

7

Johtamismenetelmien mallintaminen sosiaali- ja terveydenhuollon implementointiprosessissa

Riitta Salunen & Sari Mäkinen

Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuolto on keskellä isoja rakenteellisia muutoksia. Rakenteita uudistetaan ja samaan aikaan toimintaa kehitetään paikallisella tasolla entistä asiakasystävällisemmäksi ja toimivammaksi. Tämä tarkoittaa toimintakäytäntöjen muuttamista, asiakaspalvelun kehittämistä sekä uusien työkalujen ja näyttöön perustuvien menetelmien käyttöön ottamista. Toiminnan uudistamisen lähtökohtana on tarve sekä asiakas- että kustannusvaikuttavuuden lisäämiseen.

Muutosten läpivieminen onnistuneesti ei ole itsestään selvää. Varmasti kaikilla sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevillä on tästä omakohtaisia kokemuksia. Muutoksen laajuuden ja aiheen mukaan vaihdellen toimeenpano koskettaa hyvinkin erityyppisiä joukkoja sote-ammattilaisia, asiakkaita, johtoa sekä yhteistyökumppaneita. Sen vuoksi ei ole olemassa yhtä yhteistä, kaikkiin tilanteisiin sopivaa toimeenpano-ohjetta. Viime kädessä kyse on siitä, miten muutos näkyy asiakkaan ja ammattilaisen välisessä kohtaamisessa. Muutoksia onnistuneesti läpivieneillä johtajilla on kokemusta asioista, jotka on hyvä huomioida silloin, kun muutosta toimeenpannaan keskellä kiireistä arkityötä. Tässä artikkelissa kuvataan sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivien johtajien näkemyksiä muutosten implementointi- eli toimeenpanoprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Implementointi on oleellinen osa sote-innovaatioekosysteemissä tehtävää kehittämis- ja innovaatiotyötä. Käytännössä se tarkoittaa sote-innovaatioekosysteemissä tuotetun uuden tiedon, toimintamallin tai palvelun käyttöönottoa. Viime kädessä se näkyy uudenaikaisena toimintana sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä positiivisina vaikutuksina palveluita käyttävien asiakkaiden elämässä. Parhaimmillaan niin implementointi kuin muukin kehittämistyö hyötyvät sote-innovaatioekosysteemin tuoman verkoston tuesta.

Implementointitutkimusta voidaan tehdä useista eri näkökulmasta. Perinteisesti on tutkittu implementointiprosessia tai implementointiin vaikuttavia tekijöitä tai on arvioitu implementoinnin onnistumista (Sipilä ym. 2016). Implementoinnin johtamista voidaan myös tarkastella useista eri näkökulmista. Muutoksen läpivieminen on todennäköisempää, jos ymmärrystä implementoinnin johtamisesta lisätään tarkastelemalla sitä useiden viitekehysten kautta. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, organisaation rakenteet, organisaatiokulttuuri ja valtarakenteet (Juuti & Virtanen 2009). Implementointia voidaan lähestyä myös systeemiteorioiden (Burke & Litwin 1992) tai kasvatus- ja käyttäytymisteorioiden kautta (Grol ym. 2013). Useat implementoinnin taustalla esiintyvät teoriat on alun perin kehitetty elintapamuutosten tukemiseen (Grol ym. 2013).

Tämä artikkeli perustuu kuuteen sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivan johtajan haastatteluun. Haastattelujen pohjalta kuvattiin implementointiprosessia ja koottiin yhteen implementointia tukevia keinoja johtamisen tueksi. Toimeenpanon onnistuminen edellyttää aktiivista ja tietoista johtamista sekä muutoksen mahdollistamista.

Muutoksen toimeenpano

Sana implementointi voidaan kääntää suomeksi toimeenpanoksi, toteuttamiseksi, käyttöönnienniksi tai käyttöönotoksi. Käyttöönoton muuttuminen päivittäiseksi rutiineiksi edellyttää tehokasta ja aktiivista viestintää sekä muutoksen esteiden poistamista koulutuksen ja tehokkaiksi todettujen menetelmien avulla (Grol & Wensing 2013a). Sipilä ym. (2016) ovat määritelleet terveydenhuollossa tapahtuvan implementoinnin seuraavasti:

Tietoon perustuvien toimintat saattaminen käytäntöön toimintaympäristöön räätälöidyillä keinoilla; uuden tiedon soveltamisen esteet tunnistetaan ja autetaan niiden ylittämässä. Toimeenpano terveydenhuoltojärjestelmässä on kaksisuuntaista. Sitä tapahtuu sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Ylhäältä alaspäin tapahtuva implementointi on käyttöönnientä ja vastaavasti alhaalta ylöspäin on toimijoiden itsensä tekemä käyttöönottoa.

Tässä artikkelissa implementoinnilla tarkoitetaan toimintatapojen tai toimintakäytäntöjen aktiivista käytäntöön saattamista eli juurruttamista. Se sisältää sekä ylhäältä tapahtuvan käyttöönniinnin että toimijoiden itsensä tekemän käyttöönoton. Implementointiprosessi sisältää tiedon levittämisen, kohderyhmille suunnatun tiedottamisen sekä tarvittavan muutosprosessin. Implementoinnin kehittäminen tarkoittaa uusien ideoiden, työvälaineiden, toimintamallien ja menetelmien löytämistä, niiden analysointia, yhdistämistä ja testaamista. Tätä tehdään yhdessä eri toimijoiden kanssa.

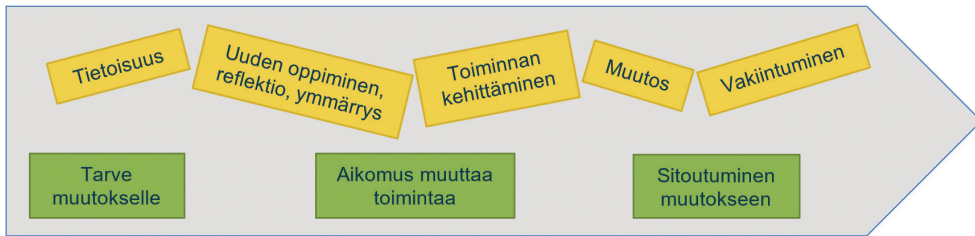
Implementointiprosessi

Implementointia tapahtuu useilla eri toiminnan tasoilla riippuen kehitettävästä asiasta. Käyttöönotto voi edellyttää toiminnan muutosta niin alueellisella tasolla, paikallisen yhteistyön tasolla, organisaation sisällä kuin myös asiakkaan ja ammattilaisen välisessä kohtaamisessa. Implementoinnissa eri tasoilla tapahtuvat muutosprosessit ovat osittain yhtäaikaista ja osittain rinnakkaisia, ja tasot kietoutuvat tiiviisti yhteen. Siksi onnistuminen edellyttää vahvaa yhteistyötä organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä sekä paikallisesti että alueellisesti. Monitoimijaisuus voi olla yksi syy siihen, että esimerkiksi valtakunnalliset tai alueelliset suositukset eivät ole kaikilta osin juurtuneet laajamittaiseen käyttöön.

Implementointiprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Jako voidaan tehdä eri tavoilla riippuen siitä, tarkastellaanko prosessia työntekijän, asiakkaan, johtamisen vai organisaation näkökulmasta. Lähtökohtana kuitenkin on, että ensin yksilö tiedostaa muutosimpulssin, sen jälkeen hän käsittelee ja hyväksyy sen ennen kuin ajattelu ja toiminta muuttuvat (Salminen 2008).

Grol & Wensing (2013b) korostavat omassa implementointimallissaan implementoinnin suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta, vaikka implementointi voidaan toteuttaa tilanteesta riippuen eri tavoilla. Implementointisuunnitelman tulisi vastata kysymyksiin mitä, miksi, kuka, miten ja milloin (Salminen 2008). Myös muutoksen tavoitteella on merkitystä. Jos muutoksella tavoitellaan tehokkuuden, vaikuttavuuden tai asiakaslähtöisyyden lisäämistä, se sisältää väistämättä koko organisaatiossa tapahtuvia uudistuksia ja myös rakenteellisia muutoksia (Grol & Wensing 2013a). Silloin muutos on implementoitava johdonmukaisesti kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa henkilöstöryhmissä.

Implementointiprosessin vaiheita on eri lähteissä kuvattu usein neljästä seitsemään. Vaiheet sisältävät samankaltaisia asioita, mutta ne on jaoteltu hieman eri tavoilla. Keskeistä on taustoihin tutustuminen ja analysointi, prosessin suunnittelu ja valmistelu, varsinainen käyttöönotto suunnitelman mukaisesti sekä toiminnan vakiinnuttaminen, seuranta ja arviointi. (Aarons ym. 2011; Fixen ym. 2015; Grol & Wensing 2013b.) Kuviossa 1 on esitetty yksi näkemys implementointiprosessista.



Kuvio 1. Implementointiprosessin vaiheet

Tarve muutokselle voi tulla niin organisaation ulkopuolelta kuin yksittäisen asiakas kohtaamisen kautta. Johdon on tunnistettava tarve ja puettava se sellaiseen muotoon, että kaikki voivat ymmärtää ja hyväksyä sen (Tuominen 2017). Tarve voi nousta esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta, asiakkaan antamasta palautteesta, yhteistyön haasteista, toimimattomista prosesseista, tiedon lisääntymisestä tai alueellisesti tai valtakunnallisesti esiin nostetuista teemoista. Tarve käydään yhdessä läpi kaikkien niiden kanssa, joita muutos koskee. Usein omasta työstä saatu palaute auttaa kirkastamaan kehittämistarpeita, ja se myös osaltaan edesauttaa muutokseen sitoutumista. Implementointiprosessi on osa kehittämisprosessia, ja se tulisi aloittaa jo varhaisessa vaiheessa. Myös valmiin toimintamallin käyttöönotto edellyttää soveltamista paikallisiin olosuhteisiin.

Toimeenpanon lähtökohtana on tietoisuus implementoitavasta asiasta. Se tarkoittaa toisaalta aktiivista tiedon hankkimista, mutta myös tiedon levittämistä alueellisesti ja oman työyhteisön sisällä. Uuden oppimisen rinnalla tarvitaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa opitun reflektointia ja yhteistä pohdintaa siitä, mitä tämä tarkoittaa meillä. Pohdintaa tulisi käydä laajasti moniammatillisena yhteistyönä, jotta jokaisen työntekijän erilaiset roolit käyttöönotossa saadaan sovitettua yhteen. Yhteisen ymmärryksen lisääntyminen tukee asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Aikomus muuttaa toimintaa vaikuttaa siihen, toteutuuko muutos käytännössä (Ajzen 1991; Dolcourt 2000). Jos toimijalla ei yksilötasolla ole aikomusta muuttaa omaa toimintaansa yhteisestä tavoitteesta ja muutosprosessiin osallistumisesta huolimatta, voi muutos jäädä tekemättä, tai ainakaan se ei ole pysyvä. Muutos tarvitsee toteutuakseen tietoisesti päätetyn uuden toimintatavan käyttöönotosta. Muutoksen toteuttaminen saattaa etenkin alkuvaiheessa edellyttää mahdollisuutta käyttää työaika, ja joskus tarvitaan myös uusia työvälineitä tai muita resursseja. Myös tehtävien aikatauluttaminen ja vastuiden jakaminen ovat tärkeitä, muuten toimeenpanoa saatetaan siirtää kiireeseen vedoten ja lopulta muutos jää tekemättä (Kallankari 2019).

