

## 5.1 Näin muutosta hallitaan sote-palveluissa

Sote-sektorilla muutos on jatkuvaa. Siksi muutoksen hallinnan taitojen tulisi olla yksi keskeinen osa päivittäisjohtamisen osaamista. Miksi tutkimusten mukaan vain harva muutos onnistuu?

Muutoksissa on usein erilaisia haasteita, esimerkiksi innostavan alun jälkeen energia saattaa muutosorganisaatiosta kadota. Ongelmia saattaa myös tuottaa monimutkaisten suunnitelmien käytäntöön ja konkretiaan vieni. Toisaalta myös usein arjen työn ohella toteutettavissa muutoksissa haasteena on, että esimiehellä päivittäishallinto ja muilla työntekijöillä perustehtävän toteuttaminen vie kaiken ajan ja huomion, ja siksi muutoksen toteuttamiselle jää liian vähän aikaa. Lisää mahdollisia sudenkuoppia, ja tietoa siitä, kuinka ne selätetään, käydään läpi myöhemmin tässä kirjan osassa kappaleessa 5.5 sivuilla 152–154.

Hyvä muutoksen hallinta, taidokas asioiden ja ihmisten johtaminen mahdollistaa suunnitelmien viemisen käytäntöön sekä välitavoitteiden pilkkomisen käytännön toimenpiteiksi. Hyvä muutosjohtamisosaaminen auttaa henkilöstön osallistamisessa ja mukaan saamisessa muutokseen, kulkemaan yhdessä kohti tavoitteita. Sote-sektorilla muutosta tulee toteuttaa ja hallita huomioiden toimialan ominaispiirteet ja haasteet, kuten potilasturvallisuus, työturvallisuus ja palveluiden sujuminen muutoksesta huolimatta.

Erilaisissa muutoksissa tarvitaan erilaista johtamista. Toisissa korostuu enemmän asiajohtamisen tarve ja toisissa taas ihmisten johtamisen tarve. Monimutkaisissa ja laajoissa muutoksissa, jotka sisältävät muutoksia järjestelmissä, rakenteissa ja työntekijöiden toiminnassa, tarvitaan taidokasta asia- ja ihmisjohtamista. Seuraavaksi perehdymme tarkemmin, miten muutoksen asiajohtamista ja ihmisten johtamista toteutetaan muutoksen onnistumisen edistämiseksi.

## Asioiden johtaminen muutoksessa

### *Muutoksen etenemisen ja toimenpiteiden hallinta, arviointi ja seuranta*

Keskeisiä muutoksen asijaohjauksen osia ovat muutoksen etenemisen seuranta sekä muutostoimenpiteiden hallinta. Muutoksen suunnitelma, tavoitteet ja visio pystytään viemään käytäntöön ainoastaan purkamalla ja pilkkomalla ne entistä pienempiin ja konkreettisempiin osiin, helposti ymmärrettävien toimenpiteiden tasolle. Toimenpiteet aikataulutetaan ja vastuutetaan. Lisäksi keskeinen osa muutoksen asijaohjauksesta ja hallintaa on toimenpiteiden toteutumisen seuranta.

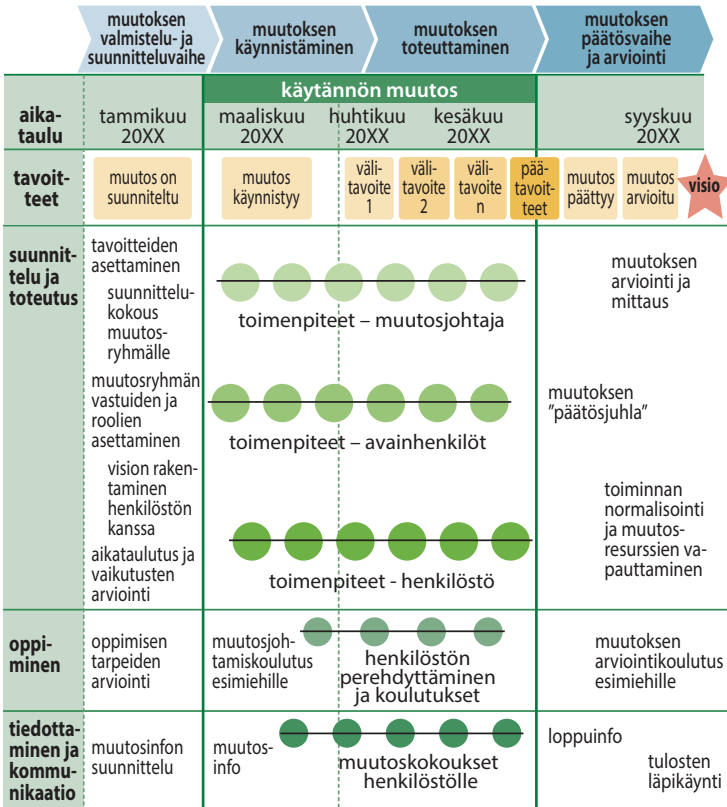
Yksi muutoksen sudenkuoppa on toimenpiteiden etenemättömyys. Mikäli tavoitteet ja toimenpiteet kirjataan liian yleisellä tasolla, siten, että niiden vastuuhenkilö ei ymmärrä mitä häneltä odotetaan, on tehtävään vaikeaa tarttua. Esimerkkinä epätarkasta toimenpiteestä on ”kehitetään uusia toimintamalleja”. Epätarkkoihin toimenpiteisiin tarttumista vaikeuttaa normaalin arjen työpaine. Helpommin toteutettaviin tehtäviin paneudutaan mieluummin kuin niihin, jotka tuntuvat vaikeilta.

