

Jenni Toiviainen

**HENKILÖSTÖLÄHTÖINEN JOHTAMINEN MUUTOSAGENTTIEN AVULLA**

# HENKILÖSTÖLÄHTÖINEN JOHTAMINEN MUUTOSAGENTTIEN AVULLA

Jenni Toiviainen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2018  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen  
ja johtaminen, YAMK  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

---

Tekijä: Jenni Toiviainen

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstölähtöinen johtaminen muutosagenttien avulla

Työn ohjaajat: TtT, yliopettaja Liisa Kiviniemi, TtT yliopettaja Helena Heikka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 39 + 4

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten muutosagentit kokevat muutosagenttina toimimisen Valmennustrion hankkeessa, joka käsittelee muutosjohtamista sekä työhyvinvointia. Työn tavoitteena oli saada aikaiseksi kehittämissuosituksia Valmennustrion muutosagenttimallin kehittämiseksi. Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mitä odotuksia muutosagenteilla on tulevasta muutoksen johtamisen tukemisesta, millaisia kokemuksia muutosagenteilla on muutosagenttina toimimiseen liittyvistä valmiuksista ja osaamisesta sekä mitä kehittämissideoita muutosagenteilla on muutosagenttitoiminnan ja muutosagenttikoulutuksen kehittämiseksi.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa käytettiin laadullisina menetelminä kyselyä sekä haastattelua muutosagenttimallin toimivuuden selvittämiseksi. Opinnäytetyön tietopohja pohjautuu muutosvaihemalliin, onnistuneeseen muutosjohtamiseen sekä muutosagenttimalliin. Aineisto koostui kyselystä, joka toteutettiin Webropol-kyselynä ja johon vastasi 5 muutosagenttia, sekä Skype-haastatteluista, joihin osallistui 5 muutosagenttia.

Opinnäytetyön tulosten mukaan muutosagentit suhtautuvat muutokseen myönteisesti ja ovat tulevaisuus- ja kehitysorientoituneita. He odottavat muutostyöryhmässä toimimiselta työkaluja muutosten läpivientiin sekä oman osaamisen vahvistamista. He toivovat, että sitä kautta he voisivat vaikuttaa työyhteisönsä työilmapiiriin ja muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Sekä kyselyssä että haastatteluissa nousi esiin, että muutosagenttimallin käyttöönotto edellyttää aikaa, jotta henkilöstö sisäistää sen. Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että muutos on yhteinen asia, johon kaikkien tulee sitoutua koko prosessin ajaksi ja että yhteistyöllä saadaan parhaita tuloksia.

Muutosagentti-mallia voidaan kehittää muun muassa siten, että malliin perehdytetään kattavasti ja että muutosagenteiksi valitaan työyhteisöstä pääasiassa työntekijöitä esimiesten sijaan. Lisäksi valmentajien tulisi pitää säännöllistä yhteyttä muutosagenteihin jalkauttamisprosessin aikana muutostyöryhmätapaamisten ulkopuolella ja antaa tukea ja neuvoja matkan varrella. Tämän opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään Valmennustrion muutosagenttikoulutuksen kehittämisessä.

---

Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosagentti, henkilöstölähtöinen johtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Development and Management of Health and Social care

---

Author: Jenni Toiviainen

Title of thesis: Personnel-driven management with change agents

Supervisor(s): PhD, Liisa Kiviniemi, PhD, lecturer Helena Heikka

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2018      Number of pages: 39 + 4

---

The purpose of this thesis was to find out, how change agents feel when they are acting as change agents in the Valmennustrio's project, which deals with change management and work well-being. The aim of the thesis was to get development recommendations for the change agent model. The aim of the thesis was to answer the following research questions: what are the expectations of change agents about the support for change management, what kind of expectations and capabilities agents have when acting as change agents, and what development ideas the change agents have to develop the change agent model and training.

This thesis is a research development work utilizing qualitative methods of querying and interviews to determine the functionality of the change agent model. The thesis work is based on the change management model and successful change management process. The material consisted of a survey that was carried out as a Webropol query (5 respondents) and Skype interviews (5 interviewees).

According to the results of the thesis, the change agents are positive about changes and they are future-oriented and development-oriented. They expect to gain tools to manage change and to improve their skills when participating in the change management working group. They hope that they will be able to influence the working atmosphere of their work community and the successful implementation of change. Both in the survey and in the interviews, it emerged that the introduction of the change agent model requires time for the personnel to internalize it. This study highlighted that change is a common matter that everyone should commit to throughout the process and that cooperation can yield the best results.

The change agent model can be developed further, for example, by introducing the model comprehensively and by selecting primarily employees from the work community as agents instead of supervisors. Additionally, coaches should keep in touch with change agents throughout the process even outside the working group meetings and provide support and advice along the way. The results of this thesis will be utilized in the development of the agent model and training.

---

Keywords: change management, change agents, personnel-driven management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MUUTOSPROSESSI JA SEN JOHTAMINEN.....	8
2.1	Muutoksen kahdeksan vaihetta .....	9
2.2	Tulevaisuuden työelämä muuttuu .....	13
2.3	Onnistunut muutosprosessin johtaminen .....	14
2.4	Muutosagentit muutoksen johtamisen toteutuksessa .....	18
3	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	20
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	21
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	21
4.1.1	Kysely .....	22
4.1.2	Haastattelu.....	23
4.2	Aineiston analyysi.....	24
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka .....	26
5	TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU .....	28
5.1	Muutosagenttien odotukset ja valmiudet.....	28
5.2	Muutosagenttimallin kehittämisideat .....	29
5.3	Tulosten tarkastelu .....	31
5.4	Muutosagenttimallin kehittämissuunnitelma .....	31
6	POHDINTA.....	33
	LÄHTEET .....	36
	LIITTEET .....	40

# 1 JOHDANTO

Suomi on suurten haasteiden edessä, sillä ikärakenne muuttuu ja sen myötä työikäisten määrä vähenee. Tästä johtuen ikäsidonnaiset julkiset menot kasvavat. Näin ollen työelämän kehittämällä on merkittävä rooli työn murroksessa, kun tavoitteena on parantaa suomalaista työelämää niin laadun kuin tuottavuudenkin suhteen. Työelämän kehittämisessä työhyvinvoinnin johtaminen nousee entistä keskeisempään rooliin. (Koivula & Halonen 2017.)

Tämä opinnäytetyö liittyy Valmennustrion hankkeeseen, joka käsittelee muutosjohtajuutta sekä työhyvinvointia. Hankkeen tavoitteena on lisätä sosiaali- ja terveydenhuollon kohdeyksikön työyhteisön muutosvalmiutta ja muutoksien onnistumisen mahdollisuuksia sekä parantaa kohdeyksikössä henkilöstölähtöistä johtamista. Hanke tarjoaa työkaluja muutosjohtajuuteen kohdeyksikön työorganisaatiolle, ja hankkeen avulla kohdeyksikön työyhteisössä osa henkilökunnasta toimii muutosagentteina. Oulun Ammattikorkeakoulu on ollut mukana käynnistämässä hanketta. Tuleva sote-uudistus ja sen myötä muutokset hoitoalan työelämässä ovat ajankohtaisia. Muutosten onnistunut läpivieminen hoitoalan työyhteisöissä sekä työhyvinvointi kiinnostavat minua, mikä vaikutti osaltaan opinnäytetyöni aiheen valintaan.

Organisaatiomuutoksista yli 70 % epäonnistuu. Valmennuksen avulla riski epäonnistumisesta puollittuu tai jopa poistuu kokonaan. (Kesti 2005.) Muutosta ei voi myöskään koskaan täysin hallita. Muutokseen vaikuttavat monet tekijät monimutkaisella tavalla, ja näitä vaikutuksia on mahdotonta ennakoita. Muutosprosessi on aina osittain hieman epämääräinen ja yllätyksellinen. Muutokseen voi kuitenkin vaikuttaa, ja siihen voi sopeutua. Muutosta voi myös tarkoituksellisesti edistää. Muutos onnistuu parhaiten, kun muutosprosesseja ymmärtää, käyttää muutosprosessin hallintatyökaluja sekä ymmärtää muutosprosessia syvällisesti. (Viitala 2005, 30.)

Sote-uudistus tarvitsee osaavia esimiehiä sekä taitavia muutosjohtajia, jotka muutoksen johtamisessa voisivat hyötyä käyttämällä apunaan muutosagentteja. Muutosagentit ovat henkilöitä, jotka organisaation sisällä auttavat muutokseen sitoutumisessa ja antavat valmiuksia muutokseen välittämällä tietoa muutoksen vaikutuksista ennen ja jälkeen. Tärkeää on se, että työntekijöillä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin heti muutoksen alussa. Muutosagentit auttavat organisaatiota työntekijöiden osallistamisessa muutokseen, mikä on tärkeää, sillä osallistamisella on yhteys muutosvalmiuteen. Osallistamisen avulla saadaan lisättyä ymmärrystä muutosta kohtaan. Tämä

luo hyväksyntää ja sitoutumista muutosta kohtaan ja edistää muutoksen onnistumista. (Talja 2017, 91–93.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten kohdeyksikön muutosagentit kokevat muutosagenttina toimimisen. Työn tavoitteena on saada aikaiseksi kehittämissuosituksia Valmennustrion käyttöön, minkä avulla he voivat kehittää muutosagenttimallia, jota on Suomessa tutkittu vain vähän. Opinnäytetyössäni toteuttamani Webropol-kysely sekä Skype-haastattelut kohdeyksikön henkilökunnan muutostyöryhmän jäsenille tehtiin hankkeen alkuvaiheessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kohdeyksikössä hanke on jatkunut koko opinnäytetyöni ajan.

## 2 MUUTOSPROSESSI JA SEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan tulevaisuuden työelämästä, jossa muutokset tulevat olemaan väistämättömiä ja tuovat haasteita esimiehille, sillä muutoksia ei voi koskaan täysin hallita. Lisäksi luvussa käsitellään muutoksen eri vaiheita Arikosken ja Sallisen sekä Kotterin mukaan sekä onnistuneen muutoksen johtamista.

Muutoksessa on tärkeää, että ajattelutapa muuttuu. Ei ole riittävää, että pelkästään muutoksia johdetaan, vaan myös ihmisiä on johdettava muutoksissa (Luomala 2008b, 5). Arikosken ja Sallisen (2007, 7) mukaan aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen, jolloin ihmisen täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla.

Kun muutostarve nousee esille, on tärkeää, että muutoksen tarpeellisuudesta kerrotaan muille positiiviseen sävyyn. Positiivisella suhtautumisella muutokseen voidaan parhaiten perustella visio halutusta tulevaisuudesta. Muutostarpeesta keskusteltaessa tulisi keskustelun olla avointa ja kaikkien ideat tulisi ottaa huomioon. Keskusteluun pitäisi osallistua kaikki muutokseen kuuluvat työntekijät sekä kaikki muutokseen osallistujat. Sosiaalinen vuorovaikutus on myös tärkeää niin, että viestintä on avointa. Tämä lisää työhyvinvointia sekä helpottaa muutosvastarintaa. (Fernandez & Railey 2006, 170–171; Ilmarinen, viitattu 28.11.18.)

Niin kutsutut alaistaidot eli henkilöstön itseohjautuvuus ja riittävä oman työn hallinta ovat edellytettäviä tekijöitä, että muutos onnistuu. Muutoshankkeen johdon, esimiesten ja henkilöstön näkemykset voivat olla keskenään erilaisia, ja siksi on tärkeää, että kaikkien osapuolten näkemykset huomioidaan. Kun muutoksia suunnitellaan ja niitä toteutetaan, henkilöstön mielipiteitä täytyy kuunnella tarkasti. Henkilöstöllä on kokemuspäistä tietoa siitä, miten muutos voidaan parhaiten toteuttaa. Tämä vaikuttaa muutoksen lopputulokseen, että se on mahdollisimman hyvä niin henkilöstön jaksamisen kuin organisaation tavoitteiden kannalta. (Nuutinen 2008.)

