

# **KAAPO-kokeilun asiakasohjaajien kokemukset muutosjohtamisesta ja itseohjautuvuuden kehittymisestä**

Laura Kause

Janita Korpi

# OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2019

YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
YAMK  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

KAUSE, LAURA & KORPI, JANITA:  
KAAPO-kokeilun asiakasohjaajien kokemukset muutosjohtamisesta ja itseohjautuvuuden kehittymisestä

Opinnäytetyö 98 sivua, joista liitteitä 16 sivua  
Toukokuu 2019

---

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia muutosjohtamista ja itseohjautuvuuden kehittymistä pirkanmaalaisten asiakasohjaajien näkökulmasta KAAPO -kokeilun aikana, vuosina 2017 – 2018. Asiakasohjauksen kehittäminen oli osa Sipilän hallituksen I & O- kärkihanketta. Tutkimuksella halusimme saada tietoa siitä, kuinka asiakasohjaajat ovat kokeneet muutosjohtajuuden isojen rakenteellisten muutosten keskellä, ja mitkä ovat heidän kokemuksensa itseohjautuvuuden kehittymisestä tässä uudessa, varsin laajassa ja itsenäisessä työnkuvassa.

Opinnäytetyössä käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin lähettämällä sähköinen kyselylomake niille asiakasohjaajille, jotka olivat KAAPO-kokeilussa mukana (N=40). Takaisin saimme 27 lomaketta, joten vastausprosentti oli 67,5. Kysely sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suljetuttujen kysymysten vastaukset käsiteltiin SPSS-ohjelmalla. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä sisälönanalyysia.

Tulokset osoittavat, että asiakasohjaajat kokivat muutosjohtajuutta olleen, ja että heitä koulutettiin hyvin hankkeen aikana. Aikaa ei kuitenkaan ollut tarpeeksi uusien asioiden sisäistämiseen, syvempään perehtymiseen tai palautumiseen muutoksista. Tällä oli yhteys resurssien hallintaan eli siihen, kuinka hyvin työntekijät kokivat osaavansa käyttää julkisia varoja. Itseohjautuvuuskin kehittyi KAAPO-kokeilun aikana, mutta samaan aikaan asiakasohjaajien sisäinen työmotivaatio heikkenyi. Työmotivaatiolla oli yhteys koettuun ajankäytön hallintaan sekä työn päämäärän selkeyteen. Yksilöllisiä eroja löytyi siinä, kuinka työntekijät suhtautuivat laajentuneeseen työnkuvaan; osa koki sen myötä osaamisensa laajenevan, kun taas jotkut kokivat ammattitaitonsa heikkenevän.

Muutosjohtajuutta pitää edelleen kehittää. Tietoon muutoksen hyödyistä, sekä viestintään pitää panostaa. Asioista puhuminen ja läpinäkyvyys on tärkeää. Työmäärän on oltava kohtuullinen, jotta uuden omaksumiseen riittää aikaa. Organisaationaalisilla tekijöillä voidaan joko vahvistaa tai heikentää työntekijöiden työmotivaatiota, itseohjautuvuutta ja näin ollen myös rahassa mitattavaa tulosta.

---

Asiasanat: asiakasohjaaja, itseohjautuvuus, muutosjohtaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

KAUSE, LAURA & KORPI, JANITA:  
The Case Managers' Experiences of Change Management and the Development of Self-Management in the KAAPO Experiment

Bachelor's thesis 98 pages, appendices 16 pages  
May 2019

---

This study was part of a regional project called Ikäneuvo and its sub-project KAAPO-experiment which was implemented in 2017-2018. The aim of this study was to gather information on the experiences of case managers on change management and the development of self-management in the KAAPO-experiment. The purpose was also to gather information on how changes in working life in public sector should be led and what factors influence the development of self-management.

The study was conducted both quantitatively and qualitatively. The data were collected with an electronic semi-structured questionnaire, which was sent to 40 case managers, involved in the KAAPO-experiment. Altogether 40 questionnaires were sent and 27 were returned, thus the response rate was 67,5 %. The data were analyzed using the SPSS-program and deductive content analysis.

The results suggest that the majority of the respondents think there was a large number of change management processes in the workplaces. Still the lack of time to internalize new items, deeper familiarization and regression from changes were reflected in the responses. Statistical connection was found between time management and resource management. Self-management increased over KAAPO-experiment among case managers, but at the same time work motivation decreased considerably. In addition, personality characteristics affected how individual experiences expanded work description in conditions of organizational change; some case managers perceived their expertise as augmented, while some had the experience of diminished expertise.

The findings indicate that change management needs to be improved in workplaces to accept and follow the changes. Discussing items and bringing up the advantages of change is important as well as transparency. Workload has to be reasonable so that the new structures could be adopted successfully. Organizational factors may either enhance or impair employees' internal work motivation and self-management therefore eventually influencing financial results.

---

Key words: change management, self-management, case management, case manager

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	8
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS .....	10
3	TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	11
	3.1 Väestörakenteen muutos .....	11
	3.2 Laki ja laatusuositus.....	13
	3.3 Kärkihanke Ikäneuvo ja KAAPO-kokeilu .....	15
	3.3.1 Tilaaaja-tuottaja-malli ja asiakasohjaaja.....	16
	3.3.2 Palvelu -ja asiakasohjausprosessi .....	18
	3.4 Julkinen johtamisosaaminen .....	19
4	MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	22
	4.1 Muutos .....	22
	4.2 Muutosvastarinta.....	24
	4.3 Muutosjohtaminen.....	25
	4.3.1 Muutosjohtaminen esimiestyössä .....	27
	4.3.2 Muutosjohtamisen keinot.....	28
5	ITSEOHJAUTUVUUS .....	31
	5.1 Itseohjautuvuuden teoriaa.....	31
	5.2 Itseohjautuvuus työelämässä.....	32
6	METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	35
	6.1 Menetelmälliset lähtökohdat .....	35
	6.2 Kysely .....	36
	6.3 Aineiston analysointi .....	38
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	42
	7.1 Taustatiedot .....	42
	7.2 Muutosjohtamisen toteutuminen .....	43
	7.2.1 Muutosjohtaminen KAAPO-kokeilun alussa.....	43
	7.2.2 Muutosjohtaminen KAAPO-kokeilun aikana.....	45
	7.2.3 Muutosjohtaminen työyhteisössä .....	47
	7.3 Itseohjautuvuuden kehittyminen.....	49
	7.3.1 Sisäinen työmotivaatio .....	49
	7.3.2 Päämäärän selkeys.....	51
	7.3.3 Osaaminen.....	52
	7.4 Muutosjohtamisen ja itseohjautuvuuden yhteys.....	60
8	POHDINTA .....	62
	8.1 Tutkimuksen eettisyys.....	62

8.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	64
8.3 Keskeiset tulokset .....	66
8.3.1 Muutosjohtamisen toteutuminen .....	66
8.3.2 Itseohjautuvuuden .....	69
8.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet .....	73
LÄHTEET .....	77
LIITTEET .....	83
Liite 1. Kyselyn saatekirje .....	83
Liite 2. Sähköinen kyselylomake asiakasohjaajille .....	84
Liite 3. Teorialähtöinen sisällönanalyysi .....	93
Liite 4. Frekvenssit .....	96

**ERITYISSANASTO**

Ikäneuvo

Valtion kärkihanke

KAAPO-kokeilu

Keskitetty asiakas- ja palveluohjauksen kokeilu

SOTE

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, SOTE-uudistus

## 1 JOHDANTO

Työelämä on muuttunut kompleksiseksi. Sosiaali- ja terveystalvet ovat pitkään olleet muutoksessa. Resurssit niukkenevat väestön ikääntymisen myötä, kuten käy monella muullakin alalla. Julkisen sektorin sosiaali- ja terveystalvan työpai-koilla onkin tehty isoja uudistuksia palvelujen kehittämiseksi ja organisoimiseksi. (Ojala & Mäki 2017, 266.) Jotta organisaatiot pärjäisivät jatkuvassa epävarmuu-den tilassa, on niiden oltava ketteriä ja muuntautumiskykyisiä. Kehitys luo tarpeen myös onnistuneelle muutosjohtamiselle ja vaatii henkilöstöltä entistä pa-rempia itseohjautuvuuden taitoja.

Opinnäytetyössämme olemme paneutuneet näihin asioihin muutoksessa työ-s-kentelevien näkökulmasta. Osaavan johtamisen merkitys henkilöstön hyvinvoin-nin ja organisaation toimivuuden kannalta tulee muutoksissa korostumaan. Hen-kilöstö tarvitsee kannustavan ja kuuntelevan esimiehen, jolla on taitoa tukea hen-kilöstöä ja ottaa heidät mukaan muutosten suunnitteluun. Vaikka jatkuvassa muutoksessa on opittava työskentelemään, on silti tärkeää, että henkilöstölle an-netaan tarpeeksi aikaa sisäistää meneillään oleva muutos ennen seuraavan al-kamista. Onnistunut muutosjohtaminen tukee myös henkilöstön itseohjautuvuu-den kehittymistä. Tällöin työn päämäärä on henkilöstölle selkeää, ja heillä on riit-tävä osaaminen tämän päämäärän saavuttamiseen. Tällä kaikella on yhteys työ-hyvinvointiin, -motivaatioon ja lopulta myös rahassa mitattavaan tulokseen.

Muutoksen johtaminen on samalla tietoisuuden muuttamista. Tärkeimpiä väli-neitä henkilöstön ajattelun muokkaamisessa ovat uudenlaisten tietoyhteyksien luominen ja asioiden taustoitus, sillä jokainen kokemus, joka painuu muistiin, muuttaa vastaanottajansa ajattelua. Käsitys, joka ihmisillä on, ei välttämättä poh-jaudu faktoihin, vaan heidän kokemukseensa aiheen yleisyydestä tai luotetta-vasta tiedosta. Sitä merkittävämmäksi muutos muodostuu, mitä useampi henki-löstöstä sitoutuu johtajan antamaan kuvaan tulevaisuudesta. Kun ihmiset sitou-tuvat tavoitteisiin, se luo voiman, jolla uuden ajattelun ja logiikan rakentuminen on mahdollista. (Hackselius-Fonsén 2017, 9, 13.)

Johdolla on organisaatioissa valta kehittää itseohjautuvaa toimintamallia ja näin jakaa johtajuutta, mutta onnistuakseen tämä prosessi tarvitsee työyhteisön tuen (Konu & Viitanen 2008, 30). Organisaatio toimii tehokkaammin ja työntekijät ovat sitoutuneempia silloin, kun hierarkia pysyy matalana, ja johtaminen nähdään enemmän yhdessä tekemisen prosessina (Locke 2003, 282-296). Työntekijän luovuuden keskeisenä perustana toimii sisäinen motivaatio ja juuri tämä on yksi itseohjautuvuuden kulmakivistä. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 16.)

Pirkanmaan Ikäneuvo-hankkeen KAAPO-kokeilussa (keskitetty, alueellinen, asiakas- ja palveluohjauksen toimintamalli) luodaan ehdotus maakunnallisen neuvonnan ja asiakasohjauksen malliksi. Toimintamallin tavoitteena oli saada muun muassa Pirkanmaalle yhtenäiset kriteerit ja palvelulupaus, kehittää kuntoutusta sekä saada omaishoitoperheille maakunnallinen tukimalli. (Mäki-Hallila 2016.) KAAPO-kokeilun johdosta uudet asiakasohjaajat aloittivat työnsä useassa pirkanmaalaisessa kunnassa 2.10.2017. He siirtyivät työhön eri toimenkuvista. Asiakasohjaajien toimenkuva on laaja ja varsin itsenäinen. Siihen kuuluu muun muassa asiakkaiden palvelutarpeen arviointi, palvelu- ja hoitosuunnitelmien tekeminen, palvelu- ja maksupäätösten tekeminen sekä mahdollisten palveluaukojen tunnistaminen (Taimi, Leisio & Luosmala 2017).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa asiakasohjaajien kokemuksia siitä, millä tavoin muutosjohtaminen on toteutunut KAAPO-kokeilun aikana ja onko heillä ollut mahdollisuus olla osallisena tässä muutoksessa. Tavoitteena on ollut myös saada tietoa itseohjautuvuuden kehittymisestä muutosprosessissa ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat sen kehittymiseen. Aihe on ajankohtainen, eikä itseohjautuvuudesta sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla Suomessa ole juuri tehty tutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2018 ja analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla, sekä laadullisesti teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää KAAPO- kokeiluun osallistuvien kuntien asiakasohjaajien kokemuksia muutosjohtajuudesta sekä heidän itseohjautuvuutensa kehittymisestä tässä prosessissa. Tarkoituksena on saada tietoa asiakasohjaajien kokemuksista siitä, millä tavoin heidän näkökulmastaan muutosjohtajuus on toteutunut ja ovatko he itse päässeet osallisiksi muutosta suunniteltaessa. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää itseohjautuvuuden kehittymistä muutosprosessissa ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuden kehittymiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa muutosjohtamisen kehittämiseksi. Tavoitteena on myös saada tietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittymiseen, jotta näitä tekijöitä pystyttäisiin paremmin vahvistamaan työelämässä. Tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää esimiestyön kehittämisessä, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

Tutkimuskysymykset:

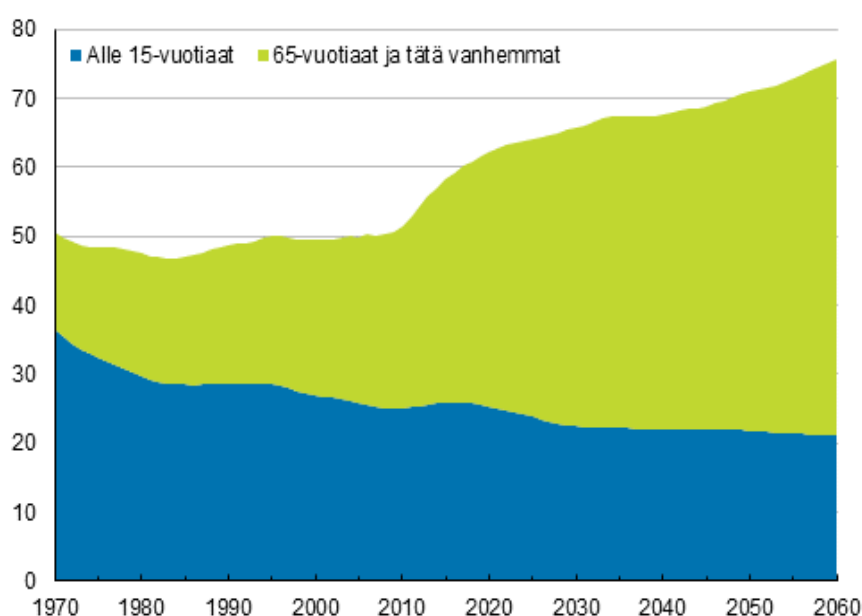
1 Mitkä ovat asiakasohjaajien kokemukset muutosjohtajuudesta KAAPO-kokeilussa?

2 Mitkä ovat asiakasohjaajien kokemukset itseohjautuvuuden kehittymisestä KAAPO-kokeilussa?

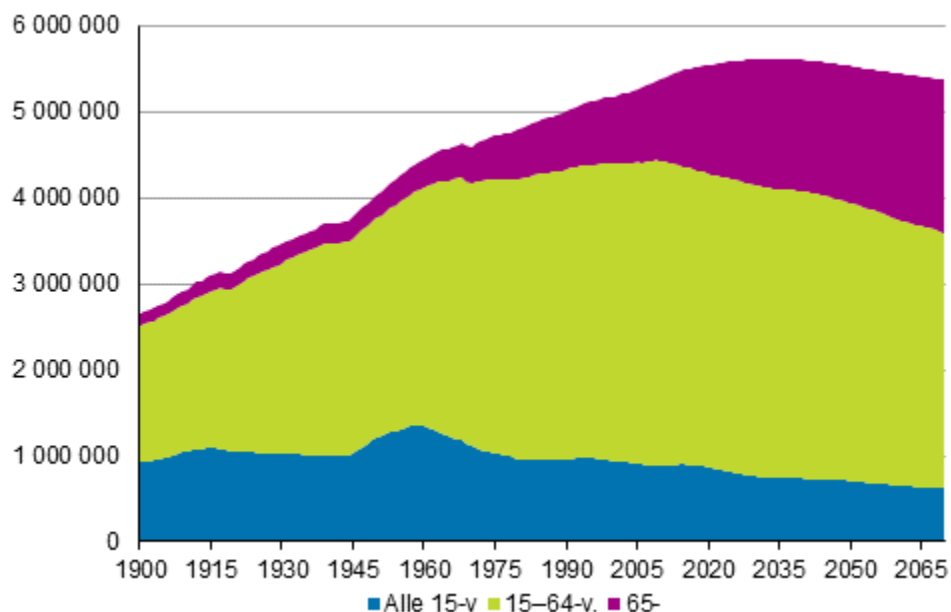
### 3 TUTKIMUKSEN TAUSTA

#### 3.1 Väestörakenteen muutos

Suomessa ikärakenne on vinoutunut, kuten monessa muussakin kehittyneessä maassa. Tämä väestörakenteen muutos vaikuttaa jo lähitulevaisuudessa alueellisiin palvelutarpeisiin. Väestörakennetta mitataan nk. taloudellisella huoltosuhteella. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka monta työvoiman ulkopuolella olevaa on yhtä työllistä kohti. Eläkeikäisten määrä ja osuus väestöstä kasvaa nopeasti heikentäen huoltosuhdetta. Huoltosuhde heikkenee kuitenkin aiempia ennusteita hitaammin, sillä syntyvyys on samalla laskenut, ja näin nuorten huollettavien määrä on pienentynyt (kuvio 1). Koko maassa huoltosuhde oli 49,9 vuonna 1997 ja 60,1 vuonna 2017. Pirkanmaalla huoltosuhde oli 50,2 vuonna 1997 ja 59,2 vuonna 2017. (Suomen virallinen tilasto SVT 2018.) Myös suomalaisten terveydentila on kohentunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Varsinainen vanhuuden ikäraja on noussut perinteisestä kansaneläkeikästä myöhemmäksi, jos pidetään mittarina toimintakykyä, sillä yhä useampi elää pidempään ja terveempänä (Helminen 2016, 162.) Silti ikääntyneet ovat tulevaisuudessa varsin suuri asiakasryhmä sosiaali- ja terveysalan sektorilla, kun tarkkaillaan huoltosuhteen muutosta ja väestöennustetta (kuvio 2).



KUVIO 1. Väestöllinen huoltosuhde 1970 -2060 (Suomen virallinen tilasto SVT 2018)



KUVIO 2. Väestö iän mukaan 1900-2017 ja ennuste 2018-2070 (Suomen virallinen tilasto SVT 2018)

Väestöennuste kuvaa tulevaa väestönkehitystä. Se perustuu havaintoihin syntyvyydestä, kuolleisuudesta sekä muuttoliikkeestä ja sen tehtävänä on antaa päätäjille työkaluja sen arviointiin, millaisia toimenpiteitä tarvitaan kehitykseen valmistautuessa. Vuosi 2018 oli jo kolmas peräkkäinen vuosi, kun Suomessa kuoli enemmän ihmisiä kuin syntyi. Vuonna 2018 laaditun ennusteen mukaan Suomen väkiluku kuitenkin kasvaa vuoteen 2035 saakka nettomaahanmuuton ansiosta. Tällöin maamme väkiluku olisi 5,62 miljoonaa henkilöä. (Suomen virallinen tilasto SVT 2018.)

Asiakkaiden määrän kasvu luo tarpeen tehokkaalle, toimivalle ja yhdenvertaiselle palvelupäätösten tekemiselle, ja tässä prosessissa asiakasohjaajat ovat mukana. Vanhainkotiasumisen määrän väheneminen johtuu sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2014 laatimasta toimenpidesuunnitelmasta, jossa tavoitteena on ollut vähentää iäkkäiden laitoshoidoa ja lisätä kotiin annettavia palveluita (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014).

### 3.2 Laki ja laatusuositus

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista (2012) on tarkoitettu tukemaan ikääntyneen väestön hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä, sekä heidän itsenäistä suoriutumistaan. Lain (jatkossa vanhustalvvelulaki) tarkoituksena on myös parantaa iäkkäiden mahdollisuuksia osallistua omiin elinoloihinsa vaikuttavien päätösten valmisteluun ja näiden talvvelujen kehittämiseen kunnissa. Vanhustalvvelulain on lisäksi tarkoitus parantaa iäkkäiden mahdollisuuksia saada ohjausta ja laadukkaita terveystalvveluita, sekä vahvistaa heidän mahdollisuuksiaan olla vaikuttamassa heille järjestettävien sosiaali- ja terveystalvveluiden sisältöön, toteuttamistapaan, sekä olla osallisena päättämässä niitä koskevista valinnoista. (1 §.)

Laki velvoittaa kunnan tekemään yhteistyötä kunnassa toimivien julkisten tahojen, yritysten ja iäkkäitä edustavien järjestöjen kanssa ikääntyneiden terveyden, hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemiseksi (4 §). Lain tarkoituksena on myös parantaa ikääntyneiden mahdollisuuksia saada ohjausta ja tukea (12 §). Vanhustalvvelulaki tukee ikääntyneen vaikuttamismahdollisuutta ja osallisuutta. Tämä näkyy erityisesti siinä, että kunta on vastuussa siitä, että iäkkään talvvelujen tarve selvitetään kokonaisvaltaisesti yhdessä hänen kanssaan. Iäkkään talvvelutarpeen selvittämisestä vastaa iäkkään henkilöntarpeiden kannalta tarpeenmukainen sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain (817/2015) tai terveydenhuollon lain (559/1994) mukainen ammattihenkilö, joka omaa laaja-alaista ammattituntemusta. Ammattihenkilöstöä laki velvoittaa selvittämään ja arvioimaan iäkkään henkilön toimintakykyä monipuolisesti, käyttäen luotettavia arviointivälineitä. Tässä arvioinnissa on otettava huomioon iäkkään fyysinen, kognitiivinen, sosiaalinen ja psyykkinen toimintakyky. (15 §.) Kunta on vastuussa siitä, että iäkkäälle henkilölle laaditaan talvvelusuunnitelma. Tämä suunnitelma on laadittava iäkkään henkilön talvvelutarpeen selvityksen jälkeen, jollei kyseessä ole tilapäinen ohjaus ja neuvonta. Talvvelusuunnitelmassa pitää olla määriteltynä iäkkään toimintakykyä koskevan arvioinnin perusteella, millainen sosiaali- ja terveydenhuollon talvvelujen kokonaisuus tarvitaan hänen hyvän hoitonsa turvaamiseksi. (16 §.)

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019 määrittelee terveen ja toimintakykyisen ikääntymisen turvaamisen yhdeksi tärkeimmäksi varautumistoimeksi ikääntyvässä Suomessa. Jotta hyvä vanhuus turvataan, se edellyttää myös rakenteiden muuttamista, sillä nykyisen kaltaisen palvelujärjestelmän ylläpitäminen ei ole taloudellisesti sellaisella pohjalla, joka olisi kestävä. Jotta palvelujen rakennemuutos onnistuisi, on edellytyksenä palvelujen sisällöllinen uudistuminen ja iäkkäiden kanssa toimivien osaamisen kehittäminen. Laatusuositus painottaa, että iäkkäiden ääni pitää kuulua päätöksenteossa ja kaikessa kehittämisessä, joten tarvitaan monialaiseen tuen ja tarpeen arviointiin perustuvia, yksilöllisesti räätälöityjä palveluita, jotka mahdollistavat iäkkään omaa toimijuutta. Arvioitaessa kustannusten vaikutuksia asiakas- ja palveluohjaus on useiden kuntien kokemusten perusteella osoittautunut yhdeksi vaikuttavimmista keinoista edistää iäkkäiden mahdollisuuksia saada tietoa tuista ja palveluista. Etenkin paljon tukia ja palveluita käyttävien palveluprosessit on saatu joustavammiksi ja näin saatu hillittyä kustannusten kasvua. Tämä asiakasryhmä onkin erittäin tärkeää tunnistaa, sillä se kerryttää valtaosan kustannuksista. Näin hyvin toimiva asiakas- ja palveluohjaus voisi tuoda säästöjä. (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019, 10, 13, 31.)

Laatusuositus nostaa asiakas- ja palveluohjauksen keskiöön, jossa keskeistä on ns. yhden luukun periaate. Asiakkaalla ei itsellään ole tarvetta tietää, kuinka ja mitä palvelua haetaan, vaan yksi yhteydenotto riittää tähän. Keskitetyn asiakas- ja palveluohjauksen tarkoituksena on koordinoida palvelujen kohdentumista palvelutarpeen mukaan ja helpottaa tukien, sekä palveluiden hakemista. Tavoitteena on tehdä läpinäkyväksi kuntien muiden sektorien tuet, järjestöjen, yksityisten yritysten ja muiden palveluntuottajien palvelut. Asiakas- ja palveluohjauksen tulee selventää asiakkaalle ne kriteerit, joilla hän saa julkisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita ja varmistaa, sekä seurata myönnettyjen palveluiden toteutumista. Laatusuosituksen asiakas- ja palveluohjausta käsittelevässä luvussa suositus kaksi suosittaa keskitettyä asiakas- ja palveluohjausta järjestettäväksi maakunnallisena tai alueellisena monialaisena toimintana. Tähän toimintaan sisältyy mm. neuvonta ja ohjaus, palvelutarpeen arviointi, asiakkaan kanssa laadittava hoito-, palvelu- ja/tai kuntoutussuunnitelma, palvelupäätösten tekeminen

yhteisiä kriteereitä käyttäen ja turvata asiakkaiden osallisuus ja tukea heitä valintojen tekemisessä. (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019, 17, 19.)

### **3.3 Kärkihanke Ikäneuvo ja KAAPO-kokeilu**

Juha Sipilän hallituksen maakunta- ja sote uudistukseen liittyvää palvelujen ja toimintatapojen uudistusta on tehty muun muassa viidessä hallituksen kärkihankkeessa (vuosina 2016-2017), joista on vastannut sosiaali- ja terveysministeriö (Alueuudistus n.d.). Näistä yhden, I&O kärkihankkeen tavoitteena on ollut luoda Pirkanmaalle yhteinen ikääntyneiden neuvonta ja asiakasohjaus- Ikäneuvo. Ikäneuvon yhtenä tavoitteena on ollut toteuttaa alueellinen ja yhteinen asiakas-/ palveluohjauksen toimintamalli- KAAPO (keskitetty alueellinen asiakas- ja palveluohjaus). Hankkeeseen osallistuneita kuntia oli kaiken kaikkiaan 18: Akaa, Urjala, Hämeenkyrö, Ikaalinen, Kangasala, Pälkäne, Lempäälä, Nokia, Pirkkala, Vesilahti, Sastamala, Punkalaidun, Valkeakoski, Virrat, Ruovesi, Ylöjärvi, Tampere, Orivesi, sekä Pirkanmaan Senioripalvelut Oy, Tampereen Kaupunkilähetys ry ja Luona Hoiva Oy. Hanke oli käynnissä marraskuusta 2016 lokakuuhun 2018. (Patronen, 2017.) Kokeilussa Pirkanmaa jaettiin alueellisesti kahteen osaan, länteen ja itään, josta Tampere osallistuu kumpaankin alueeseen (Ikäneuvo, ohjausryhmä, 2017).

Tavoitteena oli saada kehitettyä maakunnan yhteinen asiakasohjaus, yhteiset kriteerit palveluihin sekä yhteiset toimintatavat. Järjestäjänä maakunta vastaa asiakkaiden asiakasohjauksesta ja toteutuksen tekee maakunnan liikelaitos. Tarjolla oleva palveluvalikoima saadaan tuottajilta. (Patronen, 2017.) Ensivaiheen neuvonnasta vastaa maakunnan yhteinen neuvontapuhelin, josta mm. palvelua tarvitsevat asiakkaat seuloutuvat asiakasohjaukseen. Asiakasohjaajat jalkautuvat oman alueensa lähipalvelupisteisiin Lähitoreille ja asiakkaiden koteihin sovittuina aikoina. Lähitoreilta on tarkoitus antaa matalan kynnyksen ohjausta paikallistuntemuksella. (Ikäneuvo, ohjausryhmä, 2017.)