Mikäli taas tehtäviä ei aikatauluteta ja anneta selkeästi tietyille työntekijöille toteutettavaksi, on toimenpiteitä ja tehtäviä helppo siirtää myöhemmäksi vedoten arjen kiireisiin. Jos vastuuhenkilöä ei aseteta, on epärealistista odottaa, että ”joku” hoitaa homman. Usein organisaation perustehtävän toteuttamisessa on kiirettä, siksi harva itseohjautuvasti ottaa tehtäviä työliställeen, jos on helppompaa ajatella ”jonkun muun kyllä hoitavan ne”.

Mikäli taas aikatauluja ja toimenpiteitä ei seurata, on riskinä, että osa toimenpiteistä jää syystä tai toisesta hoitamatta. Usein toimenpiteet ovat sidoksissa toisiinsa, joten jos yksi tai muutama toimenpide jää aikataulusta jälkeen, on niillä usein vaikutusta muihinkin toimenpiteisiin ja niiden etenemiseen. Siksi muutoksen seuranta on ensiarvoisen tärkeää. Muutoksen suunnittelussa ja organisoimisessa sekä vastuissa ja rooleissa kannattaa sopia, kuka valvoo muutoksen etenemistä ja miten valvonta toteutetaan.

## Suunnitelmien ja tavoitteiden purkaminen konkreettisiin toimenpiteisiin

Tavoitteiden konkretisoimista edistää niiden pilkkominen osatavoitteiksi. Eli päätavoite ja visio puretaan lähtötilanteesta väliaskelmien kautta kohti tavoitetta kulkevaksi ”poluksi”. Väliaskelmia tai välitavoitteita on mahdollista arvioida esimerkiksi kysymyksillä: ”Mitä muutoksia organisaatiossa täytyy tapahtua, jotta pääsemme päätavoitteeseen?” ja ”Millä keinoilla pääsemme tavoitteeseen?”. Välitavoitteet on mahdollista asettaa nykytilanteesta kohti päätavoitetta, tai joskus voi olla helpompi suunnitella tarvittavia toimenpiteitä tavoitetilasta nykytilaan päin.

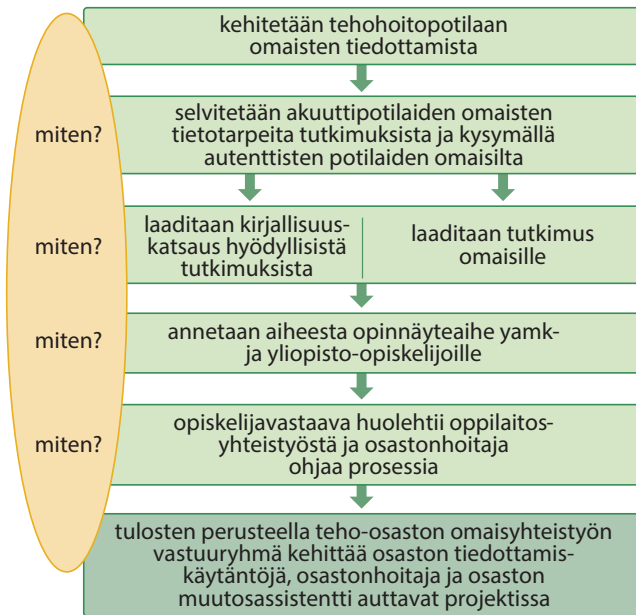


Kuva 5.1a. Muutoksen päätavoitteen jakaminen välitavoitteisiin.