Onnistunut muutosprosessin johtaminen vaatii lähijohtajalta Hämäläisen ym. (2014, 186) mukaan psykologisen sopimuksen ja tämä perustuu luottamukseen. Se muodostuu lähijohtajan vastavuoroisuudesta, vuorovaikutteisuudesta sekä läsnäolosta ja vaikuttaa myönteisesti työyhteisön toimintaan. Nämä lähijohtajan ominaisuudet saavat aikaan luottamusta työyhteisön keskuudessa, mikä on tutkimuksen mukaan keskeisintä terveydenhuollon muutosprosessissa. Lähijohtajan kyky hallita



kokonaisuuksia, kyky tehdä yhteistyötä sekä tulkita työntekijöiden tunnetiloja ovat tärkeitä taitoja onnistuneen muutosprosessin läpiviemisessä. Myös lähijohtajan kyky itsereflektointiin on tärkeää lähijohtajan oman aseman keskeisyyden tunnistamisessa. Tämä kertoo lähijohtajan kyvystä johtaa myös itseään muutoksessa. (Hämäläisen ym. 2014, 186.)

Korkalan (2010) mukaan terveysalalla vuorovaikutuksen haasteita muutosprosessissa ovat terveysalan työyhteisöiden nopea muuttuvuus, sillä määräaikaiset työsuhteet, työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus sekä hoitajien nopea eläköityminen aiheuttavat sen, että työyksiköihin on vaikeaa rekrytoida pätevää henkilökuntaa. Nämä tekijät aiheuttavat haasteita terveysalalla tapahtuville muutosprosesseille ja voivat näkyä puutteina työntekijöiden vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoissa.

## **2.1 Muutoksen kahdeksan vaihetta**

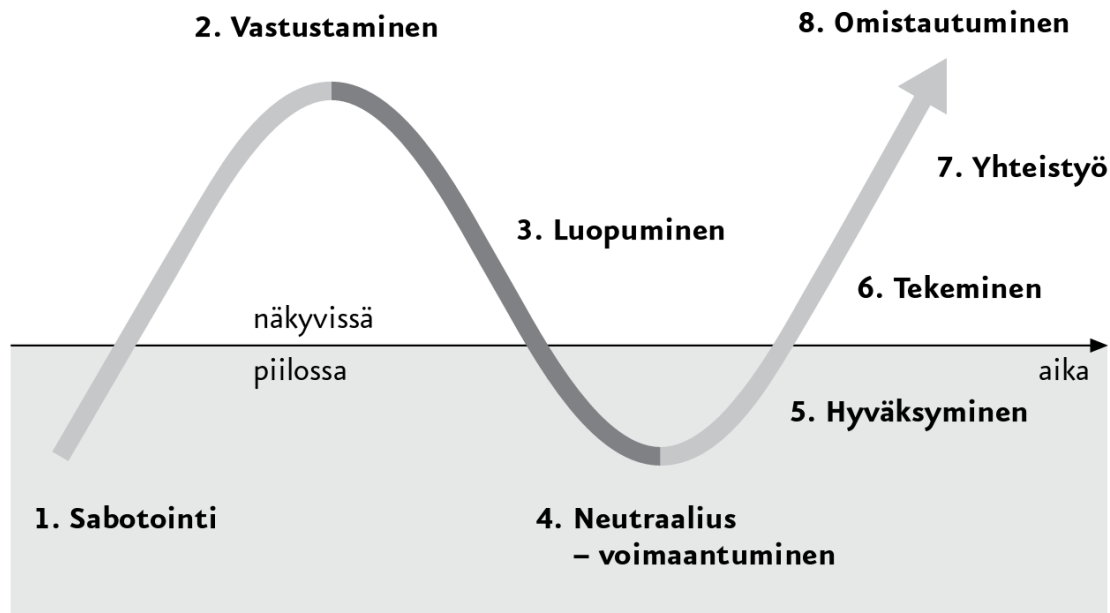
Muutosta ei voi koskaan täysin hallita. Muutokseen vaikuttavat monet tekijät monimutkaisella tavalla, ja näitä vaikutuksia on mahdotonta ennakoida. Muutosprosessi on aina osittain hieman epämääräinen ja yllätyksellinen. Muutokseen voi kuitenkin vaikuttaa, ja siihen voi sopeutua. Muutosta voi myös tarkoituksellisesti edistää. Muutos onnistuu parhaiten, kun muutosprosesseja ymmärtää, käyttää muutosprosessin hallintatyökaluja sekä ymmärtää muutosprosessia syvällisesti. (Viitala 2005, 30.)

Pekka Mattila toteaa, että muutoksia täytyy käsitellä työyhteisöissä koko ajan. Hänen mukaansa muutosjohtaminen kohdistui aikaisemmin johonkin tiettyyn tilapäiseen hetkeen, mutta nyt muutoksia tapahtuu työelämässä koko ajan. Usein muutosvastarinta on piilossa pinnan alla ja sen voi huomata siitä, että henkilöstössä tapahtuu vaihtuvuutta, henkilöstön työtyytyväisyys on alentunut ja työyhteisössä esiintyy konflikteja. Mattilan tutkimusten mukaan muutosvastarinta on yleisempää asiantuntijatehtävissä ja johdossa, koska he kokevat oman menestymisen olevan yhtä yrityksen menestymisen kanssa. Muutosvastarintaa Mattila pitää kuitenkin iloisena asiana, sillä se kertoo usein sen, ketkä työntekijöistä ovat oikeasti sitoutuneita työhönsä. Näin esimiehen kannattaisikin hyödyntää työssään muutosvastarintaa. (Mattila 2012.)

John Paul Kotter (1995 ja 2002) on muutosjohtamisen asiantuntija ja Harvardin professori. Hän on laatinut kahdeksan portaikkoisen muutoksen mallin. Mallin jokaisessa kahdeksassa vaiheessa käydään läpi Kotterin määrittämää peruseriaatetta muutoksesta, eli miten ihmiset reagoivat,

suhtautuvat, näkevät, kokevat ja lopuksi hyväksyvät muutoksen. (Opetushallitus, viitattu 28.11.18.)

Arikoski ja Sallinen (2007) esittelevät myös muutoksen etenemisen vaiheittain (kuvio 1). Kirjassaan he puhuvat sitoutumisen vaiheista, jotka ovat peräisin sosiaalipsykologi Kurt Lewiniltä. Näistä muutoksen kolmesta perusvaiheesta (muutosvastarinta, poisoppiminen ja muutoksen toteutus) ovat Reijo Korhonen ja Unto Pirnes kehittäneet kahdeksan sitoutumisen astetta: sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius- voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen.



KUVIO 1. Muutosprosessin kahdeksan sitoutumisen vaihetta (Arikoski & Sallinen 2007)

Ensimmäinen muutosprosessin vaihe on sabotointi eli muutossaallon pelko. Muutosvastarinta on muutoksen kannalta tarpeellinen vaihe, sillä se testaa muun muassa muutoksen oikeutuksen. Sabotoimalla ihminen ottaa ensi kertaa kantaa muutokseen ja yrittää näin estää tulevaa muutosta toteutumasta. Kotterin (1995) muutoksen mallin mukaan ensimmäisessä vaiheessa muutos on välttämätön ja ihmisiä tulee kannustaa toimimaan niin, että he asettavat tarvittavia ja olennaisia tavoitteita muutoksen aikaan saamiseksi. (Arikoski & Sallinen 2007; Opetushallitus, viitattu 28.11.18.)

Toinen muutosprosessin vaihe on vastustaminen (muutossaallon viha-uhma). Tässä vaiheessa on tärkeää, että esimies kykenee heti muutoksen alussa panostamaan riittävästi tiedottamiseen, vuorovaikutukseen sekä avoimuuteen. Kun henkilöstö saa riittävästi tietoa ja heille tulee tunne, että heitä kuunnellaan, jää sabotointi ja vastustaminen vähäisemmäksi ja nämä vaiheet kestävät lyhyemmän aikaa. Ihmiselle, joka on muutoksessa mukana, on tärkeää, että hän kokee olevansa ymmärretty. Avoimuudella sekä avoimella viestinnällä vastustamisvaiheesta päästään nopeammin seuraaviin vaiheisiin. Kotterin (1995) muutoksen mallin toisessa vaiheessa perustetaan muutosta ohjaava tiimi. Tiimin henkilöiksi valikoituvat muutoksen asiantuntijat sekä muutokseen sitoutuneet henkilöt. (Arikoski & Sallinen 2007; Opetushallitus, viitattu 28.11.18.)

Kolmannessa muutosprosessin vaiheessa on kyse luopumisesta (muutossaallon viha-uhma-suru), jolloin ihminen näkee tulevaisuutensa synkkänä ja epämääräisenä. Työntekijän on aloitettava surutyö ja hyväksyttävä se, että muutos etenee. Tässä kolmannessa vaiheessa on tärkeää, että organisaatio ja sen esimiehet tukevat ihmisiä. Parhaiten se tapahtuu valmentamalla heitä tuleviin haasteisiin taidollisesti, tiedollisesti ja henkisesti. Tässä vaiheessa organisaation kokeneimmat työntekijät saattavat muodostua organisaation käänteentekeväksi voimavaraksi ja muutoksen tukipilariksi. Useita muutoksia kokeneilla työntekijöillä on monesti arvokasta kokemusta aiemmista muutoksista ja he pystyvät muutoksissa keskittymään olennaiseen. Kotterin (1995) muutoksen mallin kolmannessa vaiheessa muodostetaan selkeä visio. Toisessa vaiheessa perustettu muutosta ohjaava tiimi laatii muutoksen mallin kolmannessa vaiheessa myös selkeän vision ja strategian onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. (Arikoski & Sallinen 2007; Opetushallitus, viitattu 28.11.18.)

Neljäs muutosprosessin vaihe on neutraalius- voimaantuminen (muutossaallon suru). Tässä vaiheessa ihmisen voimavarat osallistua muutokseen ovat vähäisiä eikä energiaa myöskään kulu muutosvastarintaan. Neutraalius on myös vaihe, jossa voimaantuminen alkaa kasvaa pikkuhiljaa ja ihminen alkaa saada tarmoansa takaisin sekä uskoa tulevaisuuteen. Tässä vaiheessa tarvitaan usein myös muiden työntekijöiden ja oman esimiehen tukea ja kannustusta. Kotterin (1995) muutoksen mallin neljännessä vaiheessa korostuu muutosviestintä, johon otetaan mahdollisimman moni mukaan keskustelemaan ja viestimään selkeästi ja avoimesti. (Arikoski & Sallinen 2007; Opetushallitus, viitattu 28.11.18.)

Viides muutosprosessin vaihe on hyväksyminen (muutossaallon ilon alkuvaihe), jolloin ihminen alkaa vähitellen hyväksyä muutoksen. Tällöin ihmiset alkavat vähitellen luottaa siihen, että muutos

on ainut ja oikea vaihtoehto. Heillä ei ole vielä paljoa haluja tai voimia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Hyväksyminen tapahtuu ihmisten omassa mielessä ja ajatuksissa. Tämän vuoksi esimies saattaa tulkita hiljaisen hyväksyjän muutoksen vastustajaksi. Esimiehen tulisikin löytää nämä hiljaiset hyväksyjät ja aktivoida heidät muutoksen moottoreiksi. Esimiehen tulisi tässä vaiheessa jalkautua työntekijöiden joukkoon ja selvittää, mitä kukin heistä ajattelee ja jakaa työntekijöille tietoa ja antaa hyväksyjille tehtäviä, joiden avulla he pääsevät siirtymään seuraavalle sitoutumisen tasolle. Kotterin (1995) muutoksen mallin viidennessä vaiheessa toiminta mahdollistuu, esteet poistetaan ja varmistetaan johdon rakentava palaute sekä johdon antama tuki. Onnistumisista sekä edistymisistä palkitaan. (Arikoski & Sallinen 2007; Opetushallitus, viitattu 28.11.18.)