Tätä tutkimusta tehtäessä tuli 8.3.2019 tieto, että maakunta- ja soteuudistuksen toimeenpanon valmistelu on lopetettu. Uudistuksen tavoitteena oli vahvistaa julkisia palveluita kokoamalla palvelut maakuntien järjestettäväksi alkaen 1.1.2021. Tällä uudistuksella tavoiteltiin palveluiden laadun ja saatavuuden parantamista koskien koko Suomea. Tavoitteena oli myös hillitä kustannusten kasvua ja selkiyttää julkista hallintoa. (Maakunta- ja sote-uudistus 2018, 3-4.) Osana sote-uudistukseen sisältyi vahvistaa asiakkaiden oikeutta valita itse, mistä hän saa sosiaali- ja terveystalvveluja. Tarkoituksena oli, että iäkkäät henkilöt olisivat nykyistä paremmin voineet vaikuttaa saamiinsa palveluihin ja päästä nykyistä helpommin myös palveluiden piiriin valinnanmahdollisuuksien lisääntytyä. (Maakunta- ja sote-uudistus 2018, 32-33.) Vaikka maakunta- ja sote-uudistusta ei tullutkaan, ei sosiaali- ja terveystalvvelalan uudistuksen tarve ole poistunut. Pirkanmaalla halutaan hyödyntää jatkossakin tehtyä työtä, josta hyvänä esimerkkinä on muun muassa ikäihmisten kotihoidon ja kaikenikäisten omaishoidon vahvistaminen. (Pirkanmaa 2019.)

### **3.3.1 Tilaaja-tuottaja-malli ja asiakasohjaaja**

Tampereella kotihoidon asiakasohjaus aloitettiin jo marraskuussa 2008, jolloin perustettiin nk. tilaaja-tuottaja-malli. Syitä tällaisen mallin perustamiseen oli useita. Palvelutarpeen arviointi piti erottaa tuotannosta. Lisäksi asiakkaiden asuinalueesta riippumaton tasavertaisuus piti varmistaa. Yksi oleellinen asia oli myös palvelun määrittely suoraan asiakkaan tarpeesta eikä siitä, mitkä ovat tuotannon resurssit. (Ikäneuvo, ohjausryhmä, 2017.) Tilaaja-tuottaja-mallilla tarkoitetaan palvelun tuottajan ja tilaajan organisatorista erottamista, sekä tähän liittyvää yhteistyötä. Kun malli on rakennettu kunnan sisäiseksi, tilaaja ja tuottaja toimivat saman kuntajohdon alaisuudessa. Tällaisen mallin käyttöönotolla on pyritty varmistamaan kunnan toimintakyky tulevaisuudessa. Tavoitteena on mm. läpinäkyvyyden ja vertailtavuuden parantaminen, tuottavuuden parantaminen, taloudelliset säästöt, markkinoiden ja kilpailun synnyttäminen, sekä asiakaslähtöisyyden parantaminen, kun palveluvalikoimaa monipuolistetaan. (Junnila 2012, 7, 9-10.)

Asiakasohjaaja toimii asiakkaan äänenä ja rinnalla kulkijana. Häneltä vaaditaan laajaa sosiaali- ja terveystalvelujen osaamista. Kotikäynnillä hänen tulee selvittää laaja-alaisesti asiakkaan tarpeet, arjen sujuminen sekä asiakkaan omat toiveet ja voimavarat. Tähän selvitystyöhön kuuluu mm. asiakkaan kotiympäristön kartoittaminen, päivittäisen arjen sujuminen, mieliala, perussairaudet, voimavarat sekä omaisten osuus asiakkaan arjessa. Tämän jälkeen asiakasohjaaja esittää asiakkaalle ratkaisuehdotuksen ja jatkosuunnitelman. Tämä jatkosuunnitelma sisältää tarvittaessa lääkärikäynnin, diagnostiikan ja kuntouttavan näkökulman. Jatkosuunnitelmassa on myös eriteltyä palvelut, maksut sekä Kelan etuudet. (Ikäneuvo, työryhmä 1, 2017.)

Asiakasohjaajalla tulee olla laaja tietämys oman alueensa julkisista, yksityisistä ja kolmannen sektorin palveluista. Asiakasohjaaja tekee viranhaltijapäätökset, jotka koskevat kotihoitoa, tukipalveluja tai muita maksuja. Asiakasohjaajan pitää osata neuvoa ja ohjata asiakasta etuuksien hankinnassa ja asiakkaan vastuutyöntekijänä hänen tulee osata valvoa ja arvioida, että asiakkaan saamat palvelut ovat laadukkaita. Talouden seuranta ja kustannustietoisuus on tärkeää, koska on laskettu, että jokainen asiakasohjaaja Tampereella käyttää rahaa päätöksillään useita tuhansia euroja päivässä. (Taimi, Leisio & Luosmala 2017.)

Asiakasohjauksen toimintamallia tukee Low, Yap ja Brodaty (2011, 3) vuonna 2011 julkaisema tutkimus, jossa vertailtiin erilaisia ikäihmisten palvelumalleja ja todettiin, että palveluohjauksen avulla ikäihmisten toimintakyky parani eniten ja lääkkeiden käyttö muuttui järkevämmäksi. Palveluohjauksen avulla myös äkillinen kotisairaanhoidon tarve väheni, vaikkakaan tulokset eivät olleet kaikissa tutkimuksissa yhteneviä. (Low, Yap & Brodaty 2011, 3.)

Ikäneuvon KAAPO-kokeilun asiakasohjauksen mallilla on paljon yhteneväisyyksiä myös australialaisen palveluohjauksen mallin kanssa, jossa on käytössä CDC-malli, eli Consumer-Directed Care. Tämä on asiakasjohtoinen hoitomalli, jonka tarkoituksena on kasvattaa asiakkaiden valinnanvapautta ja valvontaa sekä pidemmällä tähtäimellä saavuttaa poliittisia päämääriä. Mallin mukaan palveluohjaajien kuuluu painottaa nimenomaan asiakkaiden omia voimavaroja ja itsenäisyyttä. Tämän asiakasjohtoisen hoitomallin mukaan palveluohjaajalla on kolme

tärkeää roolia, jotka ovat asiakkaiden voimaannuttaminen, fasilitaattorina toimiminen, sekä eräänlaisena valmentajana tai mentorina oleminen asiakkaille. (You, Dunt & Doyle 2015, 261-262.)

### **3.3.2 Palvelu -ja asiakasohjausprosessi**

Palveluohjaus, asiakasohjaus ja sosiaaliohjaus ovat termejä, jotka esiintyvät usein rinnakkaisina ikääntyneiden palveluissa. Käsitteistä laaja-alaisin on sosiaaliohjaus, joka sosiaalipalveluna toteutuu ikääntyneiden palveluissa palvelu –ja asiakasohjauksena. Palveluohjauksen käsite on ymmärretty usealla tavalla. Se vaihtelee yksilöohjauksesta palveluiden yhteensovittamiseen organisaatioiden tasolla. Yleensä palveluohjauksella tarkoitetaan yksilökohtaista palveluohjausta, joka määrittää asiakkaiden yksilölliset palvelutarpeet ja löytää niihin sopivat palvelut. Ohjauksessa on myös annettava tietoa asiakkaalle eri palveluvaihtoehdoista. (Helminen 2016, 168-169.) Tässä tutkimuksessa käytetään termejä asiakasohjaaja, asiakasohjaus ja palveluohjaus.

Kotona asumisen painotus ja vanhuusiässä olevien määrän kasvu ovat yhdessä vaikuttaneet sosiaali- ja terveyspalveluiden määrän lisääntymiseen. Valtakunnallinen tavoite on, että yli 90% ikääntyneistä asuisi omassa kodissaan. Jotta asiakkaan olisi mahdollista saada julkisen tahon järjestämiä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita, on hänen toimintakykynsä arvioitava. (Helminen 2016, 163, 167). Palveluohjauksen tulee ensisijaisesti perustua asiakasohjaajan ja asiakkaan todelliseen kohtaamiseen, sekä heidän luottamuksellisen suhteen rakentamiseen. Prosessissa tarkoituksena on tukea asiakasta mahdollisimman itsenäiseen elämään. Prosessi voidaan kuvata viisivaiheisena, jossa ensimmäisessä asiakkaat valikoituvat, eli palvelut pyritään kohdentamaan niille, jotka sitä eniten tarvitsevat. Seuraavaksi arvioidaan asiakkaan palvelutarve, sekä suunnitellaan ja järjestetään hänelle sopivat palvelut. Neljäs ja viides vaihe pitävät sisällään palvelutarvoitteiden seurannan ja hoivajärjestelyiden korjaamisen tarvittaessa, jos palvelutarve on muuttunut. (Suominen & Tuominen 2007, 13, 40.)

Suominen ja Tuominen (2007, 31-33) ovat päätyneet jakamaan palveluohjauksen kolmeen erilaiseen pääryhmään. Yleinen, eli perinteinen malli ei suinkaan

korosta asiakkaan ja palveluohjaajan välistä suhdetta, vaan palveluohjaajan tulee hallita palvelujärjestelmä, jonka perusteella hän osaa ohjata asiakkaansa oikean palvelun piiriin. Asiakkaalle on tehtävä oma hoitosuunnitelma, koordinoida hänelle palvelut, sekä pitää yhteyttä yllä erilaisiin palveluntuottajiin. Toinen pääryhmä, eli voimavarakeskeinen palveluohjausmalli korostaa asiakkaan itsemääräämisoikeutta. Siinä lähdetään arvioinnissa asiakkaan omista voimavaroista liikkeelle ja korostetaan hänen omien tavoitteidensa toteutumisen tärkeyttä. Kolmantena pääryhmänä Suominen ja Tuominen pitävät intensiivistä palveluohjausmallia, jonka voi sanoa olevan tutuin ns. kliinisenä case management mallina. Tässä mallissa ajatellaan, että asiakas tarvitsee vaikean tilanteensa vuoksi intensiivistä työtettä, jolloin palveluohjaajan asiakasmäärät täytyy pitää mahdollisimman pieninä. Asiakasta tuetaan ja ohjataan, suunnitellaan ja sovitetaan hänelle palvelut, sekä toteutetaan hoito- ja kuntoutustoimenpiteitä yhdessä hänen kanssaan.

### **3.4 Julkinen johtamisosaaminen**

Sosiaali- ja terveystalvet ovat samanaikaisesti sekä valtakunnallisen, että paikallisen sosiaali- ja terveystalvitiikan kohteena, välineenä ja konkreettisenä toiminnan toteuttamisen organisaationa. Tällöin johtaminen kohdistuu organisaation sisä- ja ulkopuolelle. Johtamistyö omassa organisaatiossa sisältää sekä henkilöstövoimavarojen johtamista, että lainsäädännön tavoitteiden toteutumisen ja palvelujen laadun tarkkailua. Johtamistyö organisaation ulkopuolelle kohdistuu siihen, että toiminta pysyy kunnan/kaupungin talouden asettamien tavoitteiden sisällä ja annetut palvelut ovat vastaamassa asukkaiden tarpeisiin. (Niiranen, Jonsuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 43.)

Puhuttaessa julkisen johtamisen malleista, voidaan nostaa esiin perinteinen julkinen hallinto, uusi julkinen johtaminen (new public management) ja julkinen hallinto (governance). Käytännössä mallit toimivat päällekkäin ja rinnakkain, eivätkä näin sulje toisiaan pois. Perinteinen julkinen hallinto perustuu asiantuntemukseen, jossa virassa toimivien pitäisi hoitaa tehtävänsä mahdollisimman rationaalisesti. Oikeutus valtaan perustuu demokratiaan ja oikeus vallankäyttöön tulee annettuna. Uusi julkinen johtaminen on ottanut mallia yrityssektorilta. Tuloksia

halutaan saada aikaiseksi yhteistyöllä, jossa ovat mukana sekä poliittiset päätöksentekijät, että virkamiesjohto. Jotta politiikan tekeminen ja toimeenpano voitaisiin erottaa toisistaan, keskeiseksi keinoksi on nousut tilaaja-tuottajamallien soveltaminen, että konsernijohtamisen kehittäminen. Julkisen hallinnan malli on hallintojärjestelmä, joka korostaa itseohjautuvia yksiköitä, sekä yli rajojen yksiköiden kesken tapahtuvaa yhteistyötä. (Sydänmaanlakka 2015, 57-.60, 62.)

Muutostilanteissa tarve hyvälle ihmisten johtamiselle korostuu. (Nurmi 2012, 144.) Lähi- ja keskijohdolta vaaditaan monenlaisia johtamisen taitoja. Johtamisosaaminen pitää sisällään kolme eri kokonaisuutta, jotka ovat strateginen johtaminen, asioiden johtaminen ja voimavarojen johtaminen. Strateginen johtaminen koostuu itsessään useiden osa-alueiden kokonaisuuksien hallinnasta tietojohdattamisesta, lainsäädännön tuntemiseen ja verkostojohtamiseen. Johtamisessa pitää osata ottaa huomioon yhteiskunnalliset ja poliittiset taustavaikutukset, sekä osata hahmottaa kokonaisuuksia muiden toimijoiden näkökulmasta. (Niiranen ym. 2014, 125-127.)

Sosiaalialalla julkisen sektorin tunteminen on tärkeä osaamisvaatimus. Jotta mahdollistetaan oman organisaation ja työyhteisön toiminnan pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen johtaminen, vaaditaan johtamisosaamiselta kykyä hahmottaa omat palvelut osaksi kuntaorganisaatiota, sekä laajemmin osaksi muuta yhteiskunnallista kontekstia. Asioiden johtaminen pitää sisällään substanssiosaamisen, kehittämisen ja dokumentoinnin, sekä itse johtamistyön. Itse johtamistyöhön katsotaan kuuluvan työyhteisön ja tiimien valvonnan ja työn ohjaamisen, prosessien johtamisen, työn organisoinnin ja päätösten tekemisen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja talousosaaminen kuuluvat voimavarojen johtamisen osaamisalueeseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen alta löytyvät vuorovaikutustaidot, työhyvinvointiin vaikuttaminen, sekä osaamisen johtaminen. Talousjohtamisen osaamisvaatimukset keskittyvät talousarvion laatimisesta oman toiminnan ohjaamiseen niin, että toiminta pysyy talousarvion raameissa. (Niiranen ym. 2014, 125-127.)

Johtamisessa keskeinen osa on päätöksenteko, ja kaikkein tärkeimpiä taitoja ovat vuorovaikutustaidot. Aito vuorovaikutus taas pohjautuu kuuntelemiselle, joka

taitona enemmistössä ihmisistä on heikko. (Nurmi 2012, 76-77.) Lähijohtajan johtamistyön sisällön pääpiirteinä voidaan pitää myös keski- ja ylimmältä johdolta tulevien asioiden eteenpäin välitystä, sekä omien työntekijöiden ammatillisen osaamisen varmistamista. Koska julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä on usealta kantilta muutosten ja uudistusten edessä, tarvitaan sekä johtajalta että henkilökunnalta uudenlaista oppimiskykyä, uusia verkostoja sekä osaamisen johtamista. (Niiranen ym. 2014, 49, 129.)

Koska julkisen johtamisen toimintaympäristö on muuttunut monimutkaisempaan suuntaan, on johtajan osattava toimia muuttuvassa, kaoottisessakin organisatiossa ja nähdä kokonaisuus. Tyypillistä julkisen sektorin toimintaympäristölle on tavoitteiden ja arvojen moninaisuus. Johtamiseen kuuluu osittain vastakkaisiakin tavoitteita, joita kuvio 3 hyvin esittää. Hyvä johtaja on visionääri, uudistaja ja verkottuja, joka kykenee ratkaisemaan paradokseja. (Sydänmaanlakka 2015, 149-152.)

- 
1. Ole lähellä ja pidä etäisyyttä
  2. Johda toimintaa ja pysy taustalla
  3. Luota ihmisiin ja pidä heitä silmällä
  4. Ole kärsivällinen ja määrätietoinen
  5. Näe yksikön ja koko organisaation etu
  6. Ole näkijä ja tekijä
  7. Pyri yksimielisyyteen ja tee päätöksiä yksin
  8. Toimi ja reflektoi
  9. Ole itsevarma ja nöyrä
  10. Pidä huoli tehokkuudesta ja hyvinvoinnista

KUVIO 3. Johtajien kokemat paradoksit (Sydänmaanlakka 2015, 151 mukailten)

## 4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

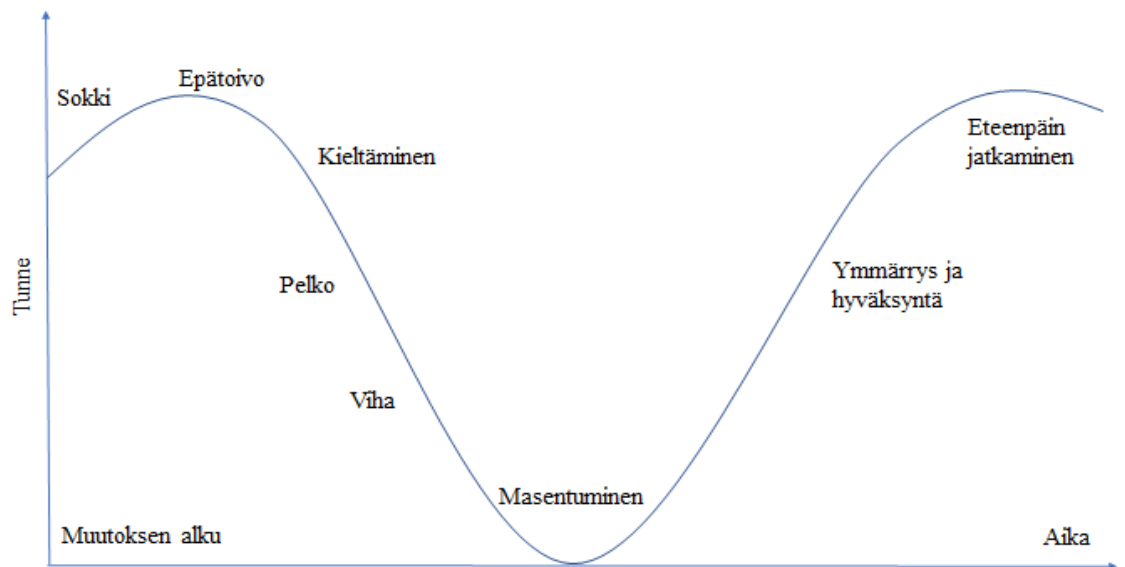
### 4.1 Muutos

Myllymäki (2017) kuvaa muutoksen prosessiksi, jossa jokin asia tulee toisenlaiseksi, kuin se on ollut aiemmin. Muutos voi olla hidas tai nopea, pieni tai suuri. Suuren tai nopean muutoksen aikaansaaminen voi olla vaikeaa. Muutoksella saattaa usein olla vaikutusta sellaisiin asioihin, joihin muutosta ei haluttu kohdistaa tai joita ei alussa edes tunnistettu muutokseen kuuluvaksi. Aina muutokset eivät onnistu, tai onnistuttuaan niistä ei tule pysyviä. (Myllymäki 2017, 20-21.) Muutokset ottavat myös aikaa, etenkin silloin, kun ne kohdistuvat yksilöihin (Vandangeon-Derumez, Djedidi & Szendy 2018). Muutoksen katsotaan epäonnistuneen, jos se ei pysy budjetissaan tai aikataulussaan, eikä saavuta sille asetettuja tavoitteita. Jopa kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu. (Nurmi 2012, 17.)

Muutosta voisi verrata kriisiin, koska yleensä ihminen pyrkii vakiinnuttamaan omat rutiininsa ja rakentamaan elämänsä näiden rutiinien ympärille. Muutoksen rakenne muistuttaa toipumisprosessia, jolla henkilökohtaisista kriiseistä selviää. Tähän prosessiin kuuluvat tapahtuneen kyseenalaistaminen, tyytymättömyys muutoksen itselle tuomiin vaatimuksiin, pyrkimys toiveen ja tavoitteen yhteensovittamiseen, hyväksyminen ja viimeisenä vanhoista tavoista irtaantuminen ja uuteen sitoutuminen. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.)

Muutoksen jarruttamiseen löytyy paljon erilaisia syitä. Työntekijät eivät välttämättä ymmärrä, miksi muutosta tarvitaan tai miten se parantaisi omaa organisaatiota tai sen selviytymiskykyä tai ajattelevat sen olevan organisaation yhteisten etujen vastainen tai vastoin oman organisaation kulttuuria. Muutos voidaan kokea niin, että se on vastoin omaa henkilökohtaista etua, tai epäillään muutoksen vetäjien perimmäisiä tarkoituksia. Henkilön intuitio voi kertoa, että muutoksessa on jotain pielessä, tai hän voi vastustaa muutosta periaatteen vuoksi. Totuttuihin toimintatapoihin jääminen voi olla keskimääräistä voimakkaampaa, jos muutoksia ei ole tehty pitkään aikaan. Tällöin myös hämmennys on suurempaa. (Myllymäki 2017, 29.)

Kubler-Rossin vuonna 1969 luomalla muutuskäyrällä voidaan kuvata hyvin muutosprosessin elinkaarimallia (kuvio 4). Muutuskäyrä avaa työntekijän näkökulman muutoksen eri vaiheisiin. Muutuskäyrä auttaa esimiestä ymmärtämään henkilöstön käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa ja näin ennakoimaan johtamisen tarpeita, sekä valmistautumista muutosprosessin eri vaiheisiin. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan reagoi kriisitilanteisiin muutuskäyrän mallin mukaisesti ja reagoitavat ovat erilaisia ihmisestä riippuen. Esimiehen on myös huomioitava, että kaikki työntekijät eivät ole samassa vaiheessa muutoksen elinkaarella. Hän voi auttaa työntekijöitään ymmärtämään omia, sekä työtovereiden tunteita käymällä läpi muutoksen elinkaarta ja muutuskäyrää. Esimieheltä edellytetään taitoa johtaa jokaisessa elinkaaren vaiheessa eri tavalla, sillä myös työntekijät kaipaavat erilaista tukea elinkaaren eri vaiheissa. (Pirinen 2014, 38-40.)



KUVIO 4. Muutuskäyrä (Kubler-Ross 1969). (Pirinen 2014, 39 mukailleen).

Valpolan (2004) mukaan onnistuneeseen muutosprosessiin tarvitaan viisi tekijää, jotka ovat: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutuskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön (Valpola 2004, 29). Päätöksenteon ja suunnitelmallisuuden pitää olla tasapainossa, jotta niiden päälle voidaan rakentaa vahva muutokseen sitoutuminen. (Nurmi 2012, 15.)

## 4.2 Muutosvastarinta

Muutoksessa on todennäköistä, että vastustusta ilmenee. Kaikki muutokset liittyvät siirtymisiin tai menetykseen, vaikka muutokset olisivat kohti parempaa ja hyvin oivallettu työyhteisössä. Tuntematon tuo joillekin epämukavuuden tunteen ja joskus taas työntekijöitä pyydetään muuttamaan liian monta asiaa samanaikaisesti. On tärkeää huomioida, että vastustusta saattaa tulla jopa sellaisilta työntekijöiltä, joita on pidetty kannattajina tai tukijoina. (Spiro 2011, 71.) Muutoksessa työyhteisön levottomuus ja eri ryhmien väliset erot usein lisääntyvät. Myös huhuja lähtee liikkeelle (Ponteva 2010, 23). Esimiehen muutosjohtamista vaikeuttaa voima nimeltä muutosvastarinta. Muutosvastarintaa ei pystytä täysin poistamaan ja joskus siitä saattaa olla hyötyäkin. Paras tilanne syntyy silloin, kun esimies pystyy muuttamaan muutoksen vastavoiman myötäiseksi voimaksi. Muutosvastarinta on inhimillinen ja luonnollinen tapa reagoida tuleviin muutoksiin. (Pirinen 2014, 97-98.)

Esimiehen täytyy oppia tunnistamaan muutosvastarinnan reaktiot ja tuntemukset omassa henkilökunnassaan. Näitä ovat esimerkiksi turvattomuus, uhattuna olo, hämmentyneisyys tai jännittyneisyys (Spiro 2011, 71). Osalle työntekijöistä kriittisyys saattaa olla itseisarvo ja sen vuoksi he suhtautuvat kaikkeen muutokseen kyseenalaistaen tai vastustaen. Tämä on keino saada huomiota ja oma ääni kuuluviin työyhteisössä. Se voi myöskin olla yksi tapa käyttää valtaa tai kontrolloida muita työntekijöitä. Syitä muutosvastarinnalle voivat olla esimerkiksi tietämättömyys ja ymmärtämättömyys, uskomukset ja ennakkoluulot, luopumisen pelko, huono johtaminen, pelko työpaikan menettämisestä tai kriittisyyden ihannointi. (Pirinen 2014, 99.)

Kommunikaatio muutosvastarintaisten työntekijöiden kanssa on erittäin vaikeaa, koska heillä on mielestään oikeutettu ristiriitainen kuva muutoksesta. Työntekijät kokevat jatkuvan muutoksen usein kaaoksen generaattoriksi. Eritoten henkilöiltä, jotka ovat työskennelleet vain yhdessä ja samassa organisaatiossa ja joita pyydetään ottamaan käyttöön uudet käytännöt tai normit, merkitykset katoavat. Tämä selittää muutosvastarinnan ilmenemisen ja sen miksi ylimmän johdon näkemykset ovat usein irrationaalisia ja jälkeenjääneitä. (Frona & Moriceau 2008,

604.) Työntekijä voi myös omalla passiivisella käytöksellään ja mitään tekemättömyydellään muutoksen hyväksi jarruttaa sen eteenpäin menemistä ja näin viedä aikaa esimieheltä, joka häntä yrittää motivoida. Myös passiivista muutosvastarintaa tekevä voi muodostua taakaksi työyhteisölle, jos muut joutuvat paikkaamaan hänen tekemisiään (Pirinen 2014, 98).

Eräs muutosvastarinnan osa-alue on oppimisahdistus, jota koetaan silloin, kun itse muutosta ei vastusteta, vaan pelätään muutoksen tuomia lieveilmiöitä. Tällaisia oppimisahdistuksen syitä voivat olla esimerkiksi osaamattomuuden ja sen rankaisemisen pelko, henkilökohtaisen identiteetin menettämisen pelko tai ryhmän jäsenyyden menettämisen pelko. (Myllymäki 2017, 44.)

Työkaluja muutosvastarinnan torjumiseksi löytyy. On hyvä minimoida ennalta se vastustus, jota tiedetään olevan ja päättää, miten paljon vastustusta on itse valmis sietämään, jotta tavoitteisiin päästään. (Spiro. 2011, 77.) Reflektointia asioiden purkua kannattaa käyttää silloin, kun esimiehen on vaikea ottaa asioita esille, tai työntekijöitä on hankala saada puhumaan. Myös valmentavaa johtamistyyliä on hyvä käyttää asioiden ja suunnitelmien sopimisessa. Kun muutosvastarintaa esiintyy, johtamisen edellytys on se, että esimies saa työntekijät kertomaan omista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan muutoksessa. Tämä perustuu työntekijän ja esimiehen väliseen luottamussuhteeseen. (Pirinen 2014, 109-110.) Muutosvastarintaa vähentää, jos esimies haluaa vilpittömästi ja aidosti auttaa (Pirinen 2014, 98).

### **4.3 Muutosjohtaminen**

Muutosjohtamisen isänä pidetään Kurt Lewiniä, jonka ideat muutosjohtamisesta ovat olleet hyvin vaikuttavia 1940-luvulta lähtien. Muutosjohtamisen tutkimus on jälkeempäinkin seurannut Lewinin teorioita, joista hallitsevin länsimaisessa muutosjohtamisen tutkimuksessa on ollut kolmivaihemalli. Tässä mallissa ensin "sulatetaan" (unfreezing) vanha käytös tai organisaation toimintatapa, jonka jälkeen liikutaan (moving/change) uudelle tasolle. Viimeiseksi jäähmetetään (refreezing) käytös tai toimintatapa saavutettuun tasoon. (Cummings, Bridgman & Brown 2016, 34, 41.) Onnistunutta muutosta tulisi edeltää nimenomaan ajan antaminen

“sulatukselle”. Pysyväksi muutos jää vain, jos huomiota on kiinnitetty myös sen “jäähmettämiseen”. (Kickert 2014, 714.)