Muutoksen käynnistyessä kaikkia välitavoitteita ei ole vielä välttämättä asetettu, eikä kaikkien toimenpiteiden tarvitse olla valmiiksi suunniteltuina. Muutossuunnitelma ja toimenpidesuunnitelma tarkentuvat muutoksen edetessä. Tärkeintä on, että seuraavien hetkien toimenpiteet ovat riittävän tarkasti tiedossa muutoksen aikajänteen mukaan, esimerkiksi ainakin viikoksi tai kuukaudeksi kerrallaan. Mikäli muutokselle asetetaan erittäin tarkat toimenpidesuunnitelmat kuukausien päähän, aikaa saattaa kuluu hukkaan, sillä muutoksen edetessä myös suunnitelmat saattavat muuttua. Siksi alussa kannattaa keskittyä koko muutoksen suuriin linjoihin ja tarkemmissa suunnitelmissa edetä muutoksen etenemisen ja sen tarpeiden tahtiin. Tavoitteiden jakaminen pienempiin osiin, konkreettisiin toimenpiteisiin ja välitavoitteisiin, myös helpottaa muutoksen etenemisen seuranta.

Välitavoitteiden asettamiseen kannattaa osallistaa henkilöstöä mahdollisuuksien mukaan. Heillä on usein hyvä näkemys siitä, mitä muutoksia toiminnassa tulee tapahtua, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä. Ainakin heiltä kannattaa kysyä mielipidettä suunniteltuihin välitavoitteisiin, mikäli heitä ei ole mahdollista muilla keinoin osallistaa.

Osatavoitteet pilkotaan edelleen konkreettisiksi toimenpiteiksi. Välitavoitteet tulevat konkreettisemmiksi saavuttaa, kun ne puretaan pienempiin ja konkreettisempiin osiin. Esimerkiksi voimme käyttää toimenpiteiden hahmottamisessa kysymystä: ”Mitä tulee tapahtua, jotta välitavoite saavutetaan nykytilanteesta käsin?” tai ”Millä toimenpiteillä nykytilasta päästään välitavoitteeseen?” Toimenpiteiden asettamisessa voi soveltaa ”5 x miksi työkalua” (työkaluliite, s. 265) siten, että ”miksi”-kysymyksen sijaan kysytään ”miten”. Eli konkreettiset työmenetelmät asetetaan kysymällä ”miten” niin monta kertaa peräkkäin, että jokainen muutosta toteuttava tietää, miten tulee toimia.



Kuva 5.1b. Muutostavoitteiden konkretisoiminen toimenpiteiksi, hyödyntämällä ”5 x miten” -kysymysmenetelmää.

Konkreettisen toimenpiteen tunnistaa siitä, että sille asetettu vastuuhenkilö tietää selkeästi mitä häneltä odotetaan, mitä hänen tulee tehdä ja missä aikataulussa. Mikäli toimenpiteet jäävät edelleen liian abstraktille tasolle, tulee kysymysten kautta jatkaa niiden pilkkomista entistä konkreettisempiin osiin. Konkreettinen toimenpide ei ole passiivissa ”kehitetään, tehdään, laaditaan”, vaan ne ovat aktiivisessa muodossa tai ne on jo valmiiksi kirjattu ”saavutetuiksi”. Ohessa esimerkki välitavoitteiden purkamisesta toimenpiteiksi:

Taulukko 5.1a. Välitavoitteiden purkaminen toimenpiteiksi.

Päätavoite: osastolla autonominen työvuorosuunnittelu käytössä 1.9. alkaen			
Välitavoite 1: henkilöstön laatimat ja hyväksymät pelisäännöt autonomisen työvuorosuunnittelun käytöstä 30.6. mennessä			
	Vastuuhenkilö	Toimenpide	Aikataulu
a	Apulaisosastonhoitaja	Selvittää, millaisia autonomisia työvuorosuunnittelumalleja on käytössä muissa organisaation yksiköissä ja muissa vastaavissa yksiköissä toisissa organisaatioissa. Selvittää myös samalla, millaisilla pelisäännöillä muut yksiköt toimivat.	1.2.
b	Osastonhoitaja	Tiedottaa osastopalavereissa ja viikkotiedotteissa tulevista toimenpiteistä ja apulaisosastonhoitajan selvittämis-työstä.	1.3.
c	Apulaisosastonhoitaja ja listansuunnittelija	Järjestävät neljä samansisältöistä työpajaa henkilöstölle, joissa käydään läpi autonomisen listansuunnittelun periaatteet ja yhdessä muodostetaan oman yksikön pelisäännöt.	3.4., 10.4., 17.4. ja 24.4
d	Osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja ja listansuunnittelija	Muutoskokouksissa henkilöstön kanssa käydään läpi työpajoissa laaditut pelisäännöt listansuunnitteluun ja jokaiselta otetaan suostumuslomakkeeseen allekirjoitus. Muutoskokoukset järjestetään arkipäivinä kahden viikon aikana aamu- ja iltavuoron vaihteessa. Lomalla olevia työntekijöitä pyydetään varaamaan henkilökohtainen tapausaika oh:n tai aoh:n luokse asioiden läpikäymiseksi lomalta paluun jälkeen.	13.–24.5.
e	Osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja ja listansuunnittelija	Muutosryhmä suunnittelee yhdessä toimenpiteet seuraavien välitavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöltä kysytään mahdollisuuksien mukaan näkemyksiä ja toiveita muutokseen.	1.6.
f	Osastonhoitaja	Tiedottaa seuraavista välitavoitteista ja niiden toimenpiteistä henkilökuntaa osastopalavereissa ja viikkotiedotteissa.	15.6.–30.6.