Muutos on tapahtunut vasta silloin, kun ihmisten käyttäytyminen on muuttunut (Kallankari 2019). Muutoksen pysyvyys edellyttää sitoutumista muutokseen. Vanhat rutiinit vievät kiireessä helposti mukanaan ja uusi toimintamalli jää taka-alalle (Salunen 2016). Siksi tarvitaan pitkäjänteistä työtä vielä käyttöönoton jälkeenkin. Sitä tukevat seuranta ja toiminnasta saatu systemaattinen palaute. Heti toimeenpanon alkuvaiheessa on tärkeää määrittää seuranta varten mittarit, joiden kautta saadaan palautetta muutoksen toteutumisesta. Parhaita mittareita ovat ne, joissa tiedonkeruu

on helposti ja luotettavasti toteutettavissa. Implementoinnin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi seuraamalla menetelmän käytön laajuutta ja käytön uskollisuutta, keräämällä suoraa palautetta asiakkailta ja ammattilaisilta sekä hyödyntämällä mahdollisuuksien mukaan vaikuttavuuden mittareita (Kouvonen & Laajasalo 2019). Tärkeää on, että työntekijät saavat palautetta omasta toiminnastaan ja muutoksen asiakasvaikutuksista.

Implementointiprosessin lisäksi implementoinnin onnistumiseen vaikuttavat lukuisat muutkin tekijät. Näitä ovat esimerkiksi muutettava asia, muutoksen kohderyhmä, muutosympäristö sekä muutosmetodit, intensiteetti ja muutoksen tukena käytettävät strategiat (Grol ym. 2013). Muutos koskee usein tavalla tai toisella laajaa joukkoa. Muutoksen toimeenpanon onnistumiseen vaikuttavat osallisten tiedot ja taidot, mielipiteet, asenteet, toimintarutiinit sekä heidän persoonansa. Myös asiakkaat ovat osallisia muutoksessa, ja heidän tarpeensa, asenteensa ja käyttäytymisensä vaikuttavat lopputulokseen. Aiemmista tutkimuksista on löydetty varoitusmerkkejä, jotka ennakoivat juurruttamisen mahdollista epäonnistumista. Näitä ovat taloudellisten resurssien puute, ulkopuolisten yhteistyötahojen tuen puute, rekrytointivaikeudet ja pysyvän henkilöstön vaihtuvuus, hankalaksi koettu työtapa sekä huono yhteensopiavuus henkilöstön osaamisen tai organisaation toimintatavan kanssa (Massatti ym. 2008). Asiakslähtöisen palvelumallin käyttöönoton keskeisimmiksi esteiksi tunnistettiin asenteet ja resurssit sekä ammattilasten kokeman hyödyn puuttuminen (Leväluoto & Kivisaari 2012).

Implementoinnin johtaminen

Implementoinnin johtaminen on aktiivista toimintaa, jonka tavoitteena on tukea, mahdollistaa ja edesauttaa toimintamallin tai työvälineen käyttöönottoa ja juurtumista pysyväksi osaksi organisaation toimintaa. Implementoinnin johtaminen voidaan lyhyesti määrittää tavoitteelliseksi, hallituksi käyttöönottoprosessin läpiviemiseksi. Implementoinnin johtaminen edellyttää johtajalta ihmisten johtamisen osaamista, kykyä avoimeen vuorovaikutukseen sekä taitoa vaikuttaa ihmisten asenteisiin, ajatuksiin ja tunteisiin (Salminen 2008). Implementoinnin johtaminen on käsitteenä lähellä muutoksen johtamista. Käytännössä niillä tarkoitetaan yleensä samaa asiaa. Muutosjohtaminen voidaan nähdä hallituksi muutosprosessin ja siihen liittyvien toimenpiteiden ohjailuksi kohti tavoitteita suunnitellussa aikataulussa ja saatavilla olevilla resursseilla (Kallankari 2019).

Implementoinnin johtaminen edellyttää johtajalta aivan omanlaista osaamista. Muutoksen johtaminen on taito, joka sisältää sekä ihmisten että asioiden johtamista ja näiden yhdistämistä tarkoituksenmukaisella tavalla (Kallankari 2019). Johdon tehtävä on perustella muutos, asettaa tavoitteet, laatia suunnitelmat, huolehtia resursseista ja kehittämisosaamisesta sekä saada työntekijät mukaan muutokseen ja innostaa heitä eri tehtäviin (Tuominen 2017). Pienemmissäkin muutoksissa työntekijät tarvitsevat tukea johdolta, mutta erityisen tärkeää se on isoissa, useita työntekijöitä koskevissa käyttöönottoprosesseissa. Tuen muotoja on erilaisia: joskus riittää keskus-

telu, toisinaan tarvitaan esimerkiksi lisää koulutusta. Muutoksen onnistuminen edellyttää myös johdon omaa sitoutumista (Tuominen 2017).

Viestintä on johdon keino vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun ja sitä kautta myös käyttäytymiseen (Salminen 2008). Henkilöstö saadaan parhaiten mukaan keskinäisen vuorovaikutuksen, osallistamisen sekä henkilöstön ajatusten ja tuntemusten ymmärtämisen kautta (Kallankari 2019). Implementointiprosessi perustuu vuorovaikutukseen, ja sitä tarvitaan kaikissa toimeenpanon vaiheissa. Keskeistä on muutoksen syiden perusteleminen ja yhteisen ymmärryksen luominen. Muutokseen sitoutuminen helpottuu, kun työntekijä tietää, miksi muutos tehdään ja miten se vaikuttaa omaan työhön (Kallankari 2019). Konkreettiset esimerkit voivat myös auttaa viestin ymmärtämisessä. Lähijohto on avainasemassa eri vaiheissa tapahtuvassa viestinnässä, ja he myös ottavat vastaan työntekijöiden mahdollisen muutosvastarinnan (Kouvonen & Laajasalo 2019). Viestinnän tulee olla pitkäjänteistä jo senkin vuoksi, että alkuvaiheessa tunnereaktiot voivat estää tiedon vastaanottamisen (Kallankari 2019). Tiedon levittämisessä virallisten kanavien ja tilaisuuksien lisäksi kullannarvoisia ovat epäviralliset, esimerkiksi työn lomassa käydyt keskustelut. Ne vahvistavat uskoa omiin kykyihin ja madaltavat kynnystä käytännön kokeiluihin.

Implementoinnin johtamisessa korostetaan usein motivoinnin merkitystä. Muutosvalmiuteen ja sitoutumiseen vaikuttavat motivaation lisäksi yksilön kyvyt ja mahdollisuudet toteuttaa muutos (Kouvonen & Laajasalo 2019). Pelkkä motivaatio ei riitä aikaansaamaan haluttua muutosta, jos rinnalla ei ole taitoa toimeenpanna muutosta. Toimeenpanon taito tarkoittaa taitoa tietoisesti hyödyntää ja säädellä omaa ajattelua, uskomuksia, toimintaa ja tunteita sekä ulkoisia ympäristötekijöitä tavoitteen saavuttamiseksi (Parppe 2018). Implementoinnin johtamisella vahvistetaan näitä taitoja. Esimiehen tehtävä on voimaannuttaa työntekijöitä ylittämään aiempia tekemisen rajoja ja ottamaan henkilökohtaista vastuuta omasta toiminnasta ja päätöksistä (Kallankari 2019). Toimeenpanon taito varmistaa, että väliin tulevat häiriöt, kiire tai muut tekijät eivät estä tavoitteen saavuttamista (Parppe 2018).

Aktiivista toimeenpanon johtamista tarvitaan kaikissa implementointiprosessin vaiheissa. Implementoinnin johtamisen keskeisiä tehtäviä ovat muutostarpeiden määrittäminen, tavoitteiden asettaminen toimeenpanon mahdollistaminen, tiedon välittäminen, osaamisen varmistaminen sekä suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen sitouttaminen muutokseen. Implementointiprosessiin kuuluu myös päätösten tekeminen prosessin eri vaiheissa. Johdon rooli korostuu silloin, kun valitaan käyttöönotettavia ja kehitettäviä asioita. Lisäksi johdon tehtävänä on varmistaa, että muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa asiakas, hänen tarpeensa ja asiakkaalle tuleva hyöty ovat keskiössä. Uuden toimintatavan käyttöönottoa tukee myös se, että samalla puretaan vanhoja käytäntöjä (Leväsluoto & Kivisaari 2012). Tärkeää on, että suunnittelun lisäksi muutos myös toteutetaan ja prosessi viedään hallitusti loppuun, jolloin uusi toimintamalli muuttuu automaattiseksi arvojen ohjaamaksi tavaksi toimia (Tuominen 2017).

Organisaatiokulttuuri

Muutosten toimeenpanoon vaikuttaa organisaatiossa vallitseva kulttuuri ja se, kuinka hyvin kulttuuri tukee kehittämistä ja implementointia. Organisaatiokulttuuri ilmenee organisaation tavassa tehdä asioita (Saukkonen ym. 2019). Se heijastaa tapaa, jolla organisaatiossa toteutetaan muutoksia ja toimeenpannaan uudistettuja toimintamalleja.

Organisaatiokulttuuria on perinteisesti kuvattu Edgar Scheinin (2016) esittämän tasomallin avulla. Ylimpänä ovat näkyvät ja tunnistettavat rakenteet ja prosessit, joita voi havainnoida (artefaktit). Toisella tasolla ovat arvot ja uskomukset. Kolmannella tasolla ovat perusolettamukset, jotka ovat tiedostamattomia, mutta ne määrittävät käyttäytymistä, ajattelua ja tunteita. Ne ovat hyvin syvälle juurtuneita ja näkymättömiä, eikä niitä ole siksi helppo muuttaa. Myös artefaktien tulkintaan vaikuttavat toisella ja kolmannella tasolla olevat tiedostamattomammat asiat.

Organisaatiokulttuuri sisältää sekä formaaleja käyttäytymissäantöjä ja toimintamalleja että epävirallisia käyttäytymismalleja. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat esimerkiksi epäviralliset organisaation sisäiset rakenteet, rutiinit, arvostusjärjestelmät ja henkilöstön muodostamat klikit. Johtamisella voidaan kuitenkin vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja muutosta tukevan kulttuurin syntymiseen. Kehitystä tukevat sekä asenteet että muutoskyvykkyys. Organisaation sisällä voi olla myös useita alakulttuureita, joihin vaikuttavat erilaiset yhteiskunnassa liikkuvat mikrotrendit. Johtajan on oltava läsnä työyhteisössä, koska vain silloin hän voi tulla tietoiseksi työyhteisössä esiintyvistä mikrotrendeistä ja niiden vaikutuksista alakulttuurien syntymiseen. (Juuti & Virtanen 2009.)

Muutosprosessi on helpompi toteuttaa organisaatiossa, jossa on muutokselle myönteinen kulttuuri (Kallankari 2019). Siksi kulttuurin muotoutumiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Implementoinnin keskiössä ovat ne työntekijät, joiden toimintaan toimeenpano eniten vaikuttaa. Implementointiprosessissa auttaa, jos tukena on tehtävään nimettyjä kehittäjäosaajia, jotka tukevat kehitettyjen toimintamallien käyttöönottoa. Usein työpaikoilla on lisäksi heitä, jotka innostuvat uusista asioista ensimmäisenä ja jotka motivoivat muita ja puhuvat työyhteisössä muutoksen puolesta (Kallankari 2019). Heillä on johdon rinnalla merkittävä rooli myönteisen kehittämiskulttuurin syntymisessä.

Aineisto ja analyysi

Aineisto muodostuu kuudesta haastattelusta. Haastateltavat työskentelivät eri nimikkeillä Pirkanmaan sosiaali- ja terveystieteiden keskuksissa lähi- ja keskijohdon tehtävissä. Haastateltavien johtajien organisaatiot olivat mukana Pirkanmaalla toteutetussa *Vaikeuttava sosiaali- ja terveystieteiden TKI-ympäristö KEHYS – Kehitämme yhdessä! -hankkeessa*. Hankkeen aikana kehitettiin aikuistyyppin diabetes- ja päihdeasiakkaiden

palveluita, hoidon järjestelyitä sekä omahoidon tukea huomioiden asiakkuuksien segmentointi. Asiakkuuksien segmentoinnissa käytettiin Suuntima-palvelua. Asiakas arvioi omia voimavarojaan ja ammattilainen sairauden hoidon tai tilanteen haasteellisuutta. Tuloksena saadaan jokin neljästä erilaisesta asiakkuudesta. Asiakkaille määritetään asiakkuuden mukainen polku eli hänelle sopivat hoidon ja palveluiden järjestelyt sekä omahoidon tukikeinot. Hankkeen tavoitteena oli palveluiden kehittämisen lisäksi *Suuntima*-palvelun käyttöönotto. Haastatteluteemat koskivat sekä hankkeessa toteutettua muutosta että implementoinnin johtamista yleisellä tasolla. Tässä raportissa keskitytään implementoinnin johtamiseen yleisellä tasolla. Haastattelujen avulla pyrittiin vastaamaan siihen, mitkä tekijät vaikuttavat implementoinnin onnistumiseen ja miten johtaja voi tukea muutoksen toimeenpanoa.

