA-hankkeessa tehtyjen kehittämispilottien tulokset. Mielestäni esityksen pitää olla kiinnostava, kiteytetty ja ytimekäs kokonaisuus. Posterit on ehkä se tavallisin eritysmuoto, mutta onko se tarpeeksi kiinnosta. Puhumme kuitenkin palveluiden digitalisoinnista ja uudentyyppisistä palvelumuodoista. Hissipuheet ovat tällä hetkellä omalla tavallaan trendi ja niitä testattiin myös ODA-valmennuksissa esitettävässä pilottiprojekteja. Mielestäni hissipuheita voisi jalostaa ja hyödyntää jollakin tapaa. Yksi vaihtoehto esitykselle voisi olla muutaman minuutin pituinen video, jossa tyyli voisi olla vapaa. Se voisi olla esimerkiksi PowerPoint tyylinen esitys, jossa olisi puhetta ja musiikkia, omatekoinen video tai blueprint tyylinen video puheen ja musiikin kanssa. Kuitenkin jonkinlainen digitaalinen esitys. Tämän lisäksi jokainen ryhmä voisi kirjoittaa blogikirjoituksen kehittämispilotistaan ODA-blogiin.

8.3 Yhteenveto

Opinnäytetyöni on laajentanut omaa osaamistani ja mielenkiintoani sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa kohtaan. Olen ollut kiinnostunut digitaalisesta markkinoinnista ja digitalisaation luomista kehittämismahdollisuuksista erilaisten palveluiden suhteen. ODA-hankkeessa pääsin työskentelemään kiinnostavan toimialan parissa ja olen tulevaisuudessa kiinnostunut työskentelemään sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Koen saaneeni opinnäytetyöni kautta kiinnostavan kosketuksen sote-alalla tapahtuvaan muutokseen ja kipinän seurata alaa myös tulevaisuudessa.

Havainnoija rooli on haasteellinen, miten mennä tilanteeseen ja aloittaa kaikki puhtaalta pöydältä antamatta omien ennakkokäsitysten vaikuttaa havainnoitavaan tilanteeseen. Mielestäni onnistuin tässä kuitenkin hyvin, ehkä tärkein vaikuttava tekijä oli se, että menin tilanteisiin täysin ulkopuolisena. En ollut työyhteisön jäsen, minulla ei ollut asioista laajaa ennakkotietämystä, enkä tuntenut käsiteltäviä prosesseja täydellisesti. Pidän arvokkaana työni kannalta sitä, että minulla oli mahdollisuus heti havainnointien jälkeen, valmennuspäivien aikana keskustella valmentajien kanssa ja käydä läpi tekemiäni havainnoita. Se harmillinen puoli tällaisen suuren ryhmän havainnoinnissa on, että ei ole mahdollista jakautua moneen paikkaan yhtä aikaa ja kuitenkin ympärillä olisi paljon kiinnostavaa havainnoitavaa ja opittavaa.

Jatkotutkimusaiheena ehdotan ODA-hankkeessa kehitettyjen palveluiden asiakkaiden kokemusten tutkimusta. Miten asiakkaat ovat vastaanottaneet uudet sähköiset palvelut? Miten he kokevat palveluiden käytön? Miten he kokevat ODA-palvelut suhteessa aiempaan kasvokkain tapahtuneeseen palveluun? Sekä asiantuntijoiden kokemuksia ODA-palveluiden käyttöön-otosta? Miten sujuvaksi he kokevat palveluiden käytön? Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää millaisena asiantuntijat kokivat ODA-hankkeessa toteutetun kehittämismuodon, kuten esimerkiksi valmennuskierrokset. Myös palvelutarinaan kehittämistyökaluna olisi mielenkiintoista tutkia. Kokevatko asiantuntijat saaneensa kehittämistyössä tarvittavaa asiakasnäkökulmaa palvelutarinoiden avulla?