## *Osaprojektit*

Laajempien ja monimutkaisten muutosten konkretisointia voi edistää jakamalla muutokset osaprojekteihin. Osaprojektit voivat toteutua päällekkäin ja rinnakkain, omilla aikatauluillaan ja suunnitelmillaan. Osaprojekteissa voidaan jakaa omat vastuunsa ja ne voidaan aikatauluttaa. Osaprojektit mahdollistavat hyvin myös henkilöstön osallistamisen muutokseen. Kokonaisvastuu osaprojektien etenemisestä voi olla muutosjohtajalla, mutta projektien vetovastuita voidaan jakaa muutosryhmälle tai osaamisalueittain eri vastuuhenkilöille tai muutosagenteille, jotka taas voivat jakaa osatehtäviä ja toimenpiteitä edelleen muulle henkilöstölle. Ohessa Case-esimerkki muutossuunnitelman jakamisesta osaprojekteiksi. Muut muutoksen toimenpiteet aikataulutetaan osaprojektien ohella.

**Case-esimerkki:** Sairaanhoidopiiri rakensi uutta sairaalaa. Uudessa sairaalassa myös toiminta uudistuu uusien järjestelmien ja tilojen mukaisesti. Siksi sairaalan muutto tuli suunnitella ja valmistella etukäteen, jotta uudenlainen toiminta voidaan käynnistää heti uusissa toimitiloissa. Käytännön muutos jaettiin kolmeen välitavoitteeseen ja viiteen osaprojektiin. Ohessa muutoksen suunnitelman tiekartta ja osaprojektien kuvaukset.

**Taulukko 5.1b. Case-esimerkki: Muutoksen tiekartassa kuvatut osaprojektit avataan tarkemmin oheisessa esimerkkitaulukossa, jossa projektien vastuuhenkilöt, tavoitteet ja aikataulut on kirjattu.**

Projekti: Uuteen sairaalaan muutto	Projektin vastuuhenkilö	Projektin tavoite	Projektin aikataulut
Projekti 1	Muutosagentti	Tilasuunnitelma, huonekortit (kalusteet ja laitteet)	1.1–30.6.
Projekti 2	Palvelupäällikkö	Toiminnan muutokset uusien tilojen mukaisesti, henkilöstön osallistaminen suunnitteluun	1.3.–30.9.
Projekti 3	Palveluesimies	Uusien tietojärjestelmien ja etäpalveluiden käyttöönoton suunnittelu henkilöstöä osallistaen	1.6.–30.9.
Projekti 4	Laitevastaava	Suunnitelma laitteiden hankinnasta ja käytöstä uusissa tiloissa	1.8.–31.10.
Projekti 5	Lääkevastaava	Lääkehoidon toteuttaminen uusissa tiloissa älylääkekaappia hyödyntämällä, henkilöstön koulutus	1.8.–31.10.

	suunnittelu- vaihe	käynnistämis- vaihe	toteutus- vaihe	päätös- vaihe ja arviointi					
<b>aikataulu</b>	lokakuu 2019	käytännön muutos tammikuu 2020    toukokuu 2020    lokakuu 2020			joulukuu 2020				
<b>tavoitteet</b>	muutos on suunniteltu	muutos käynnistyy	väli- tavoite	väli- tavoite	väli- tavoite	pää- tavoitteet	muutos päätyy	muutos arvioitu	
<b>toimen- piteet</b>	tavoitteiden asettaminen suunnittelu- kokous vastuiden ja roolien asettaminen  vision raken- taminen henkilöstön kanssa aikataulut						muutoksen arviointi ja mittaus	muutoksen "päättäjäjuhla"	toiminnan normalisointi ja muutos- resurssien va- pauttaminen
<b>oppi- minen</b>	oppimisen tarpeiden arviointi	muutosjohta- miskoulutus esimiehille	henkilöstön perehdyt- täminen ja koulutukset				muutoksen arviointikoulutus esimiehille		
<b>viestintä</b>	muutosinfor- suunnittelu	muutosinfor- henkilöstölle	muutoskokoukset henkilöstölle				loppuinfo	tulosten läpikäynti	

Kuva 5.1c. Case-esimerkki: Muutoksen tiekartta, jossa välitavoitteiden edistämiseksi on asetettu muutokseen osaprojekteja.