Kaikkein tärkeintä muutosjohtamisen onnistumiselle on määritellä, mikä on se muutos, jota halutaan. Kun muutosprosessia ohjataan, ollaan menossa nykytilasta kohti haluttua tilaa. (Valpola 2004, 27.) Muutoksen johtaminen kuuluu esimiehen perustehtäviin. Jos ei olla valmiita muuttumaan, jäädään kilpailijoista jälkeeseen (Pirinen 2015.) Ennen muutosta organisaation perusasioiden on kuitenkin oltava kunnossa. Näin muutoksella on paremmat mahdollisuudet onnistua. (Ponteva 2010, 70.) Vain harvoin muutosjohtaminen on yksittäisen henkilön tehtävä, vaan muutosta on vetämässä projektitiimi, hallitus tai jonkin tason johtoryhmä. Yleensä on hyödyllistä, jos muutokseen on nimetty yksi vastuhenkilö. (Nurmi 2012, 157.) Toisaalta Worley ja Mohrman ovat todenneet, että organisaatio voi muuttua ja oppia mukautumaan tarpeeksi vain silloin, kun muutosjohtajuus on annettu tehtäväksi jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle. (Worley & Mohrman 2014, 221.)

Muutosjohtamisen kulmakiviin kuuluu tiedon lisääminen. Työntekijöille on kerrottava muutokseen liittyvät tosiasiat ja annettava aikaa omaksua ne. (Myllymäki 2017, 29.) Suunnitelmallisuus on tärkeää, vaikka jokaisessa muutoksessa esiin tulee myös sellaisia asioita, joihin ei voida etukäteen varautua (Nurmi 2012, 111). Muutoksen johtaminen lähtee selkeän kokonaiskuvan myymisestä henkilökunnalle sekä mukana oleville sidosryhmille (Hackselius-Fonsén 2017, 44). Kehitysprojektit tai muutoshankkeet saattavat epäonnistua muutosvastarinnan vuoksi. Epäonnistumisesta ei silti voida syyttää muutosvastarintaa, vaan muutosjohtajuutta, jossa on ollut puutteita tai se on voinut puuttua kokonaan. (Myllymäki 2017 53.)

Työntekijöiden on helpompi hyväksyä tuleva muutos, kun heiltä on ennakoon kysytty mielipiteitä, heitä on kuunneltu ja he ovat näin päässeet mukaan vaikuttamaan päätöksentekoon. Tässä kohtaa tarvitaan esimieheltä muutoksen johtamisen taitoja, jotta hän osaa vaikuttaa niin yksittäisiin työntekijöihin, kuin koko tiimin käyttäytymiseen. Esimieheltä vaaditaan kykyä vakuuttaa työntekijät siitä, että muutosta tarvitaan, ja että juuri hän on oikea henkilö, joka voi viedä muutosta eteenpäin kykyjensä ja suunnitelmiansa ansiosta. (Pirinen 2014, 14-15.)

Valpolan (2004) mukaan onnistunut muutos tarvitsee onnistuakseen viisi tekijää, jotta haluttuihin tuloksiin päästään. Näitä tekijöitä ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet, sekä ankkurointi käytäntöön. Kun nämä tekijät toteutuvat, on muutos johdettu onnistuneesti, ja resursoidut voimavarat eivät mene hukkaan tai käänny itse muutosta vastaan. (Valpola 2004, 29.) Taitavan esimiehen muutosjohtamista voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta. Näitä johtamisen näkökulmia ovat tiimin, liiketoiminnan, työntekijän ja itsensä johtamisen näkökulmat. Esimiehen tulee hallita kaikki nämä neljä osaamisaluetta, jotta muutosjohtaminen olisi onnistunut. (Pirinen 2014, 21-22.)

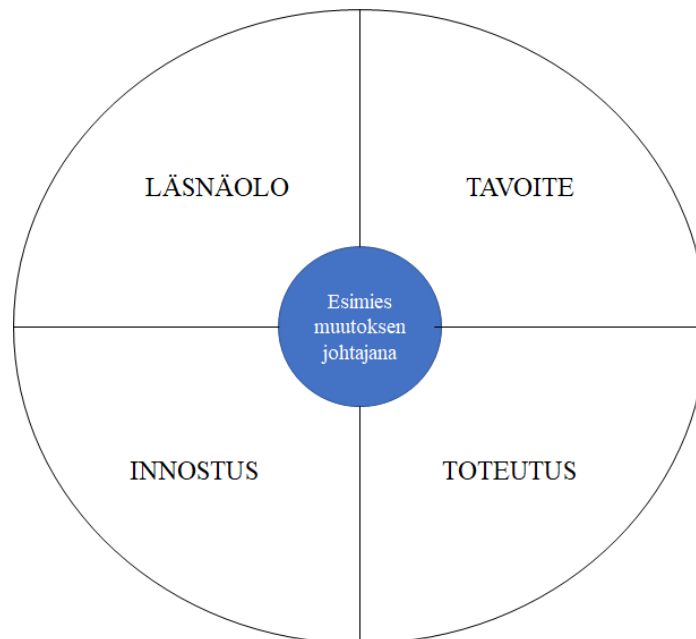
Vandangeon-Derumez ym. (2018) ovat tutkimuksessaan verranneet muutosjohtamista talon rakentamiseen. Rakennus syntyy kerros kerrokselta; ensin ulkotilat ja sitten sisätilat. Pala kerrallaan syntyy uusi elementti, joka täytyy integroida kokonaisuuteen. Eteenpäin täytyy jatkaa ilman, että menettää muutoksen tarkoitusta. Myös esimies itse tarvitsee tukea omalta esimieheltään. Morinin, Meyerin, Bélangerin, Boudriksen, Gagnén ja Parkerin (2016) tutkimuksen mukaan esimiehiä tukemalla voidaan edistää jatkuvaa psykologista vaikutusmahdollisuutta, joka todennäköisesti vaikuttaa työntekijöiden kykyyn tehdä aloitteita sekä ylläpitää tyydyttävää suoritustasoa haastavissakin tilanteissa (Morin, Meyer, Bélanger, Boudrias, Gagné & Parker 2016, 862).

#### **4.3.1 Muutosjohtaminen esimiestyössä**

Muutoksessa esimies kohtaa paljon haasteita. Näissä tilanteissa pärjää parhaiten ideoimalla työntekijöiden kanssa aidosti yhdessä. Esimiehen tulee hallita erityisesti muutosta edeltävä vaihe, joka saa aikaan henkilökunnassa levottomuutta, huhujen leviämistä ja eri ryhmien välisten erojen kasvua. Henkilökunta alkaa helposti varjella omaa toimenkuvaansa, jolloin yhteistyöhalut vähenevät. Kun kokemus uhasta vähenee, alkaa yleensä vastustamisen vaihe, jolloin kaivataan vanhaa, ja uudistusta tai uudistajaa aletaan jopa vihata. Tällöin vanhasta luopumiselle pitäisi antaa tilaa, jotta sitoutuminen uuteen olisi mahdollista. Vasta kun työntekijät ovat saaneet käsitellä perinpohjaisesti muutoksen aiheuttamat asiat, ovat he valmiita hyväksymään muutoksen. (Ponteva 2010, 23-24.)

Kuvio 3 johtajien kokemista paradokseista liittyy myös muutosjohtajuuteen, sillä Laurilan (2017) väitöksen mukaan tärkeää on ymmärtää, että muutosjohtaminen edellyttää esimieheltä kokoaikaista tasapainottelua osittain toisilleen vastakkaisien ja erilaisten paradoksien välillä, jotka liittyvät työntekijöiden odotuksiin esimiestoiminnasta (Laurila, 2017, 203). Karp, I ja Helgø (2009) ovat tutkimuksessaan todenneet, että esimiesten on tärkeää hallita muutosta vaikuttamalla siihen tapaan, jolla organisaatiosta puhutaan. Onkin suositeltavaa, että johtajat keskittyvät siihen, mitä henkilöstö tekee, eivätkä siihen, mitä heidän tulisi tehdä muutoksessa. Tämä edellyttää huomion antamista sille, kuinka henkilökunta organisaatiossa kommunikoi. Tätä voisi kuvailla johtamisprosessiksi, joka vaikuttaa ihmisten vuorovaikutusmalleihin. (Karp, I & Helgø 2009, 91.)

Pirisen (2014) mukaan esimies on vastuussa yhdessä työntekijöidensä kanssa muutoksen onnistumisesta. Muutosjohtamisessa esimiehen tehtäviin kuuluu (kuvio 5) neljä osa-aluetta; esimies johtaa muutoksen toteutusta ja tavoitteita, hän on läsnä työntekijöidensä arjessa, sekä toimii innostajana. (Pirinen 2014, 61-62.)



KUVIO 5. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (Pirinen 2014, 62 mukailten)

#### 4.3.2 Muutosjohtamisen keinot

Organisaation leikkausten ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä voidaan lieventää muutoksenhaallinnan keinoilla, kuten kannustamalla

osallisuuteen ja antamalla työntekijöille yksilöllistä huomiota muutosprosessin aikana (van der Voet & Vermeeren 2017, 241). Muutosjohtamisen keinoja löytyy paljon muitakin. Yksi muutosvastarintaa pienentävä tekijä on muutostahdon synnyttäminen. Muutostahto on voima, joka laittaa meidät tekemään epäkohdille jotain. Tätä kutsutaan myös eloonjäämisahdistukseksi. Yksi keino luoda muutostahtoa on ulkopuolisen todellisuuden tuominen tietoisuuteen. Myös onnettomuus, skandaali tai jokin muu voimakas yleisön tietoisuuteen tullut tapaus saattaa laukaista muutostahdon liikkeelle. Omien ajattelu- tai toimintatapojen jälkeenyttäminen tulee usein ilmi koulutuksien yhteydessä. Tarpeellisia nykytilan kyseenalaistuksia saattaa tulla, kun koulutusten vetäjät tulevat työyhteisön ulkopuolelta. Kun työyhteisössä vallitsee avoin keskusteluilmapiiri, onnistuu koulutuksen aiheuttama ulkopuolisen maailman sisään tuominen tehokkaimmin. Koulutuksella on myös oppimisahdistusta lievittävä vaikutus. (Myllymäki 2017, 70-71., 73-75.)

Tehokkain keino muutoksen suunnittelun ja toteutuksen kannalta on ottaa mukaan erilaisista taustoista ja näkökulmista omaavia ihmisiä. Suhteellisen laaja osallisuus voimaannuttaa henkilöstöä ja antaa heille kontrollin ja omistajuuden tunteen muutoksen strategiaan ja tuloksiin. (Spiro 2011, 103.)

Muutosta vie sujuvasti eteenpäin esimiehen oma innostus ja aktiivinen viestintä. Viestinnän rooli esimiestyössä nouseekin hyvin merkittävään asemaan, sillä muutoksessa juuri viestintä saa yleensä eniten kriittistä palautetta. Vuorovaikutuksella ja viestinnällä henkilöstön kanssa helpotetaan kokemusten jakamista, asioiden ymmärtämistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Pirinen 2014, 116.)

Jotta johtaja voisi toimia esimerkkinä työntekijöilleen, hänen tulee myös itse toimia puheittensa ja johtamansa organisaation arvojen mukaisesti. Johtajan esimerkillisyydellä estetään vastavoimien seuraukset. Karismaattinen, esiintymistaitoinen, innostunut ja energinen esiintyjä saa tartutettua innostuksen myös kuulijakuntaansa. Tieto on hallitun muutoksen kulmakiviä, sillä tiedon avulla voitetaan ihmisten järki muutoksen puolelle. Tällöin informaatio, joka on loogisesti kestävä ja joka perustuu tosiasioihin, saattaa nostaa esiin ymmärrettäviä kehitystarpeita. Informaatiota siis kannattaa antaa, mutta sen on oltava kiinnostavaa ja ajantasaista. Sen on oltava myös helposti ymmärrettävässä muodossa tai sitä on selitettävä. (Myllymäki 2017, 76-80.)

Muutosagentteja tarvitaan, jotta muutoksessa on joku kokonaisuuden perään katsoja. He ovat lisäämässä sitä kapasiteettia, jota tarvitaan keskustelemiseen taukotiloissa. He ovat vastaamassa visaisiin kysymyksiin, sekä selittämässä henkilöstölle, mihin muutoksella oikein pyritään. Muutosagenttien lisäksi tarvitaan tietoa, viestintää ja sitouttamista. Viestintä on vaikeaa, eikä yleensä onnistu, mutta silti sillä saadaan todennäköisemmin positiivinen vaikutus kuin olla viestittämättä lainkaan. Luomalla tilaa keskusteluille tehostetaan viestintää, sekä annetaan muutosagenteille mahdollisuus hoitaa roolinsa esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa tai kahden kesken heidän kanssaan mieltä askarruttavissa asioissa. Henkilöstön pitää saada tuntee voivansa vaikuttaa itseään koskevan muutoksen sisältöön, jolloin muutoksen vastustajista tulee nopeasti muutosta ajavia ja näin tarkoituksien epäileminen loppuu. (Myllymäki 2007, 84-87.)

Pádár, Pataki & Sebestyén (2017, 812) totesivat tutkimuksessaan, että muutosagentin ja projektipäällikön tehtävät vastaavat toisiaan, ja ne myös viittaavat samaan rooliin jossain määrin. Tämän vuoksi muutosjohtamisen käsitteiden ja työkalujen tutkiminen ja soveltaminen on välttämätöntä myös projektipäälliköille, jos halutaan selviytyä ongelmista tehokkaasti ja vaikuttavasti. Muutosagentin tarvitsee suunnitella muutoksen askeleet ja strategia toimeenpantaviksi, varautua johtamisen konflikteihin, kun niitä ilmenee sekä käsitellä niiden henkilöiden vastustus, joilla muutosvastarintaa esiintyy.

## 5 ITSEOHJAUTUVUUS

### 5.1 Itseohjautuvuuden teoriaa

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta työntekijä voisi olla itseohjautuva, hänen täytyy olla myös itsemotivoitunut. Lisäksi hänellä täytyy olla selvä päämäärä eli tavoite, jota kohti hän ohjautuu. Kolmantena tarvitaan vielä riittävä osaaminen, jotta tavoitteen saavuttaminen olisi mahdollista. Osaamiseen kuuluvat paitsi ammatilliset taidot, myös kyky johtaa itse itseään eli ajanhallinta, tehtävien asettaminen, resurssien hallinta sekä asioiden priorisointi. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Kansainvälisesti itseohjautuvuutta käsittelevien tieteellisten tutkimusten määrä on monikertaistunut 1990-luvulta aina näihin päiviin asti. (Martela & Jarenko 2015, 13). Käsite itseohjautuvuus on silti edelleen monitulkintainen, minkä vuoksi sen tarkempi tutkiminen ja käyttöönotto työelämässä on viivästynyt (Conrad, 2008, 4).

Itseohjautuvuus liittyy vahvasti psykologiaan tieteenalana. Amerikkalaiset professorit Edward Deci & Richard Ryan ovat tutkineet ihmisen toiminnan ohjausta ja siihen vaikuttavia tekijöitä jo 1980-luvulta lähtien. (Sundholm 2000, 11.) Vuonna 2000 heiltä ilmestyi itseohjautuvuusteorian avainpaperi ”What and Why of Goal Pursuits” ja tämä teoria on edelleen oman aikamme johtava tieteellinen teoria ihmisen motivaatiosta (Martela & Jarenko 2015, 12). Teorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta sisäiseen motivaatioon liittyen ja nämä yhdessä selittävät ison osan ihmisen kokemasta myönteisyydestä ja tyytyväisyydestä elämään. Nämä tarpeet ovat omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness). (Deci & Ryan 2000, 233-244.) Näiden kolmen perustarpeen on osoitettu olevan selitysvoimaisia myös työelämässä. Tarpeiden täytyminen johtaa työntekijän suurempaan motivaatioon, energisyyteen sekä työn imuun ja näin ollen myös parempaan tulokseen. (Martela & Jarenko 2015, 28)

*Omaehtoisuus* eli autonomia tarkoittaa sitä, että ihminen kokee olevansa vapaa päättämään tekemisistään. Tiukka kontrollointi on tämän vastakohta. Kun motivaatio lähtee ihmisen sisältä, hän nauttii tekemisestään tai ainakin arvostaa sitä päämäärää, jota hänen toimintansa edistää. (Deci & Ryan 2000, 234.) Ihmisen on hyvin vaikea innostua sellaisesta asiasta, johon hänet on pakotettu. Työelämässä olennaista on se, kokeeko työntekijä työlleen asetetut tavoitteet myös omikseen. (Martela & Jarenko 2015, 29.)

*Kyvykkyys* on ihmisen kokemus siitä, että hän osaa ja hallitsee työnsä, kehittyi siinä ja saa asioita eteenpäin. Työelämässä työntekijän kokemus omasta kyvykkyystään on yhteydessä myös parempaan tulokseen ja tuottavuuteen. Ihmisen motivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työn haastetaso on sopiva hänen omaan osaamiseensa nähden. Tällöin on mahdollista päästä ns. flow-tilaan, jossa kyvykkyuden kokemus on huipussaan. Flow-tila vaatii kuitenkin myös työn selkeää päämäärää, sekä mahdollisuutta saada jatkuvaa palautetta omasta etenemisestä. (Deci & Ryan 2000, 235; Martela & Jarenko 2015, 29.)

*Yhteisöllisyys* tarkoittaa välittämistä ja hyväntahtoisuutta. Ihmisten motivaatio on parhaimmillaan, kun autonomian ja kyvykkyuden kokemusten lisäksi he saavat olla osa turvallista, lämminhenkistä ja kannustavaa yhteisöä. (Deci & Ryan 2000, 235.) Toimiva työyhteisö ja positiiviset vuorovaikutuskokemukset sekä esimiehen että työtovereiden kanssa ovat ensiarvoisen tärkeitä hyvän työmotivaation ja luottamuksen rakentumisen kannalta. Sen lisäksi työntekijän on tärkeää tuntea saavansa työllään aikaiseksi jotain hyvää. (Martela & Jarenko 2015, 30-31; Ribb & Kourdi 2004, 9.)

## **5.2 Itseohjautuvuus työelämässä**

Edellä mainittujen kolmen perustarpeen sekä työssä koetun tarmokkuuden ja itsearvioidun tuottavuuden välillä on löydetty yhteys (Martela & Jarenko 2015, 13). Luovuuden keskeisenä perustana toimii juuri sisäinen motivaatio (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 16). Ross (2014, 302) esittelee tutkimuksessaan mallin itsensä johtamisen (=itseohjautuvuuden) kehittymisestä.

Siinä ajatuksena on, että omien arvojen tiedostaminen, itsekunnioitus ja positiivinen minä-käsitys johtavat suurempaan itsevarmuuteen parantaen henkilön motivaatiota eri tehtäviä kohtaan. Hyvällä motivaatiolla varustettu henkilö näkee edessään enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia ja tämä saa hänet pyrkimään kohti tavoitetta ennakkoluulottomasti. Myös Sundholm (2000, 13-14) toteaa väitöskirjassaan minä-käsityksen vaikuttavan siihen, miten ihminen suhtautuu työhönsä. Minä-käsitys juontaa juurensa osin jo lapsuudesta, mutta organisaation johtamistyyllillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän itsekunnioitukseen. Tämä puolestaan vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon, tehokkuuteen ja näin ollen myös rahassa mitattavaan tulokseen. (Norman, Gardner & Pierce 2015, 265; Ross 2014, 299.) Sisäisen motivaation kautta yksilölliset ja kontekstuaaliset tekijät liittyvätkin toisiinsa (Syvänen ym. 2012, 17). Optimaalinen on ympäristö, joka tukee työntekijän itsenäisyyttä, tarjoaa kohtuullisen rakenteen ja joka sisältää myös muita työhön sitoutuneita ihmisiä (Sundholm 2000, 21).

Jotta organisaatiot pärjäisivät jatkuvassa muutoksen ja epävarmuuden tilassa, on niiden oltava ketteriä ja muuntautumiskykyisiä. Jäykät ja perinteisen hierarkiset rakenteet ovat usein esteenä tälle. Siksi työntekijöiden itseohjautuvuus on nousut jälleen ajankohtaiseksi aiheeksi. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Hauschildt & Konradt (2012, 497) toteavat, että työntekijän itseohjautuvuus on positiivisesti sidoksissa hänen ammattitaitoonsa, joustavuuteensa sekä kykyynsä ennakoida asioita. Tämä pätee myös tiimissä toimimiseen; tiimin jäsenten itseohjautuvuus vaikuttaa positiivisesti koko tiimin suorituskykyyn. Tutkimusten perusteella organisaatio siis toimii tehokkaammin, ja työntekijät ovat sitoutuneempia silloin, kun hierarkiaa madalletaan ja johtaminen nähdään enemmän yhdessä tekemisen prosessina (Locke 2003, 282-296; Martela & Jarenko 2017, 18-24). Ihmiset, joilla on mahdollisuus päättää omaa työtään koskevista asioista, ovat yleensä luovempia ja innovatiivisempia kuin vahvasti kontrolloidut työntekijät (Kääriäinen, O., Törmä, A-M., Torppa, K. & Paasivaara, L. 2009, 17). Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja tapaan tehdä työtä kompensoi myös muita työssä esiintyviä kuormitustekijöitä (Laine, Lindberg & Siivonen 2016, 297; Työolobarometri 2017, 42).

Vaikka työntekijöiden itseohjautuvuudella pyritään usein tehokkuuden ja tuottavuuden parantumiseen, joissakin tapauksissa on käynyt niin, että sekavuus ja

hajanaisuus ovat organisaatiossa vain lisääntyneet. Myös yhteisöllisyyden murenemisesta on raportoitu. (Hudson 2001, 204-205; Syvänen ym. 2012, 12.) Onkin mahdollista, että esimiestoiminnan vastuu hämärtyy työntekijöiden itseohjautuvuutta korostavassa mallissa liikaa, eivätkä kaikki työntekijät välttämättä halua olla aktiivisia, oma-aloitteisia uudistajia ja kehittäjiä. Tällöin malli saattaa muodostua taakaksi, joka vie aikaa omalta perustyöltä. (Tikkamäki 2006, 41-42; Virtanen & Stenvall 2010, 79-80.) Sosiaali- ja terveysalaa määrittävät vahvasti myöskin lait ja vastuukysymykset. Asiakas- ja potilasturvallisuuden takaamiseksi toiminta on perinteisesti ollut tiukasti säänneltyä ja ylhäältä ohjattua. (Ojala & Mäki 2017, 267.) Lisäksi julkishallinnossa taustalla ovat aina paitsi asiakkaiden toiveet ja odotukset, myös politiikan taholta tulevat ulkoiset paineet (Virtanen & Stenvall 2010, 42). Julkisen johtamisen perusvaatimus onkin varmistaa toiminnan jatkuvuus sekä demokratian toteutuminen (Ikonen 2015, 45).

Muutosjohtaminen ja itseohjautuvuus kytkeytyvät vahvasti yhteen. Yksilöllisiä eroja on kuitenkin havaittavissa siinä, kuinka työntekijät suhtautuvat organisaatiomuutokseen. Erilaiset motivaatio-orientaatio-tyypit (autonomisesti orientoitunut, kontrolliorientoitunut ja rakentumattomasti orientoitunut) selittävät osaltaan näitä eroja. (Sundholm 2000, 24, 91.) Vaikka johdolla on organisaatiossa valta ja vastuu kehittää itseohjautuvaa toimintamallia ja näin jakaa johtajuutta, on sen onnistumiseksi koko työyhteisön tuettava tätä prosessia (Konu & Viitanen 2008, 30). Haaste piilee siinä, miten johtajat kykenevät maksimoimaan organisaation tehokkuuden ottamalla työntekijöiden yksilölliset erot huomioon ja vähentämällä samalla omaa valtaansa. Tämä vaatii erilaista, vahvaa johtajuutta sekä tietynlaista kaaoksensietokykyä. (Karp & Helgo 2009, 86-87.) Harisalo (2009, 285) kiteyttää asian näin: ”Kysymys, johon johtajien on kyettävä vastaamaan, on seuraava: Kuinka ihmisiä on johdettava, jotta he antavat vastalahjaksi omat ideansa ja oivalluksensa?”

## 6 METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Tutkimuksen metodisia valintoja ohjaa tutkimusongelma. Siihen, millaista tietoa tutkimus tuottaa vaikuttavat taas tutkimusmenetelmälliset valinnat. Tutkimusmenetelmän, aineistonkeruun ja analyysitavan tulee sopia toisiinsa, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastaus ja kokonaisuus säilyy loogisena. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2014, 45-47.) Tässä tutkimuksessa tutkimusote oli pääasiassa kvantitatiivinen. Osa tutkimuksen kysymyksistä oli kuitenkin avoimia ja niihin sovellettiin kvalitatiivista aineiston analyysia. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen ovat toisiaan täydentäviä suuntauksia, eivät keskenään kilpailevia. Voidaankin sanoa, että merkitykset ja numerot ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 233, 136-137.)

Kysely toteutettiin poikittaistutkimuksena, joka tarkoittaa, että aineisto kerättiin yhdellä kerralla, tietynä hetkenä. Tällöin voidaan ajatella, että tutkimukseen värittöy juuri tuon hetken piirteet. (Ronkainen ym. 2014, 67.) Koska analyysitapoina on käytetty molempia, sekä määrällistä että laadullista, tutkimuksessa on pyritty sekä selittämään, että ymmärtämään ilmiöitä (Hirsjärvi ym. 2013, 224).

Määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällisellä tutkimuksella selvitetään prosentiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä, mikä edellyttää riittävän isoa otosta. Aineistoa kerätään yleensä tutkimuslomakkeella, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen kysymykset ja niihin saadut vastaukset muutetaan muuttujiksi, joille annetaan tietyt arvot. Tuloksia esitetään kuvioin tai taulukoin. Saatuja tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. (Heikkilä 2014, 15.) Kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää siis määrällisyyttä, määrien eroja, jakaumia ja muutoksia. Määrät ja niiden muutokset muutetaan erilaisiksi tunnusluvuiksi. Tämän jälkeen ne analysoidaan tilastollisesti matemaattisesti mallintamalla tai vertaamalla matemaattisiin malleihin. (Ronkainen ym. 2014, 83.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistot taas ovat suhteellisen pieniä. Tutkimuskysymykset asetetaan väljästi ja tutkija on keskeinen valintojen tekijä. Tutkimustulokset ovat aina tulkintoja jo moneen kertaan tulkitusta. Tämä käsitellään laadullisessa tutkimuksessa julkikirjoitetusti. Tilastollisesti yleistettävään tietoon ei edes pyritä, vaan tavoitteena on osallistujien näkökulman ymmärtäminen. (Kylmä & Juvakka 2014, 16-31.) Laadullisessa tutkimuksessa ymmärretään myös, että merkitykset ovat aikakauteen liittyviä ja niitä pidetään yllä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Näin ne kiinnittyvät aina myös yhteisöihin. (Ronkainen ym. 2014, 82-83.)

## 6.2 Kysely

Kysely on sopiva aineiston keräystapa silloin, kun tutkittavat ovat hajallaan, tai heitä on paljon. Sitä on hyvä käyttää myös henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. Yksi kyselyn tärkeimmistä asioista on kyselyn ajoitus, joka kannattaa suunnitella hyvin, jottei vastausprosentti jää liian alhaalle sen vuoksi. (Vilkkä 2007, 28.) Etuna verkkokyselyssä on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa on kysytty useita asioita, sekä nopeus ja vaivaton aineiston saanti. Suurimmaksi ongelmaksi saattaa muodostua kato, riippuen tutkimuksen aiheesta ja kohderyhmästä. (Hirsjärvi ym. 2013, 195-196.) Tässä tutkimuksessa kato pyrittiin minimoimaan järjestämällä tutkimukseen vastaajien kesken kahden lahjakortin arvonta. Lisäksi kohderyhmälle lähetettiin muistutusviesti, kun kyselyyn oli vastausaikaa vielä viikko jäljellä.

Kyselyissä käytetään ennalta laadittua kyselylomaketta. Lomakkeen kysymykset on esitettävä kaikille vastaajille samanlaisessa muodossa (Ronkainen ym. 2014, 114). Tutkimustavoite pitää olla selvillä ennen lomakkeen laatimisen aloittamista (Heikkilä, 2014, 45). Suljettuihin kysymyksiin annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Näitä voidaan nimittää myös strukturoiduiksi kysymyksiksi. Avoimilla kysymyksillä voidaan kerätä tietoa, jota ei etukäteen osata ajatella. Niitä on helppo laatia, mutta työlästä käsitellä. Mielipidetiedusteluissa käytetään usein asenneasteikkoja eli suljettujen kysymysten muodossa esitettäviä väittämiä. Asteikko-

kysymysten etuna on, että niillä saadaan paljon tietoa pieneen tilaan. Heikkoutena voidaan pitää sitä, että tutkija ei voi päätellä vastauksista, mikä painoarvo vastauksilla on eri vastaajille. (Heikkilä 2014, 47, 49, 51.)