Haastattelut tehtiin Skypen välityksellä marras-joulukuussa 2020. Teemahaastattelut kestivät 1–1,5 tuntia. Implementoinnin johtamisen yleisen tason haastatteluteemat koskivat implementoinnin vaiheita, implementoinnin onnistumista, organisaatiokulttuuria, asennemuutosta sekä johtamisen tehtäviä ja keinoja tukea muutosta implementointiprosessin eri vaiheissa. Erikseen käsiteltiin viestinnän, päätöksenteon ja arvioinnin rooleja muutoksen aikaansaamisessa. Haastattelut litteroitiin ja käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tekstit ryhmiteltiin samansisältöisten teemojen alle. Teemat muodostuivat osittain haastatteluteemojen alle, mutta jäsenyivät tarkemmin haastattelujen sisältöjen mukaisesti. Tulosluvussa on kuvattu haastatteluteksteistä eri teemojen alle nousseet sisällöt. Lisäksi keskeisiä teemoja on havainnollistettu suorilla lainauksilla.

Aineistona käytettyjä haastatteluja oli suhteellisen vähän. Sen vuoksi jotkut implementoinnin johtamiseen sisältyvät näkökulmat ovat voineet jäädä näistä tuloksista pois, mikä on huomioitava, kun tuloksia sovelletaan muualle.

Tulokset

Implementoinnin haasteet ja onnistumisen avaintekijät

Haastateltavat tunnistivat tekijöitä, joiden vuoksi implementoinnilla on suuri riski epäonnistua. Käytännönläheiset muutokset ja sellaiset muutokset, jotka vaikuttavat suoraan omaa toimintaa helpottavasti, onnistuvat yleensä parhaiten. Vähemmän mieluisat muutokset jäävät helpommin tekemättä. Erityisesti hankalaksi tai vaikeaksi koetut toimintamallit eivät haastateltavien mielestä juurru käytäntöön, ellei niitä jatkuvasti arvioida ja seurata. Tuttu on turvallista, ja siksi aiemmin opittuun on helppo palata. Myös mukavuudenhalu nousi esiin. Jos muutos vaatii vaivaa, se on helppo jättää toteuttamatta, etenkin jos hyöty ei näy heti.

Jos muutoksen koetaan tulevan ylhäältä annettavana käskynä, eikä itse nähdä sen merkitystä, voi sitä olla hankala viedä eteenpäin. Muutoksen epäonnistumisen syynä voi myös olla aikapula, jolloin kenelläkään ei ole aikaa paneutua muutosprosessiin

kunnolla. Jatkuvan kiireen vuoksi kaikki uusi tuntuu lisäkuormalta. Siksi tarvitaan rinnallakulkijaa, joka kannustaa ja tarvittaessa myös vaatii menemään eteenpäin. Haastavaksi koettiin myös tilanne, jossa kyseisen asian etenemisessä avainasemassa oleva henkilö vastustaa muutosta. Tällöin pelkkä johdon puolesta puhuminen ei riitä. Joissain paikoissa henkilökunnan jatkuvan vaihtumisen nähtiin hidastavan muutoksen toteuttamista.

Yksittäisinä avaintekijöinä implementoinnin onnistumisessa mainittiin innostuneisuus, sitoutuminen, johdon tuki ja keskinäinen reflektointi sekä halu muuttaa asioita. Avaintekijöitä ovat haastateltavien mielestä myös selkeä päätös muutoksesta ja sitoutuminen päätökseen, vahva tietopohja sekä ymmärrys muutoksen perusteista ja siitä, mitä muutos tarkoittaa omalla kohdalla. Esimiesten kouluttaminen ensi vaiheessa koettiin tärkeäksi. Lisäksi panostaminen resursseihin sekä ajantasaiseen tiedottamiseen ja avoimeen keskusteluun koettiin merkitykselliseksi. Avaintekijöitä ovat myös muutoksen seuranta ja arviointi sekä ketterä reagointi ja suunnan muuttaminen tarvittaessa. Muutokselle on lisäksi annettava aikaa ja työntekijöille mahdollisuuksia käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita. Muutosta tukee selkeä, hyvin suunniteltu muutosprosessi. Muutoksen avaintekijöinä mainittiin myös kollektiivisuuden huomioiminen sekä asiakkailta tulevan palautteen kuunteleminen.

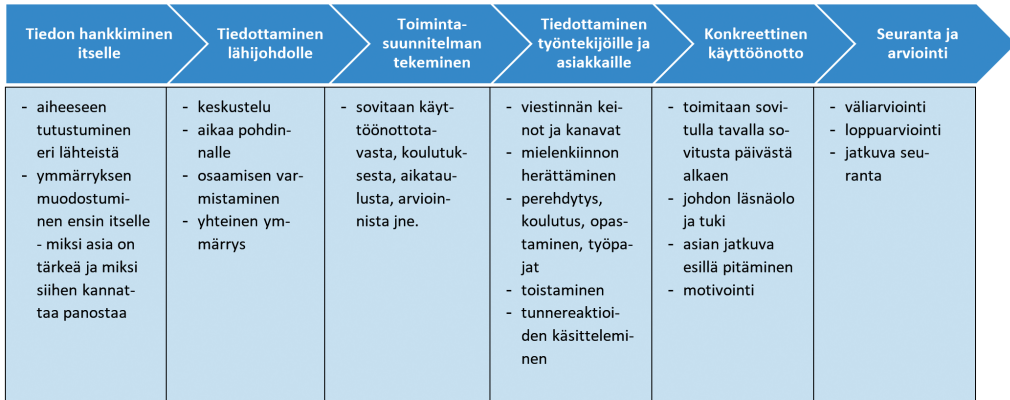
Implementointiprosessin vaiheet ja siihen liittyvät tekijät

Haastateltavat kuvasivat implementointiprosessin vaiheet johtajan näkökulmasta (kuvio 2). Vaiheet eivät etene suoraviivaisesti, vaan ne ovat osittain päällekkäisiä. Ensin johtajan pitää hankkia tietoa asiasta, sisäistää se ja ymmärtää sen merkitys. Vastan jälkeen hän pystyy perustelemaan asian tärkeyttä muille. Toisessa vaiheessa johtaja välittää tietoa lähiesimiehille. Johtaja keskustelee lähiesimiesten kanssa ja antaa heille riittävästi aikaa asian pohtimiseen. Tarvittaessa järjestetään myös koulutusta. Johtaja varmistaa, että kaikilla lähiesimiehillä on yhteinen ymmärrys ja tahto edetä asiassa.

Kolmannessa vaiheessa tehdään toimintasuunnitelma, jossa sovitaan käyttöönotosta, työntekijöiden koulutuksesta, aikataulusta ja niin edelleen. Neljännessä vaiheessa asiasta tiedotetaan työntekijöille ja asiakkaille. Kaikkia viestintäkanavia pyritään käyttämään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Keskiössä on mielenkiinnon herättäminen, perehdyttäminen, kouluttaminen ja opastaminen tulevaan toimintakäytäntöön. Tässä on hyvänä apuna esimerkiksi työpajatyöskentely. Tärkeää on, että saadaan luotua mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys asiasta. Tämä edellyttää toistoa, ja erityisesti alkuvaiheessa johdon tulee varautua käsittelemään työntekijöiden taholta tulevia tunnereaktioita. Johdon ei tarvitse kuitenkaan tehdä kaikkea itse, vaan apuna voidaan käyttää koulutettuja kehittäjäosaajia tai muita aktiivisia asiasta innostuvia työntekijöitä.

Viidennessä vaiheessa toimintamalli otetaan konkreettisesti käyttöön. Käyttöönotto tapahtuu ennalta sovitusti ja sovittuna ajankohtana. Tässä vaiheessa työntekijät tarvitsevat vahvaa tukea, mahdollisuutta keskusteluun ja asian toistuvaa esillä pitä-

mistä. Myös motivointi uuteen toimintatapaan on tärkeää. Kuudennessa vaiheessa arvioidaan toimintamallin toteutumista ja sen vaikutuksia. Arvioinnin pohjalta tehdään tarvittaessa muutoksia tai vakiinnutetaan toiminta. Ennen implementointiprosessin onnistumisen arviointia tarvitaan myös väliarviointia ja jatkuvaa seuranta.

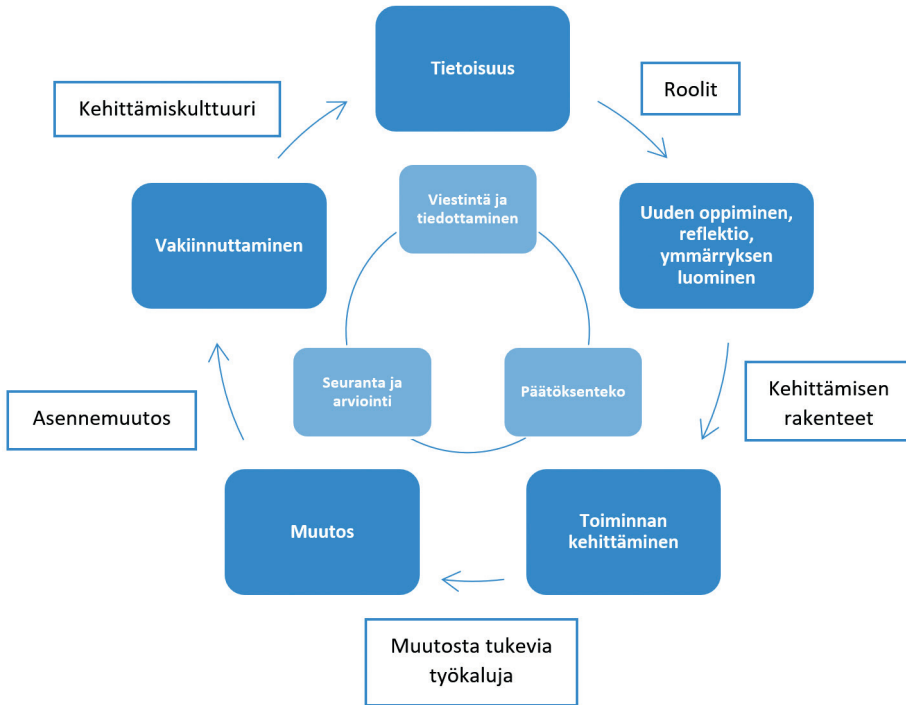


Kuvio 2. Implementointiprosessi johtajan näkökulmasta

Implementointiprosessi ja siihen liittyvät tekijät on tiivistetty kuviossa 3. Implementointiprosessi on jaettu viiteen vaiheeseen. Implementointiprosessin onnistumiseen vaikuttaa monia tekijöitä, joita on ryhmitelty omiksi kokonaisuuksiksi kuvion 3 ulkokehälle. Näitä tekijöitä käsitellään tämän artikkelin luvussa Implementointiprosessia tukevat tekijät. Sisäkehällä on kuvattu sellaisia haastatteluissa esille nousseita tehtäviä, jotka liittyvät implementointiprosessin johtamisen eri vaiheisiin. Näitä käsitellään tarkemmin luvussa Johtamisen tehtävät implementointiprosessissa. Muutosprosessi alkaa siitä, että tullaan tietoiseksi implementoitavasta asiasta, ja implementointia tukee toisessa vaiheessa tapahtuva oppiminen, reflektointi ja ymmärryksen luominen kehitettävästä asiasta. Kolmannessa vaiheessa toimintaa kehitetään siten, että muutoksen tekeminen on mahdollista. Haastateltavien mukaan vaarana on, että varsinainen implementointi eli muutoksen toteuttaminen jää liian vähälle huomiolle, eikä muutoksen toteutumista seurata systemaattisesti tai vakiinnuteta toimintatavaksi asti läheskään aina. Varsinainen konkreettinen käyttöönotto tapahtuu vaiheessa neljä, mutta se ei tapahdu tyhjiössä, vaan edellyttää aiempien vaiheiden toteutumista. Viimeisessä vakiinnuttamisen vaiheessa keskeistä on systemaattinen seuranta ja arviointi sekä palautteen antaminen muutoksen toteutumisesta.