### *Toimenpiteiden ja välitavoitteiden arviointi, seuranta ja tiedottaminen*

Muutoksen etenemistä ja tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta, saavutettuja tuloksia ja välitavoitteiden toteutumista arvioidaan tiiviillä muutoksen arvioinnilla ja seurannalla. Muutoksenaikainen säännöllinen arviointi yhdistettynä tarvittaessa välittömästi asetettavaan lisätoimenpiteisiin arvioinnin yhteydessä on tärkeä menetelmä muutoksen etenemisen varmistamisessa. Siksi se on keskeinen muutoksen asiajohtamisen osa-alue.

Muutoksen toimenpiteitä arvioidaan suhteessa muutossuunnitelmaan. Mikäli muutoksen edetessä todetaan, ettei aikataulussa ole pysytty, on tarpeen arvioida sen syitä sekä vaikutuksia niin budjettiin kuin muutoksen kokonaisaikatauluun. Toimenpiteet ovat usein riippuvaisia toisistaan, joten voi olla tarpeen aikatauluttaa uudelleen myös muita toimenpiteitä. Aikataulun venyessä usein myös kustannukset lisääntyvät, samalla saattaa tulla muitakin haasteita, kuten suunnitellun toiminnan keskeytyksen pitkeytyminen.

Muutosjohtaja seuraa muutoksen etenemistä jatkuvasti, mutta seuranta on hyvä toteuttaa myös yhdessä muutosryhmän kanssa esimerkiksi muutos- tai projektikokouksissa. Apuna arvioinnissa voi käyttää strukturoituja lomakkeita, joiden avulla saadaan seurattua keskeisimpiä muutoksen etenemisen osa-alueita. Esimerkit lomakkeista ovat sivuilla 191–192. Jokainen muutoksesta vastuussa oleva valmistele muutoksen seurantapalaveriin tilannetietoa oman vastuualueensa näkökulmasta, silloin kokoukset saadaan pidettyä tehokkaina.

Muutoksen hallinnalla ja ohjauksella on tarkoituksena tuoda jämäkkyyttä ja järjestystä muutokseen ja siinä toteutettaviin kehittämistoimenpiteisiin. Näin varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Käytännössä muutoksen hallintaa voidaan verrata suunnistukseen: muutossuunnitelma toimii kartan tavoin, kun jatkuvasti vertaamme nykytilannetta suunnitelmaan: etenemmekö suunnitellusti ja onko ”kaikki rastit suoritettu” matkalla. Arvioinneilla voidaan oppia myös parempia muutoksen hallinnan keinoja jo muutoksen aikana.

Myös ihmisten johtaminen edellyttää seuranta muutosprosessin aikana: muutosjohtajan ja -ryhmän tulee tarkkailla henkilöstön motivaatiota, suhtautumista, mahdollisia huhuja, kahvipöytäkeskusteluja, kommentointia ja niin edelleen. On kuunneltava herkällä korvalla henkilöstöä, heidän tuntemuksiaan, toiminnoissaan sekä käytöksessään tapahtuvia muutoksia ja tarvittaessa niihin on reagoitava. Nämä ovat myös olennainen osa muutoksen hallintaa. Muutoksen seurannan tehtävänä on arvioida työn ja muutoksen edistymistä, ei työntekijöiden edistymistä. Seuranta ei saa olla pomottavaa, vaan sen on tarkoitus olla motivoivaa ja kannustavaa. Poikkeamista suunnitelmaan ja sovittuihin toimenpiteisiin ei tulisi nähdä yksittäisen ihmisen virheenä, syyllistä ei etsitä, vaan toiminta kannattaa pitää ratkaisukeskeisenä: kysytään ”mitä tulee muuttaa” sen sijaan että kysyttäisiin ”kenen syy”. (32)

On myös huomioitava, että seuranta ei ole pelkästään menneen arviointia, vaan siinä korostuu myös vallitsevien olosuhteiden, muutossuunnitelman sekä tavoitteiden perusteella ennakointi prosessin jatkosta, tarvittavien toimenpiteiden asettaminen tulevaisuuteen, sekä tarvittaessa muutossuunnitelman jatkuva päivittäminen ja jopa uudelleen suunnittelu. Seurannan tuloksista kannattaa myös riittävän usein tiedottaa johtoa ja sidosryhmiä, jotta mielenkiinto muutosta kohtaan saadaan pidettyä yllä.