Tässä tutkimuksessa kysely jakautui asiakokonaisuuksien mukaan kolmeen osaan, taustatietoihin, muutosjohtamista ja itseohjautuvuutta koskeviin kysymyksiin. Muutosjohtamisen osa-alue jakautui vielä kolmeen osioon, jotka käsittelivät muutosjohtamista KAAPO-kokeilun alussa, kokeilun aikana ja työyhteisössä. Kyselyssä kysymyksiä oli yhteensä 46, joista 9 oli sellaisia, joihin ei ollut pakko vastata. Suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja, mutta mukana oli myös avoimia kysymyksiä. Muutosjohtajuuteen liittyvät kysymykset perustuivat Pirisen (2014) teokseen ja itseohjautuvuuteen liittyvät kysymykset laadittiin Martelan & Jarenkon (2017, 12) määritelmän pohjalta. Näistä poimittiin soveltuvia väittämiä ja kysymyksiä, joiden lisäksi kysymyksiä ja väittämiä muodostettiin tutkimuskysymysten pohjalta.

Tässä tutkimuksessa on käytetty Likertin asteikollisia kysymyksiä muutosjohtajuutta käsittelevässä osiossa. Likertin asteikkoa käytetään usein mielipidemittauksissa. Se on 4- tai 5-portainen järjestysasteikko, jossa toisena ääripäänä on väittämä ”täysin eri mieltä” ja toisena ääripäänä väittämä ”täysin samaa mieltä”. Vastaajan tulee valita omaan käsitykseensä parhaiten sopiva vaihtoehto. (Heikkilä 2014, 51.) Itseohjautuvuuden kehittymistä kartoittavissa kysymyksissä käytimme kouluarvosanoja 1 – 5.

Tutkimus toteutettiin lähettämällä sähköinen kyselylomake 40 asiakasohjaajalle. Lomake laadittiin Tampereen Ammattikorkeakoulun E-lomake-editorilla. Ennen varsinaista kyselyä lomake testattiin ryhmällä, johon valikoitui satunnaisotantana kolme KAAPO-kokeilussa työskentelevää asiakasohjaajaa. Palautteen perusteella kyselystä muokattiin kahta kysymystä. Koulutusvaihtoehtoihin lisättiin vaihtoehtoja ja kustannustietoisuuteen liittyvää kysymystä tarkennettiin. Saatekirje (liite 1) ja kysely (liite 2), sekä linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla toukokuussa 2018 niille asiakasohjaajille, jotka olivat KAAPO-hankkeessa mukana, poissulkien testiryhmän edustajat. Kysely sisälsi sekä suljettuja, että avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastausaikaa annettiin 2 viikkoa, aikavälillä 22.5.-5.6.2018. Viikon

kuluttua, 29.5.2018 lähetettiin vielä muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Houkuttimena kyselyyn vastaamiseen toimi arvonta, jossa palkintoina oli kaksi 30 euron arvoista lahjakorttia S-ryhmän liikkeisiin.

Kun kyselytutkimuksen vastausaika loppui, palautuneiden lomakkeiden tiedot tarkistettiin sen varalta, että vastausten joukossa olisi virheitä tai puuttuvia tietoja, jolloin ne pitäisi hylätä. Seuraavaksi aineisto siirrettiin e-lomake-editorista SPSS-ohjelmaan ja järjestettiin havaintomatriisiksi, jotta tieto voitiin tallentaa ja analysoida. Kyselylomakkeella kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat osin valmiiksi numeroituja, jolloin niistä oli helppo muodostaa havaintomatriisi SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen. Muutosjohtamista käsittelevän osion väittämien vastausvaihtoehdot koodattiin numeeriseen muotoon, jolloin vaihtoehto täysin samaa mieltä sai arvon 1 ja täysin eri mieltä arvon 5. Useat asennemittaukset tapahtuvat järjestysasteikon tasolla, joista on huomioitu, että sellaista tietoa voidaan käsitellä yhtä luotettavasti kuin ne olisivat välimatka-asteikollisia (Heikkilä 2014, 175). Tässä vaiheessa jouduttiin tekemään osalle aineistoa uusia luokituksia, sekä merkittiin yhden vastaajan antamat vastaukset, jotka eivät noudattaneet annettuja ohjeita, jotta niitä ei huomioida analyysia tehtäessä.

### **6.3 Aineiston analysointi**

Jo tutkimusta suunnitellessa pyritään ennakoimaan sopiva analyysimenetelmä tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa se, ollaanko tutkimassa yhtä muuttujaa, kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta vai muuttujien vaikutusta toisiinsa. (Vilkkä 2007, 119.) Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta, sekä johtopäätösten tekeminen (Hirsjärvi ym. 2013, 221).

Analyysin ensimmäinen vaihe on tutustuminen aineistoon. Määrällisessä tutkimuksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi prosenttitaulukoiden tekemistä. (Ronkainen ym. 2014, 124.) Tässä vaiheessa tiedot vielä tarkistetaan virheellisyyksien varalta, ja kyselylomaketutkimuksessa kattavuutta voidaan yrittää lisätä lähettämällä muistutusviesti kohdejoukolle. (Hirsjärvi ym. 2013, 221-222.) Omassa tutkimuksessamme jouduimme tässä kohtaa hylkäämään yhden vastaajan antamat

arvosanat itseohjautuvuutta käsittelevässä osiossa, sillä niissä oli käytetty ohjeistuksen vastaista arviointiasteikkoa.

Toista vaihetta voi kutsua käsitteellistämiseksi tai tulkinnaksi. Analyysin tuottamat tiedot siirretään teoreettiseen yhteyteen hakemalla niistä eroja ja yhtäläisyyksiä. Selkeä tulkintasääntö tuo perusteltavuutta teoreettiselle nimeämiseksi tai jäsentämiseksi. Tämä myös yhdistää teoreettisen ajattelukehikon ja tutkijan tekemät havainnot. Kolmannessa vaiheessa, jota kutsutaan myös luennaksi, tarkastellaan valikoidusti aineistosta muodostettuja havaintoja tietyn ajatuksen pohjalta. (Ronkainen ym. 2014, 124-125.)

Aineistoa voidaan analysoida selittämällä ja ymmärtämällä. Selittävää tapaa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmiä tehtäessä, kun taas ymmärrykseen pyrkivää lähestymistapaa käytetään usein laadullisen analyysin ja päätelmien teossa. (Hirsjärvi ym. 2013, 224.) Määrällisessä aineiston analyysissä tutkittava ilmiö pyritään hajottamaan mitattaviksi osiksi, eli tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymyksiksi. Ennen aineiston keruuta keskeiset käsitteet ja tulkintakehys on jo lyötävä lukkoon. Tutkimuksen kysymykset ja niihin saadut vastaukset muutetaan muuttujiksi, jotka saavat tietyt arvot. Ennen analyysia aineisto muutetaan havaintomatriisiksi, jolloin jokaisen vastaajan vastaukset tulevat asetelluiksi omille riveilleen. Tämä tarkoittaa aineiston koodaamista siten, että vain tutkija tietää tarkalleen, mikä aineisto kuuluu mihinkin tutkimuskohteeseen. (Ronkainen ym. 2014, 84, 119-120.)

Kun aineisto koostuu testituloksista tai kyselylomakkeista, niiden tiedot syötetään analysointia varten tilastolliseen ohjelmaan. Kyselylomakkeilla kysymykset ja vastaukset tai vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi numeroituja, jolloin ne on helppo tallentaa havaintomatriisiksi, jolloin erillistä koodausta ei välttämättä tarvita. Usein joudutaan tekemään uusia luokitteluja, antamaan muuttujille nimiä tai luomaan aivan uusia muuttujia, sekä tekemään päätöksiä puuttuvien tietojen merkitsemisestä. (Ronkainen ym. 2014, 119-120). Tässä työssä kvantitatiivisen aineiston ja tulosten esittämisessä käytettiin IBM SPSS Statistics- ohjelmaa. Muuttujat nimettiin uudelleen, jotta ne olisivat paremmin luettavassa muodossa tuloksissa. Muutosjohtajuutta käsittelevän kyselyosion Likertin-asteikolliset kysymykset koodattiin uudelleen, jolloin vastausvaihtoehdoille annettiin omat arvot.

Reliabiliteetin arvioimiseksi on kehitetty useita erilaisia mittareita. Näistä käytetyin tunnusluku lienee Cronbachin alfa, jolla voidaan arvioida mittauksen sisäistä yhtenäisyyttä. Kerroin ilmoitetaan välillä 0-1, jolloin suuri alpha -arvo kertoo korkeasta reliabiliteetista eli siitä, kuinka hyvin mittarit mittaavat samantyyppistä asiaa. Yleensä hyvänä kertoimena pidetään lukua, joka on yli 0,7. (Heikkilä 2014, 178; Ronkainen ym. 2014, 132.) Muutosjohtajuutta käsittelevästä kysymysosioista pystyttiin testaamaan Cronbachin alfa, jotta niiden luotettavuutta voitiin arvioida. Cronbachin alfa -kertoimet olivat kaikissa kolmessa kysymysosiossa riittävät (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Muutosjohtamisen kysymysosion Cronbachin alfa -kertoimet

<b>Kysymysosio</b>	<b>Cronbachin alfa</b>
<b>KAAPO-kokeilun alussa</b> 5 muuttujaa	<b>0,83</b>
<b>KAAPO-kokeilun aikana</b> 5 muuttujaa	<b>0,86</b>
<b>Työyhteisöni</b> 7 muuttujaa	<b>0,93</b>

Yksiulotteinen frekvenssijakauma, eli suora jakauma kertoo aineistossa muuttujan eri luokkien yleisyyden. Tulokset voidaan ilmoittaa prosentteina tai absoluuttisina lukumäärinä riippuen siitä, mitä tutkimustuloksissa taulukoilla pyritään esittämään. (Heikkilä 2014, 144.) Sekä muutoksen johtamisen kysymysosioissa, että itseohjautuvuutta koskevissa kysymysosioissa otettiin frekvenssijakaumat ja niistä saaduista tuloksista tehtiin pylväskuviot vaakapylväin, että pystypylväin, sekä omat taulukkonsa. Vastaukset ilmoitettiin prosentteina.

Muuttujien välisiä yhteyksiä ja niiden välisiä riippuvuuksia ilmaistaan yleensä korrelaatiokertoimella, joka kertoo numeroarvona kahden eri muuttujan välisen riippuvuuden. Korrelaatio kertoo riippuvuuden suunnan joko positiivisilla tai negatiivisilla arvoilla ja korrelaation voimakkuuden -1 ja +1 vaihteluvälillä. Mitä lähempänä nollaa muuttujien välinen arvo on, sitä heikompi on niiden tilastollinen riippuvuus. Korrelaatiokertoimissa etumerkki osoittaa muuttujien välisen riippuvuuden suunnan (positiivinen ja negatiivinen) ja suureneeko vai pieneneekö toisen

muuttujan arvo, kun toinen kasvaa. Tässä tutkimuksessa käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa, joka sopii parhaiten järjestysasteikollisiin muuttujiin. Spearmanin korrelaatiokerroin perustuu ainoastaan havaintojen järjestykseen, eikä muuttujien arvojen etäisyyksiä oteta huomioon. Merkitsevyystaso  $p$  (probability) eli Sig. (Significance) ilmoittaa riskitason sille, että riippuvuus tai ero johtuu sattumasta. Tämä on tutkimuksen tulosta tulkittaessa avainarvo. Mitä pienempi tuloksen merkitsevyystaso on, sitä merkittävämpi tulos on. (Vilkkä 2007, 130; Heikkilä 2014, 92, 182, 184, 192-193.)

Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä liittyen vastaajien kokemuksiin heidän itseohjautuvuutensa kehittymisestä asiakasohjaajina KAAPO-kokeilun aikana. Kysymysten pohjana oli Martelan & Jarenkon (2017, 12) jäsentely siitä, mistä itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena koostuu eli sisäinen motivaatio, päämäärän selkeys sekä tarvittava osaaminen. Koska jo kysymysten taustalla oli tällainen määritelmä, käyttämämme analyysimenetelmä on teorialähtöinen sisällönanalyysi (liite 3.). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston hankintaa ja analyysia ohjaa valmis käsitejärjestelmä ja/tai analyysirunko; se mitä ilmiöstä jo tiedetään. Se tukeutuu tiettyyn teoriaan tai malliin tai auktoriteetin esittämiin ajatuksiin. Tällöin eteneminen tapahtuu niin sanotusti yleisestä yksittäiseen, ja useimmiten aikaisempaa tietoa testataan uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110, 131.)

Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli yhdeksän kappaletta. Näillä kysymyksillä haluttiin saada esiin sellaista tietoa, jota ei etukäteen osattu arvioida. Aluksi luettiin kaikki avointen kysymysten vastaukset, jotta yleiskuva hahmottui. Koska materiaalia oli verrattain vähän, valittiin analysoitavaksi kaikki ne vastaukset, jotka kuvasivat tutkimaamme ilmiötä useammalla kuin yhdellä tai kahdella sanalla. Vastaukset pelkistettiin yrittäen säilyttää niiden oleellisen sisältö, minkä jälkeen ne ryhmiteltiin alaluokkiin. Tämän jälkeen tutkittiin, kuinka alaluokat sopivat ennalta asetettuihin yläluokkiin ja jäikö niistä jotain yli. Merkityksellisiä ilmaisuja käytettiin tutkimuksessamme esimerkkeinä aineistosta ja tehdystä analyysistä.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa esitellään ensin kohderyhmän taustatiedot. Luku 7.2 vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka käsitteli asiakasohjaajien kokemuksia muutosjohtajuudesta KAAPO-kokeilussa. Toiseen tutkimuskysymykseen, mitkä ovat asiakasohjaajien kokemukset itseohjautuvuuden kehittymisestä KAAPO-kokeilussa vastaa luku 7.3. Lopuksi luvussa 7.4 on koottu yhteenveto koko tutkimuksen tuloksista.

### 7.1 Taustatiedot

Kyselytutkimus lähetettiin 40 Ikäneuvo-hankkeen Kaapo—kokeiluun osallistuvalla asiakasohjaajalle. Kyselytutkimukseen vastasi 27 asiakasohjaajaa, joten vastausprosentiksi muodostui 67 %. Vastanneissa alle 31-vuotiaita ei ollut lainkaan ja yli 60-vuotiaita oli huomattavasti vähemmän, kuin muita vastanneita ikäluokkia. Kyselylomakkeen perustiedoissa kysyttiin vastaajien iän lisäksi vastaajien koulutusta, mitä työtä he ovat tehneet ennen asiakasohjaajaksi alkamista, työkokemusta vuosina, sekä ajankohtaa, jolloin vastaaja on aloittanut työnsä asiakasohjaajana. Perustietojen kartoituksella pyrittiin hakemaan syy-yhteyksiä tutkimuksen peruskysymyksiin.

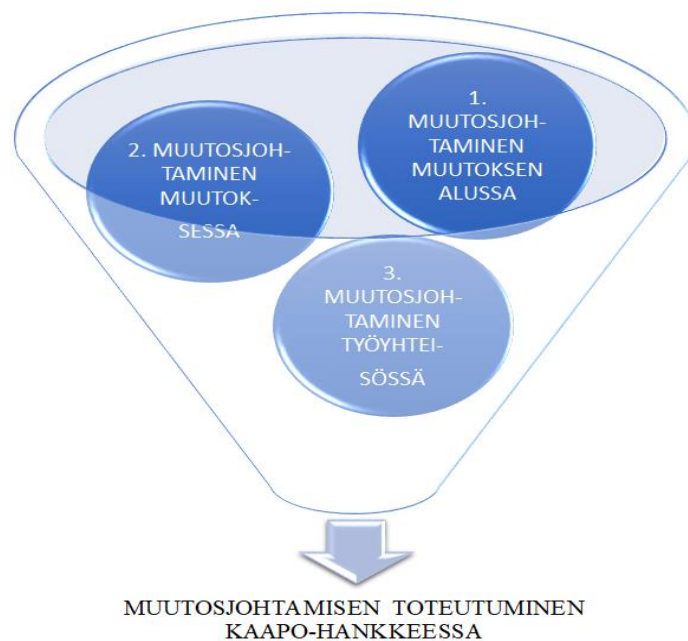
Vastaajilta löytyi koulutustaustaa hyvin monipuolisesti, kuten terveydenhoitajia ja sairaanhoitajia, geronomeja ja sosionomeja. Vastaajista 14 löytyi myös ammatin liittyvä toinen tutkinto. Vastaajista enemmistö oli työskennellyt palveluohjaajana (29,6%), tai kotisairaanhoitajana (25,9%) ennen asiakasohjaajan työn aloitusta.

Työkokemusta vuosina vastaajilta löytyi kattavasti. Eniten vastauksia (18,5%) tuli työkokemus vuosina ryhmiin 16-20 vuotta, 21-25 vuotta ja 31-35 vuotta. Suurin osa vastaajista (44,4%) oli aloittanut työn asiakasohjaajana Ikäneuvo-hankkeen Kaapo-kokeilun aloitettua kunnissa lokakuussa 2017. 33,3% vastaajista oli aloittanut työn asiakasohjaajana aiemmin vuonna 2017 ja yksittäisiä asiakasohjaajana tai palveluohjaajana aloittaneita löytyi vuosilta 2008,2014, 2015 ja 2016.

Kaksi vastausta piti hylätä, koska vastaajat kertoivat aloittaneensa asiakasohjaajana 10/2018, Tämä ajankohtana sijoittui tutkimuksessa tulevaisuuteen, koska kyselytutkimus toteutettiin 22.5.-5.6.2018.

## 7.2 Muutosjohtamisen toteutuminen

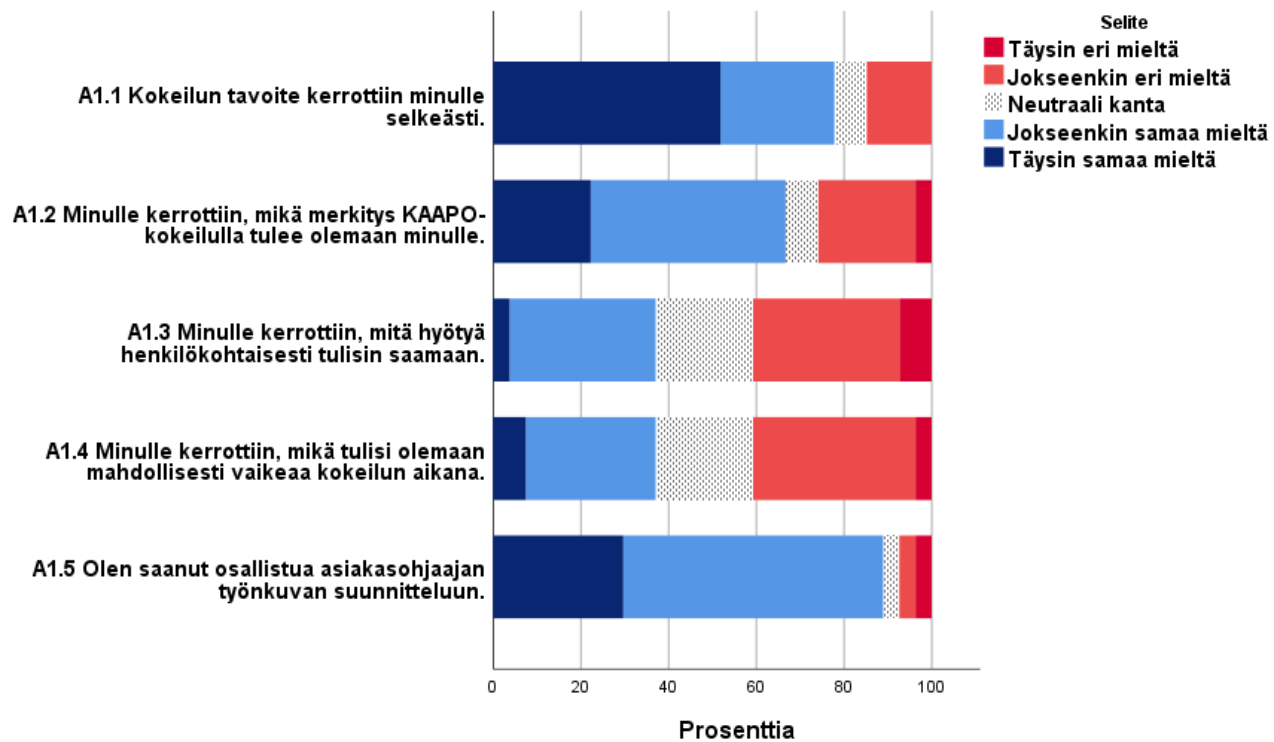
Tutkimuksessa asiakasohjaajien kokemuksia muutosjohtamisesta kartoitettiin kolmessa eri osiossa (kuvio 6). Ensimmäinen osio keskittyi muutosjohtamiseen KAAPO-kokeilun alussa, toinen osio keräsi tietoa muutosjohtamisesta kokeilun aikana ja kolmas osio keskittyi muutosjohtamiseen työyhteisössä. Loppuyhteenveto muutosjohtamisen toteutumisesta löytyy luvusta 7.4.



KUVIO 6. Muutosjohtamisen kartoitus

### 7.2.1 Muutosjohtaminen KAAPO-kokeilun alussa

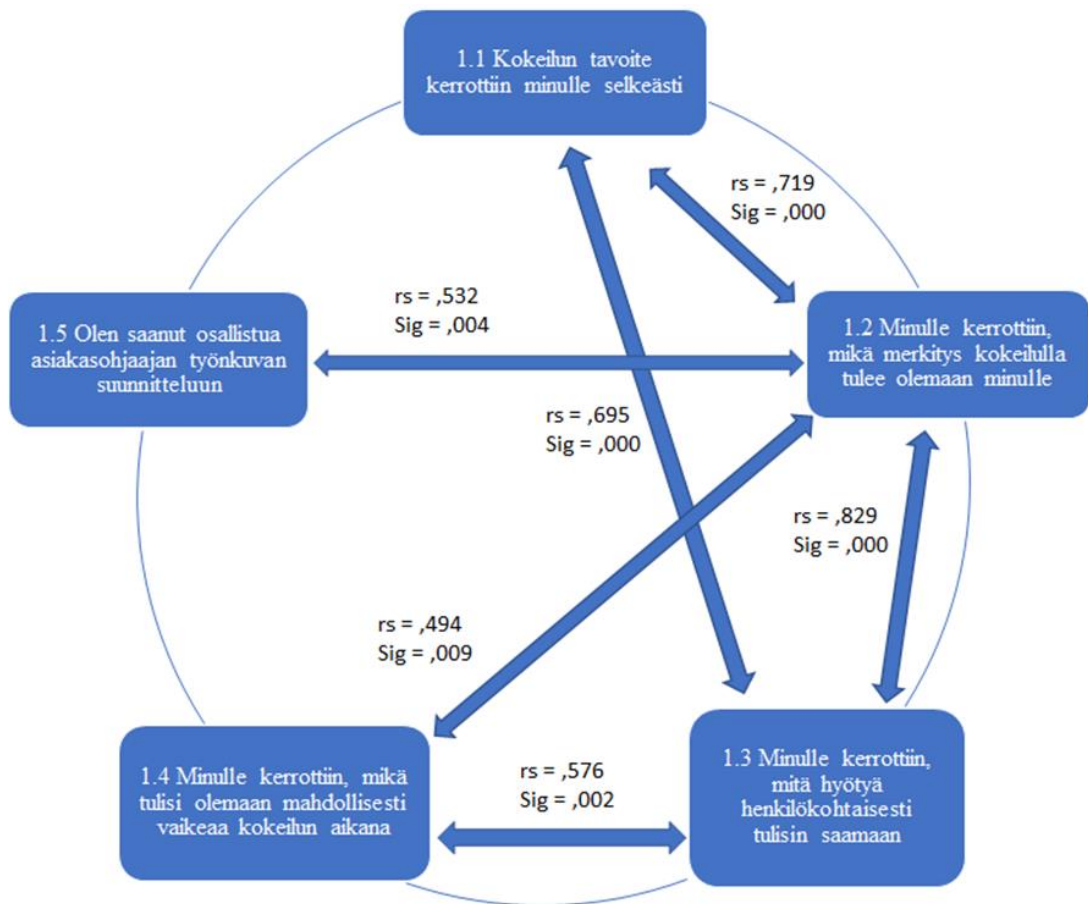
Muutosjohtamisen kokemuksia KAAPO-kokeilun alussa kysyttiin viiden muuttujan avulla (kuvio 7). Kuvion frekvenssit löytyvät liitteestä 4.



KUVIO 7. KAAPPO-kokeilun alussa –kysymysosion vastaukset prosentteina (n=27)

Suurin osa vastaajista, 51,9% oli täysin samaa mieltä väittämästä, että *“kokeilun tavoite kerrottiin minulle selkeästi”*. Täysin / jokseenkin samaa mieltä oli myös suurin osa vastaajista väittämistä *“minulle kerrottiin, mikä merkitys KAAPPO-kokeilulla tulee olemaan minulle”* ja *“olen saanut osallistua asiakasohjaajan työnkuvan suunnitteluun”*. 40,7% kohderyhmästä oli jokseenkin / täysin eri mieltä väittämistä *“minulle kerrottiin, mitä hyötyä henkilökohtaisesti tulisin saamaan”* ja *“minulle kerrottiin, mikä tulisi olemaan mahdollisesti vaikeaa kokeilun aikana”*. Kahdessa viimeksi mainitussa väittämässä neutraalin kannan oli ottanut 22,2% tutkimukseen vastanneista.

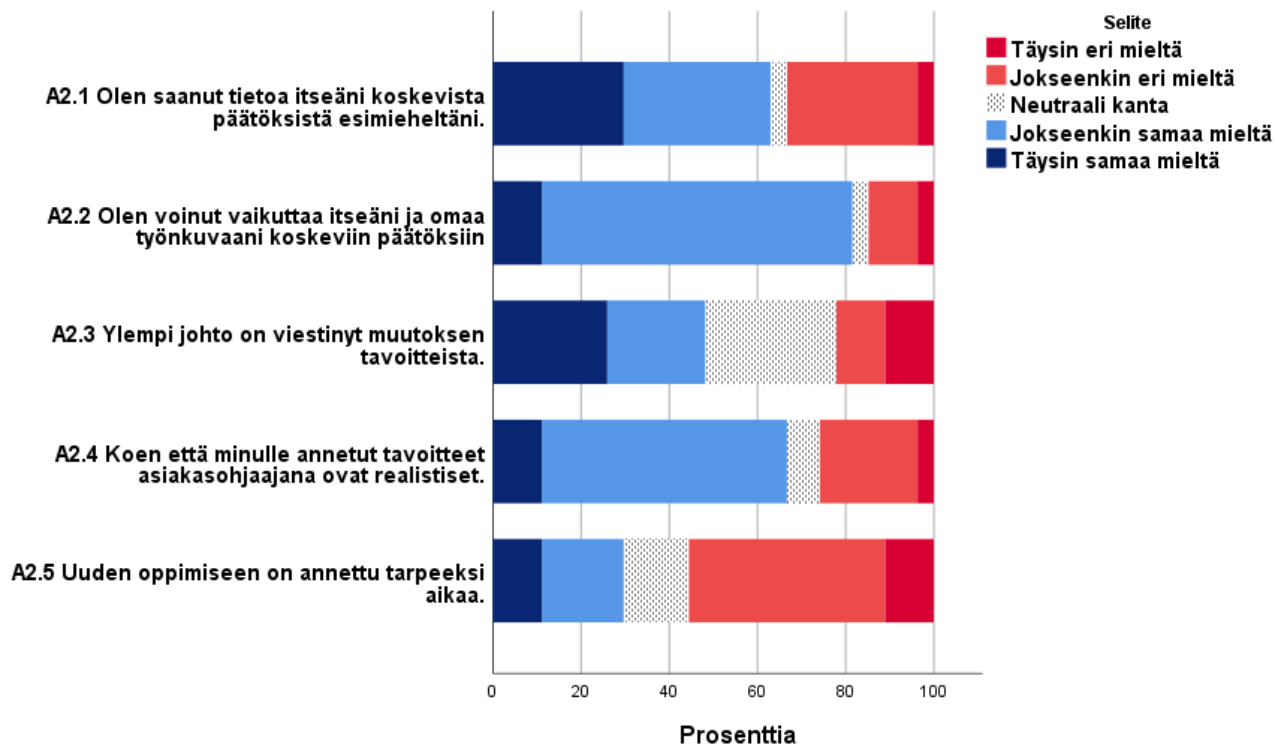
Tutkimuksen tulokset osoittavat, että KAAPPO-kokeilussa asiakasohjaajia on informoitu ja he ovat saaneet tarvittavaa tietoa (kuvio 8). Tulokset osoittavat, että joidenkin kysymysten välillä on yhteys. Tuloksesta voidaan päätellä, että asiakasohjaajat ovat saaneet tietoa kokeilusta ja sen tuomista muutoksista.