Haastateltavilta kysyttiin, mikä implementoinnin vaihe on heidän mielestään kaikkein kriittisin. Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Tärkeinä pidettiin alkuvaiheen tiedottamista ja kouluttamista, koska niiden avulla perustellaan, miksi muutos on tärkeä. Toisaalta tärkeimpänä vaiheena pidettiin konkreettista käyttöönottoa. Käyttöönottohetki on kriittinen, ja sen läpiviemiseen pitäisi erityisesti panostaa. Yksi haastateltava piti tärkeimpänä vaiheena seurantavaiheen arviointia ja mittaamista,

ja yksi taas alkuinnostuksen jälkeistä hetkeä. Se on hetki, jolloin esimiehen on oltava erityisesti hereillä, koska silloin palataan helposti vanhaan toimintatapaan.



Kuvio 3. Implementointiprosessi, sen onnistumista edellyttävät tehtävät sekä implementointiprosessiin vaikuttavat muut tekijät

Johtamisen tehtävät implementointiprosessissa

Viestintä ja tiedottaminen

Johtamisen keskeiset tehtävät implementointiprosessissa on kiteytetty kolmeen kokonaisuuteen: viestintä ja tiedottaminen, päätöksenteko sekä seuranta ja arviointi.

Kaikki haastateltavat pitivät viestintää erittäin tärkeänä, sillä mitään muutosta ei tapahdu ilman sitä. Viestintää ei voi olla koskaan liikaa.

Sinä päivänä kun joku sanoo mulle että nyt on tiedotettu tosi hyvin, että nyt tieto kulkee, niin mä tilaan jonkun semmosen taideteoksen, missä on suuri punainen raksi ja pistän sen jonnekin näkyvälle paikalle, että nyt se tapahtui. Ei oo vielä tarvinnut tehdä tilausta, ikinä.

Viestintäkanavia käytetään monipuolisesti. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että pelkästään yhtä kanavaa käyttämällä tieto ei välity riittävästi. Vaikka kanavia käytet-

täisiinkin monipuolisesti, aina löytyy niitä, jotka eivät ole asiasta kuulleetkaan. Eräs haastateltava kuvasikin tilannetta seuraavasti:

Kyllä siinä tarttee olla sen vastaanottavankin osapuolen sitten vastaanotin auki.

Osittain kyse voi olla muutosvastarinnasta, mutta toisaalta myös ihmisten vastaanottokyky on rajallinen. Asia on ilmaistava riittävän selvin sanakäantein. Kuuleminen on vasta ensimmäinen askel kohti asian ymmärtämistä ja käyttöönottoa. Useampi haastateltava korosti monipuolisen viestinnän merkitystä koko implementointiprosessin ajan.

Se viestintä pitää olla mun mielestä monitasosta ja toistuvaa ja säännöllistä, ja saa olla vähän päällekkäinkin, koska väki ei välttämättä lue kaikkia viestejä. Toki, ei saa mitään viestitulvaa olla, mutta jotenkin musta tuntuu, että aika paljon menee ohi, jos laittaa aina yhden viestin jostakin asiasta, niin se ei toimi.

Haastateltavien mukaan lähiesimiehillä on merkittävä rooli myös viestinnässä. Lähiesimies päättää ruohonjuuritason viestinnästä: onko asia tärkeä, paljonko siihen käytetään aikaa, mikä on viestintäkanava, miten se toteutetaan ja veloitetaan ko henkilökuntaa osallistumaan esimerkiksi infotilaisuuksiin. Lähiesimiehen kautta kulkee myös palaute implementoitavan onnistumisesta. Viestintäkanavia on monia ja viestejä tulee paljon (ks. taulukko 1). Siksi tarvitaan myös kokoavaa viestintää, ja siinä avainasemassa on jälleen lähiesimies. Hän tuntee työntekijät ja oman yksikkönsä toimintakulttuurin ja pystyy parhaiten välittämään viestiä tehokkaimmalla tavalla juuri omaan yksikköönsä. Haastateltavien mukaan jossain yksikössä on tapana, että kaikki lukevat ja sisäistävät viestit, mutta jossain ei jakseta perehtyä niihin eikä tartuta niiden perusteella toimeen. Siksi lähiesimiehen on hyvä koostaa ydinviestit tiiviisti ja varmistaa, että kaikki ovat huomanneet asian ja myös reagoivat siihen omassa toiminnassaan.

Esimiehet voivat hyödyntää viestinnässä myös tutoreita tai muita avainhenkilöitä, jotka sopivassa tilanteessa muistuttavat asiasta. Heillä on suora henkilökontakti työntekijöihin, jolloin he voivat helposti muistuttaa uudesta toimintatavasta.

Taulukko 1. Haastateltavien näkemyksiä erilaisista implementointia tukevista viestintäkanavista

Viestintäkanava	Hyödyt	Haasteet
Sähköposti	<ul style="list-style-type: none"> • Käytössä jokaisella työpaikalla • Hyvä muutosviestinnän tuki, ei kuitenkaan pelkästään riitä • Joudutaan käyttämään paljon, kun työskennellään fyysisesti eri työpisteissä 	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköpostin voi ohittaa lukematta - ei ehditä lukea • Postia tulee paljon, asia hukkuu viestitulvaan • Asioiden painotukset eivät tule esille kuten suullisessa viestinnässä • Osastolla työskennellään yhteiskoneilla, eikä sähköposteja lueta muun työskentelyn ohessa. Sähköposteja varten on varattava erillistä aikaa, eikä se ole mahdollista riittävän usein.
Intranet, SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> • Sama viesti tavoittaa laajasti henkilökuntaa • Perustieto implementoitavasta asiasta, jokainen voi tarkistaa milloin vain 	<ul style="list-style-type: none"> • Asia hukkuu tietotulvaan
Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Etätyöaikana käytetään kokoontumisissa, hyödynnetään myös osallistavia työkaluja • Lähetetään ryhmäviestejä, joista tulee herätteitä • Tavoittaa paremmin kuin sähköpostit, varsinkin jos tärkeimmissä asioissa käytetään molempia rinnakkain • Perustieto implementoitavasta asiasta, jokainen voi tarkistaa milloin vain • Kaikki ovat saman tiedon äärellä • Jatkuva muistio ja ajankohtaisten asioiden lista 	<ul style="list-style-type: none"> • Kirjallisen viestin haasteena on, että rivien väleihin voi jäädä asioita, jotka joku tulkitsee virheellisesti. Rinnalla tarvitaan asioiden suullista käsittelyä.
Valkotaulu / ilmoitustaulu	<ul style="list-style-type: none"> • Tuki monelta tasolta tulevalle viestille • Hyödyllinen esim. seurantatiedon välittämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietojen päivittäminen mekaanisesti
Inforuutu	<ul style="list-style-type: none"> • Voisi käyttää muutosviestinnässä enemmänkin kohderyhmät huomioiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelkistetty viesti
Pikaviestipalvelut esim. Signal	<ul style="list-style-type: none"> • Sopivat nopeiden ryhmäviestien välittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Viestit rajatulle kohderyhmälle
Infotilaisuudet ja koulutukset	<ul style="list-style-type: none"> • Hyviä kanavia perustiedon välittämiseen • Viestiä tukee diat, joissa on oleelliset tiedot • Interaktiivisuutta mukaan myös etäaikana • Ei tiedon kaatamista toiseen päähän vaan aitoa keskustelua. Tarkoitus on herättää kuulijaa, niin että viesti saisi aikaan muistijäljen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikki eivät pääse kerralla mukaan, vaan joudutaan pitämään useita saman sisältöisiä tilaisuuksia. Tärkeää huolehtia siitä, että viesti on joka kerta samanlainen.
Osastopalaverit ja muut säännölliset kokoontumiset	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistä keskustelua mahdollisimman paljon • Tärkeää, että voi esittää heti kysymyksiä • Tarjotaan aikaa ja mahdollisuus keskustelulle etenkin isoissa muutosprosesseissa - tarvittaessa järjestetään erillisiä keskustelutilaisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Haasteena miten tieto saadaan niille, jotka eivät ole läsnä, koska kaikki eivät ehdi kokouksiin • Pelkästään osastopalavereissa käsitteleminen ei riitä muutoksen aikaansaamiseksi • Koronatilanteen vuoksi yhteisiä tapaamisia ei ole voitu järjestää riittävästi
Epäviralliset kahvipöytäkeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> • Keskinäinen kokemusten vaihto kannustaa • Joskus hedelmällisempi maaperä muistuttaa asioista kuin virallinen kokous • Epävirallisissa tilanteissa päästään syvemmälle asiassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskustelua ja ideointia on hyvä jatkaa isommalla porukalla esim. osastokokouksessa

Viestinnässä on ratkaisevaa ensin miettiä kohderyhmä ja sen jälkeen viestin sisältö. Myös viestien laadulla ja sävyllä on merkitystä. Merkittävä ero nähtiin siinä, onko viesti uuvuttavaa tekstiä vai hyvin palasteltu. Kokonaisuuksien tulee olla ymmärrettäviä ja riittävän konkreettisia. Viestissä on hyvä peilata asiaa oman työn kautta ja miettiä, mitä tämä merkitsee minulle. Hektisen työn keskellä ei jakseta eikä ehdiä keskittyä asiaan kauaa. Myös viestin positiivinen sävy on tärkeää. Lisäksi tarvitaan toistoja ja varmistusta. Työntekijää voidaan esimerkiksi pyytää kertomaan, mitä hänen nyt pitää tehdä ja mitä omassa yksikössä pitää tapahtua. Johdon on lisäksi varmistettava, että työntekijällä on vaadittuun tehtävään aikaa, koska muuten positiivinen ja aktiivinen viestintä vesittyvät.

Muutostilanne on erityinen haaste tiedon kulussa. Johdolla saattaa olla oletuksena, että kyllähän kaikki jo tästä tietävät. Jos viestintä ei ole riittävää ja jatkuva, voi tulla esille yllättäviäkin tietoaukkoja ja myös virheellisiä oletuksia. Myös positiivisesta etenemisestä tulisi kertoa. Organisaatioissa on huolehdittava viestinnästä myös heille, joita muutos ei suoraan koske. Haastateltavien mukaan tiedottaminen on erityisen haasteellista organisaatioissa, joissa työskennellään fyysisesti eri toimipaikoissa. Johdon olisi tärkeää päästä kuulemaan henkilökunnan ajatuksia ja vastaamaan suoraan heidän kysymyksiinsä myös kauempana olevissa toimipisteissä. Varsinkaan luontevia ohimennen tapahtuvia tapaamisia ei näissä paikoissa pääse helposti syntymään.

Päätöksenteko

Päätöksentekoa ei välttämättä heti yhdistetä implementointiin samalla tavalla kuin vaikka viestintä. Kysyttäessä kaikki haastateltavat pitivät sitä kuitenkin erittäin tärkeänä. Sen merkityksen ajateltiin riippuvan implementoitavan asian luonteesta. Eräs haastateltava kommentoi päätöksentekoa seuraavasti: *”päätöksenteko on edellytys siihen, että mitään tapahtuu.”*

Päätöksen tulee olla kirjallinen, se sisältää perustelut ja sen on oltava kaikkien nähtävillä. Se antaa tuen asian käytäntöön viemiselle. Siihen on myös hyvä palata tarvittaessa implementoinnin eri vaiheissa.