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.1.2017 <http://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf/18dce5f0-175e-4827-b563-224a16b5a71c>
- Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. 1.-2. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ekonimi. 2016. Digitalisaation salaisuus. Viitattu 5.1.2017 <http://www.ekonomilehti.fi/digitalisaation-salaisuus/>
- Goldratt-Ashlag, E. 2010. The Layers of Resistance -The Buy-In Process According to TOC. Viitattu 6.1.2017 <http://www.goldrattconsulting.com/webfiles/fck/files/Layers%20of%20Resistance.pdf>
- Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. (toim.) Toiminnasta Tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hokkanen, H., Kiviniemi, L. & Kylmä J. (toim.) 2012. Piiriltä yliopiston kautta siviiliin. Dosentti Merja Nikkosen juhlakirja. Viitattu 18.2.2017 https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53448/Osallisuuden_edistaminen.pdf?sequence=1
- Humble, J., Molesky, J. & O'Reilly, B. 2015. Lean Enterprise: How High Performance Organizations Innovate at Scale. O'Reilly Media.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio, yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Koiranen, I., Räsänen, P. & Södegård, C. 2016. Mitä digitalisaatio tarkoittaa kansalaisen näkökulmasta? Talous ja yhteiskunta, 3/2016, s. 24-29. Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Kotter, J. P. 1995. Leading Change. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review March-April 1995. Viitattu 25.11.2016 <https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf>
- Kovac, J. 2005. SMART Goal Setting. Workspan Nov 2005, Vol.48(11), p.63.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Manka, M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Sosiaali- ja terveysministeriö. Kuntoutussäätiö. Tammerprint Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Harvard business review. Viitattu 4.1.2017 <http://www.dlss.univr.it/documenti/Avviso/all/all999201.pdf>
- Mäkinen, R. & Jousimaa, J. 2015. Asiakkaalle nopeammat ja sujuvamat palvelut: Sähköisesti vai kasvokkain? Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2015;131:1279-84.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyöhön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Piha, K. 2015. Rytmihäiriö, tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Helsinki: Talentum Pro.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Sähköinen kirja perustuu Esimiesfokuksessa vuonna 2014 julkaistuun Esimies muutoksen johtajana -teokseen. Viimeisin päivitys sisältöön on tehty 23.11.2015. Talentum Media Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Reponen, J. 2015. Terveystieteiden sähköiset palvelut murroksessa. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2015;131(13):1275-6.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy.
- Salmisaari, T. 2016. Rakkaudesta muutokseen - merkintöjä muutosjohtamisesta. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2016;132(23):2213-20.
- Sanders, E B.-N. 2005. Information, Inspiration and Co-creation. Viitattu 2.1.2017 http://u.osu.edu/sanders.82/files/2015/02/InformationInspirationandCocreation_Sanders_05-19uvmzz.pdf
- Savolainen, S. 2015. Kognitiivinen tunnearvioteoria ja psykologinen hyväksyminen organisaatiomuutoksen kohtaamisessa. ISBN: 978-951-39-6424-5 Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö - Esimiehen kaasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.
- Suomalainen, T. 2016. ODA.hanke muuttaa toimintamallia. Tesso sosiaali ja terveystieteiden aikakauslehti 3, 2016. Viitattu 3.1.2017 <https://tesso.fi/artikkeli/oda-hanke-muuttaa-toimintamallia>
- Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K., & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus 3. <http://elektra.helsinki.fi.nelli.laurea.fi/se/h/0359-6680/26/3/psykolog.pdf>
- Takala, T. 2007. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalla liikkeenjohdolle. Electronic Journal of Business. Vol. 12, No. 2. Publisher: Business and Organization Ethics Network (BON). Viitattu 1.4.2016 http://ejbo.jyu.fi/articles/0601_3.html
- Talent Vectia Renewal. 2016. DigiLean -Lean ja digitalisuus. Viitattu 9.1.2017 https://issuu.com/talentvectiarenewal/docs/talent_vectia_renewal_2016
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Suomen kasvun mahdollisuudet. Innovaatio 12/2015. Viitattu 24.11.2016 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEMju_12_2015_web_30032015.pdf?sequence=1

Umble, M. & Umble, E. 2014. Overcoming resistance to change. Industrial Management 2014. Viitattu 6.1.2017 <http://www.iienet.org/uploadedFiles/IEJanFeb14umble.pdf>

Valtionvarainministeriö. 2015a. Talouspolitiikan lähtökohdat 2015-2019. Valtiovarainministeriön virkamiespuheenvuoro. Valtiovarainministeriön julkaisuja - 13/2015. Viitattu 11.1.2017 <http://valtioneuvosto.fi/documents/10623/1096506/Talouspolitiikan+lähtökohdat+2015-2019+-raportti/27db969b-8eef-4312-aaf3-e6258a2e8801>

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. 2014. Leading digital. Turning technology into business transformation. Boston, Massachusetts: Harvard business review press.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5.uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Sähköiset lähteet

Accenture. 2014. Kaikki liiketoiminta on digitaalista - mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä? Accenturen tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista. Viitattu 24.11.2016 https://www.accenture.com/fi-en/~/_/media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf

Kotter International. 2016. The 8-Step Process for Leading Change. Viitattu 28.11.2016 <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

Kunta.net. 2016. Omahaito ja digitaaliset arvopalvelut -projekti. Viitattu 15.5.2016. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/akusti/akustiprojektit/omahoito/Sivut/default.aspx>

Kyvyt.fi. 2016. Miten aineistosta puristetaan tieto ulos? Viitattu 13.12.2016 <https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304004&view=72174>

Nurminen, J. 2016. Omahaito ja digitaaliset arvopalvelut. Projektiesittely. Viitattu 3.1.2017 <http://www.hl7.fi/wp-content/uploads/ODA-esittely.pdf>

Sote- ja maakuntauudistus. 2016a. Viitattu 1.1.2017 <http://alueuudistus.fi/etusivu>

Sote- ja maakuntauudistus. 2016b. Digitalisaatio. Viitattu 1.1.2017 <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/digitalisaatio>

Sote- ja maakuntauudistus. 2016c. Sosiaali- ja terveystalouden integraatio. Viitattu 1.1.2017 <http://alueuudistus.fi/integraatio>

Sote- ja maakuntauudistus. 2016d. Sote-uudistuksen tavoitteet. Viitattu 1.1.2017 <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>

Suomidigi. 2016. Larsio, A. Terveystalouden digitalisaation hitaat askeleet. Viitattu 1.1.2017 http://historia.suomidigi.fi/wp-content/uploads/2016/05/digih_tervhuollon_digitalisaatio.pdf

Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Sote-uudistus ajankohtaista. Viitattu 1.1.2017 <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/ajankohtaista>

Valtioneuvosto. 2016. Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. Viitattu 24.11.2016 <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio>

Valtiovarainministeriö. 2017b. Digitalisoinnin periaatteet. Viitattu 8.1.2017 <http://vm.fi/digitalisoinnin-periaatteet>

Valtiovarainministeriö. 2017c. Digitalisoidaan julkiset palvelut. Viitattu 8.1.2017
<http://vm.fi/digitalisoidaan-julkiset-palvelut>

Julkaisemattomat lähteet

Nordlund, H. & Heinänen, T. 2014. Projektisuunnitelma: Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut.

Kuviot

Kuvio 1: Sosiaali- ja terveydenhuollon omahoitopalvelut nyt ja tulevaisuudessa (Nurminen 2016, 9).....	11
Kuvio 2: Asiakaskokemus (muokattu lähteestä Sanders 2005)	13
Kuvio 3: Neljän askeleen parantamisen-prosessi eli parannus-kata (Muokattu lähteestä Humble ym. 2015, 117)	14
Kuvio 4: Digitaalisuus uudistaa toimialoja, ekosysteemeitä ja arvoketjuja (Accenture 2014, 6)	19
Kuvio 5: Yritysten ryhmittely digitaalisen kehitysvaiheen mukaan (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 15)	21
Kuvio 6: Muutoksen kahdeksan askelta (Kotter International 2016)	25
Kuvio 7: Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen 2007, 71).....	27
Kuvio 8: Sitoutuminen muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 71).....	28
Kuvio 9: Muutos käynnistää järjen ja tunteen välisen mielensisäisen keskustelun (Ylikoski & Ylikoski 2009, 27)	31
Kuvio 10: Muutosvastarinnan tasot (Mattila 2007, 21)	34
Kuvio 11: TOC-teorian kysymyksiin muutoksesta pohjautuvat muutosvastarinnan peruserrokset (Goldratt-Ashlag 2010, 3).....	34
Kuvio 12: Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 81)	38
Kuvio 13: ODA-valmennusprosessin kuvaus	54
Kuvio 14: Palvelutarina kehittämisen työkaluna ODA-valmennuksessa (Muokattu lähteestä Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 81)	55
Kuvio 15 :Muutoksen haasteiden syklisyys ODA-valmennuksessa (Muokattu lähteestä Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 81).....	57
Kuvio 16: Muutoksen rakennuspuut (Pirinen 2014)	58

Taulukot

Taulukko 1: Miten arvioitu hyöty ja vaaditut uhraukset vaikuttavat muutoksen vastaanottoon (Mattila 2007, 20).....	25
Taulukko 2: Muutosvistarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22)	33
Taulukko 3: TOC muutosvistarinnan tasot (Goldratt-Ashlag 2010, 10).....	35
Taulukko 4: Muutosvistarinnan yhdeksän vaihetta (Torkkola 2015, 89.)	59