KUVIO 8. KAAPPO-kokeilun alussa kysymysten yhteys annettuun informaatioon

### 7.2.2 Muutosjohtaminen KAAPPO-kokeilun aikana

Muutosjohtamisen toteutumista kokeilun aikana kysyttiin viiden muuttujan avulla (kuvio 9). Kuvion frekvenssit löytyvät liitteestä 4. Vastaajien ikää verrattiin väittämän: uuden oppimiseen on annettu tarpeeksi aikaa kysymyksen kanssa, koska yli puolet vastaajista olivat väittämän kanssa joko täysin eri mieltä, tai jokseenkin eri mieltä.



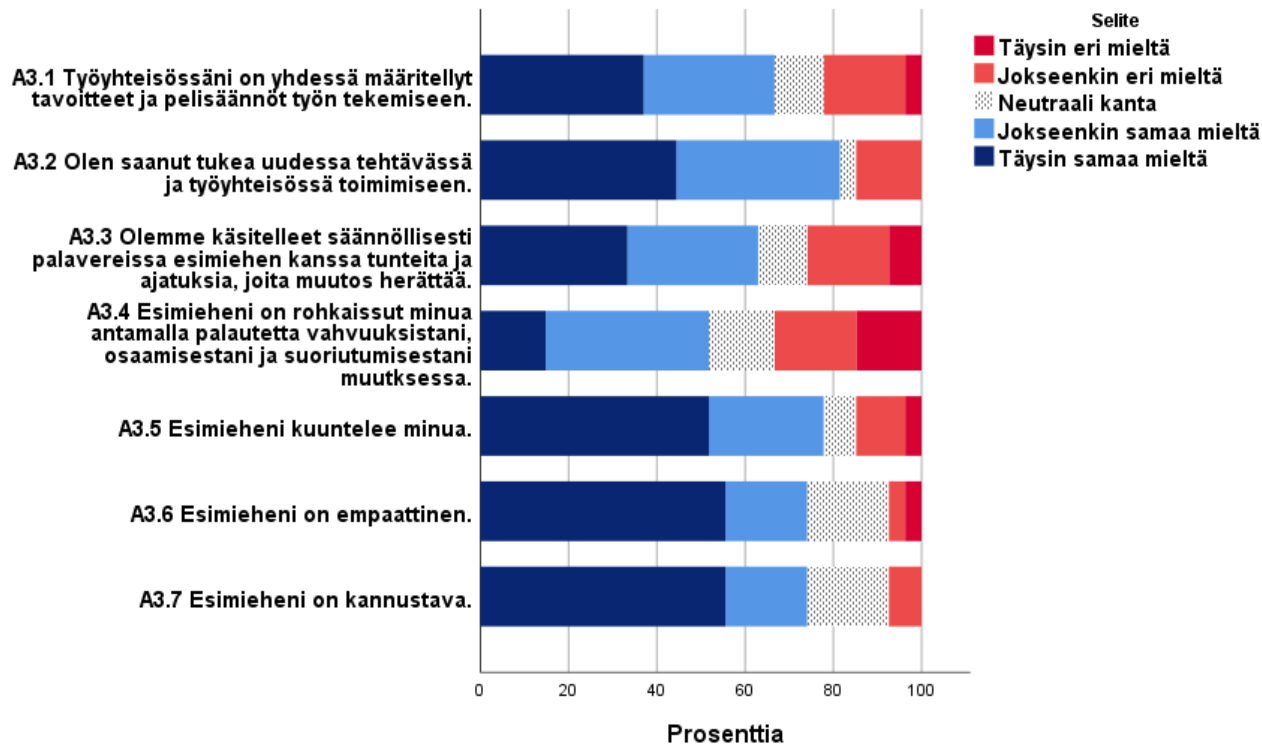
KUVIO 9. KAAPO-kokeilun aikana kysymysosion vastaukset prosentteina (n=27)

Vastaajista enemmistö oli täysin / jokseenkin samaa mieltä väittämistä *“olen saanut tietoa itseäni koskevista päätöksistä esimieheltäni”* (62,9%), *“olen voinut vaikuttaa itseäni ja omaa työkuvaani koskeviin päätöksiin”* (81,5%) ja *“annetut tavoitteet asiakasohjaajana ovat realistiset”* (66,7%). Väittämä *“ylempi johto on viestinyt muutoksen tavoitteista”* tuotti vastauksissa hajontaa. Vastaajista 48,1% oli väittämän kanssa täysin / jokseenkin samaa mieltä. Neutraalin kannan vastasivat 29,6% ja täysin / jokseenkin eri mieltä oli 22,2% vastaajista. Enemmistö, 55,5% vastasi täysin / jokseenkin eri mieltä väittämään *“uuden oppimiseen on annettu tarpeeksi aikaa”*.

Tutkimustulosten perusteella enemmistö ikäluokista 31-40 vuotta, 41-50 vuotta ja 51-60 vuotta ovat vastanneet väittämään; uuden oppimiseen on annettu tarpeeksi aikaa joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa löytyi ainoastaan vastaajia ikäluokista 51-60 vuotta, sekä yli 60 vuotta. Tulosten mukaan iäkkäämmät asiakasohjaajat kokevat, että aikaa olisi annettu uuden oppimiseen, kun taas nuoremmat vastaajat kokevat, että aikaa ei olisi ollut tarpeeksi uuden oppimiseen.

### 7.2.3 Muutosjohtaminen työyhteisössä

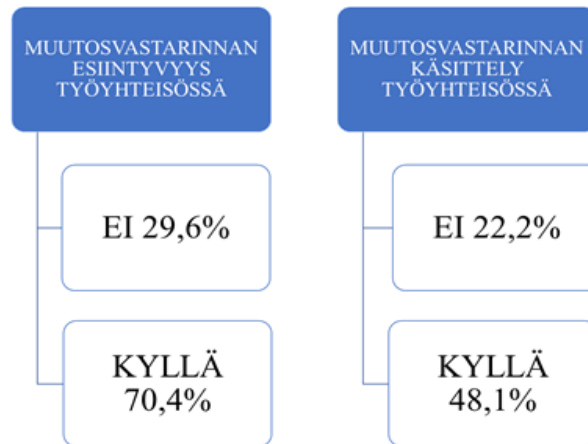
Muutosjohtamisen toteutumista työyhteisössä kysyttiin 9 muuttujan avulla. Seitsemän ensimmäistä kysymystä olivat asteikkokysymyksiä (kuvio 10). Kuvion frekvenssit löytyvät liitteestä 4. Kaksi viimeitä väittämää olivat kyllä/ei kysymyksiä.



KUVIO 10. Työyhteisössäni kysymysoSION vastaukset prosentteina (n=27)

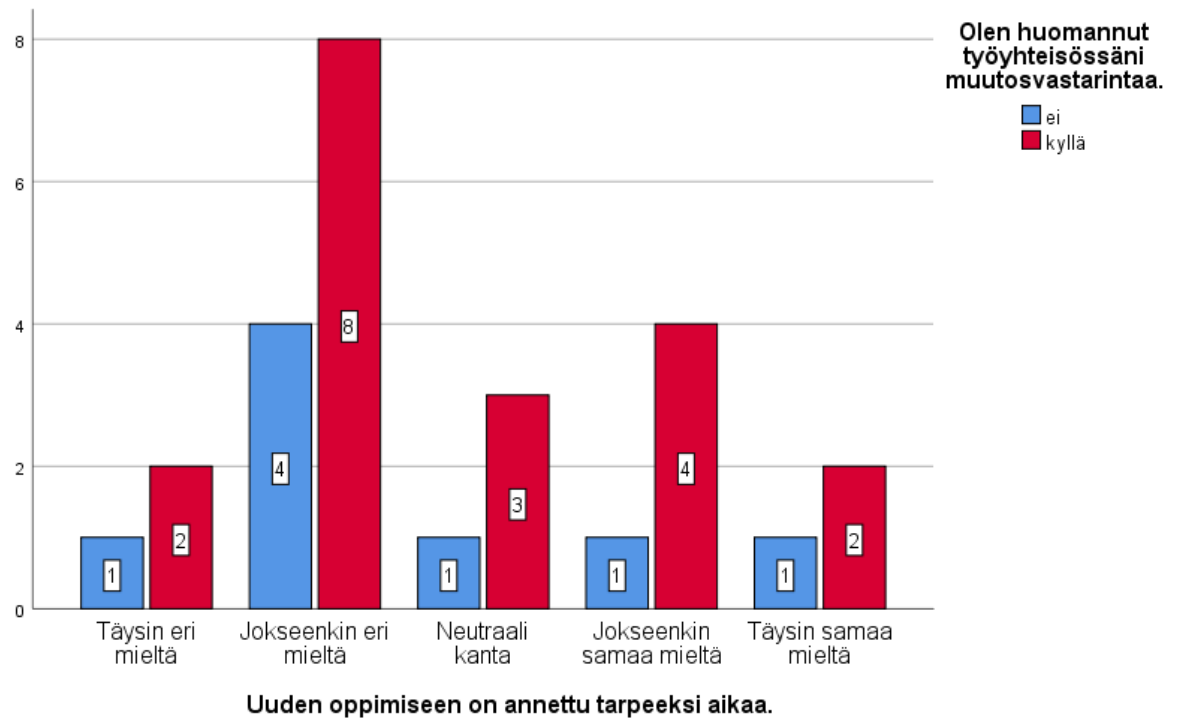
Vastaajista enemmistö oli täysin / jokseenkin samaa mieltä kaikista seitsemästä asteikkokysymysten väittämästä, jotka käsitelivät muutosjohtamista työyhteisössä. Väittämiin oli vastattu seuraavin prosenttiosuuksin: *“työyhteisössäni on yhdessä määritellyt tavoitteet ja pelisäännöt työn tekemiseen”* (66,6%), *“olen saanut tukea uudessa tehtävässä ja työyhteisössä toimimiseen”* (81,4%), *“olemme käsitelleet säännöllisesti palavereissa esimiehen kanssa tunteita ja ajatuksia, joita muutos herättää”* (62,9%), *“esimieheni on rohkaissut minua antamalla palautetta vahvuuksistani, osaamisestani tai suoriutumisestani muutoksessa”* (51,8%), *“esimieheni kuuntelee minua”* (77,8%), *“esimieheni on empaattinen”* (74,1%) ja *“esimieheni on kannustava”* (74,1%).

Valtaosa vastaajista (70,4%) vastasi kyllä, väittämään *“olen huomannut työyhteisössäni/tiimissäni muutosvastarintaa”* (kuvio 11). Tätä kysymystä seurasi jatkoväittäjä *“jos vastasit kyllä edelliseen kysymykseen, seuraava väittäjä koskee vain sinua: esimieheni on käsitellyt muutosvastarintaa ja siitä on keskusteltu yhdessä palavereissa”*. Tähän väittämään suurin osa vastaajista vastasi kyllä (48,1%).



KUVIO 11. Muutosvastarinnan esiintyvyys ja käsittely työyhteisössä

Tutkimustulosten mukaan (kuvio 12) vastaajista 37%, jotka olivat kokeneet muutosvastarintaa, olivat väittämän: uuden oppimiseen on annettu tarpeeksi aikaa joko täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastaavasti 22,2% vastaajista, jotka muutosvastarintaa olivat kokeneet, vastasivat väittämään joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Tulosten perusteella muutosvastarintaa oli koettu olevan enemmän niissä työyhteisöissä, joissa koettiin, että uuden oppimiseen ei ole annettu tarpeeksi aikaa.



KUVIO 12. Uuden oppimiseen on annettu tarpeeksi aika ja muutosvastarinnan esiintyvyys frekvensseinä (n = 27)

### 7.3 Itseohjautuvuuden kehittyminen

#### 7.3.1 Sisäinen työmotivaatio

Vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana 1 – 5 omalle työmotivaatiolleen (taulukko 2). Taulukon frekvenssit löytyvät liitteestä 4. Suurin osa asiakasohjaajista oli hyvin motivoituneita uuteen työhönsä KAAPO-kokeilun alkaessa marraskuussa 2016. Arvosanan 5 antoi tällöin 69,2 % vastaajista ja heikointa arvosanaa (1) ei antanut kukaan. Toukokuussa 2018, kun kokeilu oli ollut käynnissä 1 ja ½ vuotta, hyvin motivoituneita työhönsä oli enää 38,5 % ja arvosanan 1 antoi omalle työmotivaatiolleen 7,7 % vastaajista.

TAULUKKO 2. Asiakasohjaajien kokema muutos sisäisessä työmotivaatiossa KAAPO-kokeilun aikana (n= 26)

	1	2	3	4	5
MOTIVAATIO ASIAKASOHJAUKSEN ALUSSA	0,0%	3,8%	7,7%	19,2%	69,2%
MOTIVAATIO ASIAKASOHJAAJANA NYT	7,7%	3,8%	11,5%	34,6%	38,5%

Asiakasohjaajien kokemukset sisäisestä työmotivaatiosta ja sen kehittymisestä liittyivät esimiestoimintaan, ohjeistusten yhdensuuntaisuuteen sekä informatiivisten olosuhteiden/läpinäkyvyyden tärkeyteen. Esimiestoiminta tarkoittaa tässä työnkuvan selkeyttä, johdon ymmärrystä käytännön työstä sekä henkilöstöresursointia. Ohjeistusten yhdensuuntaisuus puolestaan liittyi eriäviin näkemyksiin asiakasohjaajan työnkuvan laajuudesta. Myös hankkeen ja organisaation ohjeistuksissa koettiin ristiriitaisuutta. Informatiiviset olosuhteet/ läpinäkyvyyden tärkeys tarkoittavat tässä riittävää tiedonsaantia sekä ajantasaista perehdytystä jatkuvien muutosten keskellä. Osassa vastauksia näkyi sisäisen työmotivaation parantuminen, osassa taas heikentyminen.

*”Tehtävänkuvan selkiytyminen on lisännyt motivaatiota.”*

*”Johtotason näkemys ja ymmärrys asiakasohjaajan työnkuvan laajuudesta, käytännöstä ja työn organisoinnista puuttuu täysin.” (tämä heikentänyt motivaatiota)*

*”Ristiriitaisia ohjeita hankkeen kanssa.” (tämä heikentänyt motivaatiota)*

*”Olen saanut enemmän tietoa asioista ja oma käsitys muuttuneeseen tilanteeseen selkiytynyt.” (tämä parantanut motivaatiota)*

*”Työelämän tietotekniset vaatimukset, käytänteiden sopiminen ja omalla alueella tapahtuva perehdytys laahaa suurten tavoitteiden perässä.” (tämä heikentänyt motivaatiota)*

### 7.3.2 Päämäärän selkeys

Työn päämäärän koettiin selkeytyneen. KAAPO-kokeilun alussa vastaajista 19,2 % antoi täyden arvosanan (5) kokemalleen työn päämäärän selkeydelle (taulukko 3, frekvenssit liite 4). Kesäkuussa 2018 täyden arvosanan antoi jo 38,5 % vastaajista. Heikoimpia arvosanoja (1 tai 2) antoi kokeilun alkuvaiheessa 11,5 % vastaajista, mutta loppuvaiheessa näin teki enää 3,8 % vastaajista.

TAULUKKO 3. Asiakasohjaajien kokema muutos työn päämäärän selkeydessä KAAPO-kokeilun aikana (n=26)

	1	2	3	4	5
TYÖN SELKEÄ PÄÄMÄÄRÄ ALUSSA	7,7%	3,8%	38,5%	30,8%	19,2%
TYÖN SELKEÄ PÄÄMÄÄRÄ NYT	3,8%	0,0%	15,4%	42,3%	38,5%

Avoimissa vastauksissa työn selkeä päämäärä muodostui kolmesta alaluokasta: keskustelujen ja tiedonsaannin tuoma läpinäkyvyys, esimiestoiminnan tärkeys sekä työntekijän oma avoimuus muutosprosessille. Läpinäkyvyys tarkoittaa tässä keskusteluja esimiehen ja kollegoiden kanssa sekä yhteisiä palaverieja ja koulutuksia. Myös johtamiseen/esimiestoimintaan liittyvät työn organisointikysymykset sekä työnjaolliset asiat vaikuttivat päämäärän näkemiseen. Avoimista vastauksista ilmeni lisäksi, että työntekijät kokivat muutoksen vaikuttavan työn päämäärän näkemiseen varsin eri tavoin. Osa ei kaivannut juurikaan ulkoisia ”raameja” vaan kokivat työn päämäärän selkiytyvän työtä tekemällä, kun taas osalle vastaajista täsmälliset ohjeistukset olivat tärkeitä.

*”Asioista on puhuttu esimiehen kanssa.” (tämä selkeyttänyt päämäärän näkemistä)*

*”Päämäärä selkiytynyt yhteisten palaverien, koulutusten vuoksi.”*

*”Päämäärä on välillä ristiriidassa hankkeen päämäärän, organisaation epäselvän päämäärän sekä oman päämäärän kanssa.” (tämä heikentänyt päämäärän näkemistä)*

*”Sekava, hallitsematon johtaminen sumentanut päämäärän näkemistä.”*

*”Päämäärä tarkentunut ja selkiytynyt, mutta käytännön toteutus tulee perässä... kunnallinen muutosprosessi on ainakin omassa kunnassani hidas ja kankea.”*

*”Työnkuvan ja tekemisen myötä päämäärä kirkastunut.”*

*”Työtä tekemällä asiat selkiytyvät.”*

### 7.3.3 Osaaminen

Osaamisen muodostuu tässä tutkimuksessa neljästä yläluokasta: ajankäytön hallinta, resurssien hallinta (julkisten varojen käyttö), asioiden priorisointitaito sekä ammatilliset taidot. Vastaajat antoivat kouluarvosanan 1 – 5 omalle ajankäytön hallinnalleen KAAPO-kokeilun alussa sekä loppuvaiheessa (taulukko 4, frekvenssit liite 4). Kokemukset omasta ajankäytön hallinnasta parantuivat kokeilun aikana. Alussa hyvän arvosanan (4 tai 5) omalle ajankäytön hallinnalleen antoi tasan puolet vastaajista, kun taas lopussa heidän osuutensa oli jo 76,9 %.

TAULUKKO 4. Asiakasohjaajien kokema muutos omassa ajankäytön hallinnassaan KAAPO-kokeilun aikana (n=26)

	1	2	3	4	5
OMAN AJANKÄYTÖN HALLINTA ALUSSA	3,8%	7,7%	38,5%	34,6%	15,4%
OMAN AJANKÄYTÖN HALLINTA NYT	3,8%	7,7%	11,5%	50,0%	26,9%

Kokemukseen omasta ajankäytön hallinnasta liittyi jälleen esimiestoiminta, mutta myöskin oman työn realistisen rajaamisen tärkeys nousi esiin. Esimiestoiminta tarkoittaa tässä työntekijän tehtäväkuvan tarkistamista sekä siitä huolehtimista, että henkilöstöresursointi on riittävä, eikä liiallinen työmäärä näin heikennä kokemusta ajankäytön hallinnasta. Oman työn realistinen rajaaminen puolestaan muodostui oman työn organisoinnista, hyvästä ennakoinnista sekä työkokemuksesta.

*”Työtä on niin paljon, ettei sitä hallita millään lailla.” (kokemus ajankäytön hallinnasta heikentynyt)*

*”Työvoimavajaus aiheuttaa lisätyötä ja stressiä.” (kokemus ajankäytön hallinnasta heikentynyt)*

*”Tehtäväkuvaani on tarkistettu matkan varrella, vaikka edelleen siinä on tehtäviä, jotka eivät mielestäni kuulu asiakasohjaajalle.” (kokemus ajankäytön hallinnasta parantunut)*

*”Kokemus työskentelystä, tavoitteista sekä käytännöistä on parantanut ajankäytön hallintaa.”*

*”Suunnittelen käyntejä pidemmälle enkä koita ylikuormittaa päiviä.” (kokemus ajankäytön hallinnasta parantunut)*

Myös kokemukset resurssien hallinnasta eli kustannustietoisuudesta (julkisten varojen käyttö) parantuivat KAAPO-kokeilun aikana. Alussa hyvän arvosanan (4 tai 5) antoi itselleen 46,1 % vastaajista (taulukko 5, frekvenssit liite 4), kun taas keväällä 2018 heidän osuutensa oli tasan 76 %. Heikon arvosanan (1 tai 2) antoi itselleen alussa 26,9 % vastaajista, mutta lopussa näin teki enää 16,0 %.

TAULUKKO 5. Asiakasohjaajien kokema muutos omassa kustannustietoisuudessaan KAAPO-kokeilun aikana (n=26)

	1	2	3	4	5
KUSTANNUSTIETOISUUS ALUSSA	11,5%	15,4%	26,9%	26,9%	19,2%
KUSTANNUSTIETOISUUS NYT	8,0%	8,0%	8,0%	44,0%	32,0%

Avointen kysymysten vastauksista resurssien hallintaan (kustannustietoisuus) liittyen nostimme esiin ulkoiset rajoitukset, jonka kirjasimme toiseksi alaluokaksi. Ulkoiisiin rajoituksiin kuuluivat kahlitseva budjetti sekä työmäärä, johon työntekijä ei itse voinut vaikuttaa. Jos työtä oli liikaa, ei aikaa enää jäänyt budjetin seurantaan. Toinen asia, joka vaikutti kokemukseen resurssien hallinnasta, oli jälleen

olosuhteiden informatiivisuus eli tiedonsaanti mm. koulutusten kautta. Tähän oli tiin pääosin tyytyväisiä.

*”Kriteerit ovat tiukentuneet ja niillä mennään.” (kokemus resurssien hallinnasta parantunut)*

*”Kustannusten seuranta on mahdotonta, koska siihen ei ole aikaa ja virheitä sattuu – työ on kaaoksessa.” (kokemus resurssien hallinnasta heikentynyt)*

*” Kustannustietoisuutta painotetaan.” (kokemus resurssien hallinnasta parantunut)*

*”Koulutusta ja tietoa asioista on saanut hankkeen myötä.” (kokemus resurssien hallinnasta parantunut)*

Asioiden priorisointitaitokin kehittyi asiakasohjaajien keskuudessa. KAAPO-kokeilun alussa hyvän arvosanan (4 tai 5) antoi itselleen 46,2 % vastaajista ja lopuvaiheessa näin teki jo 84,6 % (taulukko 6, frekvenssit liite 4). Omat priorisointitaitonsa heikoiksi (arvosana 1 tai 2) kokeilun alussa arvioi 15,3 % vastaajista, kun taas lopussa heikon arvosanan itselleen antoi vain 3,8 %.

TAULUKKO 6. Asiakasohjaajien kokema muutos asioiden priorisoinnin osaamisessa KAAPO-kokeilun aikana (n=26)

	1	2	3	4	5
ASIOIDEN PRIORISOINNIN OSAAMINEN ALUSSA	3,8%	11,5%	38,5%	30,8%	15,4%
ASIOIDEN PRIORISOINNIN OSAAMINEN NYT	3,8%	0,0%	11,5%	61,5%	23,1%

Avoimissa vastauksissa koettiin esimiehen tuen sekä tavoitteen ja tehtävänkuvan selkeyden parantavan asioiden priorisointitaitoa. Myös suoranaisesta pakosta asioiden priorisointiin raportoitiin. Esimiestoiminnan tärkeydestä muodostimme toisen alaluokan asioiden priorisointitaidolle. Toiseksi alaluokaksi nostimme kokemuksen sekä koulutusten tuoman luottamuksen omaan osaamiseen.

*”Esimiehen tuki on parantanut asioiden priorisointitaitoa.”*

*”Tavoitteen selkeyttäminen, tehtävänkuvan selkeyttäminen.” (kokemus priorisointitaidosta parantunut)*

*”Pakko osata priorisoida tässä tilanteessa.” (kokemus priorisointitaidosta parantunut)*

*”Kyky priorisoida on hävinnyt. Koska työnteen peruspuitteet eivät ole kunnossa, menee aika kaikenlaiseen turhuuteen, ns. hukka- ja päällekkäistyöhön...” (kokemus priorisointitaidosta heikentynyt)*

*”Harjoitus tekee mestarin.” (kokemus priorisointitaidosta parantunut)*

*”Ammattitaidon vahvistuessa osaan pohtia priorisoinnin paremmin.” (kokemus priorisointitaidosta parantunut)*

*”Kokemuksen kautta opittua. Sekä koulutusten.” (kokemus priorisointitaidosta parantunut)*

Myös kokemus ammatillisten asioiden hallinnasta parantui. Uutena asiakasohjaajana ammatillisten asioiden hallintansa koki hyväksi (arvosana 4 tai 5) tasan puolet vastaajista (taulukko 7, frekvenssit liite 4). Keväällä 2018 näin arvioi jo 84,6 % vastaajista. Uutena asiakasohjaajana heikoiksi (arvosana 1 tai 2) oman ammatillisten asioiden hallintansa arvioi 7,6 % vastaajista, mutta kesäkuussa 2018 näin ei tehnyt enää kukaan.

TAULUKKO 7. Asiakasohjaajien kokema muutos ammatillisten asioiden hallinnassa KAAPO-kokeilun aikana (n=26)

	1	2	3	4	5
AMMATILLISTEN ASIOIDEN HALLINTA UUTENA ASIAKASOHJAAJANA	3,8%	3,8%	42,3%	38,5%	11,5%
AMMATILLISTEN ASIOIDEN HALLINTA NYT	0,0%	0,0%	15,4%	61,5%	23,1%

Avointen kysymysten vastaukset ammatillisten taitojen kehittymiseen liittyen nousivat esiin tiedon jakamisen/informatiivisten olosuhteiden tärkeyden. Tästä tuli myöskin toinen alaluokka. Esiin nousivat myös yksilölliset erot asennoitumisessa työn haasteellisuutta kohtaan; osa vastaajista koki uusien asioiden opettelun heikentävän kokemustaan ammatillisesta osaamisesta, kun taas osa koki uusien asioiden laajentavan näkemystään ja näin parantavan ammattitaitoa. Muutoksen mukanaan tuoma itsensä kehittämisen vaatimus ja sen hyväksyminen kirjattiin toiseksi alaluokaksi.

*"Meitä on koulutettu paljon hankkeessa." (kokemus omasta ammattitaidosta vahvistunut)*

*"Keskustelu/koulutus auttanut." (kokemus omasta ammattitaidosta vahvistunut)*

*"Asiakasohjaajan tehtäviin liittyvät sos.etuudet ovat uusia haltuun otettavia asioita."*

*(kokemus omasta ammattitaidosta heikentynyt)*

*"Tietoisuus sosiaalietuuksista ja Kelan etuuksista lisääntynyt, samoin erilaisten lakien tuntemisessa."*

*(kokemus omasta ammattitaidosta vahvistunut )*

*"Näkemys on laajentunut. Opeteltavaa riittää varmaan ikuisesti... Asiakkaan tilanteen arvioiminen kertakatselmuksena tulee olemaan varmaan ikuinen haaste ja kenties mahdottomuus. Tässä voi kuitenkin kehittää itseään." (kokemus omasta ammattitaidosta vahvistunut)*

Selvästi suurin osa asiakasohjaajista koki, että eniten heidän itseohjautuvuuden tasoonsa olivat vaikuttaneet aikaisemmat työkokemukset (kuvio 13). Näin arvioi 74,1 % vastaajista. Vastaajista 11,1 % koki, että eniten vaikuttanut tekijä oli koulutus. Työyhteisön tuen näki merkittävimmäksi tekijäksi 7,4 % vastaajista ja esimiehen tuen koki tärkeimmäksi tekijäksi 3,7 %.

### 7.3.4 Yhteenveto laadullisen analyysin tuloksista

Avoimista kysymyksistä nousi esiin seuraavia teemoja:

Asiakasohjaajien sisäinen työmotivaatio muodostui siitä, millaiseksi esimiestoiminta koettiin. Työmotivaation kannalta oleellista oli myös ohjeistusten yhden-suuntaisuus sekä informatiiviset olosuhteet/läpinäkyvyys.

Päämäärän selkeyteen vaikutti keskustelujen ja tiedonsaannin tuoma läpinäkyvyys. Edelleen esimiestoiminta koettiin merkittävänä, mutta myös asiakasohjaajan oma avoimuus muutosprosessille nousi esiin.