Päätöksentekijöinä mainittiin toimialatiimit ja johtoryhmä. Joskus päättäjä voi olla päättävässä asemassa oleva henkilö. Implementoinnin kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että päätöksiä tekevä henkilö on koko ajan jollain tavalla mukana implementointiprosessissa. Päätöksentekijä tukee muutosta parhaiten olemalla siinä itse mukana ja seuraamalla kiinnostuneena etenemistä. Päätöksenteon katsottiin kuuluvan jokaiselle tasolle. Jokaisella organisaation tasolla tehdään asiasta päätös, johon sitoudutaan. Päätösten konkretian taso vahvistuu sitä enemmän mitä lähemmäs käytännön työtä mennään. Viime kädessä jokainen työntekijä tekee oman päätöksen, miten hän toimii asiakkaidensa kanssa.

Haastatteluissa korostui alkuvaiheen päätöksenteko. Aluksi tarvitaan päätös siitä, että muutosta lähdetään tekemään. Muita alkuvaiheessa päätettäviä asioita ovat resursointi sekä tavoitteiden ja välitavoitteiden asettaminen. Joskus alkuvaiheen päätös riittää, mutta usein sitä joudutaan tarkentamaan, kun implementointi etenee. Joi-

denkin haastateltavien mielestä uusi päätös tarvitaan aina siinä vaiheessa, kun uusi toimintamalli otetaan varsinaisesti käyttöön. Jotkut kytkivät päätöksenteon implementoinnin arviointiprosessiin. Ilman sitä on vaarana, ettei mitään konkreettista tapahdu.

Eräs haastateltava piti tarpeellisena kirjata ylös kaikki implementointiprosessin vaiheet, kuten sen, kuka on osallistunut missäkin vaiheessa mihinkin koulutukseen ja miten asia on edennyt. Avointa kirjaamista ja tietojen hyödyntämistä prosessin aikana pidettiin osana päätöksentekoa. Esimies pystyy silloin itse paremmin seuraamaan implementoinnin etenemistä ja puuttumaan tarvittaessa asioihin.

Autoritääristä päätöksentekoa ei pidetty hyvänä. Parempana pidettiin yhdessä tehtyä päätöstä esimerkiksi siitä, mistä päivästä alkaen toimitaan uudella tavalla. Samalla sovitaan seurantapäivästä, jolloin arvioidaan, miten hyvin muutos on toteutunut. Jos seurantapäivänä huomataan, että toiminta ei ole edennyt suunnitellusti, mietitään yhdessä, miten edetään. Saavutettu tulos ja sen hyödyt on hyvä tehdä näkyväksi mahdollisimman konkreettisesti, ja on hyvä myös juhlia yhdessä, kun tavoite saavutetaan. Silloin toimintatavasta tulee parhaiten koko työyhteisön yhteinen juttu.

Kehittämistyö on perinteisesti keskittynyt uusien toimintakäytäntöjen suunnitteluun. Suunnittelua ja kehittämistyötä tehdään paljon työyhteisössä yhdessä pohtien ja erilaisia kehittämistyökaluja hyödyntäen. Se toimii haastateltujen mielestä hyvin. Hienot suunnitelmat saattavat kuitenkin jäädä täysin hyödyntämättä. Syynä voi olla se, että suunnitelmia ei viedä riittävän konkreettiselle tasolle tai ei ole mietitty, mitä muutos oikeasti edellyttää esim. resurssien osalta. Toisaalta suunnitelman tekemisen jälkeen sen toteutumista pidetään itsestäänselvyytenä eikä etenemistä varmisteta. Siksi haastateltavien mukaan tarvitaan erikseen päätös toimia tehdyn suunnitelman mukaan. Johdon tuella vaikeakin asia päästään viemään maaliin asti. Jotkut haastatellut tunnustivat tilanteen, jossa päätöksenteko saattoi puuttua koko muutosprosessista. Silloin asia jää herkästi harhailemaan jonnekin eikä siihen enää myöhemmin palata.

Seuranta ja arviointi

Seuranta ja arviointia tehdään haastateltavien mukaan kahdella tavalla. Toisaalta seurataan prosessin etenemistä kysymällä työntekijöiltä, miten menee, onko toiminta edennyt ja onko ollut ongelmia. Toisaalta korostettiin myös mittareiden merkitystä. Seurannassa tarvitaan tunnuslukuja ja numeroita monella tasolla. Haastatteluissa nostettiin esiin myös palautekyselyt eri ryhmille kuten asiakkaille, työntekijöille ja johdolle. Tunuslukujen saamista pidettiin tärkeänä myös resurssien allokoimista varten.

Haastateltavien mukaan tunnusluvut toimivat myös kirittäjinä työntekijöiden kesken. Ne auttavat johtoa tukemaan työn tasapuolista jakautumista ja arvioimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi ne tuovat kaivattua konkretiaa ja mahdollistavat tulokseen johtaneiden syiden arvioimista. Juurruttamisen näkökulmasta yksilötason tieto on myös tärkeää. Haastatteluissa tuli esiin, että joissakin tapauksissa

yksikön kokonaistulos voi näyttää periaatteessa hyvältä, mutta tuloksen tekee vain yksi ihminen samalla kun muut toimivat samoin kuin ennenkin. Jos kaikki toimisivat sovitusti, saataisiin muutoksesta eksponentiaalinen hyöty. Yksittäinen työntekijä kappaa myös palautetta omasta työstään. Arviointitieto tekee näkyväksi, mihin työaika käytetään ja mihin sitä olisi tarkoituksenmukaista käyttää. Samalla saadaan työpanokset kohdennettua vaikuttavasti.

Mittaamista pidettiin helppona toteuttaa etenkin, jos tiedon saa valmiista tilastoista. Esimerkiksi käyntimäärät saa helposti esille, mutta ne eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin. Joihinkin asioihin voi olla hankala löytää seurantadataa, ja erityisesti laadullisen tiedon saaminen voi olla haastavaa. Pelkän mittaamisen lisäksi on syytä määrittää selvät vastuut kyselyjen lähettämisestä ja tietojen kokoamisesta. Kyselyt ovat hyviä, mutta niitä ei pidä olla liian usein, jottei niitä koeta uuvuttavaksi lisätyöksi. Usein kaikkein tärkeintä olisi saada tietoa asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta ja toipumisprosessista, mikä on suhteellisen työlästä. Toisaalta asiakkailta toivottiin saatavan numeerisen arvosanan lisäksi sellaista palautetta, jota voi oikeasti hyödyntää jatkokehittämisessä. Asiakkaille on myös tärkeää antaa tietoa siitä, miten heidän näkemyksensä on huomioitu.

Kehittämishankkeisiin pitäisi aina sisällyttää loppuarviointi, mutta sen lisäksi tarvitaan myös väliarviointeja ainakin isommissa hankkeissa. Loppuarviointia ei myöskään pidä tehdä liian aikaisin vaan vasta muutaman seurantakuukauden kulluttua hankkeen päättymisestä. Jotkut korostivat myös pysyvää seurantaa ja mittaamista osana perustoiminnan arviointia. Pelkkä projektin arviointi ei kerro juurikaan implementoinnin pysyvyydestä. Usein on käynyt niin, että projektin loppuraportista puuttuu kokonaan arviointiosuus. Siihen pitäisi kirjata projektin tulosten lisäksi myös arviointisuunnitelma jatkoa varten.

Sitähän sen pitäis sitte olla loppuelämä, että sitten katsotaan, että miten homma toimii, keskustellaan siitä ja sit kohennetaan jotakin ja sitte taas mennään vuosi ja taas keskustellaan ja kohennetaan jotakin. Sitten vaikka todetaan, että kaikki toimii hyvin, jatketaan näin, niin silti sitä muistuteltais vaikka nyt sitten vuoden päästä. Kun on näitä projekteja ja on sitä innostusta ja on paljon uutta tulossa ni sit ne vanhat tuppaa unohtumaan. Jotenkin muistuttaa siitä toimintatavasta ku henkilökunta vaihtuu, et sit se edelleen pysyisi hyvänä ni sekin on sit ihan tärkeä aspekti. Sit pidetään sitä yllä.

Kaikki eivät olleet käyttäneet implementoinnissa mitään mittareita, mutta kaikkien mielestä niitä pitäisi käyttää. Haastateltavien mielestä palautteen pohjalta on myös tärkeää muokata toimintaa tarvittavaan suuntaan.

Implementointiprosessia tukevat tekijät

Implementoinnin onnistumista tukeviksi asioiksi tunnistettiin asenteiden muuttuminen myönteiseksi muutettavalle asialle, kehittämismyönteinen organisaatiokulttuuri, toimijoille annettavat erilaiset tehtävät ja roolit sekä pysyvät kehittämisrakenteet. Implementoinnin johtamisen tueksi koottiin myös implementointia helpottavia työkaluja.

Asennemuutos

Asennemuutosta pidettiin haastavana, ja erään haastatellun mielestä se on ”*syvähuokauksen paikka*”. Asennemuutoksen aikaansaamisessa on tärkeää antaa aikaa muutoksen pureskeluun, käydä avointa keskustelua, perustella miksi muutos tehdään ja rohkaista muutoksen tekemiseen. Haastateltavien mukaan näyttöön perustuvan tiedon esittäminen on tärkeä perustelu. Asennemuutos edellyttää myös asian toistamista yhä uudelleen. Asennemuutosta tukee positiivinen palaute, jota eri tahoilta tulee muutoksen onnistumisen myötä. Laajempaa hyväksyntää muutos saa silloin, kun siitä on hyötyä kaikille. Siksi eri tahojen saamaa hyötyä tulisi käyttää perusteluna mahdollisimman kattavasti. Esiin on hyvä nostaa työntekijöiden saaman hyödyn lisäksi asiakkaan saama hyöty. Haastavaa se on silloin, kun muutos edellyttää panostamista tässä hetkessä ja hyöty näkyy vasta myöhemmin.

Eräässä haastattelussa nostettiin esiin termi asennevaikuttaminen. Asennevaikuttamista pidettiin tärkeänä ja sen tulisi ulottua asiakassuhteeseen asti. Asennevaikuttamista tehdään haastatellun mielestä vähän. Pelkkä koulutuksen järjestäminen ei riitä, vaan asioita pitäisi käsitellä yhdessä. Työyhteisössä tarvitaan säännöllisiä koontumisia ja erikseen varattua aikaa keskustelulle. Aluksi jokainen työntekijä saa tuoda esiin omat käsitykset, ja samalla opitaan hyväksymään erilaisia näkemyksiä. Avoimen keskustelun ja perustelujen kautta löydetään lopulta yhteinen ymmärrys, joka muuttaa asennoitumista. Asennevaikuttaminen on hidasta ja siihen voi mennä aikaa vaikka vuosi.

Asennemuutos on aktiivista toimintaa ja toisinaan se edellyttää johtajalta asioiden syöttämistä siten, että saa työntekijät itse oivaltamaan asioita. Eräs haastateltu kuvasi sitä suorastaan psykologisena manipulointina. Esimiehen täytyy tuntea työntekijät hyvin, ja jokaiselle täytyy tulla ymmärrys siitä, mitä itseltä odotetaan ja miten edetään. Johto tarvitsisi tässä tuekseen kehittäjäosaajia, jotka toimisivat puolestapuhujina käytännön työssä. Eräs haastateltu kuvasi muutosprosessia näin:

Se tarviikin muuttaa ensin siellä pään sisällä jos ei siellä päässä oo tapahtunu mitään, niin eihän se sillon mee käytäntöön, se on ihan selvä. Et se täytyy lähtee sieltä pääntasolta, että täytyy hyvin olla perusteltu, että miksi tämä muutos tehdään ja tarvittaessa ensin sitä koulutusta siihen.