Kuudes muutosprosessin vaihe on tekeminen (muutosajon ilon keskivaihe). Tässä vaiheessa ihminen puhuu muutoksesta muille myönteisesti. Tekeminen on konkreettista ja näkyvää toimintaa muutoksen hyväksi. Ongelmallisinta tässä vaiheessa on se, että yksittäiset toimijat tekevät toisistaan tietämättä päällekkäisiä työtehtäviä. Esimiehen tulisi tässä vaiheessa koota yksittäiset toimijat yhteen, jotta tekeminen on mielekkäämpää ja tehokkaampaa ja että välttyttäisiin turhalta ylimääräiseltä työltä. Kotterin (1995) muutoksen mallin kuudennetta vaihetta kuvaa lyhyellä aikavälillä tapahtuvat onnistumiset. Välitavoitteita saavutetaan helposti. (Arikoski & Sallinen 2007; Opetushallitus, viitattu 28.11.18.)

Seitsemäs muutosprosessin vaihe on yhteistyö (muutosajon ilon loppuvaihe). Yhteistyön avulla muutoksesta tehdään yhteisesti merkityksellinen ja energiaa suunnataan oikeisiin asioihin oikeina hetkinä. Mikäli muutoksen johtajat ovat yhdessä työntekijöiden kanssa ymmärtäneet ja sisäistäneet yrityksen tavoitteet, on niiden toteuttaminen sekä joskus toteuttamatta jättäminen helpompaa. Tässä vaiheessa tulisi palauttaa mieleen kokemuksia aiemmista muutoksista: miksi niissä onnistuttiin tai miksi epäonnistuttiin. Esimiehen tehtävä on saada ryhmänsä tarkastelemaan aiemmin tapahtunutta kriittisesti. Tällainen havaintojen ja kokemusten analysointi voi johtaa parhaimmillaan yhteisölliseen oppimiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen. Kotterin (1995) muutoksen mallin seitsemännessä vaiheessa muutos vakiintuu ja jatkuu. (Arikoski & Sallinen 2007; Opetushallitus, viitattu 28.11.18.)

Kahdeksas muutosprosessin vaihe on omistautuminen (muutosajon ilon viimeisin vaihe). Tässä vaiheessa yksilö yhdistää oman toimintansa muuttuneeseen kokonaisuuteen. Muutoksen toteuttajalta tämä edellyttää esimerkiksi johtamista. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia siitä, että jokaiselle työntekijälle löytyy oma rooli muutoksessa. Arikoski ja Sallinen kirjoittavat, että ihminen

sitoutuu parhaiten muutokseen, kun hän saa itse osallistua ja päättää omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista. Kotterin (1995) muutoksen mallin kahdeksannessa vaiheessa muutos juurrutetaan osaksi organisaatiokulttuuria. (Arikoski & Sallinen 2007; Opetushallitus, viitattu 28.11.18.)

## 2.2 Tulevaisuuden työelämä muuttuu

Nykyajan työelämän ongelmana on se, että sopeutuminen muutoksiin jää pinnalliseksi, koska muutoksia tulee niin nopeassa tahdissa. Suomessa työn murrokseen vaikuttavia tekijöitä ovat globalisaatio, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen ja digitalisaatio. Nämä tekijät tulevat vaikuttamaan lähitulevaisuudessa työn luonteeseen ja työpaikkojen määrään. Tulevaisuudessa Suomessa tehdään palvelu- ja tietotyötä teollista työtä enemmän. Uusia työpaikkoja tulee syntymään enemmän pieniin yrityksiin. Tulevaisuudessa myös yrittäjien määrä tulee kasvamaan. Yrittäjyyden ja palkkatyösuhteen välinen ero on hämärtyvässä. Työelämän muuttuessa kyse ei ole siitä, että yksi tapa tehdä töitä korvattaisiin toisella työtavalla, vaan kyse onkin siitä, että vanha työskentelytapa voidaan korvata monin eri tavoin. (Arikoski & Sallinen 2007, 7; Koivula & Halonen 2017.)

Työelämä tulee muuttumaan myös nuorten kohdalla. Heidän työuransa ovat tulevaisuudessa useammin päällekkäisiä, keskenään limittäisiä ja toinen toistaan seuraavia työsuhteita. Tätä mieltä on myös Pauli Juuti, jonka mukaan elämme kehittyneessä yhteiskunnassa, jossa pääasialliset taloudelliset voimavarat ovat henkisiä. Näitä ovat osaaminen, luovuus, innovatiivisuus, luottaminen ja sosiaaliset suhteet. Juutin mukaan innovaatioyhteiskunnassa eläminen vaatiikin paljon ihmisiltä. (Koivula & Halonen 2017; Juuti 2011, 13.)

Suomalaisen Työn Liiton teettämästä Made by Finland -kampanjatutkimuksesta kävi ilmi, että merkittävänä tulevaisuuden taitoina suomalaisessa työelämässä ei pidetä enää kädentaitoja tai fyysistä kuntoa. Samassa tutkimuksessa paljastui, että seuraavan kymmenen vuoden aikana työelämässä korostuu teknologian käyttö, kyky sopeutua muutokseen ja jatkuva oman ammattitaidon kehittäminen. Kampanjatutkimuksessa selvitettiin suomalaisten mielipiteitä tulevaisuuden työelämästä ja eri asioiden merkityksen muuttumisesta Suomen työelämässä seuraavan kymmenen vuoden aikana. Vahvimmin (89 %) suomalaiset uskovat, että teknologian käyttö lisääntyy Suomen työelämässä. Suomalaiset uskovat hyvin yleisesti muutokseen sopeutumisen (78 % vastaajista) ja oman ammat-

taitaidon jatkuvan kehittämisen (75 % vastaajista) lisääntyvän tulevaisuudessa. Suomalaiset uskovat myös, että tulevaisuuden työelämässä tarvitaan enemmän taitoa toimia eri kulttuureissa sekä taitoa markkinoida omaa osaamista ja luovaa ajattelua. (Suomalaisen työn liitto 2017.)

Päivi Sillanaukee toteaa, että työelämä monimuotoistuu ja muuttuu nopeasti. Digitalisaation ja teknologian avulla syntyy uusia työpaikkoja ja osa työpaikoista poistuu kokonaan. Asiakas saa yhä useammin tarvitsemansa palvelut ajasta ja paikasta riippumatta. Muutos on valtava ja se tapahtuu nopeasti, mikä edellyttää myös työyhteisöjen kehittämistä ja toimintatapojen uudistamista. Sillanaukeen mielestä yrityksille ja organisaatioille on tärkeää tunnistaa ja löytää tarvitsemansa osaaminen. Parhaiten näyttäisivät menestyvän sellaiset yritykset, joissa ihmisillä on mahdollisuus ja halu hyödyntää osaamistaan. Inhimillinen pääoma, kuten työhyvinvointi, ei näy taseessa eikä tilinpää-töksensä, mutta se on olennainen osa yritysten menestymistä. Omistajien, johdon ja työntekijöiden on luotava yhdessä sellainen työnteonkulttuuri, joka kannustaa löytämään innovaatioita ja uusia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Työurien pidentämisen kannalta on tärkeää, että työntekijät haluavat, voivat ja jaksavat olla töissä entistä pidempään. (Sillanaukee 2017.)

Työelämän muutos tuo haasteita johtamiseen sekä työhyvinvointiin. Tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan uudenlaisia työelämätaitoja, uudenlaista luovuutta, yhteistyökykyä ja kykyä kohdata asiakas. Yrityksissä joudutaan tulevaisuudessa pohtimaan, miten johdetaan monta työtä yhtäaikaisesti tekevien henkilöiden työhyvinvointia. Tämä on tärkeää, koska töitä tehdään eri työnantajille ja esimiehiä on useita. Tulevaisuudessa monta työtä tekevän työntekijän tulee yhä enemmän johtaa itseään sekä huolehtia työhyvinvoinnistaan. Työntekijän täytyy tulevaisuudessa huolehtia myös omasta työllistymiskyvystään sekä kehittää ja kouluttaa itseään ja päivittää osaamistaan. Työhyvinvoinnin ymmärtämisen ja johtamisen täytyy olla tavoitteellista, sillä ne ovat edellytyksiä työn murroksen haasteisiin vastaamisessa. Työsuhteen muodosta huolimatta työn pitää antaa enemmän kuin ottaa. (Koivula & Halonen 2017.)

### **2.3 Onnistunut muutosprosessin johtaminen**

Organisaatiomuutoksista yli 70 % epäonnistuu. Valmennuksen avulla riski epäonnistumisesta puollittuu tai jopa poistuu kokonaan. Muutosjohtamisen haasteita ovat muun muassa seuraavat seikat:

- muutoksen toteuttaminen ei ole henkilöstön substanssiosaamista,

- johdon ja työntekijöiden näkemykset muutoksen onnistumisen mahdollisuuksista poikkeavat toisistaan,
  - muutoksen aikana kustannukset kasvavat (esim. haitallinen vaihtuvuus, sairauspoissaolot),
  - virheiden tekemisen riskit kasvavat ja reklamaatiot lisääntyvät,
  - muutosten aikana tehollinen työaika pienenee ja hukkatyö lisääntyy.
- (Kesti 2005.)

Muutoksen suunnittelu ja sen johtaminen alkavat muutoksen tarpeellisuudesta. Täytyy pystyä vastaamaan kysymyksiin, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Muutostarpeesta kerrotaan positiivisesti ja näin luodaan visio halutusta tulevasta muutoksesta. Muutostarpeesta ja muutospäätöksestä tehdään muutossuunnitelma, joka sisältää muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulun. (Fernandez & Rainey 2006.)

Kun muutosta suunnitellaan ja toteutetaan, täytyy huomioida muutostarpeiden lisäksi myös työskentelyolosuhteet, tiedonkulku, kannustaminen, johtaminen ja työn sisältö sekä fyysiset olot. Nämä kaikki yhdessä muotoilevat työyhteisön toimintaa muutoksessa. (Manka 2006; Luomala, Manka & Nuutinen 2008.) Muutoksen suunnittelussa, eteenpäin viemisessä, toteuttamisessa, kehittämisessä ja arvioinnissa otetaan huomioon organisaation yleiset tavoitteet. Näitä ovat toiminnan yleispäämäärät, taloudelliset tavoitteet ja tuloshakuisuus, asiakkaiden tarpeet ja kumppanuuksien kehittäminen. Muutoksen suunnittelussa otetaan huomioon myös organisaation sisäisen dynamiikan vaatimukset. Näitä ovat henkilöstön kehittäminen ja osallistumismahdollisuudet. Hyvä muutoksenjohtaja huomioi nämä molemmat näkökulmat siten, että toiminnan päämäärä ja muutoksen tavoite pysyvät selvinä ja että johtaminen perustuu tosiasioihin ja on prosessinomaista. Muutokselle asetetut tavoitteet saavutetaan, kun johtaminen on hyvää ja kaikki muutoksen erityiselementit hallitaan. Muutosjohtamisessa substanssiosaaminen ei riitä hyvään johtamiseen, vaan johtajan täytyy osata johtaa ihmisiä yksilöinä sekä ottaa huomioon samalla organisaation tavoitteet muutoksessa. (Luomala 2008b, 4–5.)

