



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Maiju Jussila

Johdon muutosvalmius julkisessa organisaatiossa

Tarkastelussa TE-hallinnon esihenkilöiden näkemykset muutosta
johdettaessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Maiju Jussila**Tutkielman nimi:** Johdon muutosvalmius julkisessa organisaatiossa : Tarkastelussa TE-hallinnon esihenkilöiden näkemykset muutosta johdettaessa**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Julkisjohtaminen**Työn ohjaaja:** Kirsi Lehto**Valmistumisvuosi:** 2022 **Sivumäärä:** 67

TIIVISTELMÄ:

Muutosvalmiutta voidaan rakentaa organisaatiossa silloin kun halutaan varmistaa muutoksen onnistuminen. Muutosvalmiuden on katsottu kertovan organisaation jäsenten arvoista, uskomuksista, sekä organisaation kyvystä toteuttaa muutos onnistuneesti. Muutosvalmiuden ajatellaan myös kertovan siitä, ymmärretäänkö organisaatiossa muutoksen tarkoitus. Voidaan ajatella, että mitä enemmän muutosvalmiutta organisaatiosta löytyy, sitä suuremmalla todennäköisyydellä muutosprosessi onnistuu. Muutosvalmiudessa ihmisten ajatellaan ikään kuin olevan valmiita vastaanottamaan muutos.

Tutkielmassa keskitytään myös muutosjohtamisen teemoihin, kuten muutosvastarinnan käsittelyyn. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoskielteisyyttä. Muutosvastarintaa saattaa esiintyä organisaatiouudistusten aikana, ja sitä voi esiintyä niin johdolla kuin alaisillakin. Muutoksien tuoma epävarmuus ja pelko tulevaisuudesta saattavat lisätä muutosvastarinnan esiintyvyyttä. Muutosprosessien aikana organisaation jäsenillä voi esiintyä monenlaisia tuntemuksia, ja myös niihin keskitytään tässä tutkielmassa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan johdon muutosvalmiutta julkisessa organisaatiossa. Kohdeorganisaationa on työ- ja elinkeinotoimisto, ja siellä tapahtuva organisaatiouudistus. Tarkastelun kohteena oleva organisaatiomuutos on TE-hallinnossa toukokuussa vuonna 2022 käyttöönotettu uusi asiakaspalvelumalli. Uudistuksen myötä käytännön työ TE-hallinnossa on muuttunut huomattavasti. Tutkimusta varten on haastateltu TE-hallinnossa työskenteleviä esihenkilöitä. Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita johdossa työskentelevien henkilökohtaisesta muutosvalmiudesta.

AVAINSANAT: muutosvalmius, organisaatiomuutos, muutosvastarinta, muutosjohtaminen**Sisällys**

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkimuksen toteutus	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
1.4	Käsitteitä	9
2	Organisaatiomuutos ja muutoksen johtaminen	11
2.1	Organisaatiomuutoksen käsite	11
2.2	Muutosvastarinta ja tunteet muutoksessa	13
2.3	Muutoksen johtaminen	16
3	Muutosvalmius	20
3.1	Muutosvalmiuden tukeminen organisaatiossa	20
3.2	Viiden elementin malli muutosvalmiudessa	22
4	Tutkimuksen empiirinen osuus	26
4.1	Lyhyesti TE-palveluista	26
4.2	Uusi palvelumalli	27
4.3	Tutkimusmenetelmä	30
4.4	Tutkimuksen kohdejoukko	31
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	32
5	Tutkimustulokset	35
5.1	Esihenkilöt muutoksen pyörteissä	36
5.2	Huomiot muutosvalmiudesta	41
6	Johtopäätökset	50
	Lähteet	58
	Liitteet	63
	Liite 1. Tiedote	63
	Liite 2. Tietosuojaseloste	64
	Haastattelukysymykset	66

Kuviot

Kuvio 1. Uusi palvelumalli pähkinäkuoressa (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivuja mukaillen)	28
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimustuloksia	51
-------------------------------------	----

1 Johdanto

Nykypäivänä monet julkiset organisaatiot kohtaavat muutoksia, joten muutosvalmiuden varmistaminen organisaatiossa on merkittävää. Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 19) mukaan muutoksia voivat aiheuttaa muun muassa globalisaatio, tai organisaatioiden uudistaminen joustavammaksi. Nykypäivänä osaaminen, tehokkuus sekä innovaatio ovat tärkeitä kilpailutekijöitä, joten organisaatioiden tulisikin pystyä uudistumaan jatkuvasti (Perttula ja Syväjärvi, 2012, s. 92). Organisaatiossa työskentelevät ihmiset voivat olla avainasemassa muutoksen onnistuneeseen toteutumiseen, tai vastavuoroisesti he voivat olla suurin este sille, miksi muutos ei ole onnistunut (Smith, 2005, s. 411). Muutostilanteet vaativat tehokasta johtamista (Gill, 2002, s. 317).

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on tutkia organisaation johdon henkilökohtaista muutosvalmiutta organisaatiomuutoksen aikana. Armenakiksen, Harrisin ja Mossholderin (1993) mukaan muutosvalmius (englanninkielinen termi *change readiness*) heijastaa organisaation jäsenten uskomuksiin, asenteisiin, muutoksen tarpeellisuuteen ja organisaation kapasiteettiin toteuttaa muutos onnistuneesti. Tässä tutkielmassa tarkastellaan näitä tekijöitä, mutta johdon näkökulmasta katsottuna. Muutosvalmius toimii tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä. Halusin tutkimuksen kohdejoukoksi organisaation johdon, sillä minua kiinnostaa johdon asema muutoksen keskellä. Kuten Kantola ja muut (2021, s. 24) toteavatkin tutkimuksessaan, myös johdossa olevat henkilöt ovat muutoksen kohteena sen lisäksi että he ovat mukana toteuttamassa ja viemässä eteenpäin uudistusta.

Organisaatioita ei kannata ajatella automaattisesti muutosvalmiina (Smith, 2005, s. 48). Smithin (2005, s. 408) mukaan, mikäli muutosvalmiuden luomiseen keskitytään hyvissä ajoin ennen muutosta, voidaan onnistua lieventämään muutoksesta aiheutuvaa vastarintaa. Hän kirjoittaa myös, että organisaation muutosvalmiuteen keskittyminen on hyödyllistä niin yksilö- ja ryhmätasolla. Monet muutosvalmiuden tutkimukset (mm. Berneth, 2004) tarkastelivat muutosvalmiutta Armenakiksen ja muiden (1999) viiden elementin

mallin avulla. Aikomukseni on käyttää kyseistä mallia myös tässä tutkielmassa apuna. Tutkielman kolmannessa luvussa avaan mallia enemmän lukijoille.