Ajankäytön hallinnan kannalta keskeistä oli asiakasohjaajan oman työn realistinen rajaaminen. Esimiestoiminta koettiin tässäkin asiassa merkittävänä, jotta liiallinen työkuorma ei uuvuttaisi työntekijöitä.

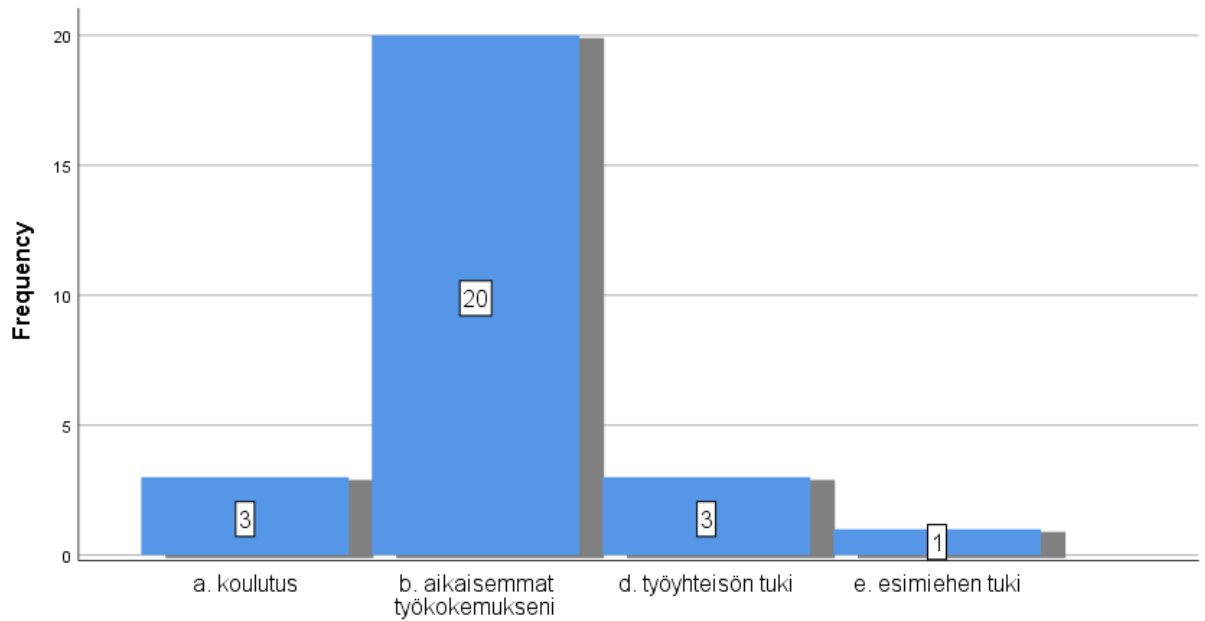
Kokemukseen resurssien hallinnasta vaikuttivat informatiiviset olosuhteet, lähinnä koulutusten muodossa. Myös ulkoiset rajoitukset, kuten kahlitseva budjetti, nousivat esiin.

Asioiden priorisointitaidon kehittymiseen vaikuttivat jälleen esimiestoiminnan eri osa-alueet, kuten tehtäväkuvan selkeys. Esiin nousi myös kokemuksen ja koulutuksen mukanaan tuoma luottamus omaan osaamiseen.

Ammatillisten taitojen kehittymisen kannalta oleellista oli tiedon jakaminen ja muutoinkin informatiiviset olosuhteet. Tärkeää oli myös muutoksen mukanaan tuoman itsensä kehittämisen vaatimuksen hyväksyminen.

### 7.3.5 Asiakasohjaajan itseohjautuvuuteen eniten vaikuttaneet tekijät

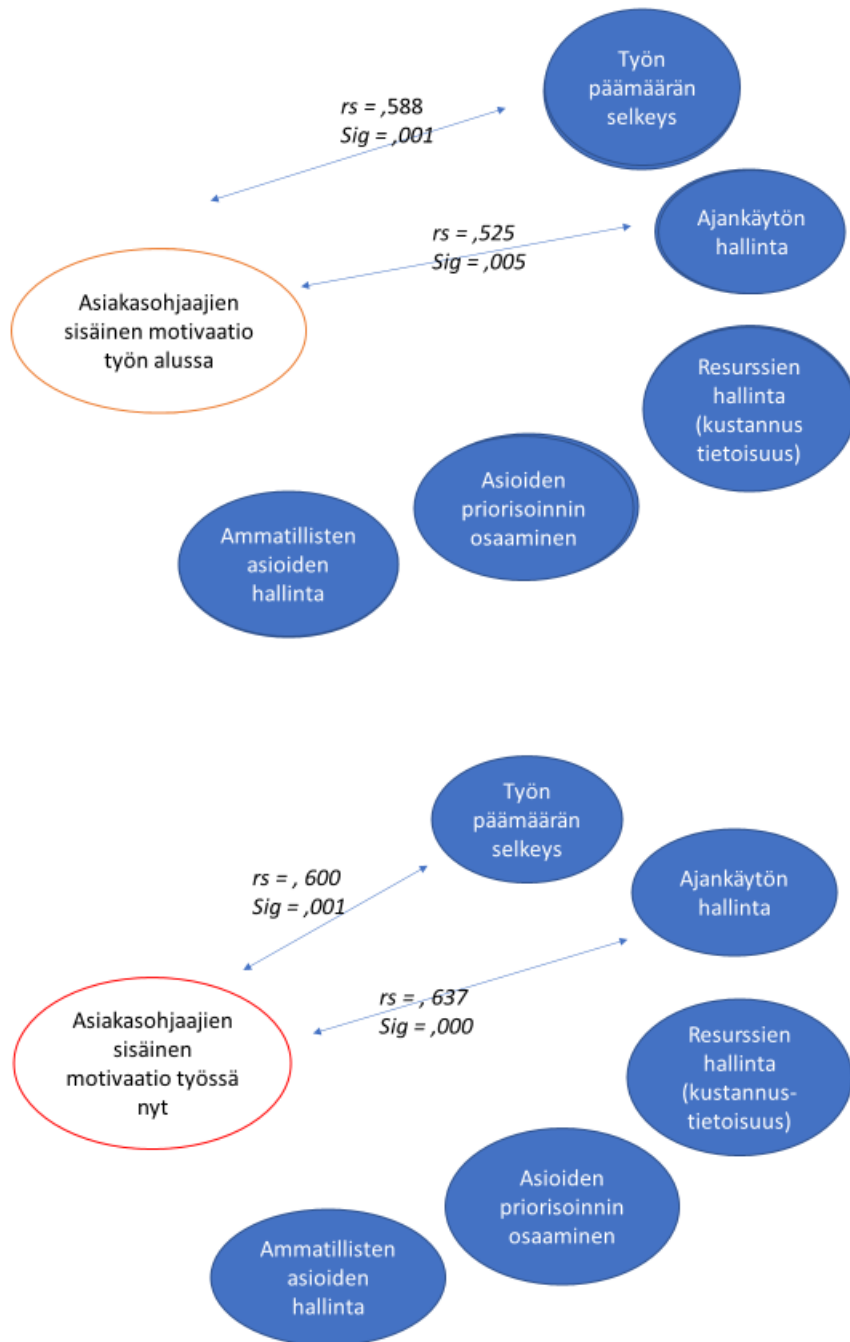
Selvästi suurin osa asiakasohjaajista (74,1 %) koki aikaisempien työkokemuksensa vaikuttaneen eniten heidän itseohjautuvuuteensa (kuvio 13). Seuraavaksi eniten vaikutti koulutus (11,1 %). Työyhteisön tuen koki tärkeimpänä 7,4 % vastaajista ja esimiehen tuen 3,7 %.



KUVIO 13. Eniten asiakasohjaajien itseohjautuvuuteen vaikuttanut tekijä (n=27)

### 7.3.6 Sisäisen työmotivaation yhteys muihin itseohjautuvuuden osa-alueisiin

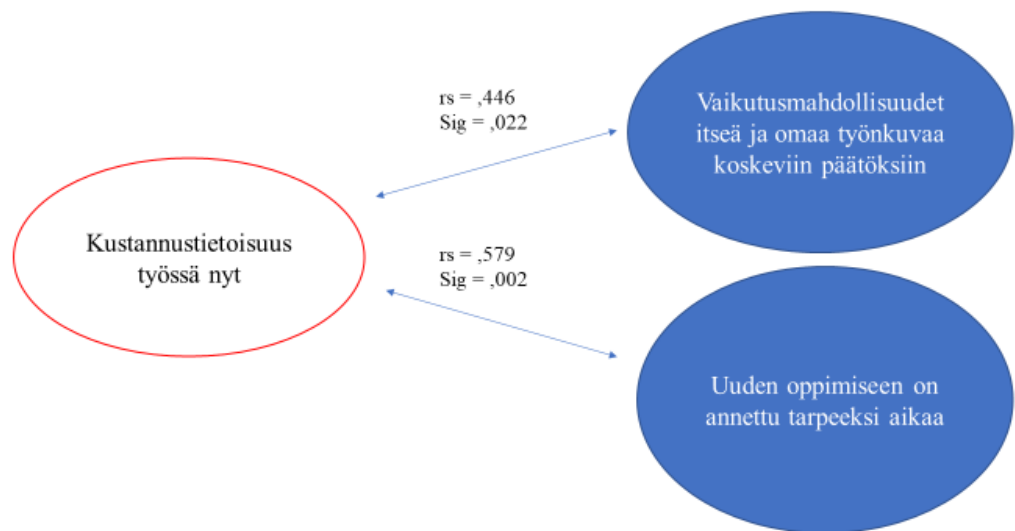
Sisäisellä työmotivaatiolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys asiakasohjaajien kokemaan työn päämäärän selkeyteen sekä ajankäytön hallintaan (kuvio 14). Tämä yhteys vahvistui KAAPO-kokeilun aikana. Sen sijaan työmotivaatiolla ei ollut yhteyttä resurssien hallintaan, priorisointitaitoon tai ammatillisten asioiden hallintaan.



KUVIO 14. Asiakasohjaajien sisäisen työmotivaation yhteys muihin itseohjautuvuuden osa-alueisiin KAAPO-kokeilun alussa ja nyt

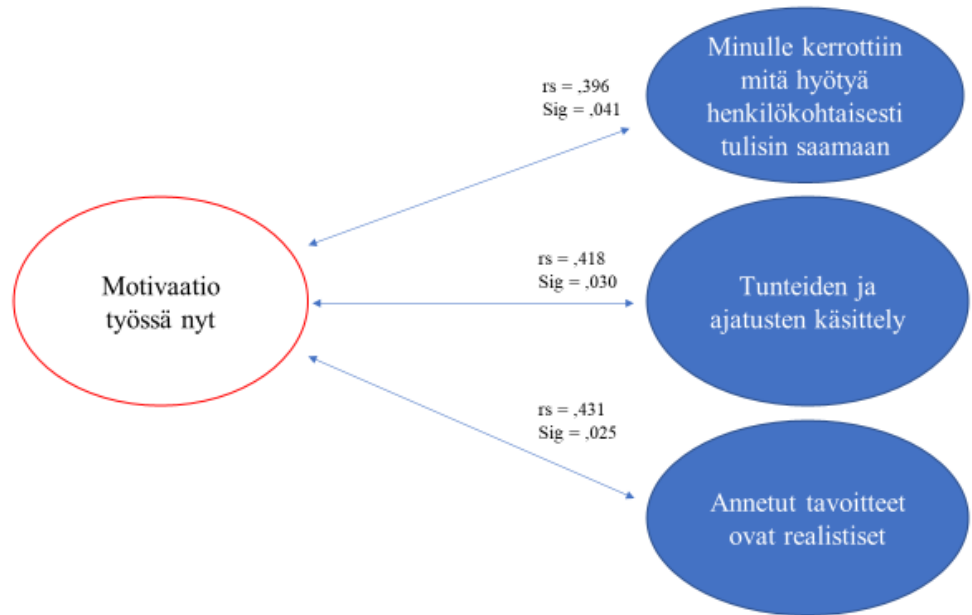
## 7.4 Muutosjohtamisen ja itseohjautuvuuden yhteys

Tutkimustulosten perusteella muutosjohtamisella ja itseohjautuvuudella on vaikutusta toisiinsa. Vastaajien kustannustietoisuudella on yhteys väittämiin *”olen voinut vaikuttaa itseäni ja omaa työnkuvaani koskeviin päätöksiin”* ja *”uuden oppimiseen on annettu tarpeeksi aikaa”* (kuvio 15). Asiakasohjaajien kustannustietoisuuden kasvaminen on yhteydessä vaikutusmahdollisuuksiin, vaikka aikaa uuden oppimiseen ei ole koettu tarpeeksi olleen.



KUVIO 15. Vastaajien kustannustietoisuuden yhteys muutosjohtajuuteen KAAPO-kokeilun aikana

Vastaajien motivaatiolla on yhteys väittämiin *”minulle kerrottiin, mitä hyötyä henkilökohtaisesti tulisin saamaan”*, *”olemme käsitelleet säännöllisesti palaverissa esimiehen kanssa tunteita ja ajatuksia, joita muutos herättää”* ja *”uuden oppimiseen on annettu tarpeeksi aikaa”* (kuvio16). Tulosten perusteella muutosjohtamisen muuttajat korreloivat itseohjautuvuuden muuttujan, motivaatio työssä nyt kanssa. Muutosjohtajuuden toteutumisesta huolimatta motivaatio on laskenut. Korrelaatiot eivät kuitenkaan selitä motivaation laskua.



KUVIO 16. Vastaajien motivaatio työssä nyt yhteys muutosjohtajuuteen KAAPO-kokeilun alussa, aikana ja työyhteisössä

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen tekemisessä eettisyys ja luotettavuus on huomioitava koko prosessin ajan. Se alkaa jo tutkimusaiheen valinnasta, tutkimuskysymysten asettamisesta ja jatkuu aina esitysseminaariin saakka. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tiedeyhteisön toimintatapojen noudattaminen, avoimuus ja läpinäkyvyys, vilpin välttäminen sekä toisten työn tunnustaminen. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä. Vain tällä tavoin tutkimus voi olla hyväksyttävää ja sen tulokset uskottavia. (Ronkainen ym. 2014, 152-153; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2017.) Kun opinnäytetyön tekijä tarkastelee omaa työtään ja työympäristöään, on hänen oltava paitsi kriittinen, myös sensitiivinen ja reflektiivinen. Oma asema pitää huomioida, jotta luotettavuus ei kärsi. (Rauhala & Virokangas 2011, 240-241.) Tässä tutkimuksessa tehdyt eettiset valinnat ovat kahden tutkijan valintoja, mikä osaltaan parantaa tutkimuksemme luotettavuutta.

Tutkimussuunnitelma ja tutkimuslupa ovat tärkeitä osia vastuullisessa tutkimuksessa. Tutkimussuunnitelmasta on käytävä ilmi, mitä, miksi ja miten tutkitaan. (Ronkainen ym. 2014, 36.) Tälle tutkimukselle tutkimusluvut haettiin erikseen jokaiselta 18 pirkanmaalaiselta kunnalta tai yhteistoiminta-alueelta, jossa KAAPO-kokeilu oli käynnissä. Tutkimuslupien tultua kaikilta kunnilta, aloitettiin tutkimus ensin testiryhmästä. Sähköistä e-lomakekyselyä testattiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä kolmella pirkanmaalaisella asiakasohjaajalla, jotka olivat mukana KAAPO-kokeilussa. Näin saatiin tietoa kysymysten ymmärrettävyydestä, mikä vaikuttaa oleellisesti tutkimustulosten luotettavuuteen. Varsinainen kysely lähetettiin 40 kohderyhmän edustajalle. Pois tästä joukosta jätettiin yksi asiakasohjaaja, jonka esimies toinen tutkimuksen tekijöistä oli ollut. Katsoimme tämän olevan merkityksellinen sidonnaisuus, joka saattaisi vääristää tuloksia. Varsinaisesta tutkimuksesta jätettiin pois myös testiryhmän edustajat.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä lomakkeella, jonka mukana oli saatekirje. Saatekirjeessä kerrottiin itse tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta. Aineiston analysointiin käytettiin SPSS-ohjelmaa, jossa vastaajat oli numeroitu. Tutkijoilla ei näin ollen ollut tietoa mikä vastaus oli minkäkin numeron takana. Tutkimuksessa ei kysytty kohdejoukon henkilötietoja, sukupuolta tai kuntaa, jossa vastaajat työskentelivät. Tällä pyrittiin suojaamaan tutkimukseen osallistuvien anonymiteettiä. Tutkimuksen laadullisessa osiossa ei myöskään kirjattu suoraan sellaisia sitaatteja, joista työntekijän henkilöllisyys saattaisi olla tunnistettavissa. Tuloksissa on mukana 27 vastaajaa. Itseohjautuvuuskyselyssä vastaajia on kuitenkin vain 26, sillä yksi vastaaja oli vastannut eri numeroin, kuin annettu ohjeistus oli. Tulokset raportoitiin yleisellä tasolla. Kun tutkimusaineisto oli analysoitu, aineisto hävitettiin niin tutkijoiden omilta tietokoneilta, kuin SPSS-ohjelmistosta. Tällä varmistettiin, että aineisto ei päädy ulkopuolisille henkilöille.

Tutkimukseen osallistujat saivat vapaaehtoisesti luovuttaa puhelinnumerosa kyselykaavakkeen lopussa, jos halusivat osallistua kahden 30 euron arvoisen lahjakortin arvontaan. Nämä lahjakortit oli tarkoitettu S-ryhmän liikkeisiin. Tämän tutkimuksen tekijöillä ei kuitenkaan ole sidonnaisuuksia kyseiseen konserniin. Arvonta toteutettiin siksi, että sillä uskottiin olevan positiivinen vaikutus vastausprosenttiin ja näin myöskin tutkimustuloksien luotettavuuteen. Arvonta suoritettiin niiden vastaajien kesken, jotka olivat ilmoittaneet kyselyssä oman puhelinnumerosa. Tutkijat irrottivat puhelinnumerot vastauksista ja arvonnin suoritti puolueeton taho nostamalla kaksi puhelinnumeroa. Arvonnassa voittaneille soitettiin, jotta voitiin selvittää osoite, johon lahjakortit lähetettiin.

Tämä tutkimus raportoitiin kirjallisen työn ohjeiden mukaan tavoitteena saada raportista selkeä ja helppolukuinen. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty suureen tarkkuuteen. Tutkimustulokset on esitetty mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Kohderyhmän pienuuden ja vastaajien vähäisen määrän vuoksi tuloksia on jouduttu harkiten esittämään, jotta vastaajat eivät ole tunnistettavissa. Tämän vuoksi myöskään kohderyhmän taustatietoja ei esitetä kuin yleisellä tasolla. Tutkimuksessa käytetyt lähteet on asianmukaisesti merkitty niin tekstiin, kuin lähdeluetteloon.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudelle on edellytyksenä, että se on tehty tieteelliselle tutkimukselle annettujen kriteerien mukaisesti (Heikkilä 2014, 176). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia tutkimus- ja mittaus-tapoja. Tutkimuksessa reliabelius tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat tois-tettavia ja käsite validius tarkoittaa taas tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Tutki-muksen reliabiliteetti kertoo kyvystä tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanva-raisia. Tutkimuksessa sisäistä reliabiliteettia voidaan todentaa mittaamalla use-aan kertaan sama tilastoyksikkö. Jos tulokset ovat samat, on mittaus reliabeli. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaukset voidaan toistaa myös muissa tilanteissa tai tutkimuksissa. (Heikkilä 2014, 178.) Reliabiliteettia tulee ar-vioida jo tutkimuksen aikana (Vilka 2007, 149).

Tämä tutkimus lähetettiin tietylle kohdejoukolle (N=40) ja vastausprosentiksi muodostui 67% (n= 27). Vaikka vastausprosentti on hyvä, tuloksia ei voida yleis-tää, sillä kvantitatiiviseksi tutkimukseksi otanta on varsin suppea. Mitä suurempi otos on, sitä luotettavampia tulokset ovat. Kun käytetään tilasto-ohjelmia, tulisi saatujen vastausten määrän olla vähintään 100 havaintoyksikköä. (Vilka 2007, 57.)

Tutkimuksen kyselylomakkeen alussa vastaajilta tiedusteltiin taustatietoja, ja tä-män jälkeen muutosjohtajuutta ja itseohjautuvuutta käsiteltiin omissa kysy-mysosioissaan. Kyselylomakkeesta muodostui melko pitkä, mikä on saattanut vaikuttaa vastaajien keskittymiseen. Muutosjohtajuutta käsittelevissä kysymyk-sissä käytimme Likertin asteikkoa. Tämän asteikon heikkoutena voidaan pitää sitä, että arkikielen sanalliset ilmaisut voivat tarkoittaa eri vastaajille erilaisia asi-oita (Vilka 2007, 46). Muutosjohtamista käsittelevät kysymykset perustuivat Pi-risen (2014) teokseen. Kysymyksiä oli paljon, mutta koemme näin saaneemme hyvin kattavan kuvan muutosjohtamisesta KAAPO-kokeilun aikana. Itseohjautu-vuuden kehittymistä kartoittavat kysymykset taas pohjautuivat Martelan & Jaren-kon (2017) määritelmään itseohjautuvuudesta. Kysymykset varmasti ohjasivat vastaamista, ja siksi käyttämämme analyysimenetelmä olikin teorialähtöinen si-sällönanalyysi.

Tutkimuksessa validius tarkoittaa sitä, missä määrin on pystytty mittaamaan juuri sitä, mitä on pitänytkin mitata. Kyselytutkimuksissa validiteettiin vaikuttavat ensisijaisesti ovatko kysymykset olleet onnistuneita, eli saadaanko niiden avulla vastaus tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 177.) Validiteetista voidaan erottaa myös sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen viittaa tutkimuksen johdonmukaisuuteen ja sisäiseen logiikkaan ja ulkoinen viittaa siihen, miten hyvin tuloksia voidaan siirtää toisen tutkimuksen yhteyteen. Validiteetti on myös tutkimuksen laadua kuvaava termi, joka kertoo, onko tieto tuotettu luotettavalla tavalla (Ronkainen ym. 2014, 130-131.) Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen muodostamisessa on pyritty erittäin suureen huolellisuuteen, sekä tarkkuuteen ja lomakkeen laadintaan on käytetty aikaa. Kyselylomakkeen luotettavuutta parantaa sen testaaminen ensin kohderyhmällä, joilta saatiin kehittämissuhteita.

Tutkimuksen validiteettiin positiivisesti vaikuttaa se, että tekijät osallistuivat keväällä 2018 SPSS-kurssille. Kurssilta saatiin tukea ja ohjeita aineiston käsitteelyyn, koska kyseinen ohjelma ei ollut entuudestaan tuttu tutkimuksen tekijöille. Tutkimuksen tekijät olivat kuitenkin varsin kokemattomia kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisessä, sekä aineiston analysoimisessa SPSS-ohjelmaa hyödyntäen, joten virheet ovat mahdollisia niin aineiston analysoinnissa, kuin tulosten tulkinnassakin.

Laadullisessa analyysissä luotettavuuden ongelma piilee siinä, että asioita tarkastellaan subjektiivisesti. Tutkija siis itse vaikuttaa siihen tietoon, jota tuottaa. Tämä on kuitenkin yksi laadullisen tutkimuksen määräävä piirre ja se käsitellään julkikirjoitetusti; tutkimustulokset ovat aina tulkintaa jo moneen kertaan tulkintaa. (Ronkainen ym. 2014, 82-83.) Tässä kohtaa on myös huomioitava opinnäytetyön tekijöiden kokemattomuus laadullisen analyysin tekemiseen. Tutkimusta ei voi sanoa valmiiksi, vaikka tulokset olisi analysoitu. Pelkkä jakaumien ja korrelaatioiden esittely ei ole riittävää lukijan kannalta, vaan ne pitää tulkita ja selittää. (Hirsjärvi ym. 2013, 229.) Hyvän tieteellisen käytännön ja laadun mukaista on selittää perustelemalla tutkimustulosten yleistettävyyttä käyttäen tutkimuseettisten periaatteiden soveltamista. (Ronkainen ym. 2014, 129.)

### 8.3 Keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa muutosjohtamisen kehittämiseksi ja niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittymiseen. Tutkimuksen tuloksina saatiin uutta tietoa KAAPO-kokeiluun osallistuvien asiakasohjaajien kokemuksista muutosjohtajuudesta ja itseohjautuvuuden kehittymisestä. Tuloksena saatiin myös tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen, että itseohjautuvuuden kehittymiseen.

#### 8.3.1 Muutosjohtamisen toteutuminen

Tuloksista ilmenee, että organisaatioissa, joihin tämä tutkimus kohdistui, KAAPO-kokeilun tavoite ja merkitys oli kerrottu selkeästi asiakasohjaajille. Asiakasohjaajien vastausten perusteella heille ei kuitenkaan ollut kovinkaan selkeästi kerrottu, mitä hyötyä henkilökohtaisella tasolla he olisivat kokeilusta saamassa. Laurilan (2017, 138) väitöskirjan mukaan henkilöstö odottaa esimieheltään realistisia ja konkreettisia lyhyen välimatkan tavoitteita, jotka perustuvat visioon, jossa muutokset pitää olla tarkkaan määritelty. Työtehtävistä suoriutumiseen auttaa tavoitteiden asettaminen ja tällä on keskeinen merkitys myös motivaatiolle.

Tulosten perusteella, asiakasohjaajille ei oltu kovinkaan selkeästi kerrottu, mikä olisi mahdollisesti vaikeaa kokeilun aikana. Van der Voetin ja Vermeeren (2017) tutkimuksessa todetaan, että työntekijöiden reaktiot muutokseen eivät riipu pelkästään siitä, mitä muutoksia organisaatiossa tapahtuu, vaan myös siitä, miten muutokset toteutetaan. Organisaatiomuutos ei täten ole deterministinen ilmiö, vaan sitä voidaan hallita. Tutkimuksessa todetaan myös, että muutosjohtamisessa kulmakiviä ovat työntekijöiden viestinnän, osallisuuden ja yksilöllinen huomioiminen, jotka ovat positiivisempia työntekijänäkökulmasta, kuin uudistukset, jotka liittyvät parannuksiin. (van der Voet & Vermeeren 2017, 234, 241.) Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella asiakasohjaajat olivat saaneet osallistua oman työnkuvansa suunnitteluun ja viestintä oli onnistunutta KAAPO-kokeilun aikana.

Tulosten perusteella asiakasohjaajat ovat saaneet esimieheltään tietoa heitä koskevista päätöksistä ja he olivat voineet vaikuttaa omaa työnkuvaa ja itseään koskeviin päätöksiin. Tähän tulokseen voidaan peilata Kickertin (2014) tutkimusta, jonka mukaan työntekijöiden voimauttaminen on rajattu muutossuunnitelman toteutukseen. Hierarkkinen byrokratia ei oikeastaan voimauta alaisia. (Kickert 2014, 713.) Asiakasohjaajat ovat päässeet mukaan oman työnkuvansa suunnitteluun ja ovat näin voineet myös vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heitä itseä. Kokemus voimauttaa ja selittää sitä, että perinteistä hierarkiaa ei ole ollut KAAPO-kokeilun tämän vaiheen kehityksessä. Puolet asiakasohjaajista koki, että myös ylempi johto on viestinyt muutoksen tavoitteista. Laurilan (2017, 148) mukaan henkilöstö odottaa esimieheltään selkeäkielistä, rehellistä, avointa ja säännöllistä tiedottamista muutoksen eri vaiheissa. Esimiehen tulisi tiedottaa keskeneräisistä asioista, tilanteiden muutoksista ja myös tilanteista, joissa uutta tiedotettavaa ei olisikaan.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että asiakasohjaajat kokivat, että heille annetut tavoitteet ovat realistiset. Tähän tulokseen verraten annettujen tavoitteiden ja uuden oppimiseen liittyen on Worleyn ja Mohrmanin (2014) tutkimus, jonka mukaan työyksiköiden jäsenten pitäisi kokeilla uusia lähestymistapoja, oppia mikä toimii ja mikä ei ja tehdä sitä, mikä toimii. Opittua pitäisi jakaa myös muiden kanssa. Työntekijöiden toiminta tekee osallistumisesta ja oppimisprosessista organisaatiossa rutiininomaisen. (Worley & Mohrman 2014, 221.) Tulosten mukaan kuitenkin uuden oppimiseen ei ole annettu tarpeeksi aikaa KAAPO-kokeilun aikana. Laurilan (2017, 141, 146) mukaan henkilöstön näkökulmasta esimiehen tulisi ohjata riittävästi aikaa muutoksen suunnitteluun ja itse toteutukseen, sekä uusien asioiden opettelemiseen. Henkilöstö kokee, että heillä ei jää riittävästi aikaa uusien asioiden sisäistämiseen, syvempään perehtymiseen tai palautumiseen muutoksista. Työntekijöiden jaksamista muutoksen aikana edistää asianmukainen perehdyttäminen.