Luomalan (2008a) mukaan onnistuneessa muutoksessa tärkeitä tekijöitä ovat hyvin tehdyt muutossuunnitelmat, muutoksen resurssit, muutoksen toteuttajat sekä muutoksen avainhenkilöt eli muutosagentit. Taitava muutosjohtaja pyrkii löytämään kunkin muutoksen avaintoimijan ja ottaa heidät mukaan muutoksen suunnitteluun heti alusta alkaen. Muutostilanteessa on erittäin tärkeää,

että yrityksen tai yhteisön ylin johto on näkyvästi sitoutunut muutokseen. Tämä on Luomalan mukaan eräs keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle. Luomalan mukaan muutoksen johtamisessa on kyse myös muutoksen ajan hallinnasta, sillä onnistunut muutos vaatii aikaa. Muutosviestinnässä tiedottamisen oikea-aikaisuus on Luomalan mukaan olennaista. Tiedottamisen tulee olla oikea-aikaista, jatkuvaa ja kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. (Luomala 2008a; Luomala 2008b, 10.)

Ihmisten on voitava osallistua laatimaan muutoksen yhteisiä pelisääntöjä sekä tekemään sopimuksia koskien muutoksia. Onnistuneessa ihmisten johtamisessa muutoksessa henkilökohtaiset tapaamiset eri muodoissaan ovat tärkeitä, koska aito läsnä oleva vuorovaikutuksellinen keskustelu on tärkeää. Muutoksessa on otettava huomioon Nuutisen mukaan myös se, että käytännön työtä tekevillä voi olla parhaat käsitykset siitä, kuinka muutoksia olisi hyvä toteuttaa (Kangasharju ym. 2003, 262–261; Nuutinen 2008).

Luomalan mukaan esimiehet ja johto ovat muutoksen ytimessä ja heidän muutosjohtamisen taitoihin tulee kiinnittää muutoksissa huomiota. Muutos on osattava suunnitella ja muutoksen toteuttamiseen on varattava riittävästi resursseja aikaa, tietoa ja osaamista. Muutoksen johtaminen on taito, joka edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. Hyvä muutoksen johtaja luo työskentelyolosuhteet, joissa on mahdollista oppia uutta, lisätä tietämystä ja kehittyä. Hyvä muutoksen johtaja myös hallitsee kiireen ja pyrkii eliminoimaan muutoksen aiheuttamia riittämättömyyden tunteita henkilöstössä. Hyvä muutoksenjohtaja on myös oikeudenmukainen ja korostaa erilaisuutta rikkautena eikä tasapäästä henkilökuntaa. Muutoksen onnistuminen edellyttää myös oppimista ja taitava muutosjohtaja rakentaa suotuisaa kehitymis- ja oppimisilmapiiriä. Huolimatta siitä, millaisia muutoksen tavoitteet ovat, hyvä muutosjohtaja lähtee liikkeelle aina ihmisestä itsestään. (Luomala 2008b, 15-23; Denhardt & Campbell 2006, 559.)

Onnistuneessa muutoksessa olennaista on, että muutoksia johdetaan hyvin, mutta työhyvinvoinnin kannalta vielä tärkeämpää on, että ihmisiä johdetaan muutoksessa. Ilmarisen Onnistunut muutos -käsikirjan mukaan onnistuneen muutoksen punaisena lankana toimivat neljä perusajatusta. Ensimmäinen ajatus on, että ihmiset tekevät muutoksen yhdessä eli henkilöstö on sitoutunut muutokseen ja toteuttaa muutosta työssään. Toinen ajatus on, että työhyvinvointi edistää muutoksen onnistumista. Tärkeää on siis huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, että työt sujuvat muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta huolimatta. Kolmas ajatus on se, että menestys edellyttää jatkuvaa uudis-



tumista. Neljäs ajatus on, että muutoksessa tarvitaan avointa viestintää. Tämä tarkoittaa, että avoimella, jatkuvalla ja johdonmukaisella viestinnällä luodaan yhteistä ymmärrystä muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista. (Manka 1999; Ilmarinen, viitattu 18.4.18.)

Juha Lindell toteaa väitöstudiumuksessaan (2017) muutosjohtamisessa olevan myös niin sanottu pirullinen puoli. Tutkimuksessaan Lindell kirjoittaa, että muutosjohtajuus tulisi tapahtua organisaatiossa yhteistoiminnallista ja moniäänistä tietä organisaation kompleksisuus huomioon otuna. Lindellin mukaan ratkaisut löytyvät ongelman sosiaalisesta kontekstista eli ihmisten välisistä sosiaalisista suhteista ja verkostoista, missä pirullinen ongelma vaikuttaa. Pirullinen ongelma perustuu kompleksiselle toimintadynamiikalle, joka pohjautuu kompleksisuustieteisiin. Tutkimuksessa kerrotaan, että kompleksisuustieteessä tärkeää on pyrkiä moninaisuuden vaalimisen kautta ymmärtämään ja kehittämään kompleksisia ilmiöitä, kuten organisaatioita, ja näin nousee esille pirullisen ongelman sosiaalinen toiminta. (Lindell 2017.)

Manka (2010) puhuu oppimisen johtamisesta, sillä oppiminen on hänen mukaansa keskeisimpiä kilpailukykyä edistäviä tekijöitä. Osaaminen on Mankan mukaan tuotos, joka syntyy oppimisesta. Oppimisen prosessia voidaankin edistää ja ohjata. Ulrichin mukaan organisaation tärkein voimavara on henkinen pääoma, joka syntyy silloin, kun osaaminen ja sitoutuminen yhdistyvät toiminnassa. Mankan mukaan myös ympäristö tukee oppimista. Organisaation olisikin opittava uusia asioita yhdessä eli kollektiivisesti. Oppimista voidaan tukea kiinnittämällä huomiota johtamiseen, organisaatioon ja ilmapiiriin. (Manka 2010, 109, 121.)

Mankan mukaan on tärkeää luoda työolot, joissa on helppo tehdä työtä. Silloin henkilökohtainen hyvinvointi kasvaa ja myös kustannuksia säästävät vaikutukset ovat suurimmat. Näin ollen työyhteisön hyvä toimivuus ehkäisee ongelmia ja pienentää työkykyriskejä, sillä mitä pidemmälle työyhteisön ristiriidat tai henkilökohtaiset sairastamiset ovat edenneet, sitä kalliimmaksi nämä tulevat työnantajalle. (Manka & Manka 2016, 92.)

Kestin (2012, 102) mukaan tehokas organisaatio vaatii muutoksessa laajaa osallistumista ja osallistamista, eli muutos koskee koko työyhteisöä, jolloin koko henkilökunta tulisi ottaa mukaan muutokseen. Ruopsan (2016) mukaan organisaatioissa työskentelevien ja erityisesti organisaation johtajien tulisi tunnistaa sosiaalisten todellisuuksien moninaisuus. Organisaatiomuutoksissa provokatiivista käyttäytymistä pitäisi harkita. Tärkeää on myös, että organisaatiomuutosta johtavat pereh-

tyisivät siihen, millaisia identiteettejä ihmisillä on koko organisaatiossa. Toisen henkilön ymmärtäminen auttaa vuorovaikutuksessa. Kun johdetaan organisaatiomuutosta, on hyvä antaa työyhteisölle mahdollisuus tuoda itsensä positiivisesti esiin kyvykkäänä ja arvostettavana. Johdon pitäisi myös kuunnella työyhteisöä. (Ruopsa 2016, 210, 214–215.)

## 2.4 Muutosagentit muutoksen johtamisen toteutuksessa

Honkasen (2006) mukaan muutosagentti on henkilö, jonka tehtävänä on ohjata ja tukea organisaatiota muutostilanteissa sekä organisaation toiminnan kehittämisessä. Yleensä muutosagenttina toimivat organisaation ulkopuolelta tulevat konsultit, kehittäjät, asiantuntijat, valmentajat tai kouluttajat. Heidän tehtävänä on tukea muutos- ja kehittämistyötä niin, että he tuovat siihen omaan erityisosaamiseensa liittyvää tietoa, taitoa ja välineitä. Muutosagentti voi olla myös organisaation oma työntekijä, kuten HR-päällikkö ja henkilöstön kehittäjä. Myös liiketoiminnan kehittämispäälliköt, laatuvaikuttajat, tuotantosuunnittelijat tai työsuojeluvälitteet voivat toimia muutosagentteina. (Honkanen 2006, 22–23.)

Muutosagentin keskeiset työn sisällöt ja ammattitaitovaatimukset ovat:

- organisaation ja sen prosessien tunteminen,
- vuorovaikutus- ja tiedonkäsittelytaidot,
- yksilöiden ja organisaation kehityskohteiden tunnistaminen,
- kehitysprosessien tukeminen ja analysointi,
- vuorovaikutussuhteiden ohjaaminen,
- ihmisten osallistaminen luomalla dialogia (Hytönen 2002).

Taljan (2017) tutkimuksen mukaan muutosjohtamisessa korostuivat viestinnän suunnitelmallisuus sekä viestinnän määrä. Tämä oli tärkeää organisaation sisäisten muutosagenttien näkökulmasta. Ennen muutosta ja muutoksen etenemisen aikana tarvitaan tietoa, sillä on tärkeää kertoa eteenpäin muutoksen vaikutuksista. Tämä auttaa organisaatioissa muutokseen sitoutumisessa ja antaa valmiuksia muutokseen. Yhteyshenkilöiden mukaan muutosvalmius rakentuu osallistamisesta. On tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin heti muutoksen alussa. Osallistaminen nähdään kriittisenä tekijänä, sillä osallistamisella on yhteys muutosvalmiuteen.

Osallistamisen avulla saadaan lisättyä ymmärrystä muutosta kohtaan. Tämä luo hyväksyntää ja sitoutumista muutosta kohtaan ja edistää muutoksen onnistumista. (Talja 2017, 91–93.)

Aiemmin on jaoteltu alaisia ja seuraajia ryhmiin sen mukaan, miten he suhtautuvat muutokseen, organisaatioon ja johtoon. On erotettu muun muassa muutosvastarintaiset, seurailijat, välinpitämättömät sivustaseuraajat ja johtoa tukevat muutosagentit. Tietty henkilö, organisaation työntekijä, kuuluu yhteen näistä ryhmistä. Kiiskinen (2017) osoittaa, että pysyvän aseman sijaan seuraajien roolia muutoksen kokijoina voidaan pitää liikkuvana ja muuttuvana. Johtajan ja seuraajan suhde voi olla etäinen, neuvotteleva, mukautuva, hyvin yksisuuntainen, luottava tai jatkuvasti liikkeessä. Toisinaan seuraajat ovat hyvin kriittisiä, ja ajoittain he haluavat ymmärtää johtoa. Toisinaan taas seuraajat ovat välinpitämättömiä ympäristönsä tapahtumista, kunhan heillä on varmuus oman työnsä jatkuvuudesta. Johtajuus ei mene pelkästään alaspäin, vaan se kulkee hierarkiassa myös ylöspäin. Johtajuutta syntyy vasta seuraajien avulla. Seuraajat määrittelevät sen, miten johtajuus toimii. Muutosta johdetaan monissa organisaatioissa faktaperusteisesti ja rationaalisesti. Muutos on kuitenkin ensisijaisesti emotionaalinen kokemus. (Kiiskinen 2017, 124, 126–127.)