Tässä pro gradu -tutkielmassa kerätään teemahaastattelun avulla kohdeorganisaation johdon kokemuksia organisaatiomuutoksesta, sekä heidän kokemuksiaan muutosvalmiudesta. Tutkielmassa käytetään termiä ”esihenkilö”, kun viitataan johdossa olevaan henkilöön, jotta voidaan varmistaa sukupuolineutraali kielenkäyttö.

Tutkielmassa avataan myös organisaatiomuutoksen käsite, sekä tarkastellaan hieman muutoksen herättämiä tunteita ja muutoksen johtamista. Kandidaatintutkielmani oli keskittynyt muutoksen johtamiseen, sekä muutosvastarinnan vaikutuksiin henkilöstössä. Aikomukseni on hyödyntää hieman kyseistä tutkimusta tässä pro gradu -tutkielmassa, sekä laajentaa ja avartaa tietouttani organisaatiomuutoksesta ja siihen liittyvistä käsitteistä. Kandidaatintutkielmasta saadaan hyödyllistä teoreettista pohjaa tähän pro gradu – tutkielmaan. Organisaatiomuutoksen määritelmä, muutosvastarinnan sekä muutosjohtamisen luvut tulevat saamaan pohjaa kandidaatintutkielmastani. Kyseisiä lukuja tul- laan myös laajentamaan, ja tavoitteena on etsiä uutta ja ajankohtaista tietoa ilmiöistä.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: 1) Mistä tekijöistä kohdeorganisaation johdon henkilökohtainen muutosvalmius koostuu? 2) Kuinka kyseisen organisaation johdon henkilökohtaista muutosvalmiutta on tuettu muutoksen aikana? 3) Minkälaisia tunteita organisaation johto on käynyt läpi muutosprosessin aikana, ja kuinka ne ovat vaikuttaneet muutoksen johtamiseen?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä etsitään vastausta siihen, mitkä kaikki tekijät rakentavat kohdeorganisaatiossa toimivan johdon muutosvalmiuden. Toisessa kysymyksessä tavoitellaan tietoa siitä, minkälaista tukea johto on saanut organisaatiomuutoksen aikana, ja mitä kautta johto voi saada tukea. Kolmas tutkimuskysymys pohtii johdon tunteuksia muutoksen aikana, ja sitä kuinka ne ovat vaikuttaneet johtamiseen. Kantolan

ja muiden (2021, s. 34) artikkelin mukaan yksilön tunteet rakentavat perustaa omalle asenteelle, sekä käsitykseen omasta itsestä ja organisaation muutoskyvykkyydestä. Heidän mukaansa tunteita olisikin hyvä tarkastella aikaisempaa enemmän, ja tunteet voivatkin paljastaa puutteita, jotka liittyvät esimerkiksi organisaation toimintaan tai tukeen.

Tutkimuksen haastattelukysymyksissä tullaan pohtimaan muun muassa sitä, kokeeko kohdeorganisaation johto muutoksen tarpeellisenä, ja uskovatko esihenkilöt muutokseen ja itseensä muutoksen keskellä. Tavoitteena on myös selvittää, tunnistavatko esihenkilöt muutosvastarinnan tunteita itsessään, ja mikäli muutosvastarintaa on esiintynyt, kuinka sitä voidaan lievittää.

Tutkimukseen osallistuu esihenkilöitä, jotka työskentelevät erilaisissa tiimeissä ja erilaisissa tehtävissä. Tämän vuoksi haastattelukysymykset on aseteltava vastaamaan kaikkien haastateltavien asemaa. Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina.

1.2 Tutkimuksen toteutus

Koska tutkielmassa käsitellään muutosvalmutta ja organisatorisia muutoksia, halusin valita mukaan kohdeorganisaation. Tähän tutkimukseen kohdeorganisaatioksi on päätynyt työ- ja elinkeinotoimisto, ja tässä tutkimuksessa käytän lähinnä termiä TE-hallinto tai TE-palvelut. TE-hallinnossa otetaan keväällä 2022 käyttöön uusi palvelumalli, joka astuu voimaan toukokuussa. Organisaatiouudistusta on kutsuttu pohjoismaiseksi työvoimapalvelumalliksi ja uudeksi asiakaspalvelumalliksi. Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivujen mukaan muutos tulee aiheuttamaan runsaasti muutoksia nykyiseen organisaatorakenteeseen, ja uudistus lisää huomattavasti resurssitarpeita maan jokaisessa työ- ja elinkeinotoimistossa. Uudistuksen tavoitteena on varmistaa, että asiakkaat saavat yksilöllisempää tukea työnhakuun, ja sen tavoitteena on myös asiakkaan omatoimisuuden lisääminen työnhaussa. (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut, 2021).

Työ- ja elinkeinoministeriön (2021) verkkosivuilta voidaan lukea, että hallituksen tavoitteena on uudistaa uuden palvelumallin avulla työvoimapalveluita ja edistää nopeampaa

työllistymistä. Verkkosivuilta voidaan lukea myös työttömyysturvan uudistamisesta: hallituksen tavoitteena on mahdollistaa työnhakijan oikeuksien ja velvollisuuksien tasapaino. Esimerkiksi karenssit on nähty kohtuuttomiksi rangaistuksiksi, joten niiden aika lyhenee, ja karenssin langettamiseen tulee muutoksia työnhakijan hyväksi. Ennen karenssin maksimiaika on ollut 90 päivää, uudessa mallissa se on 45 päivää. (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut, 2021).

Työ- ja elinkeinotoimistot ovat kohdanneet vuosien aikana monia muutoksia, jonka vuoksi TE-hallinnon työntekijöiltä varmasti odotetaan muutosvalmiutta. Tämän vuoksi TE-hallinto on oiva esimerkki, kun halutaan tutkia muutosprosessin aiheuttamia vaikutuksia. Toisena esimerkkinä muutoksesta pohjoismaisen työvoimapalvelumallin lisäksi voidaan mainita työllisyyden kuntakokeilut. Suomen tämänhetkinen pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan kuuluva työllisyyden kuntakokeilun tarkoituksena on vahvistaa kuntien roolia työllisyyspalveluiden järjestäjänä. (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut, 2021.) Muutoksia on näkyvissä lisää muutaman vuoden sisällä, sillä TE-hallinnossa odotellaan myös 2024-uudistuksen täytäntöönpanoa. Siinä tarkoitus on siirtää kokonaan TE-palvelut kunnille (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut).