Tuloksista ilmeni, että työyhteisöä käsittelevistä kysymyksistä suurin osa asiakasohjaajista oli joko täysin samaa mieltä, tai jokseenkin samaa mieltä kysymysten kanssa. Asiakasohjaajista suurin osa koki, että heillä on työyhteisössä yhdessä määritellyt tavoitteet ja pelisäännöt työn tekemiseksi. Tuloksista ilmeni

myös, että suurin osa kokee saaneensa tukea uudessa tehtävässä ja työyhteisössä toimimiseen ja työyhteisössä on käsitelty säännöllisesti muutoksen herättämiä tunteita, sekä ajatuksia. Karpin, In ja Helgø (2009) tutkimuksen mukaan hankalissa olosuhteissa tapahtuvan muutoksenhallinnan on keskityttävä ihmisiin, heidän identiteetteihin ja suhteisiin, aivan kuten asiakasohjaajat ovat kokeneet (Karp, I & Helgø 2009, 91).

Suurin osa asiakasohjaajista koki esimiehensä rohkaisseen heitä antamalla palautetta heidän vahvuuksistaan, osaamisestaan tai suoriutumisestaan muutoksessa. Suurin osa vastaajista piti esimiestään empaattisena ja kannustavana, jolla on kyky kuunnella. Van der Voetin ja Vermeeren (2017) tutkimus osoitti, että keskeinen muutosjohtamisen strategia pitäisi olla työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen. Yksittäisen huomion antaminen työntekijöiden huoliin ja tarpeisiin voi esimerkiksi leikkausten aikana vähentää leikkausten ja organisaatioon sitoutumisen välistä negatiivista suhdetta. Johtajien pitää ryhtyä henkilökohtaiseen, sensitiiviseen vuoropuheluun työntekijöiden kanssa, ei vain välittämällä tietoa muutoksesta, vaan käymällä henkilökohtaista vuoropuhelua heidän kanssaan. Tämä poistaa epävarmuudesta kumpuavaa ahdistusta. (van der Voet & Vermeeren 2017, 246.)

Van der Voetin ja Vermeeren (2017) mukaan julkisen sektorin työntekijät reagoivat eri tavoin organisaatiomuutoksiin, jotka tähtäävät leikkauksiin, kuin sellaisiin organisaatiomuutoksiin, jotka koskevat muita tavoitteita (van der Voet & Vermeeren 2017, 244). Tuloksista ilmeni, että valtaosa asiakasohjaajista oli huomannut työyhteisössään muutosvastarintaa. Vastaajista, jotka muutosvastarintaa olivat huomanneet, kokivat myös, että esimies oli myös käsitellyt työyhteisössä muutosvastarintaa ja siitä on keskusteltu yhdessä palavereissa. Frondan ja Moriceaun (2008) tutkimuksen mukaan muutosvastarinnan ilmetessä työyhteisössä johtajat yleensä esittävät järkeviä syitä, jotka on annettu ylimmältä johdolta selvitettäväksi. Jotta olisi mahdollista saada syvempi käsitys tilanteesta ja henkilöstön kokemuksista, on kuunneltava niitä henkilöitä, jotka toimivat muutoksen etulinjassa. Muutosvastarintaiset työntekijät eivät ehdottomasti kieltäydy muuttumasta, vaan he kieltäytyvät allekirjoittamasta muutosta, joka on asetettu organisaation huipulta ja jonka lopullisia tarkoituksia he eivät jaa. Tämä on syy siihen, miksi erilaiset lähestymistavat muutoksen vastustamisesta ovat pelkistettyjä. (Fronda

& Moriceau 2008, 604.) Myös Kickert (2014) on todennut tutkimuksessaan, että ainoa tapa välttää muutosvastarintaa on henkilöstön kanssa kommunikointi (Kickert 2014, 713).

### 8.3.2 Itseohjautuvuuden kehittyminen

Asiakasohjaajien sisäinen työmotivaatio heikentyi KAAPO- kokeilun aikana, vaikka muut itseohjautuvuuteen vaikuttavat osa-alueet olivatkin parantuneet. Esimiestoiminta, informatiiviset olosuhteet ja läpinäkyvyys sekä ohjeistusten yhden-suuntaisuus koettiin tärkeinä asioina motivaation ja sitä kautta itseohjautuvuuden kehittymisen kannalta. Osa koki, että johdolta puuttui ymmärrys työn organisoinnista sekä näkemys asiakasohjaajan työnkuvan laajuudesta. Esimiestoiminnan esiin nouseminen onkin sosiaali- ja terveysalalla ymmärrettävää, sillä toiminta on perinteisesti ollut hyvin säädelyä ja ylhäältä ohjattua asiakas- ja potilasturvallisuuden takaamiseksi, eikä muutos tapahdu nopeasti. Aiemmin vallinnut tiukka hierarkia vaikuttanee myös siihen, että toimintatapojen muutoksiin liittyvistä alun hankaluuksista sekä kokeilujen aiheuttamasta ristiriitaisuuden tunteesta on vaikea ottaa vastuuta ja näin ollen sitä siirretään herkästi takaisin ylöspäin. (Conrad 2008, 7; Ojala & Mäki 2017, 267.)

Hyvät kokemukset vuorovaikutuksesta sekä esimiehen että kollegoiden kanssa vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon (Martela & Jarenko 2015, 30-31). Se on tärkeää myös luottamuksen rakentumisessa, sillä ihmisillä on tarve tuntea toisensa ja ymmärtää toisiaan (Ribb & Kourdi 2004, 9). Suhteet kollegojen kanssa eivät nousseet omassa tutkimuksessa esiin, mutta esimiehiltä kaivattiin parempaa käytännön työn ymmärtämistä. Sundholmin (2000) mukaan itseohjautuvuuden lisääminen edellyttääkin esimieheltä toisen henkilön näkökannan huomiointia, autonomian tukemista sekä ei-kontrolloivaa positiivista palautetta. On kuitenkin osoitettu, että interpersoonallisella ilmapiirillä on tärkeä merkitys; sama tilanne voidaan kokea joko kontrolloivaksi eli rajoittavaksi tai informationaaliseksi riippuen henkilön, tässä tapauksessa esimiehen, kommunikaatiokyvystä. Työntekijän ja esimiehen suhde näyttäisi myös olevan kaksisuuntainen; jos työntekijä on hyvin autonomisesti orientoitunut, voi esimies aistia tämän ja antaa työntekijälleen edelleen lisää itsenäisyyttä. Tämä taas johtaa siihen, että kyseinen

työntekijä kokee esimiestoiminnan laadun korkeammaksi kuin muut työntekijät. (Sundholm 2000, 28-31.)

Ohjeistusten yhdensuuntaisuus (hanke vs. organisaatio) koettiin myös tärkeänä asiana sisäisen työmotivaation ja sitä kautta itseohjautuvuuden kehittämisessä. Avoimista vastauksista ilmeni, että osa vastaajista koki voimakastakin ristiriitaisuuden tunnetta asiassa. Myös Sundholm (2000, 71) mukaan työntekijän motivaatio-orientaatiotyyppi vaikuttaa siihen, miten ristiriitaisena työ ja siihen liittyvät ohjeistukset koetaan. Kolme motivaatio-orientaatiotyyppiä (autonomisesti orientoitunut, kontrolliorientoitunut ja rakentumaton) kuvaavat yksilön toiminnan ohjauksen tasoa ja näin ollen myös itseohjautuneisuuden määrää. Työtapojen muuttuminen haastaa aina ihmisen toiminnan ohjauksen. Työmotivaatio saattaa heikentyä, jos toiminnan ohjaus perustuu vahvasti työympäristön jäykkiin rakenteisiin. (Sundholm 2000, 69.) Hauschildt & Konradt (2012, 509-511) puolestaan löysivät tutkimuksessaan yhteyden työntekijän joustavuuden ja itseohjautuvuuden välillä. Myös omassa tutkimuksessamme yksilölliset erot suhtautumisessa laajentuneen työnkuvan aiheuttamiin haasteisiin nousivat esiin.

Informatiiviset olosuhteet ja läpinäkyvyys, sisältäen keskustelut, yhteiset palaverit ja koulutukset, on asiakasohjaajien työn päämäärän selkeyden sekä työmotivaation kannalta tärkeää. Tätä tukee Syrjäsen & Tolosen (2017, 206) toteamus: ”Ilman läpinäkyvyyttä ja sen luomaa yhteistä kuvaa sekä tahtotilaa muutos kilpistyy muutosvastarintaan”. Työn päämäärä näyttäisikin selkeytyneen suurimmalle osalle vastaajista KAAPO- kokeilun aikana, ja tutkimukseemme osallistuneet asiakasohjaajat olivat pääosin tyytyväisiä koulutusten suureen määrään. Myös Ojala & Mäki (2017, 274) kirjoittavat kriittisen menestystekijän sosiaali- ja terveysalalla olevan se, että jokainen työntekijä pääsee työn kannalta tarpeelliseen ja lähes reaaliaikaiseen tietoon sekä se, että tiimissä keskustellaan säännöllisesti palautetiedosta ja sen suhteesta tavoitteisiin. Kivinen (2008, 101) puolestaan kirjoittaa, että tiedon ja osaamisen syntyminen organisaatiossa vaatii tiedon ja osaamisen jakamista tukevan kulttuurin läsnäoloa. Laaksonen (2008, 49) taas toteaa, että luottamusta organisaatioon murentaa eniten tietämättömyys tai välinpitämättömyys tavoitteista sekä strategisista linjauksista.

Esimiestyöskentely, käsittäen asiakasohjaajan työnkuvan ja vastualueen määrittelyn, nousi esiin myöskin työn päämäärän selkeydestä kysyttäessä. Tätä pidettiin tärkeänä, ja työn päämäärä olikin selkeytynyt suurimmalle osalle vastaajista. Selkeä päämäärä oli myöskin yhteydessä asiakasohjaajien sisäiseen työmotivaatioon. Tulokset ovat osin ristiriidassa Conradin (2008, 7) selvityksen kanssa, jossa täsmällisten roolien nähtiin rajoittavan julkisen organisaation tehokkuutta ja uuvuttavan työntekijöitä. Martela & Jarenko (2017, 315) puolestaan muotoilevat asian niin, että itseohjautuvakin työntekijä tarvitsee selvän suunnan ja merkityksen työlleen, mutta esimiehen ei kuitenkaan tulisi sanella tätä suuntaa ja merkitystä, vaan vastata siitä, että nämä asiat tulevat määritellyiksi. Sundholm (2000, 27) taas on sitä mieltä, että työntekijällä tulisi olla riittävästi vapautta löytää oma reittinsä päämäärän saavuttamiseen.

Työn päämäärän selkeyteen liittyi myös ulkoisia rajoituksia, ja esimerkiksi kunnallisen muutosprosessin hitaus nousi muutamissa vastauksissa esiin. Tätä tukee Conrad (2008, 7) kirjoittamalla, että julkisissa organisaatioissa itseohjautuvuutta rajoittavat usein työn kompleksisuus, organisaatioiden suuri koko, byrokratia, lait, politiikka sekä totuttu julkisen johtamisen malli. Julkisen johtamisen perusvaatimus on kuitenkin varmistaa toiminnan jatkuvuus ja demokratian toteutuminen (Ikonen 2015, 45; Virtanen & Stenvall 2010, 40-42).

Ajankäytön hallinta, resurssien hallinta ja kyky priorisoida asioita ovat osa osaamista ja tärkeitä itseohjautuvuudesta puhuttaessa. Suurin osa vastaajista koki näiden asioiden kehittyneen KAAPO-kokeilun aikana, vaikkakin työn paljous oli syönyt joidenkin vastaajien kokemusta omasta ajankäytön hallinnastaan. Ajankäytön hallinta oli tutkimuksessamme yhteydessä työmotivaatioon. Sosiaali- ja terveysalalla työntekijät ovat pitkään kärsineet kiireestä ja työuupumuksesta. Tämä tulee esiin myös meidän tutkimuksessamme. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet Erlingsdottir, Ersson, Borell & Rydenfält (2018, 81). He löysivät tutkimuksessaan viisi tekijää, jotka sisältyvät onnistuneeseen muutosprosessiin terveydenhuollossa, ja yksi näistä oli juuri työntekijän mahdollisuus käyttää aikaansa myöskin suunnitteluun ja arviointiin. Myös Laine ym. (2016, 297) kirjoittavat, että vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ja työtehtäviin korreloivat positiivisesti sekä työkykyyn että yleiseen henkiseen hyvinvointiin. Hauschildt & Konradt

(2012, 509-511) puolestaan löysivät positiivisen yhteyden työntekijän ennakoitavuuden ja itseohjautuvuuden välillä. Tämä koski sekä yksilöllisiä suorituksia että tiimitehtäviä.

Kokemus ammatillisten asioiden hallinnasta on olennainen osa itseohjautuvuutta (Ross 2012, 301). Asiakasohjaajan työ onkin vaatinut työntekijöiltä paljon uusien asioiden opettelua. Joillakin vastaajista hallittavien asioiden suuri määrä oli heikentänyt kokemusta omasta ammatillisesta osaamisesta. Suurimmalla osalla kokemus ammatillisten asioiden hallinnasta oli kuitenkin parantunut KAAPO-kokeilun aikana. Tätä tukee Sundholm (2000, 92-96), jonka mukaan työntekijän motivaatio-orientaatio-tyyppi vaikuttaa muutoksen kokemiseen; autonomisesti orientoituneet työntekijät osaavat pohtia työtään realistisesti ja laaja-alaisesti ja vaikka työ koetaan haasteelliseksi, se yleensä nähdään motivoivana asiana.

Osa asiakasohjaajista ei kaivannut tiukkoja raameja työlleen, vaan he kokivat, että ”työ tekijäänsä opettaa”. Itseohjautuvuus nähdäänkin pitkälti yksilöön liittyvänä ominaisuutena (Conrad 2008, 5; Sundholm 2000, 92-96). Se, kuinka työntekijät kokevat työn, näyttäisi vain vahvistuvan muutoksen aikana (Sundholm 2000, 92-96). Myös omassa tutkimuksessamme yhteys sisäisen motivaation ja ajankäytön hallinnan sekä sisäisen motivaation ja työn päämäärän selkeyden välillä vahvistui KAAPO-kokeilun aikana. Decin ja Ryanin motivaatioteorian mukaan yksilön persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen suhde on kaksisuuntainen; persoonallisuustekijät määrittävät yksilön työkäyttäytymistä, ja toisaalta työmuuttajat muokkaavat ja palkitsevat valikoivasti persoonallisuuden toimintaa. Jos itseohjautuvuutta halutaan työelämässä lisätä, on tärkeää, että esimies osaa ottaa huomioon työntekijän asenteet, tarpeet ja tunteet eri tilanteissa. Tällöin työntekijä luottaa enemmän siihen, että yhteisö on vastaanottavainen hänen aloitteilleen ja ehdotuksilleen. Organisaationaalisilla tekijöillä voidaan siis vahvistaa työntekijän itseohjautuvuutta tai heikentää sitä. (Ross 2014, 299; Sundholm 2000, 51-52.)

Työntekijän itseohjautuvuus linkittyy mielenkiintoisella tavalla myös osaamisen johtamiseen. Tulevaisuuden osaamistarpeet muuttuvat yhä nopeammalla tahdilla, ja vain sisäisesti motivoitunut työntekijä jaksaa innostua uusien kompetenssien hankkimisesta. Tämä vaatii esimieheltä innostavaa johtamista, oppimisen edellytysten luomista sekä luottamusta työntekijään. (Martela & Jarenko 2015,

44.) Näin onnistunut muutosjohtaminen ja työntekijän itseohjautuvuus liittyvät saumattomasti yhteen.

#### **8.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet**

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella KAAPO-kokeilun merkitys ja tavoite on kerrottu asiakasohjaajille selkeästi. Henkilökohtaista hyötyä tai kokeilun aikaisia haasteita ei kuitenkaan oltu vastausten perusteella käsitelty työyhteisöissä kovinkaan paljon. Olisi tärkeää, että henkilökunta tietäisi jo ennen muutosta, mitkä ovat muutoksen vaikutukset organisaatiolle, itselle työntekijänä ja omalle työnkuvalle. Muutoksen tuomia haasteita olisi hyvä käydä läpi henkilökunnan kanssa; mitä haasteita muutos tuo niin henkilökohtaisella tasolla, kuin koko organisaatiota koskien. Näitä aiheita voisi käsitellä enemmän esimerkiksi työyhteisön yhteisissä palavereissa ja yksilökohtaisesti kehityskeskusteluissa. Muutoksen tuomia haasteita ja merkityksiä voisi käsitellä esimerkiksi skenaariotekniikkaa apuna käyttäen.

Lähes puolet kyselyyn vastanneista koki, että ylempi johto on viestinyt muutoksen tavoitteista. Lähes kolmasosalla vastaajista oli neutraali kanta ja loput olivat joko seenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Muutostilanteissa ensiarvoisen tärkeää on oikea-aikainen viestintä ja informaation kulku. Ylemmän johdon viestintä muutoksessa kertoo myös henkilöstölle koko organisaation sitoutumisesta muutokseen, jolloin muutoksen läpivientiä ei ole jätetty vain lähiesimiehen vastuulle. Isoissa muutosprojekteissa muutosta tapahtuu paljon, jolloin viestintää tarvitaan samassa suhteessa. Henkilökunta ei välttämättä ehdi sisäistää kaikkea vielä ensimmäisellä tai toisellakaan tiedottamisella. Ylempi johto voisi viestiä muutoksesta ja sen prosessivaiheista osallistumalla itse esimerkiksi kerran kuussa työyhteisön kokoukseen. Muutosprosessin vaiheista voisi olla hyvä ottaa käyttöön esimerkiksi sähköinen viikkotiedote, jossa kerrotaan mitä on jo tehty, mitä tapahtuu nyt ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Näin koko henkilökunta pysyy muutoksen eri vaiheista selvillä.

Asiakasohjaajista yksi neljäsosa koki, että heille annetut tavoitteet eivät ole realistisia ja yli puolet koki, että uuden oppimiseen ei ole annettu tarpeeksi aikaa.

Henkilökunta etenee muutoksessa yksilöllisesti vaiheesta toiseen. Jos muutos on mittava, olisi tavoitteita hyvä pilkkoa pienempiin osiin ja suunnitella henkilökunnan kanssa yhdessä näkyväksi muutoksen kartta tai polku, josta henkilökunta näkee vaihe vaiheelta, missä kohtaa on itse menossa ja mitä vielä tarvitsee kehittää. Tämä vaatii aikaa, joten suunnittelu pitäisi aloittaa yhdessä henkilökunnan kanssa hyvissä ajoin ennen muutosta ja muutoksessa antaa tarpeeksi aikaa myös toteutukselle.

Tutkimukseen vastanneista puolet koki, että heidän esimiehensä on rohkaissut antamalla palautetta vahvuuksista, osaamisesta tai suoriutumisesta muutoksessa. Puolet vastanneista ei joko ottanut kantaa tai olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä. Jatkossa palautteen antamiseen, erityisesti henkilökohtaisella tasolla, olisi hyvä kiinnittää huomiota. Henkilöstö kaipaa tietoa, ovatko toimineet muutoksessa oikein, vai onko heillä vielä kehitettävää omassa toiminnassaan. Palautetta voi antaa niin suullisessa, kuin kirjallisessakin muodossa. Tässä voi hyödyntää myös henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Palautetta henkilökunnalle voisi antaa myös palkitsemisen muodossa, joko aineellisesti tai aineettomasti. Palkitseminen muutosprojektien jälkeen osoittaa henkilökunnalle kiitosta ja arvostusta hyvin tehdystä työstä. Julkisella sektorilla ei bonusjärjestelmää yleensä ole käytössä, mutta kakkukahvit tai liikunta- ja kulttuurisetelit voisivat toimia hyvinä palkitsemisen elementteinä.

Säännöllinen ja oikea-aikainen viestintä, haasteiden ja tavoitteiden tarkka läpikäynti, sekä ajan ja palautteen antaminen muutoksessa auttavat ehkäisemään muutosvastarintaa. Kyselyyn vastanneista yli 70 % (n= 27) koki, että on huomannut omassa työyhteisössään muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa kokeneista kuitenkin suurin osa totesi, että esimies on käsitellyt muutosvastarintaa työyhteisössä ja siitä on keskusteltu yhteisissä palavereissa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että muutosepävarmuutta ja muutosvastarintaa esiintyy, vaikka henkilöstöä on kuultu, he ovat päässeet vaikuttamaan omaan työnkuvaansa ja esimies on ollut empaattisesti läsnä ja kuunnellut. Muutostilanteissa olisi hyvä käsitellä jo suunnitteluvaiheessa, viimeistään muutoksen alussa henkilökunnan kanssa yhdessä muutuskäyrä. Jokaisen työntekijän täytyisi tunnistaa niitä tunteita, joita muutos herättää ja huomioida, että työyhteisön jäsenet kulkevat jokainen yksilöl-

liseen tahtiinsa muutoksen polulla, eivätkä välttämättä jaa samoja tunteita ja ajatuksia, kuin mitä itse kokee. Esimiehille voisi antaa valmentavan johtamistyylin koulutusta.

Myös monet kehittämisideat työntekijöiden itseohjautuvuuden parantumiseksi liittyvät esimiestoimintaan. Monia on mainittu jo yllä. Työnkuvan selkeys, riittävä tiedonsaanti, läpinäkyvyys ja ohjeistusten yhdensuuntaisuus ovat avointen vastausten perusteella tärkeimpiä asiakasohjaajien itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Vaikka esimiestyöskentelyllä ja muilla organisationaalisilla tekijöillä voidaan tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta, täytyy työntekijän itsekin haastaa itseään. On tärkeää yrittää olla avoin muutosprosessille. On hyväksyttävä laajentuneen työnkuvan mukanaan tuomat haasteet sekä itsensä kehittämisen vaatimus. Lisäksi oman työn realistinen rajaaminen on tärkeää. Näissä kaikissa asioissa esimiehen tulisi olla tukena työntekijälle.

Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella esiin tulleita kehittämiskohteita ja -ehdotuksia on koottu taulukkoon 12.

Taulukko 7. Kehittämiskohteet ja ehdotukset

<b>KEHITTÄMISKOHTEET</b>	<b>KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>
<b>1. Muutoksen hyödyt ja haasteet (muutosjohtajuus)</b>	- Työyhteisön yhteiset palaverit - Kehityskeskustelut - Skenaariotyökalu käyttöön
<b>2. Muutosviestintä (muutosjohtajuus)</b>	- Ylemmän johdon osallisuus tärkeimpiin kokouksiin - Sähköinen muutos-/viikkotiedote
<b>3. Tavoitteiden ja ajan realisointi (muutosjohtajuus)</b>	- Tavoitteiden osiin pilkkominen - Muutuskartan/polun laatiminen yhdessä henkilökunnan kanssa - Realistisen ajan antaminen uuden oppimiseen
<b>4. Palautteen anto (muutosjohtajuus)</b>	- Palautteen antaminen työyhteisölle - Palautteen antaminen henkilökohtaisesti, esimerkiksi kehityskeskusteluissa - Palkitseminen
<b>5. Muutosvastarinnan minimointi (muutosjohtajuus)</b>	- Muutosvastarinnan käsittely työyhteisössä jo ennen muutosta - Muutoskäyrä avuksi tunteiden käsittelyyn - Esimiehille valmentavan johtamistyylin koulutus
<b>6. Sisäinen työmotivaatio (itseohjautuvuus)</b>	- Työnkuvan selkeyttäminen - Huomio ohjeistusten yhdensuuntaisuuteen (hanke vs. Organisaatio)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riittävä tiedonsaanti/läpinäkyvyys</li> <li>- Aikaa myös suunnitteluun/arviointiin</li> </ul>
<b>7. Päämäärän selkeys (itseohjautuvuus)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riittävä tiedonsaanti/läpinäkyvyys</li> <li>- Aikaa keskusteluille esimiehen/kollegoiden kanssa</li> <li>- Vastuualueiden selkeyttäminen</li> <li>- Työntekijän oma avoimuus muutosprosessille ja sen haasteille</li> </ul>
<b>8. Ajankäytön hallinta (itseohjautuvuus)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtäväkuvan tarkistaminen</li> <li>- Myös oman työn realistisen rajaamisen oppiminen tärkeää</li> </ul>
<b>9. Resurssien hallinta/kustannustietoisuus (itseohjautuvuus)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvä tiedonsaanti (koulutukset)</li> <li>- Riittävästi aikaa</li> </ul>
<b>10. Asioiden priorisointitaito (itseohjautuvuus)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteen selkeyttäminen</li> <li>- Kokemus ja erilaiset koulutukset tuovat luottamusta omaan osaamiseen, jolloin priorisointi on helpompaa</li> <li>- Esimiehen tuki</li> </ul>
<b>11. Ammatillinen osaaminen (itseohjautuvuus)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedon jakaminen (koulutukset + aikaa keskusteluille)</li> <li>- Muutoksen (laajentunut työnkuva) mukanaan tuoman itsensä kehittämisen vaatimuksen hyväksyminen</li> </ul>

Tälle tutkimukselle jatkotutkimusaiheena voisi olla julkishallinnon esimiesten kokemukset ylemmältä johdolta tulevalta tuelta muutosten läpivientiin sekä kokemukset työnantajan antamasta koulutuksesta muutosjohtamisen onnistumiseksi. Tällöin voitaisiin tutkia ja vertailla julkiselta sektorilta jo saatuja tuloksia muutosjohtamisesta henkilökunnan näkökulmasta esimiesnäkökulmaan.

## LÄHTEET

Alueuudistus. N.d. Maakunta- ja sote-uudistus, tavoitteet. Luettu 11.6.2018. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>

Conrad, P. 2008. Self-management as an instrument for public-sector reform: its prerequisites and repercussions. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 4 (4), 4-10.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Sagepub. Human Relations* 69 (1), 33-60.

Deci, E.L. & Ryan, R. M. 2000. Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist* 55, 68 – 78.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4), 227 – 268.

Erlingsdottir, G., Ersson, A. & Borell, J. & Rydenfält, C. 2018. Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel. *Journal of Health Organization and Management*, 32 (1), 69 – 84.

Fronda, Y. & Moriceau, J-L. 2008. I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (5), 589-609.

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Strategisen johtamisen käsikirja. Printon Trukikoda AS: Brand Agency Punda.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. 2.painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Hauschildt, K. & Konrad, U. 2012. Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology* 27 (5), 497-517.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helminen, J. 2016. Sosiaaliohjaus -lähtökohtia ja käytäntöjä. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, R., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hudson, R. 2001. Disorganized, Unilateral, and Participative Organizations: New Insights from the Ethnographic literature. *Industrial Relations* 4 (2), 204-229.

Ikonen, R, 2015. Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa: Ahonen, G., Husman, P. & Ikonen, R. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ikäneuvo. 2017. Ohjausryhmä. Kokous. 27.3.2017. Tampere.

Ikäneuvo. 2017. Työryhmä. Kokous 18.5.2017. Tampere.

Junnila, M. 2012. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuja. Tampere: Juvenes Print-Tampereen Yliopistopaino Oy.

Karp, T. & Helgø, T. 2009. Reality revised: leading people in chaotic change. *Journal of Management Development*, 28 (2), 81-93.

Kickert, W. J. M. 2014. Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments. *American Review of Public Administration*, 44 (6), 693-717.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet* 158.

Konu, A. & Viitanen, E. 2008. Shared leadership in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services*, 21 (1), 28 – 40.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2014. Laadullinen terveystutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy

Kääriäinen, O., Törmä, A-M., Torppa, K. & Paasivaara, L. 2009. Vetovoimaisen hoitotyön malli ja sen piirteitä OYS:n ERVA-alueen sairaaloissa. Pohjois-Pohjanmaan SHP:n julkaisuja. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuva voimistava johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Vaasa: Vaasan yliopisto. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-214-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf)

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. *Hallinnon tutkimus* 35 (4), 287 – 303.