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten muutos etenee työyhteisössä. Tunteet ovat vahvasti mukana muutoksessa ja organisaatiokulttuuri vaikuttaa niiden esiin tulemiseen. Sen vuoksi muutos vie aikaa. Joskus voi olla vaikea tunnistaa syytä sille, miksi organisaatiokulttuuri on yhdessä työyhteisössä kehittämismyönteinen ja jossain toisessa työyhteisössä negatiivinen. Taulukossa 2 on kuvattu haastateltavien tunnistamia implementointiin vaikuttavia organisaatiokulttuureita ja niiden ominaispiirteitä.

Taulukko 2. Erilaisia organisaatiokulttuureita ja niiden vaikutuksia kehittämiseen ja implementointiin.

Organisaatiokulttuuri	Asenne	Suhde kehittämiseen	Vaikuttaminen ja osallistuminen	Muutoksen haastajat tai esteet
Kehittämismyönteinen	Innokas meininki	Tämä tuli valmiiksi, mitä seuraavaksi tehdään	Työntekijät haluavat olla mukana vaikuttamassa	Joukossa voi olla muutama vastustaja
Negatiivinen	Ei innostuta mistään	Sisäsyntyinen vastustus kaikkea uutta kohtaan - muutosvastarinta	Opittu asenne	Vahvat persoonat vaikuttavat ilmapiiiriin ja asenteisiin
Kankea	Byrokraattinen toimintamalli	Asioiden eteneminen vaatii hyväksyntää useissa erilaisissa elimissä	Rahoituksen saaminen hankalaa eri portaissa tapahtuvien päätösten vuoksi	Kankeat kehittämiskäytännöt hidastavat toimeenpanoa
Ulkoisten tekijöiden näännyttämä	Jatkuva muutos lamaannuttaa eikä johtokaan jaksa viedä asiaa eteenpäin	Koronaviruspandemia uuvuttaa pitkäksi aikaa	Jatkuva resursipula vaikuttaa sekä asenteisiin että organisaatiokulttuuriin negatiivisesti	Työyhteisöllä ei voimavaroja muutokseen
Historiaan jämähtänyt	Meillä on aina tehty näin	Repsahdetaan helposti takaisin vanhaan toimintatapaan, jos se sallitaan	Historia on hyvä tuntea, mutta sen ei saa antaa liian paljon määrätä uuteen siirtymistä. Historia voi tukea myös onnistumista.	Ei haluta / uskalleta päästää vanhasta irti

Aina organisaatiokulttuuri ei ole avointa eikä siihen ole helppo vaikuttaa. Haastateltavat tunnistivat hyvin piilokulttuurin, jonka vaikutus muutoksen läpiviemiseen voi olla vahva. Sen olemassaolo tunnistettiin sekä työntekijätasolla että johtamisessa. Useat haastateltavat kuvasivat sen liittyvän tiettyihin työntekijöihin, jotka vaikuttavat muutosta tukevasti tai estävästi pelkästään läsnäolollaan. Heidän ei välttämättä edes tarvitse sanoa asiasta mielipidettään. Piilokulttuuriksi tunnistettiin myös paik-

kakunnalla vallitseva yleinen asennoitumistapa, johon suhtaudutaan lähinnä hymähdellen.

Silloin, kun työyhteisössä on vallalla kehittämismyönteinen organisaatiokulttuuri, se kestää yksittäisen ihmisen piilovaikuttamisen. Johtajan on hyvä tunnistaa myös pinnan alla oleva taso, jotta se ei saa estettyä asioiden viemistä eteenpäin. Erään haastatellun mukaan tällaisella vaikuttajahenkilöllä on usein paljon voimavaroja, ja ne olisi hyvä saada valjastettua tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi antamalla henkilölle sopivia kehittämistehtäviä.

Haastateltavien mukaan piilokulttuuria esiintyy myös johtamiskäytännöissä. Esimerkiksi henkilövaihdosten jälkeen saatetaan ajautua toimimaan tietyllä tavalla ilman, että asioista on yhteisesti sovittu. Periaatteessa käytännöt ovat selkeitä ja johtajat nimetty tietyille osa-alueille, mutta käytännössä asiat hoidetaan toisin. Valta- ja vastuurakenteiden muotoutuminen vaikuttaa vahvasti tapaan, jolla muutoksia johdetaan käytäntöön: kuka niitä johtaa vai johtaako käytännössä kukaan?

Kehittämismyönteistä organisaatiokulttuuria pitää tietoisesti ylläpitää ja ruokkia. Positiivista organisaatiokulttuuria luodaan aiemmilla hyvillä kokemuksilla onnistuneesta implementoinnista. Johtaja voi myös omalla toiminnallaan tukea kehittämismyönteistä kulttuuria samalla, kun hän johtaa muutosta. Haastateltavat toivat esille mm. uskalluksen tuoda rohkeasti esille tavallisuudestakin poikkeavia asioita ja ideoita. Tärkeätä on molemmiin puoleinen kuulluksi tuleminen. Ratkaisevana pidettiin esimiehen kykyä ruokkia hyvää ilmapiiriä ja onnistumisen kehää. Keskeistä on myös johtajan oma sitoutuminen implementoitavaan asiaan ja suhtautuminen siihen. Organisaatiokulttuurin muotoutumisessa on tärkeätä, miten lähiesimiehet suhtautuvat ylipäänsä muutoksiin ja esitettyihin ideoihin. Esimiehellä tulisi olla riittävästi aikaa perehtyä asiaan ja myös avointa mieltä, kun monista kiinnostuksen kohteista valitaan niitä mihin fokusoidaan.

Johtajan mahdollisuutta luoda kehittämismyönteistä organisaatiokulttuuria pidettiin myös persoonakysymyksenä. Jokaisella on oma tyyliä innostaa, ja toiset jaksavat tehdä sitä enemmän. Taitava johtaja saa muutoksen vietyä lävitse siten, että yksikössä vallitsee ajatus siitä, että se on itse hoksannut muutostarpeen tai toimintamallit. Johtajan on tärkeä tiedostaa toiminnassaan organisaatiokulttuurin merkitys. Vaikuttamiskeinoina pidettiin hyväksyvää ja innostavaa asennetta, henkilöstön mukaan ottamista, ajoissa tapahtuvaa tiedottamista ja avointa keskustelua. Johtaja voi ottaa organisaatiokulttuurin paremmin huomioon silloin, kun hän tuntee henkilöstön yksilötasolla ja osaa arvioida onko joku henkilö sellainen, joka olisi hyvä saada muutoksen puolelle ja sen puolesta puhujaksi. Muutoksen vetäjältä, oli se johtaja tai muu siihen nimetty henkilö, edellytetään osaamista ja taitoa huomioida työyhteisö ja sen jäsenet muutoksen läpiviennissä. Muutoksen läpivientiin vaikuttaa yksikön historia ja aiempi tapa tehdä muutosta. Johtaja voi myös vaikuttaa siihen, mitä historiasta nostetaan esille. Historian kautta voidaan peilata epäonnistumisia, mutta sitä voidaan käyttää myös tukena nostamalla esiin onnistumisia.

Toimijoiden roolit implementointiprosessissa

Haastateltavien mielestä johdon tehtävänä on olla mukana implementointiprosessissa koko ajan. Ylimmän johdon rooli korostuu muutoksen alkuvaiheessa. Yleensä muutos lähtee liikkeelle ylimmän johdon päätöksestä. Heidän tehtävänsä on vastata toiminnan kokonaiskuvasta. He harkitsevat onko muutos tärkeä sekä miten ja missä vaiheessa sitä lähdetään toteuttamaan. Suunnitelmat tarkentuvat ja konkretisoituvat sitä mukaa, kun prosessia viedään hierarkiassa alemmalle tasolle. Johdon yhtenä tärkeimpänä tehtävänä pidettiin työn sisällön kehittämistä.

Johdon tehtävänä on antaa lupa kehittämistyöhön, antaa siihen aikaa ja opastaa etenemisessä. Lähijohto koki, että ylemmän johdon tehtävä on antaa lupa käyttää aikaa muutoksen toteuttamiseen. Lisäksi on tärkeää, että johto määrittelee etenemisen nuotit. Johdon tehtävä on myös perustella muutoksen merkitys siten, että muutosta toteuttavissa yksiköissä ymmärretään sen tarve. Ylemmän johdon on tässä myös hyvä kuulla lähijohdon näkemyksiä. Eri tasoilla tarvitaan jatkuvaa keskinäistä keskustelua. Haastateltujen omat organisaatiot olivat hyvin erilaisia ja myös johtajien roolit oli määritelty eri tavoilla. Isoissakin organisaatioissa muutos on mahdollista viedä onnistuneesti eteenpäin, mutta se edellyttää, että johto kokoontuu välillä yhteisen pöydän ääreen. Yhteisen pöydän ääressä luodaan yhteistä näkemystä siitä, mitä ollaan tekemässä. Lähijohdon mielestä pelkkä sähköpostien vaihtaminen ei riitä, vaan tarvitaan avointa keskustelua ja näkemysten vaihtoa, jonka pohjalta haetaan välillä myös kompromisseja. Jos ylemmällä johdolla ja lähijohdolla on yhteisesti jaettu näkemys, silloin viesti välittyy samanlaisena myös henkilöstölle.

Kaikki haastateltavat korostivat muutoksen läpiviennissä lähiesimiehen roolia ja tehtävää. Mikä tahansa asia joko nousee tai laskee lähiesimiesten mukana. Tärkeintä on, että lähiesimiehet itse ymmärtävät asian, uskovat siihen, seisovat sen takana ja heillä on riittävä osaaminen. Heidän tulee myös olla motivoituneita ja vakuuttuneita uudesta toimintamallista. Jos he vievät asiaa eteenpäin vain virkansa puolesta pakotettuina, on sen onnistuminen erittäin epävarmaa. Lähiesimiesten roolia kuvattiin sanalla sitoutuminen. Pelkkä muutosprosessin läpivienti ei riitä, jos sen seurantaan ja ylläpitoon ei ole sitouduttu. Erään haastateltavan mielestä lähijohdon sitoutuminen on jopa ylimmän johdon sitoutumista tärkeämpää, koska he seuraavat työntekijöiden työtä siellä missä muutos oikeasti tehdään. Ylimmän johdon rooli korostuu päätöksenteossa ja muutoksen käynnistämisessä, mutta varsinaisen muutosprosessin toteuttaminen on yleensä lähiesimiesten vastuulla.

Lähiesimiehellä tulee olla herkät korvat kuulla ja seurata, miten muutokseen suhtaudutaan. Se edellyttää perusluottamusta henkilökuntaan. Haastateltavien mukaan kyse ei ole käyttämisestä, vaan rinnalla kulkemisesta. Esimiehen tulisi aina välillä kysyä miten menee, minkälaista tukea tarvitset ja sitten yhdessä miettiä, mistä tukea voisi saada. Parhaat vastaukset tulevat yleensä ammattilaisilta itseltään, kunhan niitä vaan kysytään. Lähiesimies ylläpitää myös omalla toiminnallaan uutta toimintamallia. Lähiesimiehen rooli korostuu silloin, kun alkaa tulla väsymystä ja alkuinnostuksen jälkeen palataan vanhaan. Silloin tarvitaan tsempparia ja tukipilaria, joka ohjaa

oikeaan suuntaan. Joskus yksittäinen työntekijä voi innostua asiasta ja saada myös muita mukaan. Yhden lähiesimiehen mukaan laajamittaisempi toimintakäytännön leviäminen on kuitenkin aika harvinaista ilman lähijohdon mukana oloa.

Eräs lähiesimies vertasi omaa tehtäväänsä implementoinnin johtamisessa markkinamyynnin tehtävään:

markkinamyynnin hommaa niinkun on, et ostakaa, ostakaa, tää on oikeesti hyvä juttu.