Tämä pro gradu -tutkielma on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Teoreettisena viitekehysenä on esihenkilöiden henkilökohtainen muutosvalmius. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jotta saadaan relevantteja näkemyksiä muutoksen johtamisesta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 64) kirjoittavat, että teemahaastattelua varten on valittu keskeisimmät aihealueet, joiden avulla edetään. Heidän mukaansa teemahaastatteluissa on myös mahdollista tarkentaa kysymyksiä, mikä katsotaanki yhdeksi teemahaastattelun eduksi.

Haastattelut anonymisoidaan, jotta voidaan varmistaa tutkimuksen eettisyys. Jokaiselle haastateltavalle kerrotaan, että haastattelutilanteeseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja että haastattelun voi perua koska tahansa. Haastattelutilanteessa

haastateltava voi myös ilmoittaa, että haluaa keskeyttää tai lopettaa haastattelun. Haastateltaville lähetetään ennen haastatteluita tietosuojaseloste, tiedote sekä haastattelu-runko.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Lopussa esitellään tutkimuksessa käytetyt lähteet ja liitteet. Haastateltaville on lähetetty ennen haastattelua seuraavat liitteet : tiedote tutkielmasta ja tietosuojalomake. Muutosvalmiudesta kertovat lähteet ovat enimmäkseen vieraskielisiä, joten olen muutamaisin termeihin lisännyt perään englanninkielisen vastineen, jotta voidaan ymmärtää paremmin termin tarkoitus.

Johdanto esittelee tutkimuksen tarkoituksen, tutkimuskysymykset ja yhyesti kohteena olevan organisaation. Toinen luku esittelee organisaatiomuutoksen ja sen käsitteen. Luvussa tarkastellaan myös muutosvastarintaa, sillä muutosvastarinta on merkittävässä osassa kun tarkastellaan muutosprosessin aiheuttamia tunteita. Tässä luvussa käsitellään myös muutosten johtamista. Muutosjohtamisen tarkastelu on valikoitunut tutkielmaan mukaan tukemaan muutosvalmiutta.

Kolmannen luvun pääpaino on muutosvalmiudessa. Muutosvalmius ja sen tukeminen antaa teoreettisen viitekehyksen tutkielmalle, joten se on luonnollisesti tärkeä osa teoriakatsausta. Neljännessä luvussa esitellään uusi palvelumalli, ja sitä kuinka se vaikuttaa organisaatioon. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen toteutusta, menetelmää ja kohdejoukkoa. Viidennessä luvussa on tarkoitus analysoida tutkimuksessa saatua materiaalia. Kuudes luku taas esittelee tutkijan johtopäätökset ja pohdinnat. Lopuksi listataan lähteet ja liitteet, joita on käytetty tutkielmassa.

1.4 Käsitteitä

Olen laatinut tutkielman lukemista helpottaakseni käsitteistön, jossa avaan lyhyesti ter-mejä, jotka toistuvat tutkielmassa.

Muutosvalmius : Muutosvalmiuden ajatellaan koostuvan organisaation jäsenten uskomuksista ja asenteista muutoksen aikana (Armenakis ja muut, 1993). Heidän mukaansa muutosvalmiuden avulla voidaan mitata myös organisaation kapasiteettia muutoksen aikana. Muutosvalmiutta on tutkittu niin organisaatio- kuin yksilötasolla.

Muutosvastarinta: Muutoskielteisyyttä, jota voi esiintyä organisaatiomuutoksen aikana. Ihmiset saattavat pelätä sitä mitä tulevaisuus tuo tullessaan, tai kokea turvattomuuden tunnetta, joka taas saattaa herättää muutosvastarintaa työyhteisössä (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 121).

Muutosviesti: Tutkimuksien perusteella (Smith, 2005, 409–410) muutosviestillä (eng. change message) tarkoitetaan sanomaa tai viestiä, joka kommunikoidaan muutoksen aikana henkilöstölle. Hänen mukaansa muutosviestin avulla yritetään luoda myönteinen kuva muutoksesta henkilöstölle.

Muutosagentti: Kun tutkin muutosvalmiutta, eteeni tuli monta kertaa termi ”muutosagentti (englanninkielinen termi *change agent*). Viitala ja Jylhä (2019, s.273) kertovat muutosagentin olevan henkilö, joka on sitoutunut tulevaan organisaatiomuutokseen. Muutosagentit voivat vahvistaa organisaation jäsenten muutosvalmiutta yrittämällä vaikuttaa heidän uskomuksiinsa, asenteisiin, aikomuksiin sekä käyttäytymiseen (Jansen, 2000, s. 54). Muutosagentti voi olla myös johdossa oleva henkilö (Robbins ja Judge, 2018, s. 286). Tutkiessani muutosvalmiutta olen tullut siihen johtopäätelmään, että muutosagenttina voidaan ajatella henkilöä, joka uskoo muutokseen, ja jonka tarkoituksena on auttaa organisaation työntekijöitä näkemään muutoksen edut.

2 Organisaatiomuutos ja muutoksen johtaminen

2.1 Organisaatiomuutoksen käsite

Muutokset voivat olla suuria, pieniä, koko organisaatiota uudistavia, tai pelkästään työyhteisöä koskevia (Perttula ja Syväjärvi, 2012, s. 96). Muutoksen johtaminen on erilaista kuin arkipäiväinen johtaminen, sillä muutokset voivat ravistella organisaation valtasuhteita (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 110). Perkka-Jortikka (2002, s. 147) kirjoittaa, että henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen on tärkeää muutostilanteessa. Hänen mukaansa uudet asenteet, arvot sekä toiminnot ovat kytkeytyneitä muutoksen johtamiseen. Näiden asioiden lisäksi tulisi kehittää organisaation yhteistoimintaa ja tukea oppimista (Perkka-Jortikka, 2002, s. 147).

Laaksonen ja Ollila (2017, s. 110–111) kirjoittavat, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset kuuluvat kuitenkin niiden toimintaan, ja ovat normaalia arkipäivää. He kirjoittavat myös, että muutos herättää ihmisissä erilaisia reaktioita, minkä vuoksi muutoksen johtaminen eroaa normaalista, päivittäisestä johtamisesta. Heidän mukaansa muutosten huomioiminen kokonaisvaltaisesti on tärkeää, sillä organisaatiomuutos on yleensä moniosainen ilmiö, ja kokonaisvaltaisuus viittaa siihen, että muutoksen kohde sekä organisaation erityispiirteet huomioidaan, mikäli halutaan toteuttaa muutos onnistuneesti. Muutosvalmiit esihenkilöt ja organisaatiot ovat nykyaikana yhä tärkeämpi ominaisuus organisaatiolle. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 110–111).