Muutoksen seurannalla osana muutostapaamisia on muutoksen ohjauksen ja hallinnan lisäksi myös sosiaalinen merkitys: seuranta- ja tapaamisissa voidaan vaihtaa tietoa muutostapaamien sisällä, antaa palautetta ja motivoida. Sen lisäksi seuranta- ja tapaamisilla voi olla myös koulutusrooli. Ajoittain on myös tarpeen ohjata muutostapaamien jäsenien toimintatapoja oikeaan ja toivottuun suuntaan. (32)

### *Tiedottaminen osana muutoksen hallintaa*

Tiedottaminen ja raportointi on tärkeä osa muutoksen johtamista, ohjausta ja hallintaa, sitä käsiteltiin keskeisenä muutoksen toimenpiteenä tarkemmin kirjan osissa 3 (viestinnän suunnittelu) ja 4 (tiedottaminen muutoksen käynnistyessä). Muutoksen aikana henkilöstö, johto, asiakkaat ja sidosryhmät tarvitsevat tietoa esimerkiksi muuttuneista käytännöistä. Tiedonkulku tulee varmistaa erilaisia tiedotusväyliä käyttäen tarkoituksenmukaisesti, riippuen siitä, kenelle ja mistä asiasta tiedotetaan. Jatkuva, avoin ja ajantasainen tiedottaminen lisää muutoksen läpinäkyvyyttä sekä ymmärrystä siihen. Samalla henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan muuttuneissa olosuhteissa.

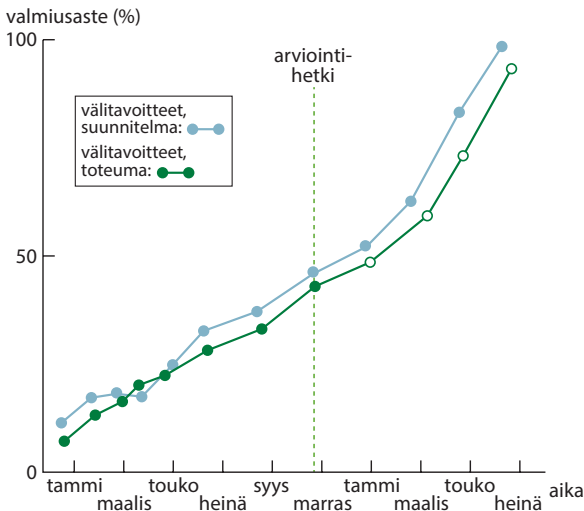
Välitavoitteiden saavuttaminen ja onnistuneen muutoksen tuomat välitulokset motivoivat jatkamaan ja tuovat käsityksen prosessin tuloksellisuudesta, vaikka muutos veisikin ylimääräistä energiaa ja edellyttäisi lisätöitä kaikilta. Näin ymmärretään, että tehdyt panostukset eivät ole menneet hukkaan, vaan pikkuhiljaa kuljemme yhdessä kohti päätavoitetta. Jos tieto tuloksista ei saavuta henkilöstöä, voidaan tehdyt ponnistelut kokea turhina. (32)

On todettu, että mitä korkeammassa asemassa oleva johdon edustaja ilmaisee tyytyväisyytensä saavutettuihin tuloksiin todenmukaisten saavutusten perusteella, sitä suurempi on sen vaikutus henkilöstön motivaatioon. Siksi on hyvä, että myös ylempi johto on kiinnostunut ja sitoutunut muutokseen ja sen tuloksiin ja myös tuo sen esille. Tuloksista tiedottaminen omalle henkilöstölle voi tapahtua esimerkiksi viikkotiedotteessa, osastopalaverissa (kirjataan muistio kaikkien nähtäväksi) tai muutostapaamisissa.

Johdon kanssa sovitaan, miten ja kuinka usein heille tiedotetaan muutoksen etenemisestä. Raportoinnista voit lukea lisää kirjan osasta 7. Raportointia ja sen tuoman informaation hahmottamista helpottaa strukturoitu tai vakioitu raportointikäytäntö, joka tuo ryhtiä

seurantaan ja raportointiin, sekä mahdollistaa kaiken tarvittavan huomioimisen. Se säästää myös aikaa, kun jokaista raporttia varten ei tarvitse erikseen keksiä, mistä asioista ja miten raportoidaan.

Muutoksen etenemisen tiedottamisessa voi myös hyödyntää sähköisiä järjestelmiä, esimerkiksi yksikön intranetissä päivitetävää projektikansiota. Myös visuaalinen raportointi voi helpottaa muutoksen etenemisen hahmottamista, esimerkiksi kanslian ilmoitustaululla voidaan julkaista ajan kuluessa täydentyvää kaaviota muutoksesta. Oheassa esimerkki visuaalisesta raportista:



**Kuva 5.1d.** Muutoksen ja sen toimenpiteiden etenemisen raportointia voidaan toteuttaa myös visuaalisesti. Visuaalisuus helpottaa etenemisen hahmottamista. Vaakarivillä kulkee muutoksen aikataulu, ja pystyrivillä kuvataan koko muutoksen valmiusastetta.