### 3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon kohdeyksikön muutostyöryhmän jäsenten eli muutosagenttien kokemuksia ja kehittämisideoita muutosagenttitoiminnan kehittämiseksi. Tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeyksikön muutosagenttien kokemuksista ja laatia kehittämissuosituksia muutosagenttitoiminnasta Valmennustrion käyttöön. Opinnäytetyö liittyy Valmennustrion hankkeeseen, joka käsittelee muutosjohtajuutta sekä työhyvinvointia. Hanke tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon kohdeyksikön työorganisaatiolle työkaluja muutosjohtajuuteen, ja hankkeen avulla kohdeyksikön työyhteisössä osa henkilökunnasta toimii muutosagentteina. Sosiaali- ja terveydenhuollon kohdeyksikkö koostuu terveyskeskuksesta, terveyskeskuksen vuodeosastoista, terveyskeskuksen päivystysosastosta sekä kotihoidosta. Kohdeyksikön henkilökunnasta on muodostettu omavalintaisesti muutostyöryhmä. Nämä muutostyöryhmän jäsenet toimivat muutosagentteina omissa työyksiköissään. Hankkeen tavoitteena on lisätä kohdeyksikön työyhteisön muutosvalmiutta ja muutoksien onnistumisen mahdollisuuksia sekä parantaa kohdeyksikön henkilöstölähtöistä johtamista. Hanke toteutetaan Valmennustrion sekä yhden sote-toimijan kanssa. Hankkeen koordinaattorina toimii Valmennustrionista Virpi Ilmakangas, ja Oulun Ammattikorkeakoulun opettajat Liisa Kiviniemi sekä Päivi Rautio toimivat hankkeessa työnohjaajina.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä odotuksia muutosagenteilla on tulevasta muutoksen johtamisen tukemisesta?
- Millaisia kokemuksia muutosagenteilla on muutosagenttina toimimiseen liittyvistä valmiuksista ja osaamisesta?
- Mitä kehittämisideoita muutosagenteilla on muutosagenttitoiminnan ja muutosagenttikoulutuksen kehittämiseksi?

## 4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmät, aineisto ja analyysimenetelmät sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämissyö, jossa selvitetään muutosagenttimallin toimivuutta sosiaali- ja terveydenhuollon kohdeyksikössä. Opinnäytetyössä käytettiin laadullisina menetelminä Webropol-kyselyä sekä Skype-haastatteluita (2 kpl) tilannekartoitusten tekemiseksi. Webropol-kysely sekä Skype-haastattelut ajoittuivat sosiaali- ja terveydenhuollon kohdeyksikön muutosagenttitoiminnan alkuvaiheeseen. Tällä tavoin muutostyöryhmän muutosagenttien oma kokemuksen ääni pääsi alkuvaiheessa kuuluville.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Toikon ja Rantasen (2009, 156–157) mukaan kehittämistoiminta voi olla tutkimuksellista niin, että siinä pyritään toiminnan monitorointiin ja dokumentointiin eli tuotetaan tutkimuksellista aineistoa. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään analysointiin ja arviointiin jäsentämällä kehittämistoimintaa sekä sen eri intressejä ja vaiheita. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan toteuttaa käytännöllisenä kehittämissuorituksena, jolla ei välttämättä tavoitella pelkästään käytännön kehittämisen välittömiä tuloksia. Tutkimuksellisella kehittämisellä tavoitellaankin laajemmin sovellettavia tuloksia eikä pelkästään käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaisua. (Toikko & Rantanen 2009, 156–157.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää, ja se pyrkii tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen pyrkimys on löytää tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. (Hirsjärvi ym. 2014, 161.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu muun muassa se, että tiedon keruun kohteena on ihminen, jolloin tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esiin. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.) Kanasen (2014, 18–19) mukaan laadullisen tutkimuksen tutkimustuloksia ei voi yleistää. Hänen mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, ymmärtää, ja antaa tulkinta kuvattavalle ilmiölle.

Valitsin kvalitatiiviselle tutkimusosiolle kaksivaiheisen aineiston keruun, jossa ensimmäinen vaihe oli Webropol-kysely ja toinen vaihe on Skype-haastattelu. Myös Skype-haastatteluiden avoimiksi

kysymyksiksi valikoituivat Webropol-kyselyn kysymykset, koska näin oletin saavani enemmän tutkimustietoa, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiini. Muutosagenteille lähetettiin motivoiva saatekirje (liite 1), jossa heille kerrottiin tulevasta kyselystä ja haastattelusta.

Osallistuin kohdeyksikön muutostyöryhmän palaveriin 5.3.18 sekä 3.5.18. Halusin tutustua kohdeyksikön muutostyöryhmän jäseniin ja oppia enemmän muutosjohtamisesta sekä myös vaikuttaa omalla osallistumisellani siihen, että mahdollisimman moni muutostyöryhmän jäsen osallistuisi Webropol-kyselyyn sekä Skype-haastatteluihin.

#### **4.1.1 Kysely**

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa laadullisessa tutkimuksessa, ja sen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Menetelmänä kysely on tehokas, koska se voidaan lähettää usealle vastaanottajalle, jotka voivat olla hajallaan toisistaan. Kyselyssä kaikki vastaavat vakioituihin kysymyksiin. Kyselytutkimuksen heikkouksia ovat muun muassa onko vastaaja vastannut huolellisesti ja rehellisesti, ovatko vastausehdot olleet tarpeeksi onnistuneita, ovatko vastaajat olleet tarpeeksi perehtyneitä aihealueeseen, onko kyselylomake hyvin toteutettu sekä tuleeko kyselyyn tarvittava määrä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2014, 195.) Kanasen (2012, 125.) mukaan avoimilla kysymyksillä saadaan ”hyvinkin kirjava” aineisto vastauksista. Aineisto täytyy luokitella, että sitä voidaan käsitellä. Avoimet kysymykset lisäävät tutkimustyön määrää, mutta sen etu on siinä, että niiden avulla saadaan mahdollisimman usea vastausvaihtoehto esille.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin Webropol-kysely, joka lähetettiin muutostyöryhmän muutosagenteille (n=11) 31.5.2018. Saatekirje (liite 1) lähetettiin muutostyöryhmän muutosagenteille (n=11) 31.5.2018, jossa oli linkki Webropol-kyselyyn. Saatekirjeestä ilmeni se, että opinnäytetyöhön liittyvään Webropol-kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja että vastaajien anonymiteetti suojataan. Saatekirjeessä kerroin myös syksyllä 2018 tulevasta Skype-haastattelusta. Muutosagenteille lähetettiin myös muistutusviesti vastaamisesta 11.6.18 sekä 14.6.18. Kyselyyn vastasi määräaikaan (15.6.18) mennessä 5 henkilöä.

Webropol-kysely koostui kolmesta avoimesta kysymyksestä, jotka muodostin opinäytetyöni kolmesta tutkimuskysymyksestä. Kyselyn kysymyksillä kartoitettiin muutosagenttien odotuksia ja valmiuksia muutostyöryhmätyöskentelyyn liittyen sekä kehitysideoita muutosagenttimallin kehittämiseksi (liite 2).

#### **4.1.2 Haastattelu**

Myös haastattelua käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti. Haastattelussa tiedonkeruumenetelmänä tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä on sekä hyötyä että haittaa tutkimukselle. Haastattelu antaa joustavuutta aineiston keruuseen, koska haastatteluaiheiden järjestystä voi muuttaa haastattelun aikana. Vastauksia on myös mahdollista tulkita enemmän kuin postikyselyssä. Haastattelun etuna voi myös pitää sitä, että vastaajilta on helpompi saada vastauksia myöhemminkin. (Hirsjärvi ym. 2014, 204–206.) Haastattelun haittoina voidaan pitää sitä, että se vie aikaa. Haastattelun luotettavuus voi heikentyä, jos vastaaja antaa tilanteeseen sopivia vastauksia eikä vastaa, kuten itse vastaisi. Haastattelutilanne on myös tilannesidonnainen, ja tästä johtuen haastateltavat saattavat puhua eri asioita kuin mitä he puhuisivat toisessa tilanteessa. Tämä huomioituna haastattelututkimuksen tuloksia ei voi liikaa yleistää. (Hirsjärvi ym. 2014, 206–207.)

Tutkimuksen toisessa vaiheessa muutosagentteja haastateltiin vapaamuotoisesti keskustellen Skypen välityksellä syyskuussa 2018. Haastattelukutsu lähetettiin 11:lle henkilölle 3.9.18, ja muistutusviesti lähetettiin 7.9.18. Haastattelut toteutettiin 18.–19.9.18, ja niihin osallistui yhteensä 5 henkilöä. Haastatteluissa selvitettiin pääasiassa muutosagenttimallin toimivuutta ja kehittämissideoita, ja haastattelun pohjana toimi samat kysymykset kuin aiemmin toteutetussa Webropol-kyselyssä (liite 2).

Haastattelut toteutettiin kahtena eri tilaisuutena, jotka olivat vapaamuotoisia keskusteluita, ja joiden pohjana olivat Webropol-kyselyn teemat: odotukset ja valmiudet muutosagenttina toimimiselle sekä muutosagenttimallin kehittämissideat. Haastatteluiden avoimet kysymykset oli muodostettu opinäytetyön tutkimuskysymyksistä. Molemmat haastattelut kestivät 30 minuuttia kerrallaan. Tutkijana en johdatellut vastauksia kysymyksissäni, vaan esitin avoimet kysymykset vuorotellen ja annoin

kaikkien haastatteluun osallistujien vastata vapaavalintaisesti vuorollaan, mistä syntyi vapaata keskustelua kysymyksien tiimoilta. Nauhoitin molemmat Skype-haastattelut, minkä kerroin haastateltaville molempien haastatteluiden alussa. Molempien haastatteluiden jälkeen kuuntelin tallennetut haastattelut ja kirjoitin kuulemani haastatteluiden vastaukset tuoreeltaan. Haastatteluiden auki kirjoittamiseen minulla meni aikaa kaksi tuntia. Molemmat tallentamani haastattelut olen tutkimuksen valmistuttua poistanut koneeltani.

## 4.2 Aineiston analyysi

Hirsjärven ym. (2014) mukaan tutkimuksen aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat koko tutkimusprosessin ydin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi ja sen menetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään: joko analyysiä ohjaa tietty teoreettinen asemointi tai että teoria ei suoraan ohjaa analyysin tekoa. Sisällönanalyysi kuuluu jälkimmäiseen ryhmään, ja sitä pidetään perusanalyysimenetelmänä, jota voi käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston analysointiin sisällönanalyttistä lähestymistapaa. Timo Laine on kuvannut analyysin etenemistä seuraavin etapein:

1. Päätä, mikä aineistossa on kiinnostavaa
2. Käy aineisto läpi ja erottele ne asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen sekä jätä kaikki muu pois
3. Kerää merkityt asiat yhteen ja luokittele ne
4. Koosta yhteenveto (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104).

Kanasen (2014, 99–100) mukaan tiedonkeruu- ja aineiston analyysivaiheita voi olla useampia, sillä laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen tietää, miten paljon mitäkin tietoa tarvitaan. Kananen erottaa laadullisen tutkimuksen tulkinnessa ja tutkimuskysymyksiin ratkaisujen tutkimisessa seuraavat viisi vaihetta:

1. vaihe, jolloin tutkimuskysymysten avulla tutkija kerää tutkimusongelmaan liittyvää aineistoa esim. haastattelulla.
2. vaiheessa kerätty aineisto litteroidaan eli kerätty aineisto saadaan tekstin muotoon.



3. vaiheessa koottua tekstiä tarkastellaan tutkimuskysymysten näkökulmasta ja esitetään tutkimusaineistolle tutkimuskysymykset. Tämän pohjalta tutkimusaineisto liitetään tutkittavaan ilmiöön. Tutkimusaineistoa tiivistetään niin, että sille voidaan antaa sisältöä kuvaava ilmaisu, mikä kertoo asiasisällön.

4. vaiheessa luokitellaan samaa kuvaavat ilmiöt ja kullekin saman ilmiön luokalle annetaan nimi. Tätä vaihetta ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Filtrinä luokittelussa sekä luokkien yhdistelyssä toimii tutkimusongelma.