Järvinen (2014) kutsuu muutosta ristiriitaiseksi ilmiöksi : ristiriitaisuus syntyy siitä, että ihmiset haluavat uusia haasteita ja vaihtelua työelämään, mutta samalla halutaan pitää kiinni kaikesta tutusta ja turvallisesta. Työyhteisö tai organisaatio ei voi samanaikaisesti muuttua ja olla muuttumatta; vanhasta on luovuttava, jos halutaan uutta tilalle. (Järvinen, 2014). Smith (2005, s. 152) kuvailee artikkelissaan muutoksen samankaltaisesti: tutusta tilasta siirrytään tuntemattomaan, samalla luovutaan vanhoista tavoista ja opetellaan uusia tapoja tehdä asioita.

Jalonen (2006) on kirjoittanut artikkelin muutoksen johtamisesta ja kompleksisuudesta. Hänen mukaansa kompleksiseen asiaan tai ilmiöön liittyy lukuisia eri elementtejä, joiden vuorovaikutussuhteet saattavat luoda uusia yllätyksiä, ja kompleksisia tilanteita voi olla vaikea ymmärtää tai hallita. Hänen mukaansa silloin kun muutoksesta puhutaan paikallisella tai kansallisella tasolla, kompleksisuutta voi synnyttää esimerkiksi rakenteelliset uudistukset, eli kumppanuudet, verkostot tai tieto- ja viestintäteknologian kasvu. Kompleksisuus tulisi hänen mukaansa ymmärtää luonnollisena osana järjestelmiä ja systeemejä, vaikka se yleensä liitetään asioiden monimutkaisuuteen ja ongelmalliseen hallittavuuteen. Kompleksisuusajattelun avulla pyritään ymmärtämään lukuisia asioita: esimerkiksi ihmisen biologiaa, teknologian laajenemista, uusia innovaatioita, ekosysteemiä sekä organisaatiomuutosten läpiviemistä (Jalonen, 2006).

Organisaation uudistuminen ja kehittyminen ovat yksi muutoksen positiivisista puolista. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 273) mukaan, organisaation kehityksellä viitataan toimintaan, jonka avulla voidaan parantaa organisaation tehokkuutta tai työntekijöiden suorituskkyä, ja tavoitteena voi olla myös laatu-tietoisuuden parantaminen tai uusiin arvoihin sitoutuminen. Heidän mukaansa, mikäli työyhteisö saadaan mukaan mahdollisimman laajasti, tämänkaltaisilla hankkeilla on suuri mahdollisuus onnistua, ja apuna voidaan käyttää esimerkiksi työpajoja, palavereja tai koulutustilaisuuksia. Viitala ja Jylhä mainitsevat myös aikaisemmin mainitsemani muutosagentit : organisaatio voi käyttää apunaan muutosagentteja, eli ulkopuolisia asiantuntijoita. Muutosagentti on henkilö, joka on sitoutunut muutosprosessiin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 273). Robbins:in ja Judge:n (2018, s.286) mukaan muutosagentit voivat olla myös organisaation johtoasemassa olevat henkilöt tai alaiset, jotka rohkaisevat työyhteisöä muutokseen, ja näyttävät esimerkkiä muille. Johdon sitoutuneisuus muutoshankkeisiin on tärkeää, mikäli niiden halutaan menestyvän. (Robbins & Judge, 2018, s. 286).

Syväjärven ja muiden (2007, s. 5) mukaan, muutoksen tavoitteena on tehdä organisaation nykytilanteesta parempi, ja mikäli muutosta tarkastellaan käsitteenä,

voidaan ajatella että siirrytään tietystä tilanteesta tai tilasta pois toiseen paikkaan. Syväjärven ja muiden mukaan organisaation muutoksen tavoitteena voi olla esimerkiksi palveluiden, tuotteiden tai järjestelmien muokkaaminen. Löytyykin lukuisia erilaisia asioita, joita muutoksien avulla voidaan yrittää parantaa: organisaation tehokkuus ja tuottavuus, työyhteisön sitoutuneisuus, työhyvinvointi sekä organisaation toiminnan muokkaaminen nykypäivän ympäristöön. (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 5).

2.2 Muutosvastarinta ja tunteet muutoksessa

Ihmiset kokevat elämänsä aikana lukuisia erilaisia tunteita, ja muutosprosessiin liittyvät tunteet voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisia. Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 94) mukaan, muutosta voidaan tarkastella rationaalisesti ja tunneperäisesti. He kirjoittavat, että silloin kun ihminen ajattelee rationaalisesti, käsitellään asioita faktoina, jonka kautta faktoihin linkittyvä muutoksen johtaminen perustuu näyttöön. He kirjoittavat myös, että silloin taas kun ihminen suhtautuu muutokseen tunneperäisesti, muutos voi tuntua kuluttavalta, ja ihminen voi pysähtyä paikoilleen, sekä olla jopa toimintakyvytön. Heidän mukaansa me emme osaa ajatella johdonmukaisesti ja järkevästi, kun pelkäämme turvallisuutemme puolesta.

Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 94) mukaan voimakkaiden reaktioiden taustalla on yleensä järkipерäiset syyt: tunneperäinen reaktio on esimerkiksi se, että ajatellaan muutoksella olevan negatiivisia vaikutuksia yksilön työhön. Myös arvojen kyseenalaistaminen on asia, joka voi aiheuttaa häiritsevää tunneperäistä käyttäytymistä. (Stenvall ja Virtanen, 2007 s. 94).

Juuti ja Virtanen (2009, s.137) kirjoittavat, että silloin kun muutostilanne on ajankohtainen, ajattelulle ja tunteille tulisi antaa tilaa organisaatiossa. He kirjoittavat, että ihmisten tulisi hyväksyä tunteensa, ja työyhteisössä pitäisi olla mahdollista siihen, että ihmiset saavat pukea omia tunteitaan ja ajatuksiaan sanoiksi. Heidän mukaansa työpaikalla tämä viittaa siihen, että myös kielteisten tunteiden ilmaiseminen on sallittua. Jansen (2000, s. 55) toteaa tutkimuksessaan, että ihmiset ottavat muutoksen vastaan joko kognitiivisesti

tai tunnepitoisesti. Hänen mukaansa on tärkeää muistaa, että vaikka innokkuus ja innostuneisuus leviävät organisaatiossa, myös negatiiviset tunteet kuten pelko, närkästys ja viha ovat helposti tarttuvia.