Lähiesimiehet ovat kaikkein lähimpänä työntekijöitä ja siksi heidän rooliinsa kuuluu kaikenlaisen palautteen vastaanottaminen:

lähiesimies on se kaiken kaatopaikka, niin hyvän ku huononkin asian. Sä oot tosiaan se äiti ja isä ja erotuomari ja rauhanrakentaja ja kaikkee muuta.

Muutos synnyttää aina muutosvastarintaa. Kuten eräs haastateltava sanoi: *"ei niin pientä asiaa, ettei siitä myrskyä saada aikaiseksi."* Johtajien mielestä muutosprosessiin kuuluu tunteiden käsitteleminen, ja se on osa esimiestaitoja. Keskeistä on kuunteleminen ja avoin vuorovaikutus sekä tilan antaminen myös negatiivisille tunteille. Johtajan tulee olla valmis vastaanottamaan voimakastakin kritiikkiä. Joskus riittää pelkkä kuunteleminen ja kritiikin vastaanottaminen. Keskustelussa etsitään yhdessä vaihtoehtoja ja kuunnellaan työntekijän näkemyksiä siitä, miten asiassa tulisi edetä. Työntekijältä on hyvä kysyä, miksi tämä muutos tuntuu hänestä niin hankalalta.

Haastateltavien mukaan on hyvä tiedostaa, että kritiikissä on myös voiman siemen. Joskus kaikkein kovimmat vastustajat saattavat viedä asiaa voimakkaimmin eteenpäin, kunhan he vain oivaltavat, mistä on kyse. Parhaimmillaan esimies pystyy kaivamaan tunteiden alta esiin positiiviset voimavarat ja saa keskustelujen kautta hyödyllisen potentiaalin käyttöön. Joskus tarvitaan aikaa tilanteen prosessoimiselle. Silloinkin lähdetään liikkeelle määrätietoisesti ja edetään vaikka pienemmissä sykleissä.

Esimestä auttaa työssään faktatieto ja oma ymmärrys muutettavasta asiasta ja sen laajemmasta merkityksestä. Hän pystyy sen nojalla perustelemaan muutosta ja sen merkitystä eri näkökulmista. Negatiivisten tunteiden käsittelemisestä on tärkeää päästä myös eteenpäin, niin että päällimmäiseksi tunteeksi jää positiivinen olo. Tämä vaatii erityistä osaamista kuunnella, etsiä ratkaisuja ja löytää reitti eteenpäin.

Välillä esimiehen on myös velvoitettava alaisiaan toimimaan sovitulla tavalla. Viime kädessä työnantajalla on oikeus määrittää, mitä asioita tehdään ja miten niitä tehdään. Lähtökohtana on kuitenkin positiivisuuden kautta eteneminen. Yhden haastatellun mielestä isolla osalla esimiehistä on vaikeuksia olla jyrkkä määrääjä ja napakasti edellyttää toimimista sovitulla tavalla. Tärkeänä pidettiin myös esimiesten yhtenäistä toimintalinjaa:

tarinathan leviää äärimmäisen nopeesti ja sit mä kuulen tai meiän henkilös-
tö kuulee tuolta naapurista, että no ei niitten oo ny pakko tehdä, että ei siellä
niittenkään pomot oo sitä mieltä, että sitä tarvii sillai tehdä, ni kyl se niinku
vesittää sit sen munkin vahvuuden siinä kohtaa.

Johto kaipasi implementoinnin tueksi innostuneita vastuuhenkilöitä työntekijöi-
den joukosta. Heidä kutsuttiin myös tutoreiksi, vastuuihmisiksi ja positiivisiksi ve-
tureiksi. Heidän keskeinen tehtävänsä on aina sopivassa tilaisuudessa muistutella
asiasta, vetää pois vanhasta toimintatavasta ja kannustaa kokeilemaan uutta. Vah-
vuutena pidettiin sitä, että toinen, joka tekee samanlaista työtä, osaa paremmin men-
nä kollegan asemaan. Hän myös huomaa kannustamiseen sopivan hetken esimiehiä
helpommin. Kollegan muistuttelu on tärkeä lisä johdon antamalle tuelle. Useampi
haastateltava toivoi, että varsinkin isompien muutosten läpiviemiseen löytyisi näitä
asian puolesta kovaan ääneen puhuvia työntekijöitä.

Erytyisesti isommissa muutoksissa nähtiin tarpeellisena irrottaa henkilöstöä muu-
toksen toteuttamiseen esimerkiksi osa-aikaisesti. Tehtävään palkattujen henkilöiden
on helpompi viedä muutosta eteenpäin ja käyttää aikaa kehittämistoimien suunnitte-
lemiseen ja toteuttamiseen. Lisäksi mainittiin erikseen kehittäjäkoulutuksen käyneet
työntekijät, jotka pitävät työpajoja ja tukevat asian viemistä eteenpäin. Lisäksi jokai-
sen työntekijän tehtävä on paitsi toimeenpanna muutosta myös perehtyä siihen, mitä
se tarkoittaa oman työn näkökulmasta.

Muutammat haastateltavat mainitsivat yhtenä tärkeänä implementointiin osallistu-
jana asiakkaat. Heidät mainittiin mm. tiedottamisen kohteena, sillä heidän on tärkeä
tietää mitä muutetaan ja miksi. Lisäksi asiakkaiden tärkeä tehtävä on antaa palautetta
muutoksesta. Sitä tulisi myös kysyä heiltä systemaattisesti muutoksen eri vaiheissa.
Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin asiakkaan rooli toiminnan kehittämisessä muu-
tenkin kuin informaation kohteena tai palautteen antajana. Palvelua ei voi kehittää
ilman palvelun käyttäjää. Asiakkaan näkökulma on aivan erilainen kuin ammattilai-
sella tai organisaation johdolla. Asiakkaan näkökulmia ovat esimerkiksi millä arvoilla
ja ajatuksilla hän valitsee palvelunsa ja mikä hänelle on palvelussa merkityksellistä.

Kehittämisen rakenteet

Haastateltavat uskoivat kehittämisen rakenteiden tukevan implementoinnin onnis-
tumista. Joidenkin mielestä rakenteista olisi todennäköisesti hyötyä, toisten mielestä
ne ainakin auttavat vahvasti tai niitä pidettiin erittäin tärkeinä. Eräs haastateltava oli
sitä mieltä, että vaikka rakenteista olisi hyötyä, ne eivät välttämättä riitä rikkomaan
vanhaa kulttuuria. Kehittämisen rakenteita ei koetuista hyödyistä huolimatta ole
välttämättä kuvattu henkilöstön nähtävillä tai niistä ei ole sovittu.

Kehittämisen rakenteisiin miellettiin kuuluvaksi koulutettujen kehittäjäosaajien
käyttö työpajojen pitämisessä. Erään haastateltavan mukaan implementoitavaa asiaa
lähdetään työstämään koulutuksen käyneiden johdolla ja samalla sitoutetaan henki-
lökuntaa mukaan. Kehittämisen rakenteisiin kuuluu haastateltavien mielestä sään-

nöllisin välein tehtävä arviointi. Käyttöönoton jälkeen asian toteutumista seurataan jatkuvasti esim. yksikköpalaverissa. Myös ajankäytön mahdollistamisen miellettiin kuuluvan rakenteisiin. Ylemmältä taholta oli eräässä paikassa lopetettu hoitajien säännölliset aamukokoukset, koska aikaa haluttiin käyttää enemmän asiakastyöhön. Samalla menetettiin hyvä kehittämisen maaperä, mahdollisuus yhteiseen ideointiin ja oman työn parantamiseen. Ongelmaksi koettiin myös se, että usein kaikki kehitettävä tulee vanhan päälle eikä rinnalle, niin kuin pitäisi.

Kehittämisen rakenteita ovat haastateltavien mielestä myös isommista muutoksista tehtävät projektisuunnitelmat. Niissä on kuvattu muutosprosessi, aikataulu, ketkä henkilöt osallistuvat ja kuka päättää mistäkin. Lisäksi tehdään suunnitelmat koulutusajankohdista ja viestintäsuunnitelmat asiakas- ja henkilöstöviestintää varten. Viestinnässä huomioidaan tarpeen mukaan myös päättäjät ja muut sidosryhmät. Suunnitelmien sisällöt vaihtelevat muutostilanteen mukaan, mutta rakenne on vakio. Joidenkin haastateltavien mielestä muutosprosessin pitäisi olla aina etukäteen mietitty, mutta näin ei aina ole. Muutoksessa ei edetä saman rakenteen mukaisesti, vaikka se helpottaisi työtä. Kehittämiskäytännön luominen mainittiin myös oman organisaation kehittämistarpeena. Rakenteista ja implementoinnin malleista katsottiin olevan hyötyä erityisesti silloin, kun monta kehittämisprojektia on käynnissä yhtä aikaa.

Implementoinnin johtamisen työkalut

Haastateltavilta johtajilta ja esimiehiltä kysyttiin, mitä konkreettisia implementointia tukevia menetelmiä tai työkaluja heillä olisi tiedossa. Aiemmin kuvattujen lisäksi he nostivat esiin johdon läsnäolon, jalkautumisen, innostamisen ja motivoinnin. Yhtenä työkaluna mainittiin johtajan oma persoona. Johtaja tekee työtä omalla tavallaan, ja parhaimmillaan hänen työtapansa ja innostuksensa tukee onnistumista. Konkreettisenä työkaluna mainittiin PDSA-sykli (suunnittelu, testaus/toteutus, arviointi ja toimeenpano), joka jäsentää koko kehittämistä. Sen hyvänä puolena pidettiin erityisesti käytännönläheisyyttä.

Johtajan on huomioitava toimintaympäristö, jossa implementointia tehdään. Erään haastateltavan mukaan on eri asia implementoida terveyskeskuksessa kuin erikoissairaanhoidossa tai miettiä toteutusta pienellä tai isolla paikkakunnalla. Tarpeet ja tilanteet ovat erilaisia eri puolilla toimintakenttää.

Myös ajallinen pakko on hyvä toimeenpanon kirittäjä. Kokemusten mukaan olosuhteiden pakosta on saatu asioita nopeammin eteenpäin ja lopputulos on koettu hyväksi. Onnistumista tukee myös jäykkä kokeilunhaluinen ilmapiiri. Ilman ulkoista pakkoakin toivottiin ripeämpää tapaa kokeilla muutosta. Kokeilujen tueksi johto voi nimetä pienen seurantaryhmän, jolla olisi muita enemmän vastuuta muutoksen käynnistämisestä, ja he myös raportoisivat etenemisestä johdolle. Esimiehen tueksi voidaan nimetä vastuuhenkilö. Hänen tehtävänä on tukea muita työntekijöitä, jotta he pysyvät sovituisissa toimintatavoissa. Vanhaan palaaminen on petollisen helppoa, jos työntekijä jää yksin.

Johtaja voi antaa innostuneille henkilöille ja lähijohdolle mandaatin, aikaa ja vastuuta muutoksen eteenpäin viemiseksi. Implementointiin kaivattiin lisää konkretiaa ja käytännön esimerkkejä. Implementoinnin tukena mainittiin myös yhteiset kehittämispäivät ja työpajat, vaikka niitä onkin käytetty enemmän innovoimiseen kuin toimeenpanoon.

Eräs keskeinen johtajan työkalu implementoinnissa on tietojohdaminen. Haastateltavien mukaan se edellyttää, että johtajalla on käytössään sellaiset työkalut, joilla tietoa saa helposti esille ja joilla sitä on helppo myös jakaa työyksiköihin. Esimerkkeinä hyödynnettävistä tiedoista mainittiin kliiniset mittarit, käyntitiedot ja eurot. Valokotaulua pidettiin edullisena ja käteväenä tapana tuottaa muutoksen seurantatietoa kaikkien näkyville. Toiveissa on, että jatkossa vastaavat tiedot voitaisiin esittää suoraan sähköisen portaalin kautta, jolloin sama tieto olisi käytettävissä myös fyysisesti etäällä olevissa työpisteissä.