5. vaiheessa on usein uusi analyysivaihetta seuraava tiedonkeruuvaihe. Näin täydennetään aineiston analyysiä ja saadaan vastauksia mahdollisesti uusiin esiin nousseisiin kysymyksiin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että haastateltavia haastatellaan uudestaan esittämällä jatkokysymyksillä, että saadaan syvennettyä tietoa lisää. (Kananen 2014, 99–100.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysivaiheessa tiedot ensin tarkistettiin mahdollisten puutteellisuuksien tai virheellisyyksien poistamiseksi, kuten Hirsjärvi ym. (2014, 221) ohjeistaa. Kyselyn vastaukset olivat jo litteroidussa eli tekstimuodossa. Litteroin haastattelut tekstimuotoon sisällönanalyysin mahdollistamiseksi. Tämän jälkeen kokosin kaikki tekstit yhteen ja tarkastelin niitä tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Luokittelin litteroidun aineiston samaa kuvaavien käsitteiden alle, ja luokittelua ohjasi tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset, jotka olivat sekä kyselyn että haastattelun teemoja, eli mitä odotuksia ja valmiuksia muutosagentit kokivat heillä olevan muutostyöryhmässä toimimiselle sekä mitä kehitysideoita heillä oli muutosagenttimallista. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu näiden teemojen mukaisesti.

Kyselyn ja haastatteluiden aineistoissa toistui samat asiat eikä vastauksissa ollut eriävyyksiä. Aineistosta nousi esiin seuraavat tutkimuskysymyksiin vastaavat alaluokat: yhteishenki, henkilökunnan osaamisen vahvistaminen, uudenlaiset työkalut muutoksen läpiviemiseksi, muutosmyönteisyys sekä tulevaisuus- ja kehitysoituneisuus, koulutus lisää valmiuksia, oikeanlainen resursointi sekä aika (liite 3).

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut yleiset tutkimuseettiset ohjeet (2012), joiden periaatteina on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä ja ehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen tulee pitää sisällään eettisesti kestäviä ja tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkijan tulee huomioida hyvien toimintotapojen mukaisesti muiden tutkijoiden työ ja merkitä lähdeviitteet selkeästi. Tutkimuksen tulee olla suunniteltu, raportoitu ja aineistoa käsitelty luotettavuuden periaatteiden mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimustyön tekijällä on aina ensisijainen vastuu hyvän tieteellisen käytänteen periaatteiden noudattamisesta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tässä opinnäytetyössä sovittiin yhteiset käytänteet ja vastuut kaikkien hankkeeseen osallistuvien osapuolten kanssa alkupalaverissa. Tutkijana allekirjoitin salassapitosopimuksen hankkeessa ilmeneviin asioihin liittyen. Tutkimuslupa kyselyä ja haastattelua varten haettiin ennen kyselyiden ja haastatteluiden tekoa. Ennen kyselyä osallistujille lähetettiin saatekirje, jossa korostettiin, että vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaukset käsiteltiin täysin anonymisti ja vastaajien henkilöllisyys pysyi salassa.

Luotettavuus on tieteellisen tiedon oleellinen tunnusmerkki. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta, sillä ei riitä, että kehittämistoiminnassa syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla myös hyödyllistä. Myös kehittämistoiminnassa luotettavuutta voidaan tarkastella perinteisten luotettavuuskriteerien, validiteetin ja reliabiliteetin, kriteereillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimus mittaa, mitä sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli mittarien ja tutkimusasetelman toimivuutta. Lisäksi on tärkeää, että tutkimus on toistettavissa eli että toinen tutkija voi toistaa tutkimusasetelman ja saada samanlaisia tuloksia. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksittäisiä ohjeita.

Toikon ja Rantasen (2009, 123) mukaan myös vakuuttavuus on laadullisen tutkimuksen yksi keskeisiä luotettavuuskriteerejä Hirsjärven ym. (2014, 232.) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, ja tarkkuus koskee kaikkia

tutkimuksen vaiheita. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa tulisi kuvata myös haastatteluolosuhteista ja -paikasta sekä raportoida haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulokset sekä tutkijan oma arviointi tilanteesta. Lisäksi tulosten analysoinnissa tutkijan tulee kuvata, miten aineistoa on luokiteltu ja millä perusteilla tutkija esittää päätelmänsä. Useiden menetelmien käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2014, 232–233.)

Toteutin opinnäytetyön tutkimuksen yllä mainittujen luotettavuuskriteerien mukaisesti, ja noudatin yleisiä eettisiä ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimuksessa käytin kahta eri menetelmää aineiston keruuseen, mikä Hirsjärven ym. mukaan lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2014, 232–233). Tein aineiston analyysin noudattaen sisällönanalyysin kulkua. Sekä kyselyn että haastattelun vastauksissa on kunnioitettu vastaajien anonymiteettiä. Nauhoitin haastattelut jotta niiden tulokset pystyi varmentamaan useaan kertaan jälkikäteen. Kun osallistuin muutostyöryhmän palaveriin, käsittelemällä kaikki aiheet luottamuksella. Kaikki kyselyn ja haastattelun tulokset on poistettu tulosten koostamisen ja raportoinnin jälkeen.

## 5 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Opinnäytetyön tulokset koostuvat Webropol-kyselyn ja Skype-haastatteluiden (2 kpl) tuloksista, jotka esitellään seuraavissa alaluvuissa. Tulokset on jaoteltu sosiaali- ja terveydenhuollon kohdeyksikön muutosagenttien odotuksiin ja valmiuksiin sekä muutosagenttimallin kehittämisideoihin. Lopuksi tulokset kootaan yhteen ja esitellään kehittämissuunnitelma.

### 5.1 Muutosagenttien odotukset ja valmiudet

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, mitä odotuksia muutosagenteilla on muutostyöryhmässä toimimiselle. Vastauksissa korostuu odotusten osalta yhteishenki, uudenlaiset työkalut muutoksen läpiviemiseksi sekä henkilökunnan osaamisen vahvistaminen. Lisäksi vastauksista nousi esiin, että tarvittaisiin keinoja ja tukea muutostilanteiden hallitsemiseen ja läpiviemiseksi.

*”Työkaluja työpaikalle, kuinka helpottaa uusien asioiden ja muuttuneiden käytäntöjen hyväksymisen ja omaksumisen.” (K1)*

*”Toivon tukea ja toimintaohjeita/-keinoja muutosten läpiviemiseen, koska muutoksen saaminen vaatii paljon työtä ja henkilöstön tukea.” (K5)*

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin, minkälaisia valmiuksia muutosagentit kokivat heillä olevan toimiessaan muutostyöryhmän agenttina. Vastauksista käy ilmi, että muutosagentit ovat kaikki muutosmyönteisiä sekä tulevaisuus- ja kehitysorientoituneita. Lisäksi vastauksista käy ilmi, että koulutuksen kautta valmiuksia voi lisätä ja että asenteella on suuri merkitys muutosvalmiuden lisäämisessä.

*”Olen hyvin avoin muutoksille ja valmis kokeilemaan uutta. Teen paljon yhteistyötä eri työyksiköiden kanssa ja uskon että pystyn että vaikuttamaan asenteisiin ja viemään uusia toimintamalleja eteenpäin.” (K2)*

*”Koen olevani esimerkki muutoksen läpiviennissä ja olen koulutuksen kautta saanut valmiuksia. Tulevaisuuteen ajatteleva, innostunut ja eteen päin vievä.” (K3)*

*”Asenne uuteen ja kehitettäviin asioihin ja niiden kehittämiseen on avoin ja positiivinen. Luja tahto tehdä töitä asiakkaiden asioiden eteen.” (K4)*

Haastatteluiden perusteella tieto muutosagenttimallista tuli ilman suurempaa tiedotusta ja perehdytystä, joten haastatellut eivät osanneet nimetä tarkempia odotuksia muutosagenttiuudelle. Osa haastateltavista koki, että muutosagenttimallin soveltaminen olisi tullut tehdä asteittain ja perusteellisemmin kouluttaen. Osa haastatelluista ei tiennyt, miten muutosagenttina tulisi toimia, ja muutosagentin roolista on pitänyt etsiä itse tietoa ja pohtia sen merkitystä työyhteisössä. Osalle oli myös epäselvää, miten arjessa muutosagentin rooli toimii.

Käytännössä haastateltavat kokivat, että he eivät olleet löytäneet selvää ”punaista lankaa”, kuinka muutosagentin roolia voisi toteuttaa. Haastateltavat kokivat yksimielisesti, ettei heillä ollut riittävästi valmiuksia toimia muutosagenttina ja että ylipäätään muutosagentti-sana oli monelle uusi, ja he olisivat toivoneet, että sana olisi purettu kokonaan auki sekä kerrottu mitä kaikkea muutosagenttina toimiminen sisältää. Toisaalta osalle haastatelluista oli mielekästä, että muutostyöryhmässä oli keskusteltu muutosagenttimallista, ja osa koki, että muutosagentin tehtäväalueita oli käyty läpi heidän mielestään hyvin muutostyöryhmän palavereissa.

## **5.2 Muutosagenttimallin kehittämisideat**

Kyselyn kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin, mitä ideoita muutosagenteilla on muutosagenttimallin kehittämiseksi. Vastausten mukaan muutosagentteja tulisi olla riittävästi ja jokaisessa työyksikössä. Eräs kyselyyn vastaaja käytti esimerkkinä, että hammaslääkäri tarvitsee erilaista tukea kuin välinehuoltaja. Lisäksi muutosten läpivientiin tulisi varata riittävästi aikaa, sillä asioiden sisäistäminen ja muutoksen hyväksyminen on aikaa vievä prosessi.

*”Aikaa henkilöstölle asian sisäistämiseen ja eteenpäin viemiseen työnantajan puolelta enemmän. Asioiden toteutumisen seuranta yksilötasolla (agentit) myös muuten kuin esimiesten kautta.” (K3)*

*”Hän voisi olla esimiehen kanssa tukemassa työyksikön henkilöstöä uuden muutoksen edetessä ns. ”rinnalla kulkija,” agentin pitäisi olla työyksikön arjessa mukana ts. yksikön työntekijä, joka ajattelee positiivisesti muutoksesta” (K5)*

Haastateltavat nostivat esiin, että ylipäätään tällaisen uuden mallin käyttöönotto edellyttää, että hankkeesta kerrotaan kattavasti ennen hankkeen alkua eli miksi hanke toteutetaan ja mitä hyötyä siitä on. Haastateltavat korostivat, että tietoa jaettaisiin kasvokkain ja että annettaisiin kunnolla aikaa miettiä muutosagenttina toimimista. Alkutilanteessa tulisi käydä läpi, mikä muutosagentti ylipäätään on sekä mikä muutosagentin rooli on arjen työssä.

Osa haastateltavista koki, että hankkeesta olisi tullut viestiä paremmin ja hyvissä ajoin ennakkoon esimiesten toimesta. Lisäksi esimies on vaihtunut kolme kertaa lyhyen ajan sisään, joten tämänkin takia hanke on joutunut etsimään aina uudelleen uutta uomaa. Hankkeelta olisi toivottu selkeämpää raamitusta sekä selkeää toimintasuunnitelmaa ja toimintamallia siihen, miten muutosagenttimalli jalkautetaan arjen työhön.

Haastateltavat toivoivat selkeää valmennusta hankkeen toimesta muun muassa siihen, miten esimies pystyy toimimaan hankkeen tavoitteiden mukaisesti työssään eli että toiminta on muutosagenttimallin mukaista ja edesauttaa hanketta. Osa koki, ettei kaikki työntekijät olleet kiinnostuneita hankkeesta ja sen läpiviemisestä ja että se jäi esimiehen harteille. Vaikka tehtäviä oli jaettu työpisteissä ja osastoilla annettu vastuurooleja muutosagenttisuuteen, alkuinnostuksen jälkeen into oli hiipunut, ja osa ei ollut enää kiinnostunut muutosagenttina toimimisesta.