Perkka-Jortikan (2002, s. 17–18) mukaan keskeiset tekijät työyhteisössä ovat sosiaalinen tuki ja mahdollisuus vaikuttaa. Hänen mukaansa sosiaalista tukea on monenlaista, ja hän luettelee sosiaalisen tuen elementit: arvostava tuki, tunneperäinen tuki, instrumentaalinen tuki sekä informatiivinen tuki. Hänen mukaansa arvostavan tuen avulla ilmaistaan, että kaikki ovat yhtä lailla arvokkaita työyhteisössä, sillä tarvitaan kaikkien tukea tasapuolisesti, jotta voidaan saavuttaa halutut tavoitteet ja saattaa muutos onnistuneesti valmiiksi. Seuraavaksi Perkka–Jortikka mainitsee tunneperäinen tuen, joka tarkoittaa empatiaa. Hänen mukaansa empatian avulla ihminen pystyy astumaan toisen ihmisen saappaisiin. Kaksi muuta tuen muotoa on hänen mukaansa instrumentaalinen ja informatiivinen tuki. Instrumentaalisella tuella hänen mukaansa tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että työyhteisössä kaikilla on oikeat, työssä tarvittavat välineet, ja informatiivisen tuen avulla ihmiset voivat hallita omaa työtään, ja heillä on käytössään kaikki se informaatio ja tieto, jota he tulevat tarvitsemaan. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 17.)

Muutostilanteessa koettuja tunteita voidaan tarkastella muutosvastarinnan määritelmän avulla. Muutosvastarinnalla viitataan muutoskielteisyyteen, jota esiintyy työyhteisössä organisaatiomuutoksen aikana. Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 121) mukaan muutosvastarintaa voi esiintyä niin alaisten kuin johdonkin tasolla. He kertovat, että kovinkaan moni ei vastusta uutta pelkästään periaatteen vuoksi, vaan ilmiössä on enemmän kyse siitä, että ei haluta luopua vanhasta. He kirjoittavat myös, että suurimpia syitä muutosvastarintaan ovat pelko tulevaisuudesta, sekä turvattomuuden tunne, ja monet jotka hangoittelevat muutosta vastaan haluavat yleensä saada selvyuden omasta roolistaan tulevaisuudessa (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 121).

Pontevan (2012, 2.2.) mukaan muutosvastarintaa voi esiintyä myös tiedon torjumisena tai itsesuojeluna, ja että ihmisille herää tarve puolustaa tuttuja tapojaan sekä

tottumuksia, eli muutostilanteessa vastarinta on luonnollinen osa prosessia. Ponteva kirjoittaa myös, että välinpitämättömyydestä kannattaa huolestua. Hänen mukaansa välinpitämättömyys voi viitata siihen, että ihminen vieraantuu organisaatiosta ja työstään, eikä hänellä ole enää luottamusta organisaatioon.

Bechtel ja Squires (2001, s. 249) kirjoittavat että muutoksen ollessa ajankohtainen, olennainen kysymys on se, millä tavalla muutos vaikuttaa yksilöön itsessään. He kirjoittavat, että huolenaiheena voi olla muun muassa työn takaama turvallisuus, kyky selvitä laskuista, sekä muutoksen vaikutukset omaan uraan organisaatiossa. Heidän mukaansa, mikäli tämä kyseinen huolenaihe tunnistetaan muutoksen suunnitteluvaiheessa, voidaan valmistautua käsittelemään sitä. (Bechtel ja Squires, 2001, s. 249.)

Viitala ja Jylhä (2019, s. 265) kirjoittavat, että muutosvastarinta voi ilmetä seuraavilla tavoilla: saadun tiedon torjumisena, välinpitämättömyytenä, vahvana kritisoimisena, vihana tai ihmisen haluna suojella itseään. He kirjoittavat myös, että muutosvastarintaa esiintyy yleensä, jos muutos koskettaa rakenteita, prosesseja tai organisaatiossa työskentelevien henkilöiden asemaa tai työtä. Vastarinnalla ei aina vastusteta itse muutosta, vaan vaikutuksia jotka johtuvat muutoksesta, ja muutos voi vaikuttaa esimerkiksi työyhteisöön, yksilöiden työhön tai olosuhteisiin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 265).

Muutosvastarinnasta voidaan kääntää organisaation voimavara. Stenvall ja Virtanen (2007, s.101) kertovat, että muutosvastarintaa voidaan ajatella uuden luomisen lähtökohtana. He kirjoittavat, että silloin kun ihmiset vastustavat muutosta, voi nousta esiin asioita, joiden avulla muutoksen laatua voidaan muuttaa parempaan suuntaan. Heidän mukaansa muutoksia voidaan vastustaa myös perustellusti, ja muutosvastarinnan synnyttämien argumenttien avulla voi olla mahdollista saada aikaan muutoksen kriittistä tarkastelua sekä keskustelua (Stenvall ja Virtanen, 2007, s. 101).

Aarnikoivun (2010, s. 142) mukaan muutosvastarinnasta voi olla hyötyä organisaatiolle. Hän kirjoittaa, että koetun vastarinnan avulla muutokseen liittyviä yksityiskohtia voidaan tarkastella kriittisemmin, eli organisaatio on varovaisempi, ja se voi estää jopa mahdollisten virheiden tekemistä. Vastarinnan avulla voidaan hänen mukaansa myös saada uusia näkökulmia, joiden avulla muutosprosessia voidaan kehittää parempaan suuntaan. (Aarnikoivu, 2010, s. 142). Jaben (2017, s. 208) mukaan muutosvastarintaa voidaan vähentää keskustelemalla. Hän vertailee stimuloivaa keskustelua vitamiinipilleriin, joka saa ihmisen jaksamaan enemmän, innostaa uusien asioiden kokeilemiseen ja tuntemaan elämän merkitykselliseksi. Kohtaamisen ollessa vähemmän stimuloiva, energiatasot laskevat ja aletaan vastustamaan muutosta (Jabe, 2017, s. 208) Hänen mukaansa keskustelua voidaan käydä monella eri tavalla: se voi olla esimerkiksi virallista, tai sitten voidaan käydä syvällisempää keskustelua.

Ford ja Ford (2010, s. 27) kirjoittavat että keskustelu muutosvastarinnasta voi olla hyödyllistä myös muutostaipaleen alussa: muutosprosessin alkuvaiheessa jopa negatiivinen tai haitallinen puhe voi olla ainoa asia, joka pitää muutoksen elossa. He kirjoittavat, että vaikka saatetaan uskoa, että valitukset ja kritiikki ovat muutosvastarinnan eri muotoja, aktiivinen keskustelu ja vuoropuhelu pitää muutoksen paremmin organisaation jäsenten mielessä. Heidän mukaansa muutosta vastustava keskustelu voi pitää muutoksen liikkeellä. Myös muutosvalmiudella on osansa, kun halutaan vähentää muutosvastarintaa: Smithin (2005, s. 408) mukaan luomalla ja rakentamalla muutosvalmiutta organisaatiossa, voidaan ainakin jollain tasolla välttää sellaiset lisätoimenpiteet, jotka ovat esimerkiksi muutosvastarinnan aiheuttamia.