Eräänä konkreettisena implementoinnin työvälineenä mainittiin pop-up tai non-stop-tilaisuudet. Tilaisuudessa voisi pyöriä vaikkapa puolen tunnin välein sama aihe ja sinne voisi tulla kuuntelemaan, juttelemaan ja vaikka kokeilemaan uutta työvälinettä käytännössä. Samalla henkilökunta pääsee kyselemään ja keskustelemaan. Tästä oli hyviä kokemuksia ainakin yhdellä työpaikalla. Eräällä toisella työpaikalla oli hyödynnetty johdon kuulemistilaisuuksia, joissa työntekijät pääsivät kertomaan omista muutoksen herättämisestä huolista ja saivat vastauksia avoimiin kysymyksiin.

Yksi konkreettinen juurruttamisen työväline on uuden asian rakentaminen toiminnan sisään siten, että sitä ei voi ohittaa. Tässä voivat auttaa esim. tietojärjestelmään rakennettavat muistutukset tai työtehtävän muokkaaminen pysyvästi uuden sabluunan mukaiseksi. Uudistus on paljon helpompi ohittaa, jos sitä ei ole järjestelmätasolla pakotettu huomioimaan.

Palkitsemista pidettiin hyvänä keinona tukea implementointia. Sen käyttöön ei kuitenkaan ole kunta-alalla paljon mahdollisuuksia. Palkitsemisena mainittiin myönteinen suhtautuminen lisäkoulutuksen hankkimiseen. Palkitsevina pidettiin myös yhteisiä kehittämispäiviä, joissa työntekijät pääsevät tuomaan esille ajatuksia. Palkitsemisen mahdollisuuksia kuvattiin erittäin pieniksi, jopa säällittäviksi. Jossain kunnassa oli mahdollista hankkia kiitokseksi elokuvalippuja tai mennä tiiminä syömään tai teatteriin. Joskus esimies saattoi ostaa kakun hyvin edenneen kehittämistyön johdosta. Kaupungilla saattoi olla koko kaupunkia koskevia oma palkitsemisjärjestelmiä. Yleensä palkinto oli vain sanallinen kiitos hyvästä työstä. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että sekä tiimin että yksilön onnistumiset tuodaan esille ja luodaan sillä positiivista ilmapiiriä. Toisaalta jossain vaiheessa myös pelkkä sanallinen kiitos menettää tehoaan.

Johtopäätökset

Implementointiprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu ja tutkittu jo pitkään. Ne ovat myös käytännön toimijoilla hyvin tiedossa. Silti implementoinnissa on paljon ongelmia. Yksi avaintekijä on implementoinnin merkityksen tiedostaminen. Kyse on aktiivisesta, jatkuvasta toiminnasta, joka edellyttää organisaation kaikkien tasojen ja toimijoiden panosta. Kehittämismyönteisen organisaatiokulttuurin luominen ei yksistään riitä, vaan kehittämisessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota toimeenpanovaiheeseen. Se tarkoittaa implementoinnin aktiivista johtamista ja seurantaan koko prosessin ajan jatkuen vielä varsinaisen muutosvaiheen jälkeenkin. Johtaja tarvitsee myös taitoa varmistaa, että kehittäminen ei jää kesken, vaan kehitetty asia otetaan myös käyttöön (Tuominen 2017).

Implementoinnin onnistunut johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä sekä toimeenpantavasta asiasta että toimeenpanoprosessista itsestään. Lisäksi johtajalta edellytetään kehittämisympäristön, ympäröivän yhteiskunnan ja henkilöstön tuntemista ja huomioimista koko prosessin ajan. Implementoinnin johtamisen tehtävä on varmistaa kyvykkyys ja osaaminen sekä käyttöönotettavasta asiasta että muutoksen toteuttamisesta ja ylläpitämisestä (Kallankari 2019). Sen lisäksi johtaja mahdollistaa implementoinnin onnistumisen ja luo sille otolliset puitteet. Kolmas tehtävä on toimeenpanon onnistumisen tukeminen olemalla läsnä ja vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Lisäksi hänen tehtävänsä on toteuttaa implementointisuunnitelmaa ja sen mukaisesti arvioida toteutumista ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

Aina pelkkä johdon tukikaan ei riitä toimintakäytäntöjen muuttumiseen. Työntekijä näkee toiminnan oman kokemuksensa ja ammatillisen osaamisensa kautta, ja hän voi pitää johdon näkemyksiä vääränä (Juuti & Virtanen 2009). Voi myös olla, että johto ja työntekijät eivät jaa yhteistä tavoitetta. Syynä tähän voi olla erilainen kokemusmaailma, mutta myös asenteet ja yhteisen tahtotilan puuttuminen.

Haastattelut voidaan kiteyttää yhteenvedonomaaisesti neljään kokonaisuuteen, joihin kannattaa panostaa implementoinnin johtamisessa. Ensinnä haastateltavat korostivat ymmärryksen muodostumista muutettavasta asiasta. Johdon on ensin muodostettava itse ymmärrys, ja sen jälkeen myös muutosta toteuttavien ammattilaisten tulisi jakaa sama ymmärrys. Lisäksi on tärkeää oivaltaa, miksi muutos tehdään ja mitä hyötyä siitä on oman työn näkökulmasta. Toisena korostettiin lähijohdon roolia toimeenpanossa. Se tarkoittaa avointa vuorovaikutusta, läsnä olevaa tukea, sitoutumista ja innostamista. Kolmantena korostui tiedon hallinta. Se sisältää tiedon hankinnan, analysoinnin, hyödyntämisen ja välittämisen. Kaikkea tätä tehdään koko implementointiprosessin ajan alkuvaiheesta seurantaan asti. Tiedon hallinnan keskiössä on avoin tiedottaminen eri kanavia pitkin riittävän laajalle joukolle. Neljäntenä korostui systemaattinen implementointiprosessi. Prosessin vaiheet tunnistetaan ja niitä toteutetaan muutostilanne ja henkilöstön tarpeet huomioiden. Muutosprosessin toteutumista tukevat kehittämisrakenteet ja päätöksenteko. Päätöksiä tehdään aina kehittämishankkeeseen osallistumisesta tai toimintamallin kehittämisestä, mutta

käyttöönottovaiheeseen siirtyminen tai konkreettinen toteuttamistapa voivat jäädä ilman erillistä päätöstä roikkumaan ilmaan. Silloin hyvätkin suunnitelmat valuvat hukkaan tai toteutuvat vain osittain eikä kehittämistavoitteita saavuteta. Systemaattinen implementointiprosessi tuo tukea toimeenpanoon erityisesti silloin, kun henkilöstöä vaihtuu paljon tai meneillään on useita yhtäaikaista kehittämishankkeita.

Implementointi ja sen johtaminen ovat taitoja, joita voi harjoitella ja oppia. Osa tehtävistä on johdon vastuulla, mutta apuna kannattaa käyttää koulutettuja kehittäjäosaajia. He voivat olla omalta osaltaan tukemassa käyttöönottoa ja tuomassa siihen menetelmätukea. Joskus paras tuki on työntekijän vierellä oleva toinen ammattilainen, joka on perehtynyt kyseiseen asiaan ja on halukas jakamaan osaamistaan myös muille. Tärkeää on, että toimeenpano ei jää yksittäisten työntekijöiden innostuksen varaan. Kiireisen arjen keskellä innostus lopahtaa helposti ja paluu vanhoihin rutiineihin on helppoa. Silloin tarvitaan taitoa ja yhteistä tahtoa viedä muutos maaliin. Onnistuminen on paljon todennäköisempää silloin, kun toimeenpanosta tulee koko työyhteisön yhteinen asia.

Sote-innovaatioekosysteemissä toiminnan keskiössä on uuden luominen ja kehittäminen. Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan tulos todentuu yksittäisissä palvelutilanteissa onnistuneen implementointiprosessin tuloksena. Kehittämistä saatetaan tehdä paikallisesti, mutta usein mukana on laaja joukko sote-innovaatioekosysteemin toimijoita. Sote-innovaatioekosysteemissä tapahtuva kehittäminen tarkoittaa aina merkittävää panostamista siihen osallistuvilta toimijoilta. Sen vuoksi on tärkeää huolehtia jo prosessin alusta alkaen siitä, että kehittämisen tulokset hyödynnetään mahdollisimman maksimaalisesti käytännön työssä. Se edellyttää panostuksia myös implementointiprosessiin ja sen johtamiseen.

Lähteet

- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2), 179–211.
- Aarons, G. A., Hurlburt, M. & McCue Horwitz, S. 2011. Advancing a Conceptual Model of Evidence-Based Practice. Implementation in Public Service Sectors. *Administration and Policy in Mental Health* 38(1), 4–23.
- Burke, W. & Litwin, G. 1992. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management* 18(3), 523–545.
- Dolcourt, J. L. 2000. Commitment to change: A strategy for promoting educational effectiveness. *Journal of Continuing Education in the Health Professions* 20(3), 156–163.
- Fixsen, D. L., Blasé, K. A., Naoom, S. F., & Duda, M. A. 2015. Implementation drivers: Assessing best practices. *National Implementation Research Network*. The University of North Carolina. NIRN v. 5/2015. <https://www.nyscommunityschools.org/wp-content/uploads/2019/08/NIRN-Education-Implementation-Drivers-Assessing-Best-Practices.pdf>.
- Grol, R. & Wensing, M. 2013a. Implementation of change in health care a complex problem. Teoksessa R. Grol, M. Wensing, M. Eccles & D. Davis (toim.), *Improving Patient Care. The Implementation of Change in Health Care*. (2. painos). Wiley Blackwell BMJ Books, 3–18.
- Grol, R. & Wensing, M. 2013b. Effective implementation of change in health care: a systematic approach. Teoksessa R. Grol, M. Wensing, M. Eccles & D. Davis (toim.), *Improving Patient Care. The Implementation of Change in Health Care*. (2. painos). Wiley Blackwell BMJ Books, 40–63.
- Grol, R., Wensing, M., Bosch, M., Hulscher, M. & Eccles, M. 2013. Theories on implementation of change in health care. Teoksessa R. Grol, M. Wensing, M. Eccles & D. Davis (toim.), *Improving Patient Care. The Implementation of Change in Health Care*. (2. painos). Wiley Blackwell BMJ Books, 19–39.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kallankari, S. 2019. *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Kustannus Oy Duodecim.
- Kouvonen, P. & Laajasalo, T. 2019. *Näyttöön perustuva työ lasten kasvun tukena - miten johtaa juurtumista? Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö*. <http://kasvuntuki.fi/implemointiopas>.
- Leväsluoto, J. & Kivisaari, S. 2012. *Kohti asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumalleja*. VTT Technology 62. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2012/T62.pdf>.
- Massatti, R. R., Sweeney, H. A., Panzano, P. C. & Roth, D. 2008. The De-adoption of Innovative Mental Health Practices (IMHP): Why Organizations Choose not to Sustain an IMHP. *Administration and Policy in Mental Health* 35(1–2), 50–65.
- Parppe, R. 2018. *Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa*. Alma Talent.
- Salminen, J. 2008. *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Talentum Media Oy.

- Salunen, R. 2016. *Ketjulähettitoiminta osaamisen ja yhteistyön kehittämisen välineenä*. Acta Universitatis Tamperensis, 2160. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-03-0102-6>.
- Saukkonen, P., Viinikainen, S., Roos, M., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. & Suominen T. 2019. Lähiesimiesten arvio organisaatiokulttuurista ja -ilmapiiristä on hoitohenkilökunnan arviota positiivisempi. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 56(2), 88–101.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. 2016. *Organizational Culture and Leadership*. 5. painos. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Sipilä, R., Mäntyranta, T., Mäkelä, M., Komulainen, J. & Kaila, M. 2016. Implementointia suomeksi. *Duodecim* 132(9), 850–257.
- Tuominen, K. 2017. *Muutoshallinnan mestari 3: Miten tehdä oikeat valinnat ja johtaa muutosta*. Oy Benchmarking Ltd.