Haastateltavat nostivat esiin erityisesti esimiehen roolin toimia muutosagenttina luontevasti työn ohessa. Osa koki, että esimies ei voi toimia muutosagenttina ylipäätään ja että olisi parempi, että muutosagentit olisivat työntekijöitä, joiden on helpompi jalkauttaa muutosagenttimallia. Työntekijät ovat keskenään työkavereita ja tasa-arvoisia, ja he toimivat esimerkkinä työyhteisöissä muille työkavereille, ja toisaalta esimies on aina työnantajan edustaja, joten työntekijä olisi neutraalimpi muutosagentti. Eräs haastateltava nosti esiin kehityskohdaksi sen, että jos esimies toimii muutosagenttina, kuinka häntä voidaan tukea toimimaan tuloksellisesti.

Kehittämisideoina nousi esiin myös, että valmentajien olisi hyvä pitää säännöllistä yhteyttä työyhteisöön, johon muutosagenttimallia jalkautetaan. Haastatellut toivoivat, että tilanpäivityksiä olisi hyvä olla useammin ja säännöllisin väliajoin ja että valmentajat olisivat enemmän taustatukena. Haastatellut kokivat, että kun uusia ja yllättäviä tilanteita tulee, valmentajilta voisi kysellä neuvoja ja vinkkejä tilanteisiin.

### 5.3 Tulosten tarkastelu

Erityisesti kyselyn vastauksista nousi esiin muutosagenttien valmiuksien osalta asenne muutosten läpivientiä kohtaan sekä yleinen muutosvalmius. Haastatteluiden perusteella lähes kaikki kokivat, että heillä ei ollut alkuvaiheessa riittävästi tietoa hankkeesta ja muutosagenttiudesta, mikä heijastui heidän kokemuksiin toimia muutosagenttina. Arikoski ja Sallinen (2007) ovat esitelleet muutoksen etenemisen ja sitoutumisen eri vaiheita. Heidän mukaansa, kun henkilöstö saa riittävästi tietoa ja heille tulee tunne, että heitä kuunnellaan, he ovat valmiimpia toimimaan heille tarkoitettussa roolissa. Lisäksi Arikoski ja Sallinen (2007) painottavat, että yhteistyön avulla muutoksesta tehdään yhteisesti merkityksellinen ja energiaa suunnataan oikeisiin asioihin oikeina hetkinä. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin, että muutos on yhteinen asia, johon kaikkien tulee sitoutua koko prosessin ajaksi ja että yhteistyöllä saadaan parhaita tuloksia.

Sekä kyselyssä että haastatteluissa nousi esiin, että muutosagenttimallin käyttöönotto edellyttää aikaa, jotta henkilöstö sisäistää sen. Luomalan (2008b, 10.) mukaan onnistunut muutoksen johtaminen vaatii aikaa, ja tiedottamisen tulee olla oikea-aikaista, jatkuvaa ja kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. Tämän tutkimuksen haastatteluissa korostettiin, että muutosvalmentajien olisi hyvä pitää säännöllistä yhteyttä työyhteisöön, johon muutosagenttimallia jalkautetaan ja että valmentajat olisivat enemmän käytännön taustatukena.

Van der Voet (2014) on todennut omassa tutkimuksessaan, että julkisten organisaatioiden erityispiirteet, kuten esimerkiksi organisaation ja johtamisen hierarkkisuus, voivat vaikuttaa merkittävästikin muutosjohtamisen tehokkuuteen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat nostivat esiin erityisesti esimiehen roolin toimia muutosagenttina luontevasti työn ohessa. Osa koki, että esimies ei voi toimia muutosagenttina ylipäätään ja että olisi parempi, että muutosagentit olisivat työntekijöitä, joiden on helpompi jalkauttaa muutosagenttimallia. Tämä perusteltiin sillä, että työntekijät ovat keskenään työkavereita ja tasa-arvoisia, ja he voivat toimia esimerkkinä työyhteisöissä muille työkavereille.

### 5.4 Muutosagenttimallin kehittämissuunnitelma

Kysely- ja haastattelutulosten pohjalta järjestettiin Skype-keskustelutilaisuus hankkeen toimijoiden kanssa muutosagenttimallin kehittämissuunnitelmasta. Skype-keskustelu käytiin kehittämistoimijoiden kanssa, ja siihen osallistui kohdeyksiköstä muutosagentti, Valmennustrion valmentaja,

OAMK:n opettaja sekä minä. Skype-palaveri pidettiin 5.11.18. ja se kesti 45 minuuttia. Opinnäytetyön tiedotteen pohjalta olin tehnyt Powerpoint-esityksen, jossa kävin läpi kyselyn ja haastattelun tulokset. Palaverissa päätettiin, että kohdeyksikön nimi jätetään opinnäytetyöstä pois.

Hankkeen myötä kohdeyksikössä on lisätty muutosagenttien määrää niin, että niitä on joka yksikössä. Muutosagentit toimivat työparina. Muutosagentti-nimeä on alettu miettiä uudestaan, voisiko se olla jokin muu, joka olisi tutumpi ja käytännön työssä konkreettisempi. Konkreettiset kehittämistoimet ja tavoitteet on käyty läpi. Raami, jonka sisällä muutosagentit toimivat, on käyty selkeästi läpi, ja on sovittu yhteisiä palavereja muutosagenttien sekä esimiesten kanssa. Tukitoimia mietitään lisää, esimerkiksi miten toteutetaan se, että valmentajat ovat tukena ja heihin on helppo ottaa yhteyttä.

Valmennustrion valmentaja kertoi, että muutosten läpivieminen vie aikaa, jotta muutostoinnista tulee tarkoituksenmukaista. Tämä opinnäytetyö ja opinnäytetyössä tekemäni Webropol-kysely sekä kaksi haastattelua on tehty kohdeyksikön muutostyöryhmän muutosagenteille hankkeen alkupuolella, mikä myös vaikuttaa kyselyn tuloksiin. Hanke on jatkunut sosiaali- ja terveysalan kohdeyksikössä koko opinnäytetyöni ajan.

Hankkeen yksi valmentajista pohti jatkoa ajatellen, miten muutosagenttimalli jatkuu, kun hanke kohdeyksikössä loppuu. Esimerkiksi lähteekö muutosagenttimalli juurtumaan sosiaali- ja terveysalan kohdeyksikössä ja onko muutosagenteilla tarpeeksi työkaluja toimia muutosagenteina. Valmentavia ja tukea antavia kokousaikoja on sovittu järjestettäväksi myös hankkeen jälkeen kohdepaikassa valmentajien toimesta. Ehdotin Skype-keskustelutilaisuudessa OAMK: n opettajalle sekä hankkeen valmentajalle jatkotutkimuksen aiheeksi sen, että onko muutosagenttimalli lähtenyt juurtumaan kohdeyksikössä ja miten muutosagenttimalli on käytössä hankkeen päättymisen jälkeen kohdeyksikössä.



## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä odotuksia ja valmiuksia muutosagenteilla oli muutosagenttina toimimiselle, ja työn tavoitteena oli saada aikaiseksi kehittämissuosituksia muutosagenttimallin kehittämiseksi. Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mitä odotuksia muutosagenteilla on tulevasta muutoksen johtamisen tukemisesta, millaisia kokemuksia muutosagenteilla on muutosagenttina toimimiseen liittyvistä valmiuksista ja osaamisesta sekä mitä kehittämissideoita muutosagenteilla on muutosagenttitoiminnan ja muutosagenttikoulutuksen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään Valmennustrion muutosagenttikoulutuksen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan muutosagentit suhtautuvat muutoksiin myönteisesti ja ovat tulevaisuus- ja kehitysorientoituneita. He odottavat muutostyöryhmässä toimimiselta työkaluja muutosten läpivientiin sekä oman osaamisen vahvistamista. He toivovat, että sitä kautta he voisivat vaikuttaa työyhteisönsä työilmapiiriin ja muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Ilmarisen käsikirjan (Ilmarinen, viitattu 6.12.18) mukaan juuri osallistaminen on tärkeää muutosten läpiviennissä. Ihmisille on tärkeää, että he kokevat olevansa osallistujia muutoksessa ja että heidän äänensä pääsee kuuluville. Esimerkiksi palaverit ja keskustelutilaisuudet voivat toimia tilanteina, joissa kerrotaan muutoksista ja niihin on mahdollista jokaisen osallistua. Ilmarisen käsikirjan mukaan muutoksen johtamisen tulisi olla myös yhteistä keskustelua sekä ajatusten vaihtoa ihmisten kanssa, sillä näiden pohjalta syntyy ymmärrystä muutosta kohtaan. Myös jatkuva avoin vuorovaikutus muutosviestinnässä tukee osallistumista ja rakentaa luottamusta muutosta kohtaan. (Ilmarinen, viitattu 6.12.18.)

Luomalan (2008a) mukaan onnistuneessa muutoksessa tärkeitä tekijöitä ovat hyvin tehdyt muutossuunnitelmat, muutoksen resurssit, muutoksen toteuttajat sekä muutoksen avainhenkilöt eli muutosagentit. Taitava muutosjohtaja pyrkii Luomalan mukaan löytämään kunkin muutoksen avaintoimijan ja ottaa heidät mukaan muutoksen suunnitteluun heti alusta alkaen. Muutostilanteessa on erittäin tärkeää, että yrityksen tai yhteisön ylin johto on näkyvästi sitoutunut muutokseen. Tämä on Luomalan mukaan eräs keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle. (Luomala 2008a.)

Kun tarkastelen Arikosken & Sallisen (2007) muutosprosessin kahdeksaa sitoutumisen vaihetta, on hankkeen kohdeyksikkö ollut mielestäni luopumisen vaiheessa opinnäytetyön kyselyiden ja

haastatteluiden ajankohtana. Hanke jatkui koko opinnäytetyöni ajan, mutta kyselyiden ja haastatteluiden ajankohta oli hankkeen alkupuolella. Arikosken & Sallisen (2007) mukaan muutosvastarintaa esiintyy yleensä aina muutoksen alussa. Opinnäytetyön kannalta oli tärkeää saada esille muutosagenttien omia henkilökohtaisia kokemuksia hankkeen alkuvaiheessa.

Luomalan (2008a) mukaan muutoksen johtamisessa on kyse myös muutoksen ajan hallinnasta, sillä onnistunut muutos vaatii aikaa. Aikaresurssin nosti esille myös Valmennustrion valmentaja Skype-palaverissa. Helpointa Valmennustrion valmentajille olisi ollut antaa kohdeyksikölle valmiit toimintatavat muutoksen läpiviennissä. Nyt kohdeyksikön henkilökunta on ollut itse mukana luomassa oman työpaikkansa ”pelisääntöjä” Valmennustrion valmentajien auttamana. Näin kohdeyksikön henkilökunta todennäköisesti noudattaa muutosagenttimallia aktiivisemmin verrattuna siihen, jos se olisi tarjottu heille valmiina ulkoapäin eivätkä he olisi saaneet itse olla sitä luomassa.

Muutosagenttimallia voidaan kehittää muun muassa siten, että malliin perehdytetään kattavasti ja että muutosagenteiksi valitaan työyhteisöstä pääasiassa työntekijöitä esimiesten sijaan. Lisäksi valmentajien tulisi pitää säännöllistä yhteyttä muutosagentteihin jalkauttamisprosessin aikana muutostyöryhmätapaamisten ulkopuolella ja antaa tukea ja neuvoja matkan varrella. Hankkeen valmentajat ovat alkaneet hyödyntää kyselyn tuloksia heti ja toimia tuloksissa ilmenneiden kehityskohtien korjaamiseksi.