2.3 Muutoksen johtaminen

Jylhä ja Viitala (2019, s. 245) kuvaavat johtajuutta seuraavanlaisesti: ihmisten johtamisella tavoitellaan laajimmillaan sitä, että pystytään vaikuttamaan ihmiseen tai tiettyyn joukkoon ihmisiä päämäärän saavuttamiseksi. Heidän mukaansa esihenkilön työ on ollut vuosien varrella monenlaista: aluksi se on ollut töiden jakamista muille sekä valvomista, mutta nykypäivänä johtamisen suunta on muuttunut mahdollistavaksi, ja

johtajaa voidaan kuvailla enemmän koordinaattoriksi, valmentajaksi tai avun antajaksi. He kirjoittavat myös, että johdon toiminta vaikuttaa työpaikalla moneen asiaan: johtamisella voidaan vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen, työn suoriutumiseen sekä työpaikan ilmapiiriin.

Jylhä ja Viitala (2019, s. 245–246) ovat myös luetelleet tutkimuksissa esille tulleita piirteitä, jotka vaikuttavat menestyneeseen johtamistyöhön: ihmisen persoonallisuus ja taidot, aikaisempi kokemus ja koulutus, kehittymishalu, motivaatio sekä ylipäättänsä elämäkokemus. Vartiainen ja muiden (2013, s. 87) mukaan autoritääriinen, kaikkietävä ja hallitseva johtajuus on siirtymässä syrjään, sillä organisaatiot uudistuvat kaiken aikaa, eikä tämänkaltaisen johtajuus ole nykypäivänä enää mahdollista.

Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 43) mukaan on tärkeää ymmärtää, mitä muutoksen aikana tapahtuu. Heidän mukaansa muutosjohtajilla tulisi olla kykyä havainnoida, mitä kaikkea organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana, ja tämän vuoksi muutoksen johtajan on hyvä olla ns. herkkätuntoinen.

Self (2007, s. 12–13) kirjoittaa artikkelissaan, että organisaation jäsenet eivät aina automaattisesti siirry puolustuskannalle muutoksen saapuessa. Hänen mukaansa jotkut odottavat muutosta innokkaasti, toiset haluavat lisää tietoa siitä mitä tulevaisuus tuo tullessaan, ja joku voi kokea ristiriitaisia tunteita, mutta tunnistaa silti muutoksen hyväksi asiaksi organisaatiolle. Tämän vuoksi muutoksen johtajien olisi hyvä tietää, mitä muutos tarkoittaa organisaatiolle (Self, 2007, s. 12–13).

Stenvallin ja Virtasen (2021, s. 158) mukaan koulutuksen, perehtymisen sekä kokemuksen myötä voidaan kartoittaa muutosprosessien läpiviemisen taitoa. Heidän mukaansa erilaiset kokemukset ja onnistumiset muutosprosessista ovat tärkeitä kokemuksen karttumisessa. He kirjoittavat myös, että tilanteet ja ihmiset vaihtelevat, vaikka muutosprosesseissa olisikin samankaltaisuuksia. Vuorisen (2008, s. 29) kuvailu muutosjohtamisesta on huomionarvoinen ja mielenkiintoinen: hänen mukaansa

muutosjohtaja osaa etsiä uusia tapoja tehdä työtä, samalla kyseenalaistaen nykyiset tavat, mikäli ne todetaan tehottomiksi. Tämän pohjalta voidaan ajatella, että muutoksen johtaminen vaatii innovatiivisuutta sekä rohkeutta kokeilla uusia tapoja.

Juuti ja Virtanen (2009, s.151) korostavat viestinnän tärkeyttä muutostilanteissa. He ovat kirjassaan pohtineet organisaation viestintäkulttuuria muutosprosessin aikana: muutosten johtaminen on avointa viestintää, ja vuorovaikutus ihmisten kanssa on jatkuvaa. He kirjoittavat, että muutoksen onnistumisen varmistamiseksi tulee kiinnittää huomiota viestinnän laatuun ja määrään, ja suuri merkitys on sillä, minkälaisia johtopäätöksiä ihmiset tekevät kuulemistaan asioista. Heidän mukaansa viestimättä jättäminen on peräti haitallisin asia, mitä esihenkilö voi muutostilanteessa tehdä. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 151.)

Johdolla saattaa olla myös mielenkiintoinen asema organisaatiomuutoksien kohdalla, sillä organisaatiomuutos voi koskea myös heidän työtehtäviään. Kantolan ja muiden (2021, s. 24) mukaan lähijohtajat ovatkin yleensä myös muutoksen kohteena, jonka vuoksi heidän asemansa tai työnkuvansa voivat kokea muutoksen. Työterveyslaitoksen verkkosivujen mukaan esihenkilön työ muutoksen aikana on raskaampaa, sillä perustehävän lisäksi tulee huolehtia tulevasta organisaatiomuutoksesta. Esihenkilön tulee suunnitella ajankäyttö tarkemmin, sillä muutosprosessi työllistää esihenkilöä enemmän kuin tavallisena arkena, ja muutostilanteet työllistävät kaikkia johdossa olevia, vaikka vain osa olisikin mukana itse muutosprosessin suunnittelussa (Työterveyslaitoksen verkkosivut). Johdolla on myös paljon asioita, joihin täytyy kiinnittää huomiota: heidän tulee varmistaa oman työyhteisönsä perustehtävässä pysyminen, kitkeä ikävät ja väärät huhut työpaikalla, ratkoa mahdollisia ongelmatilanteita sekä keskustella ja pohtia muutosta yhdessä alaistensa kanssa, sekä kaiken lisäksi myös heidän omat työtehtävänsä saattavat olla uudistuksen kohteena (Työterveyslaitoksen verkkosivut). Valpolan (2004, s. 53) mukaan muutosjohtajalta edellytetään läsnäoloa, ja tämän lisäksi myös tarmokkuutta ja myönteisyyttä.

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 266) mukaan muutoksesta syntyvää epävarmuutta voidaan lieventää tehokkaan viestinnän avulla. He kirjoittavat, että viestinnän tulisi olla avointa, sekä koko työyhteisöä tulisi kohdella oikeudenmukaisesti ja on tärkeää panostaa luottamukseen, sekä valmentaa työyhteisöä selviytymään epävarmuudesta. Heidän mukaansa johtajan antama tuki lieventää epävarmuutta, jonka vuoksi myös johdon valmentaminen sekä tukeminen on merkittävää muutosprosessin aikana.