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017 – 2019. Sosiaali- ja terveysministeriö 26.6.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3960-8>

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 28.12.2012/980.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 26.6.2015/817.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Acta Wasaensia 383. Väitöskirja. Luettu 13.3.2019. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

Locke, E. 2003. Leadership: Starting at the top. Teoksessa Pearce C. & Conger, J. (toim.) Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. London: Sage Publications, 282-296.

Low, L-F, Yap, M. & Brodaty, H. 2011. A systematic review of different models of home and community care services for older persons. BMC Health Services Research, 11:93.

Maakunta- ja sote-uudistus. Mikä on maakunta- ja sote-uudistus? Tämä on hyvä tietää uusien maakuntien tehtävistä, päätöksenteosta ja palveluista. 1.8.2018. Helsinki: Valtioneuvosto.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Sisäinen motivaatio tulevaisuuden työssä – Tuotavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Morin, A. J.S., Meyer, J. P., Bélanger, E., Boudrias, J-S., Gagné, M. & Parker, P. 2016. Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. Human relations. 69 (3), 839-867.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. 1. Painos. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Mäki-Hallila, E. 2016. Ikäneuvo - kotona asumiseen arvoa neuvonnalla ja asiakasohjauksella. Tarkennettu hankesuunnitelma STM. 30.12.2016.

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. 1. Painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Norman, S., Gardner, D. & Pierce, J. 2015. Leader roles, organization-based self-esteem and employee outcomes. Leadership & Organization Development Journal 36(3), 253-270.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Toinen painos. Kopijyvä Oy: Infor Oy.

Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla - kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Pádár, K., Pataki, B. & Sebestyén, Z. 2017. Bringing project and change management roles into sync. *Journal of Organizational Change Management* 30 (5), 797-822.

Patronen, M. 2017. Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaikenikäisten omaishoitoa – I&O kärkihanke. Luento. Rintamaveteraaniasian Pirkanmaan foorumi 8.3.2017. Aluehallintovirasto. Tampere. Luettu 4.3.2018. <https://www.avi.fi/documents/10191/8446926/K%C3%A4rkihanke+Mari+Patronen+8.3.2017.pdf/afa2ef27-45de-423a-a011-82273dc311c5>

Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.

Pirinen, H. 2015. *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent e-kirja. Julkaistu 2014. Päivitetty 23.11.2015. Luettu 28.2.2018. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)

Pirkanmaa. Pirkanmaalla olisi ollut valmius jatkaa maakunta- ja sote-uudistusta – tehtyä työtä hyödynnetään jatkossa. 8.3.2019. Luettu 19.3.2019. <https://www.pirkanmaa.fi/blog/2019/03/08/pirkanmaalla-olisi-ollut-valmius-jatkaa-maakunta-ja-sote-uudistusta-tehtya-tyota-hyodynnetaan-jatkossa/>

Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rauhala, PL. & Virokangas, E. 2011. Sosiaalityön tutkimuksen etiikka, opettaminen ja tietoarvo. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) *Jyväskylä: PS-kustannus*, 235-255.

Ribb, S. & Kourdi, J. 2004. *Trust Matters. For Organizational and Personal Success*. New York. Palgrave Macmillan.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. *Tutkimuksen voimasanat*. 1.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ross, S. 2014. A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development* 33 (4), 299-323.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 3.12.2014. Iäkkäiden laitoshoidon vähennetään useilla erilaisilla toimenpiteillä. Tiedote. Julkaistu 27.2.2014. Päivitetty 3.12.2014. Luettu 18.3.2019. [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/iakkaiden-laitoshoidon-vahennetaan-useilla-erilaisilla-toimenpiteilla](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/iakkaiden-laitoshoidon-vahennetaan-useilla-erilaisilla-toimenpiteilla)

Spiro, J. 2011. *Leading change step-by-step. Tactics, Tools, and Tales*. Ensimmäinen painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Sundholm, L. 2000. *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste [verkkójulkaisu]. ISSN=1798-5137. 2018. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 4.4.2019]. Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn\\_2018-11-16\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018-11-16_tie_001_fi.html)

- Suominen, S. & Tuominen M. 2007. Palveluohjaus: portti itsenäiseen elämään. Helsinki: Profami Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä - Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden edistäjänä. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki: Printservice Oy.
- Taimi, K., Leisio, J. & Luosmala, M. 2017. Tampereen kaupunki. Kotihoidon asiakasohjaus. Ikäneuvo, työryhmä 1. Kokous. 9.2.2017. Virastotalo. Tampere.
- Tikkamäki K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2017. Tiedevilppi. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettu 11.1.2019. <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työolobarometri. 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 5.1.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161126>
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Vandangeon-Derumez, I., Djedidi, A. & Szendy, E. 2018. An experiential approach to learning about change management. Journal of Management Development. PDF. 10.10.2018. Tulostettu 17.01.2019. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMD-03-2018-0110>
- Van der Voet, J. & Vermeeren, B. 2017. Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? Sagepub. American Review of Public Administration 47 (2) 230-252.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Worley, C. & Mohrman, S. 2014. Is change management obsolete? Organizational Dynamics 43, 214- 224.

You, E., Dunt, D. & Doyle, C. 2015. How would case managers' practice change in a consumer-directed care environment in Australia? *Health and Social Care in the Community* 25 (1), 255-265.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje

### **HYVÄ ASIAKASOHJAAJA,**

olemme ylemmän amk-tutkinnon opiskelijoita Tampereen Ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä aiheena KAAPO-kokeiluun osallistuvien asiakasohjaajien kokemuksia muutosjohtamisesta ja itseohjautuvuuden kehittymisestä.

Tämä sähköinen kysely on lähetetty kaikille KAAPO-kokeilussa (keskitetty, alueellinen asiakas- ja palveluohjauksen toimintamalli) mukana oleville asiakasohjaajille.

Toivoisimme, että käyttäisit hetken aikaasi kysymyksiin vastaamiseen ja tukisit näin tutkimuksemme toteutumista. Vastaamalla kyselyyn sinulla on mahdollisuus olla kehittämässä muutosjohtajuutta tulevaa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta silmällä pitäen, sekä antaa hyviä vinkkejä itseohjautuvuuden kehittämistä ja vaatimuksista sen kehittämiseen. Vastaajien kesken arvomme kaksi 30 € arvoista S-ryhmän lahjakorttia. Vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta täysin anonymisti. Vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajiin ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Jos haluat osallistua arvontaan, ole hyvä ja jätä yhteystietosi kyselyn loppuun.

Toivomme, että vastaat kyselyyn mahdollisimman nopeasti, kuitenkin viimeistään 5.6.2018 mennessä.

Kiitämme etukäteen yhteistyöstä ja onnea arvontaan!

Terveisin:

Laura Kause  
0400-483029  
laura.kause@soc.tamk.fi

Janita Korpi  
050-3530479  
janita.korpi@soc.tamk.fi

Linkki kyselyyn: <https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/26427/lomake.html>

## Liite 2. Sähköinen kyselylomake asiakasohjaajille

1 (9)

**KYSELYLOMAKE****A. TAUSTATIEDOT****1. IKÄ**

- alle 20 vuotta
- 21-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-60 vuotta
- yli 60 vuotta

**2. KOULUTUS**

- Lähihoitaja
- Sairaanhoitaja
- Terveystenhoitaja
- Geronomi
- Sosionomi
- Sosiaaliohjaaja
- Jokin muu, mikä?

- Minulla on useita tutkintoja, mitkä?
- 
- 
- 

**3. TYÖNI/AMMATTINIMIKKEENI ENNEN ASIAKASOHJAAJAN TYÖTÄ**

---

---

**4. TYÖKOKEMUS VUOSINA**

- alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21-25 vuotta
- 26-30 vuotta
- 31-35 vuotta
- 36-40 vuotta
- yli 40 vuotta

5. ASIAKASOHJAAJANA OLEN ALOITTANUT kk\_\_\_\_ vuosi\_\_\_\_\_

## **B. MUUTOSJOHTAMINEN**

Seuraavat väittämät koskevat kokemuksiasi muutosjohtamisesta. Kysymyksissä mainittava MUUTOS tarkoittaa Ikäneuvo-hankkeen KAAPO-kokeilua ja sen tuomia muutoksia toimenkuvassasi tai työhösi liittyvissä toimintatavan muutoksissa tai uudistuksissa.

### **1. KAAPO-KOKEILUN ALUSSA:**

#### **1.1 KOKEILUN TAVOITE KERROTTIIN MINULLE SELKEÄSTI**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

#### **1.2 MINULLE KERROTTIIN, MIKÄ MERKITYS KAAPO-KOKEILULLA TULLEE OLEMAAN MINULLE**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

#### **1.3 MINULLE KERROTTIIN, MITÄ HYÖTYÄ HENKILÖKOHTAISESTI TULISIN SAAMAAN**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

#### **1.4 MINULLE KERROTTIIN, MIKÄ TULISI OLEMAAN MAHDOLLISESTI VAIKEAA KOKEILUN AIKANA**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**1.5 OLEN SAANUT OSALLISTUA ASIAKASOHJAAJAN TYÖNKUVAN SUUNNITTELUUN**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**2. KAAPO-KOKEILUN AIKANA:****2.1 OLEN SAANUT TIETOA ITSEÄNI KOSKEVISTA PÄÄTÖKSISTÄ ESI-MIEHELTÄNI**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**2.2 OLEN VOINUT VAIKUTTAA ITSEÄNI JA OMAA TYÖNKUVAANI KOSKEVIIN PÄÄTÖKSIIN**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**2.3 YLEMPI JOHTO ON VIESTITTÄNYT MUUTOKSEN TAVOITTEISTA**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**2.4 KOEN ETTÄ MINULLE ANNETUT TAVOITTEET ASIAKASOHJAAJANA OVAT REALISTISET**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta

- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

## **2.5 UUDEN OPPIMISEEN ON ANNETTU TARPEEKSI AIKAA**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

## **3. TYÖYHTEISÖNI:**

### **3.1 TYÖYHTEISÖSSÖNI/TIIMISSÄNI ON YHDESSÄ MÄÄRITELLYT TAVOITTEET JA PELISÄÄNNÖT TYÖN TEKEMISEEN**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### **3.2 OLEN SAANUT TUKEA UUDESSA TEHTÄVÄSSÄ JA TYÖYHTEISÖSSÄ TOIMIMISEEN**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### **3.3 OLEMME KÄSITELLEET SÄÄNNÖLLISESTI PALAVEREISSA ESI-MIEHEN KANSSA TUNTEITA JA AJATUKSIA, JOITA MUUTOS HERÄTTÄÄ**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**3.4 ESIMIEHENI ON ROHKAISSUT MINUA ANTAMALLA PALAUTETTA VAHVUUKSISTANI, OSAAMISESTANI TAI SUORIUTUMISESTANI MUUTOKSESSA**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**3.5 ESIMIEHENI KUUNTELEE MINUA**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**3.6 ESIMIEHENI ON EMPAATTINEN**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**3.7 ESIMIEHENI ON KANNUSTAVA**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- neutraali kanta
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**3.8 OLEN HUOMANNUT TYÖYHTEISÖSSÄNI/TIIMISSÄNI MUUTOSVASTARINTAA**

- kyllä
- ei

**3.9 JOS VASTASIT KYLLÄ EDELLISEEN KYSYMYKSEEN, SEURAAVA VÄITTÄMÄ KOSKEE VAIN SINUA: ESIMIEHENI ON KÄSITELLYT MUUTOSVASTARINTAA JA SIITÄ ON KESKUSTELTU YHDESSÄ PALA-VEREISSA**

- kyllä  
 ei

**C. ITSEOHJAUTUVUUS**

Seuraavaksi pyydämme sinua arvioimaan itseohjautuvuutta asteikolla 1-5. Numero yksi on asteikon huonoin arvosana ja numero viisi asteikon paras arvosana.

**1. ARVIOI KOULUARVOSANALLA (1 – 5)**

- Kuinka motivoitunut olit uudessa työssäsi asiakasohjaajana ihan alussa?

Arvosana: \_\_\_\_\_

- Kuinka motivoitunut olet työssäsi asiakasohjaajana nyt?

Arvosana: \_\_\_\_\_

Jos motivaatiosi on muuttunut, kerro lyhyesti miksi?

.....

**2. ARVIOI KOULUARVOSANALLA (1 – 5)**

- Kuinka selkeä työsi päämäärä oli sinulle asiakasohjaajana ihan alussa?

Arvosana: \_\_\_\_\_

- Kuinka selkeä työsi päämäärä on sinulle nyt?

Arvosana: \_\_\_\_\_

Jos näkemyksesi työsi päämäärän selkeydestä on muuttunut, kerro lyhyesti miksi?

.....

**3. ARVIOI KOULUARVOSANALLA (1 – 5)**

- Kuinka hyvin koet hallinnees omaa ajankäyttöäsi asiakasohjaajana ihan alussa?

Arvosana: \_\_\_\_\_

- Kuinka hyvin koet hallitsevasi ajankäyttöäsi asiakasohjaajana nyt?

Arvosana: \_\_\_\_\_

Jos koettu ajankäytön hallintasi on muuttunut, kerro lyhyesti miksi?

.....

**4. ARVIOI KOULUARVOSANALLA (1 – 5)**

- Kuinka hyvin osait priorisoida asioita työssäsi asiakasohjaajana ihan alussa?

Arvosana: \_\_\_\_\_

- Kuin hyvin osaat priorisoida asioita nyt?

Arvosana: \_\_\_\_\_

Jos koet, että priorisointitaitosi ovat muuttuneet, kerro lyhyesti miksi?

.....

**5. ARVIOI KOULUARVOSANALLA (1 – 5)**

- Kuinka kustannustietoinen olit/kuinka hyvin hallitsit varojen käytön työssäsi asiakasohjaajana ihan alussa?

Arvosana: \_\_\_\_\_

- Kuinka kustannustietoinen olet/kuinka hyvin hallitset varojen käytön työssäsi nyt?

Arvosana: \_\_\_\_\_

Jos koet, että kustannustietoisuutesi/ varojen käytön hallintasi on muuttunut, kerro lyhyesti miksi?

.....

#### **6. ARVIOI KOULUARVOSANALLA (1 – 5)**

- Kuinka hyvin koit hallitsevasi työhösi liittyvät ammatilliset asiat uutena asiakasohjaajana?

Arvosana: \_\_\_\_\_

- Kuinka hyvin koet hallitsevasi työhösi kuuluvat ammatilliset asiat nyt?

Arvosana: \_\_\_\_\_

Jos koet, että työhön liittyvissä tieto-taidoissasi tapahtuneen muutosta, kerro lyhyesti miksi?

.....

#### **7. MINKÄ TEKIJÄN KOET VAIKUTTANEEN ENITEN KYKYYSI TOIMIA ITSEOHJAUTUVASTI TYÖSSÄSI ASIAKASOHJAAJANA?**

a. Koulutus

b. Aikaisemmat työkokemukseni

c. Aktiivinen harrastustoiminta, jossa olen ollut mukana

d. Työyhteisön tuki

e. Esimiehen tuki

f. Muu, mikä?.....

**D. KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

**1. KERRO VAPAAMUOTOISESTI OMAT AJATUKSESI/KEHITTÄMISEHDOTUKSESI MUUTOSJOHTAMISEEN TAI ITSOHJAUTUVUUDEN KEHITYMISEEN/KEHITTÄMISEEN. ESIMERKIKSI, MITÄ TOIVOT ESIMIEHELTÄSI MUUTOKSISSA TAI MILLAISTA TUKEA ITSEOHJAUTUVUUDEN KEHITTYMINEN TARVITSEE?**

---

---

**E. YHTEYSTIEDOT****1. ARVONTA**

Jos haluat osallistua arvontaan, ole hyvä ja kirjoita puhelinnumerosi.

---

Kiitos vastauksistanne ja onnea arvontaan!

Laura Kause ja Janita Korpi

## Liite 3. Teorialähtöinen sisällönanalyysi

1 (3)

Vastauksia kysymyksiin työntekijän kokemasta työmotivaatiosta ja sen mahdollisista muutoksista ja niihin vaikuttaneista syistä			
KAAPO-kokeilun aikana			
yläluokka	alkuperäisilmaisu	pelkistetty ilmaisu	alaluokka
Sisäinen työmotivaatio	"Tehtäväkuvan selkiytyminen on lisännyt motivaatiota."	Työnkuvan selkeys	
	"Johtotason näkemys käytännön työstä on puutteellista." (motivaatio heikentynyt)	Johdon ymmärtämättömyys käytännön työstä	Esimestoiminnan tärkeys
	"Meistä viidestä kaksi on sairauslomalla ja kesälläkin mennään vajaalla." (motivaatio heikentynyt)	Henkilöstöresurssoinnin puutteet	
	"Ristiriitaisia ohjeita hankkeen kanssa." (motivaatio heikentynyt)	Ohjeiden ristiriitaisuus (hanke vs. organisaatio)	
	"Perusteita sille, miten laajasti ja miksi asiakasohjaus asiakkaiden kohdalla pitäisi tehdä, on hyvin ristiriitaisia käsityksiä..." (motivaatio heikentynyt)	Ristiriitaiset käsitykset ja perustelut asiakasohjauksen laajuudesta	Ohjeistusten yhdensuuntaisuuden tärkeys
	"Työelämän tietotekniset vaatimukset, käytänteiden sopiminen ja omalla alueella tapahtuva perehdytys laahaa suurien tavoitteiden perässä." (motivaatio heikentynyt)	Suuret tietotekniset vaatimukset Perehdytyksen jälkijättöisyys	
	"Olen saanut enemmän tietoa asioista ja oma käsitys muuttuneeseen tilanteeseen on selkiytynyt." (motivaatio parantunut)	Tiedonsaanti	Informatiivisten olosuhteiden/läpinäkyvyyden tärkeys
	"Työn kuva on muuttunut, koko ajan muusta" (motivaatio heikentynyt)	Jatkuva muutos	

## 2 (3)

Vastauksia kysymyksiin, jotka kartoittivat työntekijän kokemusta päämäärän selkeydestä ja sen mahdollisista muutoksista ja niihin vaikuttaneista syistä KAAPO-kokeilun aikana			
yläluokka	alkuperäisilmaisu	pelkistetty ilmaisu	alaluokka
Päämäärän selkeys	"Asioista puhuttu esimiehen kanssa." (päämäärä selkeytynyt)	Asioista puhuminen esimiehen kanssa	
	"Asioista puhuttu palaverissa, työnjako selkeytynyt." (päämäärä selkeytynyt)	Asioista puhuminen palaverissa	Keskustelujen ja tiedonsaannin tuoma läpinäkyvyys
	"Päämäärä selkiytynyt yhteisten palaverien, koulutusten vuoksi."	Yhteiset palaverit, koulutukset	
	"Työ on pelkkää kaaosta ja johtotason realistisen näkemyksen puuttumista ja selkeän työn organisoinnin puuttumista." (päämäärä sumentunut)	Johdon ymmärtämättömyys käytännön työtä kohtaan	
	"Sekava, hallitsematon johtaminen sumentanut päämäärän näkemistä."	Huono työn organisointi Johtamisen linjattomuus	
	"Meillä on koko ajan pohdittu työnjakoa. Nyt se on kokolailla sekaisin, tilanteemme on hyvin stressaava." (päämäärä sumentunut)	Epäselvyydet työnjaossa	Esimiestoiminnan tärkeys
	"Nyt tiedän, mitä kaikkea joudun/saan tehdä." (päämäärä selkeytynyt)	Selkeät vastualueet	
	"Päämäärä on välillä ristiriidassa hankkeen päämäärän, organisaation epäselvän päämäärän sekä oman päämäärän kanssa." (päämäärä sumentunut)	Toisistaan eriyvät päämäärät	
	"Työnkuvan ja tekemisen myötä päämäärä kirkastunut."	Työ tekijäänsä opettaa	
	"Työtä tekemällä asiat selkiytyvät." (päämäärä selkeytynyt)	Työ tekijäänsä opettaa	Avoimuus muutosprosessille
	"Päämäärä tarkentunut ja selkiytynyt, mutta käytännön toteutus tulee perässä... kunnallinen muutosprosessi on ainakin omassa kunnassani hidas ja kankea." (päämäärä selkeytynyt)	Kunnallisen muutosprosessin hitaus	

## 3 (3)

Vastauksia kysymyksiin, jotka kartoittivat työntekijän kokemusta omasta osaamisestaan (ajankäytön ja resurssien hallinta, asioiden priorisointi ja ammatillinen osaaminen) sekä sen mahdollisista muutoksista ja niihin vaikuttaneista syistä KAAPO-kokeilun aikana			
yläluokka	alkuperäisilmaisu	pelkistetty ilmaisu	alaluokka
Osaaminen (ajankäytön hallinta)	"Työvoimavajaus aiheuttaa lisätyötä ja stressiä." (ajankäytön hallinta heikentynyt)	Työvoimavajauksen kuormittavuus	Esimiestoiminnan tärkeys
	"Työtä on niin paljon, ettei sitä hallita millään lailla." (ajankäytön hallinta heikentynyt)	Liiallinen työ määrä	
	"Tehtävänkuvaani on tarkistettu matkan varrella, vaikka siinä on edelleen tehtäviä, jotka eivät mielestäni kuulu asiakasohjaajalle." (ajankäytön hallinta parantunut)	Tehtävän kuvan tarkistaminen	
	"Kokemus työskentelystä, tavoitteista sekä käytännöistä parantanut ajankäytön hallintaa."	Kokemus työskentelytavoista	
Osaaminen (resurssien hallinta/kustannustietoisuus)	"Suunnittelen käyntejä pidemmälle enkä koita ylikuormittaa päiviä." (ajankäytön hallinta parantunut)	Hyvä ennakointi	Oman työn realistisen rajaamisen tärkeys
	"Osaan paremmin organisoida asiat ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen." (ajankäytön hallinta parantunut)	Oman työn organisointi	
	"Kriteerit ovat tiukentuneet ja niillä mennään." (resurssien hallinta parantunut)	Kahlitseva budjetti	Ulkoiset rajoitukset
Osaaminen (asioiden priorisointitaito)	"Kustannusten seuranta on mahdotonta, koska siihen ei ole aikaa ja virheitä sattuu. Työ on kaaoksessa." (resurssien hallinta heikentynyt)	Liiallinen työ määrä	Informatiivisten olosuhteiden tärkeys
	"Kustannustietoisuutta painotetaan." (resurssien hallinta parantunut)	Kustannustietoisuuden painottaminen	
	"Koulutusta ja tietoa asioista saanut hankkeen myötä." (resurssien hallinta parantunut)	Hyvä tiedonsaanti	
	"Pakko osata priorisoida tässä tilanteessa." (priorisointitaito parantunut)	Koettu pakko	
Osaaminen (ammattilliset taidot)	"Kyky priorisoida on hävinnyt. Koska työnteon peruspuitteet eivät ole kunnossa, menee aikaa kaikenlaiseen turhuuteen, ns. hukka- ja päällekkäistyöhön. Johdon kyky johtaa asiakasohjausta erityisasiantuntevana yksikkönä puuttuu, valitettavasti." (priorisointitaito heikentynyt)	Epäselvä työn rakenne	Esimiestoiminnan tärkeys
	"Esimiehen tuki." (priorisointitaito parantunut)	Esimiehen tuki	Kokemuksen ja koulutusten tuoma luottamus omaan osaamiseen
	"Tavoitteen selkeytyminen. Tehtävän kuvan selkeyttäminen." (priorisointitaito parantunut)	Tavoitteen selkeys	
	"Toimenkuva selkiytynyt." (priorisointitaito parantunut)	Toimen kuvan selkeys	
	"Ammattitaidon vahvistuessa osaan pohtia priorisoinnin paremmin."	Ammattitaito	
	"Harjoitus tekee mestarin" (priorisointitaito parantunut)	Kokemus	
	"Kokemuksen kautta opittua. Sekä koulutusten." (priorisointitaito parantunut)	Kokemuksen ja koulutusten tuoma osaaminen	
	"Meitä on koulutettu paljon hankkeessa." (ammattilliset taidot vahvistuneet)	Koulutusten suuri määrä	Tiedon jakamisen ja informatiivisten olosuhteiden tärkeys
	"Keskustelu/koulutus auttanut." (ammattilliset taidot vahvistuneet)	Keskustelujen tärkeys	
	"Uutta oppinut paljon ja osaan käyttää tietoa hyödyksi." (ammattilliset taidot vahvistuneet)	Koulutusten tärkeys	
"Tietoisuus sosiaalasioista ja Kelan etuuksista lisääntynyt, samoin erilaisten lakien tuntemisessa." (ammattilliset taidot vahvistuneet)	Uusien tietojen hyödyntäminen työssä		
"Asiakasohjaajan tehtäviin liittyvät sos. etuudet ovat uusia haltuun otettavia asioita." (ammattilliset taidot heikentyneet)	Ammatillisten taitojen monipuolistuminen		
"Näkemykseni on laajentunut. Opeteltävää riittää varmaan ikuisesti... Asiakkaan tilanteen arvioiminen kertakatselmuksena tulee olemaan varmaan ikuinen haaste ja kenties mahdottomuus. Tässä voi kuitenkin kehittää itseään." (ammattilliset taidot vahvistuneet)	Uusien asioiden oppimisen haasteellisuus	Muutoksen mukanaan tuoman itsensä kehittämisen vaatimuksen hyväksyminen	
	Laajentunut näkemys		
	Halu kehittää itseään		

## Liite 4. Frekvenssit

1 (3)

## Muutosjohtamisen toteutuminen

## Frekvenssit: KAAPO-kokeilun alussa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
A1.1 Kokeilun tavoite kerrottiin minulle selkeästi.	0	4	2	7	14
A1.2 Minulle kerrottiin, mikä merkitys KAAPO-kokeilulla tulee olemaan minulle.	1	6	2	12	6
A1.3 Minulle kerrottiin, mitä hyötyä henkilökohtaisesti tulisin saamaan.	2	9	6	9	1
A1.4 Minulle kerrottiin, mikä tulisi olemaan mahdollisesti vaikeaa kokeilun aikana.	1	10	6	8	2
A1.5 Olen saanut osallistua asiakasohjaajan työnkuvan suunnitteluun.	1	1	1	16	8

## Frekvenssit: KAAPO-kokeilun aikana

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
A2.1 Olen saanut tietoa itseäni koskevista päätöksistä esimieheltäni.	1	8	1	9	8
A2.2 Olen voinut vaikuttaa itseäni ja omaa työkuvaani koskeviin päätöksiin	1	3	1	19	3
A2.3 Ylempi johto on viestinyt muutoksen tavoitteista.	3	3	8	6	7
A2.4 Koen että minulle annetut tavoitteet asiakasohjaajana ovat realistiset.	1	6	2	15	3
A2.5 Uuden oppimiseen on annettu tarpeeksi aikaa.	3	12	4	5	3

## Frekvenssit: KAAPO-kokeilun työyhteisöissä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
A3.1 Työyhteisössäni on yhdessä määritellyt tavoitteet ja pelisäännöt työn tekemiseen.	1	5	3	8	10
A3.2 Olen saanut tukea uudessa tehtävässä ja työyhteisössä toimimiseen.	0	4	1	10	12
A3.3 Olemme käsitelleet säännöllisesti palavereissa esimiehen kanssa tunteita ja ajatuksia, joita muutos herättää.	2	5	3	8	9
A3.4 Esimieheni on rohkaissut minua antamalla palautetta vahvuuksistani, osaamisestani ja suoriutumisestani muutksessa.	4	5	4	10	4
A3.5 Esimieheni kuuntelee minua.	1	3	2	7	14
A3.6 Esimieheni on empaattinen.	1	1	5	5	15
A3.7 Esimieheni on kannustava.	0	2	5	5	15

## Frekvenssit: Itseohjautuvuuden kehittyminen

	kouluarvosana 1	kouluarvosana 2	kouluarvosana 3	kouluarvosana 4	kouluarvosana 5
sisäinen motivaatio alussa	0	1	2	5	18
sisäinen motivaatio nyt	2	1	3	9	10
työn päämäärän selkeys alussa	2	1	10	8	5
työn päämäärän selkeys nyt	1	0	4	11	10
ajankäytön hallinta alussa	1	2	10	9	4
ajankäytön hallinta nyt	1	2	3	13	7
resurssien hallinta alussa	3	4	7	7	5
resurssien hallinta nyt	2	2	2	11	8
asioiden priorisointitaito alussa	1	3	10	8	4
asioiden priorisointitaito nyt	1	0	3	16	6
ammatillinen osaaminen	1	1	11	10	3