Muutosjohtajuutta on tutkittu paljon, mutta Voetin (2014) mukaan johtajuutta ja sen tehokkuutta muutosprosessien läpiviennissä julkisissa organisaatioissa on tutkittu hyvin vähän. Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön kaltaista tutkimusta tarvitaan lisää. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset vahvistavat avoimen viestinnän merkitystä muutoksissa, sekä osallisuuden kokemuksen tärkeyttä. Kun sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla johdetaan, olisi esimiesten hyvä jakaa tietoa avoimesti oikeaan aikaan mahdollisimman monelle työpaikalla. Näin voitaisiin vähentää käytäväkeskusteluja. Myös osallisuutta tulisi hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon muutosjohtamisessa. Kun kaikilla on mahdollisuus kertoa avoimesti mielipiteensä, se lisää avoimuutta sekä osallistaa työntekijöitä. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tehdä uusi kysely- ja haastattelukierros hankkeen päätyttyä, miten muutosagentit, kohdeyksikön koko henkilökunta sekä Valmennustrion valmentajat kokevat muutosagenttimallin läpiviennin onnistumisen hankkeen tavoitteiden näkökulmasta.

Opinnäytetyöprosessi eteni kokonaisuutena jouhevasti, mutta olisin toivonut, että kyselyyn ja haastatteluun olisi osallistunut enemmän muutosagentteja. Näin tutkimusaineistoa olisi kertynyt enemmän, ja tämän myötä tutkimuksen pohja olisi ollut vankempi. Tutkimuksen alussa riskeiksi tunnistettiin, että hiipuuko muutostyöryhmän osallistujien innostus hanketta kohtaan matkan varrella ja vaikuttaako tämä myös opinnäytetyön tuloksiin. Tämä riski osaltaan realisoitui, mikä selittyi osittain myös opinnäytetyön kyselyiden ja haastatteluiden ajankohdalla. Oma tietämykseni lisääntyi huomattavasti muutosjohtamisesta sekä muutosagenttimallista opinnäytetyön tekemisen kautta. Sain osallistua myös muutostyöryhmätyöskentelyyn, mikä edesauttoi aihealueen sisäistämistä entisestään ja konkretisoi muutosjohtajuuden merkitystä käytännön työelämässä.

## LÄHTEET

- Arikoski J & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Denhardt, J & Campbell, K. 2006. The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & Society*, Vol 38 no. 5, November 2006. Sage Publications.
- Fernandez, S. & Rainey, H. 2006. Managing successful organizational change in public sector. *Public Administration Review*, March/ April, 168–176.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita: Helsinki.
- Hytönen, T. 2002. Exploring the Practice of Human Resource Development as a Field of Professional Expertise. University of Jyväskylä: Jyväskylä.
- Hämäläinen, S., Tiirinki, H. ja Suhonen M. 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2014: 51 177–190,  
<https://journal.fi/sla/article/view/48320>
- Ilmarinen. Onnistunut muutos, tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 18.4.18, <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.

Kangasharju, H & Nikko, T & Sääntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. Aikuiskasvatus 4/2003.

Kesti, M. 2012. The Tacit Signal Methodin Human Competence based Organization Performance Development. Väitöskirja Lapin yliopisto.

Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Koivula, A. & Halonen, K. 2017. Työelämän muutos haastaa työhyvinvoinnin johtamisen. *Ekonomilehti*. Viitattu 23.4.18, <https://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-johtamisen/>.

Korkala S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Väitöskirja. Turun yliopisto.

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Luomala, A. 2008a. Se oli valamihiksi kirjootettu. Tutkimus politiikan hallinnallistamisesta kunnissa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Luomala, A. 2008b. Muutosjohtamisen ABC, ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008. Viitattu 4.4.18, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista työhyvinvointia. Väitöskirja. Tampereen yliopisto

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mattila, P. Muutosvastarinta on iloinen asia. 2012. Talouselämä-lehti. Viitattu 27.11.18, <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-iloinen-asia/f0141de8-c6c7-3de2-a966-b882be72728f>

Nuutinen, S. 2008. Alaistaidot kuntaliitoksessa- henkilöstön näkökulma työhyvinvointiinmuutoksessa. Julkaisematon tutkimussuunnitelma HAMK: n säätiölle.

Opetushallitus. Säädökset ja ohjeet. Viitattu 27.11.18, [https://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/siirtoprosessin\\_suunnitelu/hyvan\\_kaytannon\\_siirto\\_omaan\\_organisaatioon/hyvan\\_kaytannon\\_siirtoprosessin\\_kriittiset\\_pisteet](https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/siirtoprosessin_suunnitelu/hyvan_kaytannon_siirto_omaan_organisaatioon/hyvan_kaytannon_siirtoprosessin_kriittiset_pisteet)

Ruopasa, L. 2016. Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa. Väitöskirja. Oulun yliopisto.

Sillanaukee P. menestyvä yritys panostaa työhyvinvointiin. 2017. Sitra. Viitattu 25.4.18, <https://www.sitra.fi/blogit/menestyva-yritys-panostaa-tyohyvinvointiin/>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Viitattu 26.4.18, <http://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Suomalaisen työn liitto. 2017. Tutkimus: Tulevaisuuden työelämässä korostuu teknologian käyttö. Viitattu 21.4.18, <https://suomalaintyo.fi/2017/09/25/tutkimus-tulevaisuuden-tyoelamassa-korostuu-teknologian-kaytto/>.

Talja, O. 2017. Muutosagenttien rooli organisaation muutosvalmiuden rakentamisessa. Pro gradu Tampereen yliopisto. Viitattu 19.4.18, <https://tpub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101533/GRADU-1497513526.pdf?sequence=1>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Viitattu 2.5.18, [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Van der Voet, J. 2014. The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*. Vol 32, issue 3, ss. 373–382.

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista!* Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kesäinen tervehdys Oulusta,

Teen opinnäytetyötä xxxx-hankkeessa. Tutkimuksellisen kehittämistyöni tarkoitus on selvittää xxxx terveysaseman työhyvinvoinnin muutoksia muutosagenttimallin avulla. Tämä on osa hanketta, jossa on mukana Valmennustrio Oy sekä Oulun ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyössä toteutetaan kysely, josta kerroin muutostyöryhmän palaverissa xxxx 4.3.18 ja 3.5.18. Kyselyn lisäksi kesän jälkeen alkusyksystä toteutetaan myös haastatteluita Skypen välityksellä. Tuloksia käytetään Valmennustrion koulutuksen ja muutosagenttimallin kehittämiseen.

Toivon, että vastaat oheiseen kyselyyn, jonka vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia. Kyselyn vastausaika on 15.6.18 asti. Linkki kyselyyn:

xxxx

Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Mikäli sinulla tulee kysyttävää, voit olla minuun yhteydessä sähköpostitse [jennijokela@gmail.com](mailto:jennijokela@gmail.com) tai puhelimitse 040-xxxxxxx. OAMK:n TtT Liisa Kiviniemi ([liisa.kiviniemi@oamk.fi](mailto:liisa.kiviniemi@oamk.fi)) ja TtT Helena Heikka ([helena.heikka@oamk.fi](mailto:helena.heikka@oamk.fi)) vastaavat kysymyksiinne tarvittaessa.

Kiitos ajastasi! Aurinkoista kesän aikaa xxxx!

Ystävällisin terveisin,

Jenni Toiviainen



Tämä Webropol- kysely tehdään osana opinnäytetyötä xxxx-hankkeeseen. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

1. Mitä odotuksia sinulla on muutostyöryhmässä toimimiselle? (vapaa tekstikenttä)
2. Minkälaisia valmiuksia koet itselläsi olevan toimiessasi muutostyöryhmän agenttina? (vapaa tekstikenttä)
3. Mitä ideoita sinulla on muutosagenttimallin kehittämiseksi? (vapaa tekstikenttä)

Tutkimustehtävä	Alkuperäinen ilmaisu	Alaluokka
Mitä odotuksia muutosagenteilla on tulevasta muutoksen johtamisen tukemisesta?	<p><i>"Että saisi lisää innostusta ja yhteishenkeä ryhmän kautta kehittämiseen sekä uusia ajatuksia"</i></p> <p><i>"Uusia apuja työntekemiseen ja työntekijöiden osallistumista"</i></p> <p><i>"Yhteisen päämäärän eteen konkreettisia toimia yhdessä tehden.</i></p> <p><i>Osaamisen vahvistaminen siten, että kaikki voivat ja osaavat ottaa hoitaakseen asioita ja pystyvät viemään niitä maaliin."</i></p> <p><i>"Työkaluja työpaikalle kuinka helpottaa uusien asioiden ja muuttuneiden käytäntöjen hyväksymisen ja omaksumisen."</i></p> <p><i>"Toivon tukea ja toimintaohjeita/-keinoja muutosten läpiviemiseen, koska muutoksen saaminen vaatii paljon työtä ja henkilöstön tukea."</i></p>	<p>yhteishenki</p> <p>henkilökunnan osaamisen vahvistaminen</p> <p>yhteishenki</p> <p>henkilökunnan osaamisen vahvistaminen</p> <p>uudenlaiset työkalut muutoksen läpiviemiseksi</p> <p>uudenlaiset työkalut muutoksen läpiviemiseksi</p>
Millaisia kokemuksia muutosagenteilla on muutosagenttina toimimiseen liittyvistä valmiuksista ja osaamisesta?	<p><i>"Olen hyvin avoin muutoksille ja valmis kokeilemaan uutta. Teen paljon yhteistyötä eri työyksiköiden kanssa ja uskon että pystyn että vaikuttamaan asenteisiin ja viemään uusia toimintamalleja eteenpäin."</i></p> <p><i>"Koen olevani esimerkki muutoksen läpiviennissä ja olen koulutuksen kautta saanut valmiuksia. Tulevaisuuteen ajatteleva, innostunut ja eteenpäin vievä."</i></p>	<p>muutosmyönteisyys sekä tulevaisuus- ja kehitysorientoisuus</p> <p>koulutus lisää valmiuksia; muutosmyönteisyys sekä tulevaisuus- ja kehitysorientoisuus</p>

	<p><i>"Asenne uuteen ja kehitettäviiin asioihin ja niiden kehittämiseen on avoin ja positiivinen. Luja tahto tehdä töitä asiakkaiden asioiden eteen."</i></p> <p><i>"Positiivinen asenne uuden oppimiseen. Hyvät vuorovai- kutustaidot"</i></p> <p><i>"Koen, että työhöni kuuluu muiden työntekijöiden tukeminen muutoksessa. En koe, että minulla olisi mitään erityistä vahvuutta..."</i></p>	<p>asenne</p> <p>asenne</p> <p>asenne</p>
<p>Mitä kehittämisideoita muut- tosagenteilla on muutosagent- titoiminnan ja muutosagentti- koulutuksen kehittämiseksi?</p>	<p><i>"Muutosagentteja voisi olla vielä enemmän, yksi jokai- sessa työyksikössä."</i></p> <p><i>"Meillä on niin monta erilaista työpistettä, että vaikea olla kaikille muutosagentti. Hammaslääkäri tarvitsee erilaista tukea kuin välinehuoltaja. Kannustus ja malliesimerkki."</i></p> <p><i>"Aikaa henkilöstölle asian si- säistämiseen ja eteenpäin vie- miseen työnantajan puolelta enemmän. Asioiden toteutu- misen seuranta yksilötasolla (agentit) myös muuten kuin esimiesten kautta."</i></p> <p><i>"Hän voisi olla esimiehen kanssa tukemassa työyksikön henkilöstöä uuden muutoksen edetessä ns. "rinnallakulkija," agentin pitäisi olla työyksikön arjessa mukana ts. yksikön työntekijä, joka ajattelee positiivisesti muutoksesta"</i></p>	<p>oikeanlainen resursointi</p> <p>oikeanlainen resursointi</p> <p>aika</p> <p>oikeanlainen resursointi</p>