3 Muutosvalmius

3.1 Muutosvalmiuden tukeminen organisaatiossa

Armenakiksen ja muiden (1993) mukaan muutosvalmiuden voidaan katsoa kuvastavan työyhteisön yksilöiden asenteita sekä uskomuksia muutoksen tarpeellisuudesta ja organisaation kapasiteettiin toteuttaa muutos onnistuneesti. Smith (2005, s. 408) kirjoittaa että mikäli muutosprosessin toivotaan menestyvän, organisaation ja siellä työskentelevien ihmisten tulisi olla valmiita muutokseen. Muutosvalmiuden voidaan katsoa myös viittaavaan ihmisen ymmärrykseen muutoksesta (Kantola ja muut, 2021, s. 33).

Keskeiset askeleet muutosvalmiuden varmistamiseen Smithin (2005 s.409) mukaan ovat: 1) muutoksen tarpeen luominen, 2) muutosviestin eteenpäin vieminen organisaation jäsenille ja tulevaan muutokseen osallistumisen varmistaminen sekä 3) pohjan rakentaminen muutokselle ja tukipisteiden osoitus.

Smithin mukaan ensimmäisenä tärkeänä askeleena voidaan pitää ymmärrystä muutoksen tarpeesta: muutosprojektit ovat epäonnistuneet muun muassa sen vuoksi, että ihmiset eivät ymmärrä tai hyväksy sitä, että muutos on hyödyllinen organisaatiolle. (Smith, 2005, s. 409). Smithin mukaan sosiaaliset kanssakäymiset (niin positiiviset kuin negatiivisetkin) ovat suuressa osassa muutostilanteissa. Työntekijät ovat muutoksen kohde, ja näin ollen muutoksen keskiössä. Smith kertoo artikkelissaan, kuinka muutostilanteessa koetut positiiviset tunteet (esimerkiksi innokkuus) on tarttuvaa, mutta myös negatiiviset tunteet (viha, pelko) tarttuvat herkästi ihmiseltä toiselle. Hänen mukaansa, onkin tärkeää luoda innokkuutta ja positiivista energiaa, jota voidaan viedä eteenpäin ja samalla luodaan myönteinen visio tulevaisuudesta, jossa ilmaistaan muutosprosessin tärkeys.

Muutosviestistä Smith (2005, s. 410) kirjoittaa seuraavasti: Muutosviestissä tulisi osata kertoa muutoksen tarve, muutoksen luonne sekä ymmärrys organisaation kyvykkyydestä läpiviedä muutos, ja kommunikaatio työyhteisön kanssa tulisi aloittaa hyvissä ajoin

ennen muutosta. Tällä tavalla voidaan kehittää työntekijän luottamusta ja uskoa muutosprosessiin (Smith, 2005, s. 410).

Kolmantena askeleena on Smithin mukaan *pohjan rakentaminen muutokselle*. Kun autetaan ihmisiä ymmärtämään heidän uusi roolinsa muutoksen myötä, voidaan samalla kasvattaa itseluottamusta ja muutokseen sitoutumista (Smith, 2005, 410–411).

Vakola (2014) on tutkinut muutosvalmiutta yksilötasolla. Organisaation jäsenten luottamus johtoon sekä avoin ilmapiiri ovat hänen mukaansa liitoksissa yksilön muutosvalmiuteen. Vakola kirjoittaa, että kun työntekijä on itsevarma omista kyvyistään, ja hän osaa käsitellä stressaavia tapahtumia ja hän pystyy katsomaan muutosta myönteiseltä kannalta, joten tuloksena on korkeampi muutosvalmius. Vakolan mukaan luottamus johtoon ja sen kykyihin muutoksen aikana, sekä kaikki saatavilla oleva tieto vaikuttaa työntekijän tapaan tarkastella muutoksen etuja ja haittoja. Tämä johtaa hänen mukaansa myös siihen, että työntekijä pystyy kokemaan muutosvalmiutta korkeammalla tasolla.

Armenakiksen ja Fredenbergerin (1997, s. 144) mukaan muutosvalmiuden ainesosiksi voidaan kutsua seuraavia asioita: työntekijät uskovat muutosagenttien asiantuntemukseen liittyen tulevaan muutokseen, uskotaan muutoksen tarpeellisuuteen, ymmärretään tulevan muutoksen kiireellisyys, sekä työntekijöiden tehokkuus muutoksen aikana.

Holtin ja muiden (2007, s. 251) tutkimuksen mukaan merkittävimmät tekijät muutosvalmiuteen ovat: usko muutoksen tarpeellisuuteen, usko siihen että muutos saadaan läpivietyä organisaatiossa, usko siihen että muutos on hyödyllinen organisaatiotasolla, usko organisaation johdon sitoutumiseen muutokseen, sekä usko siihen että muutos on hyödyllinen myös yksilötasolla. Voidaan siis olettaa, että yksilön usko niin itseensä kuin organisaatioon on tärkeä tekijä organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta. Neves (2009) kertoo tutkimuksessaan, että organisaation johto on avaintekijä muutosvalmiuden viemisessä eteenpäin henkilöstölle, ja kun muutosviesti on rakennettu huolellisesti,

organisaatio pystyy nopeasti kokemaan sen edut, sekä onnistuneesti omaksumaan ja vaikinnuttamaan muutoksen.

Kantola ja muut (2021) ovat tutkineet lähijohtajien muutosvalmiutta. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että merkityksellisyyden tunne on tärkeässä osassa muutosvalmiuden rakentamisessa, sillä muutoksen aikana etsitään merkityksellisyyttä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Kantolan ja muiden (2021, s. 34) mukaan muutokseen sitoutumisen kannalta on tärkeää, että ymmärrys muutoksesta on riittävää.

3.2 Viiden elementin malli muutosvalmiudessa

Berneth (2004) tarkastelee artikkelissaan Armenakiksen ja muiden (1999) viiden elementin mallia, jonka avulla voidaan tutkia organisaation muutosvalmiutta. Hän kirjoittaa artikkelissaan, että johdossa olevat viestivät muutosvalmiuden mallia henkilöstölle, jotta voidaan varmistaa muutoksen onnistuminen. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena pohtia ja tarkastella organisaation johdon muutosvalmiutta kyseisen mallin avulla.

Raffety ja Minbashian (2019) ovat myöhemmässä tutkimuksessa tutkineet tämän mallin elementtien ja positiivisten muutostunteiden yhteyttä muutosvalmiuteen ja muutosta tukevaan käyttäytymiseen. Tutkimuksessaan he kutsuvat näitä viittä elementtiä termillä ”change beliefs”. He kirjoittavat, että nämä viisi muutosvalmiuden uskomusta yhdessä positiivisten muutostunteiden kanssa ovat tärkeitä muutosvalmiuden tekijöitä. He löysivät myös viitteitä siitä, että muutosvalmius edistää muutosta tukevaa käyttäytymismallia (Raffety ja Minbashian, 2019, s.1645).