Muutosviestintä lähtee viestijän persoonasta ja toimintatavoista. Sillä, mitä viestii ja miten, on tärkeä rooli viestin ymmärtämisessä (32). Viestin ymmärtämiseen ja tiedon hyväksymiseen vaikuttaa muutosjohtajan herättämä luottamus. Henkilöstön on helpompi luottaa viestintään, jos jo muutoksen alussa muutoksen johtaja on toiminnallaan herättänyt luottamusta. Muutosviestintä saattaa olla alussa osittain vaillinaista esimerkiksi siksi, että kaikkea tietoa ei ole vielä olemassa. Henkilöstön on kuitenkin helpompi luottaa siihen, että tietoa ei heiltä pimitetä vaan jaetaan

heti kun sitä on, jos luotetaan muutosjohtajan tarkoituksiperiin ja siihen, että hän toimii henkilöstön ja muutoksen parhaaksi. (14) Luottamuksen rakentamisesta enemmän löydät enemmän tietoa myöhemmin tästä kirjan osasta (Luottamuksen rakentaminen: ks. s. 136–137).

Muutosviestinnässä on hyvä huomioida myös tiedon vastaanottajien rajallinen kyky omaksua uutta tietoa. Siksi kannattaa jakaa tietoa tarpeeksi pienissä osissa. Tunnereaktiot vaikuttavat myös tiedon vastaanottokykyyn. Etenkin muutoksen alussa tunnereaktiot saattavat estää kuulijoita ottamasta tietoa vastaan. Siksi kannattaa toistaa muutosviestiä riittävän usein. Muutosjohtaja ja muutosta aktiivisesti eteenpäin vievä ryhmä ovat usein mielenprosesseissaan, sitoutumisessaan ja suhtautumisessaan muutokseen jo muuta henkilöstöä pidemmällä, siksi tietotarpeet ovat näillä ryhmillä erilaiset. Tästä syystä muutoksen johto usein kuvittelee tiedottaneensa kaikesta riittävästi, kun taas henkilöstö kokee, etteivät he ole saaneet oikeastaan mitään tietoa vielä. Muutoksessa kannattaa siksi tiedottaa runsaasti ja avoimesti, toistaa tiedotettavia asioita useita kertoja ja lisäksi selvittää henkilöstöltä heidän tietotarpeitaan ja ymmärryksensä tilaa. Koska asioiden hyväksyminen tapahtuu sekä järjellä että tunteella, kannattaa myös muutosviestinnässä vedota sekä järkeen että tunteisiin. (14)

### *Muutosviesti ja muutostarina*

Tiedottamisen runsautta, avoimuutta ja toistoa ei voi liikaa korostaa osana muutosjohtamista. Siksi sitä käsitellään useista eri näkökulmista eri muutoksen vaiheissa tässä kirjassa. Etenkin muutoksen käynnistyessä tietotarpeet henkilöstöllä ja sidosryhmillä on suuret. Koska on tärkeää arvioida ja ratkaista, miten ja mitä tiedotetaan, olisi koko muutosorganisaatiolla hyvä olla yhtenäinen muutosviesti. Jos muutoksesta tiedotetaan vain puheissa, on mahdollista, että kuulijoille syntyy enemmän virheymmärryksiä sanomasta. Siksi muutosviesti on hyvä toimittaa muutoksen osallisille myös kirjallisena, mikä mahdollistaa tiedotteen lukemisen aina uudelleen ja uudelleen. Muutosjohdon on hyvä myös keskustella henkilöstön kanssa tiedottamisesta, miten muutosviesti on ymmärretty ja millaisia kysymyksiä se herättää.

Muutosviesti voidaan rakentaa esimerkiksi diaesitykseksi tai kirjeen tai tiedotteen muotoon, tai videoksi. Usein muutoksen alussa ei ole vielä runsaasti tiedotettavaa, siksi muutosviesti tarkentuu sitä mukaa kun muutoksessa päästään eteenpäin. Muutosviesti on ytimekäs ja informatiivinen. Sen sisältö kannattaa laatia yhdessä muutosta johtavien ja ohjaavien henkilöiden, sekä projekti- tai muutosryhmän kesken. Esimerkiksi henkilöstölle lähetettävän muutosviestin sisältö voi sisältää nämä tiedot:

- Miksi muutosta tarvitaan
  - Oman työyksikön ja koko organisaation näkökulmasta
  - Onko tarpeeseen vaikuttanut alun perin ulkoinen syy, esimerkiksi yhteiskunnan muutokset?
- Mitä muutoksessa tehdään, mitkä ovat muutoksen tavoitteet
  - Millainen on visio uudesta asian tilasta, kun tavoitteet on saavutettu?
  - Millaisia ovat muutoksella tavoiteltavat tulokset?
- Miten tavoitteita lähdetään saavuttamaan?
  - Mitä muutos tarkoittaa käytännössä?
  - Miten se vaikuttaa toimintaan?
- Keitä muutos koskee ja ketkä sitä johtavat
  - Suuremmissa muutoksissa voi olla hyödyllistä esitellä muutoksen keskeiset henkilöt ja heidän roolinsa, sekä yhteystiedot
- Mitä muuta muutoksesta tiedetään?
  - Onko esimerkiksi jo piirretty uusi organisaatiokaavio tai prosessikuvaus?
  - Onko laadittu uudet perustehtävät, uudessa asiantilassa toimivien avainhenkilöiden roolit?

Muutostarina tiivistää muutosviestin yhtenäiseen tarinaan. Tarinan muodossa kuvattu muutoksen keskeinen informaatio voi olla helpommin muistettavissa ja ymmärrettävissä. Muutoksen keskeiset tiedot saadaan tarinana mahtumaan yhdelle paperin sivulle. Tiivistettyä viestiä on helpompi myös toistaa eri tilaisuuksissa ja tiedotteissa. Tarina herättää tunteita enemmän kuin tavallinen tiedote.

Muutostarina lähdetään rakentamaan esimerkiksi siten, että vastataan seuraaviin kysymyksiin, ja luodaan vastauksista yhtenäinen tarina:

1. Millainen olemme tulevaisuudessa, lupaus?
2. Miksi meidän tulee muuttua?
3. Mitä hyötyä muutoksesta on eri sidosryhmille?
4. Kuinka saavutamme tavoitteet?
5. Miten muutos vaikuttaa, mitä säilytetään?
6. Mitkä ovat periaatteemme muutokselle?

**Case-esimerkki:** Hoiva oy käynnisti organisaatiouudistuksen, jonka tehtävänä oli vastata yhteiskunnasta tulevaisuudessa tuleviin haasteisiin. Muutoksen ohjausryhmä laati henkilöstölle ja asiakkaille tiedotettavan muutosviestin tarinan muodossa. Muutostarina oli seuraavanlainen:

Hoiva oy on tulevaisuudessa vanhustenhoidon ja kotiin tuotavien palveluiden edelläkävijä Suomessa. Muutokset suomalaisessa yhteiskunnassa aiheuttavat tulevaisuuden hoivapalveluille haasteita, haluamme ratkaista ne jo ennakoivasti. Entistä parempi hoivapalveluiden laatu edistää asiakkaidemme hyvinvointia ja kotona pärjäämistä. Hyvin toimivassa työpaikassa, jossa työskentely on sujuvaa, on mukava työskennellä ja meille on mukava tulla töihin. Saavutamme muutostavoitteemme innostavalla yhteistyöllä ja jokaisen osallistumisella kehittämistyöhön. Muutos muuttaa ja sujuvoittaa nykyisiä työskentelytapojamme, mutta emme luovu palveluidemme laadusta, emmekä luottamuksellisesta työskentelytapaamme. Periaatteemme muutokselle ovat: avoimuus, tiedottaminen, henkilöstön osallistuminen, toimeenpano ja innostus.

### ***Muutoksen hallinnan laatu ja turvallisuus***

Sosiaali- ja terveystaloudissa kehittäminen ja muutosjohtaminen on luonteeltaan erityistä alan potilasturvallisuus, asiakkaiden saama palvelu ja laatuavoitteet huomioiden. Palvelutuotanto ei saa keskeytyä, eikä sen laadussa saa tapahtua muutoksen vuoksi poikkeamia. Siksi muutoksen toteuttamisen ja johtamisen tulee olla laadukasta.

Muutosjohtamisen laatu lähtee muutosjohtamisosaamisesta. Muutoksen laatu on virheiden ja ongelmien välttämistä, järjestelmällistä johtamista ja toimintaa, systemaattista kehittämistä, virheistä oppimista sekä muutoksen arviointia. Muutoksen laatua voidaan mitata arvioimalla muutoksen onnistumista, vaikutuksia, tuloksia, oppeja ja ongelmia, sekä niihin reagoimista. Muutoksen laatuun vaikuttavat

- Muutoksen suunnittelu ja vaikutusten ennakointi, riskien arviointi
- Potilasturvallisuuden ja asiakkaan saaman palvelun sujuvuuden varmistaminen muutoksessa
- Työntekijöiden turvallisuuden ja toimintojen sujuvuuden varmistaminen muutoksessa
- Sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö
- Tiedon kulun varmistaminen muutoksesta.

Sote-tuotannossa on tavallista, että työssä käytetään erilaisia tietojärjestelmiä, toimintaohjeita, laatujärjestelmiä ym. Toiminnan jatkuvuuden ja turvallisuuden kannalta on olennaista, että kun työtä muutetaan, tulee muutokset kirjattua myös kaikkiin sovellettaviin järjestelmiin, esimerkiksi päivittäisohjeisiin, omavalvontasuunnitelmaan, laatujärjestelmään, perehdytysoppaaseen ja prosessikuvauksiin, joissa yksikön toimintaa kuvataan. (32)