Armenakiksen ja muiden (1999) määrittelemät viisi elementtiä muutosvalmiuteen Bernethin (2004) artikkelin mukaan ovat seuraavat : minäpystyvyys (eng. self-efficacy), johdon tuki (eng. principal support), eroavaisuudet (eng. discrepancy), tarkoituksenmukaisuus (eng. appropriateness) ja henkilökohtaisuus (eng. personal valence) (Armenakis ja muut, 1999, Berneth, 2004). Olen suomentanut termit käyttäen

apuna aikaisempaa suomalaista tutkimusta muutosvalmiudesta (Kantola ym, 2021) jotta olen saanut termeistä mahdollisimman selkeät. Kerroin myös englanninkieliset termit suomenkielisten käännöksiä lisäksi. Kantola ja muut (2021) ovat tarkastelleet suomalaisessa tutkimuksessa lähijohtajien muutosvalmiutta kyseisen mallin avulla. Seuraavaksi avaan mallia enemmän, ja kerron millä tavalla elementit on tarkoitettu määritellä tässä pro gradu -tutkielmassa.

1) Minäpystyvyys

Berneth (2004, s. 42) kirjoittaa, että minäpystyvyyttä voidaan tarkastella yksilön ymmärryksenä omasta pystyvyydestään. Kantola ja muut (2021, s.28) määrittelevät minäpystyvyyden lähijohtajan uskoon siitä, saavuttaako hän tavoitteensa. Heidän mukaansa vahvempi usko omaan pystyvyyteensä takaa sen, että henkilö on valmis näkemään paljon vaivaa tavoitteiden eteen. Kysymyksessä pohditaan seuraavaa: pystynkö minä tähän muutokseen? (Berneth, 2004, s. 42).

2) Johdon tuki

Tämä elementti pohtii, uskooko organisaation johto muutokseen (Armenakis ja muut, 1999, Berneth, 2004, s. 41,). Työympäristön ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja saattavat ottaa mallia, kuinka käyttäytyä ja reagoida (Berneth, 2004, s. 43). Muutosprosessit vaativat sitoutumista sekä voimavaroja (Armenakis ym. 1993). Mikäli työympäristössä johto ja henkilökunta ei sitoudu muutokseen, organisaatiossa saattaa nousta esille vastarintaa ja närkästystä (Berneth, 2004, s. 43).

3) Eroavaisuudet

Kolmannessa elementissä tavoitteena on ymmärtää nykyisen organisaatiotilan ja toivotun organisaatiotilan eroavaisuudet, ja sitä voidaan ajatella kuiluna näiden kahden tilan välillä (Berneth, 2004, s. 41). Bernethin mukaan muutosagentit voivat korostaa halutun tilan ja nykyisen tilan välistä kuilua, jotta organisaation jäsenet voisivat nähdä vision uudesta, halutusta lopputuloksesta. Kysymyksenä tässä elementissä pohditaan seuraavaa: miksi muuttua? (Berneth, 2004, s. 41, Armenakis ja muut, 1999).

4) Tarkoituksenmukaisuus

Tarkoituksenmukaisuuden elementin avulla voidaan tarkastella, onko tuleva muutos sopiva organisaatiolle (Neves, 2009, s. 217). Tarkoituksenmukaisuus korostaa organisaation arvoja, sekä sitä soveltuuko tuleva organisaatiomuutos näiden arvojen kanssa. Kysymyksenä tässä elementissä pohditaan: miksi muutos tapahtuu juuri tällä tavalla? (Neves, 2002, Berneth, 2004, s. 41, Armenakis ja muut, 1999.)

5) Henkilökohtaisuus

Henkilökohtaisuudella voidaan kuvailla muutoksen tuomia henkilökohtaisia etuja (Berneth, 2004, s. 45). Jos muutoksen aikaansaamat hyödyt pystytään näkemään, työntekijät voivat etsiä keinoja, joilla voidaan parantaa siirtymää muutokseen (Berneth, 2004, s. 45). Voidaan myös tarkastella, onko meidän parhaan etumme mukaista muuttua (Neves, 2009, s. 217). Viimeiseksi pohditaan kysymystä: minkälaisia vaikutuksia tällä muutoksella on minuun itseäni? (Armenakis ja muut, 1999, Neves, 2009, Berneth 2004, s.43.)

Selfin ja Schraederin (2009) tutkimuksen mukaan, Armenakiksen ja muiden (1999) muutosvalmiuden malli tarjoaa johdolle keinon, jonka avulla organisaatiossa ennemmin tuetaan muutosta, kuin vastustetaan sitä. Heidän mukaansa, mikäli organisaatiossa osoitetaan, että muutos ja siirtymä nykyisestä tilasta haluttuun tilaan on tarpeellista, muutosta tuetaan, johdolla ja henkilöstöllä on tietoa, taitoja sekä kyvykkyyttä läpi viedä muutos ja että muutoksen avulla voidaan saavuttaa myönteisiä etuja niin lyhyellä, kuin pitkälläkin tähtäimellä, muutos omaksutaan organisaatiossa vastustamisen sijaan.

Armenakiksen ja Harrisin (2002, s. 171) mukaan muutosagentti voisi välittää viiden elementin mallia eteenpäin organisaation jäsenille, käyttäen seuraavaa kolmea tapaa: muutosviestiä voidaan edistää kolmen tekijän avulla, jotka ovat vakuuttava viestintä, aktiivinen osallistuminen ja ulkoisen sekä sisäisen tiedon hallinta (Armenakis, 1993). Vakuuttava viestintä pitää sisällään suoraa kommunikointia, aktiivisella osallistumisella

viitataan ihmisten mukaan ottamista aktiviteetteihin, jotta he voivat samalla oppia, ja tiedon hallinnan avulla tuodaan muiden näkökantoja esille. Muutosagentit voivat näiden tekijöiden avulla ilmaista organisaatiolle muutosviestin sanomaa, ja näin rakentaa muutosvalmiutta organisaatiossa. (Armenakis, 1993, Armenakis ja Harris, 2002, s. 171–172).

Johdon voidaan katsoa olevan keskiössä muutosvalmiuden edistämisessä: kun muutosviesti on välitetty työntekijöille, organisaatio voi nopeasti hyötyä sen eduista ja tuleva muutos on helpompi omaksua (Neves, 2009, s. 228). Nevesin toteamuksesta voidaan olettaa, että koska johto on avainasemassa muutosvalmiuden välittämisessä henkilöstölle, heidän tulisi myös olla muutosvalmiita, jotta voivat edistää henkilöstön muutosvalmiutta. Armenakiksen (1999) mallissa myös johdon tuki on yksi muutosvalmiuden elementeistä, joten tämä korostaa myös johdon muutosvalmiuden tärkeyttä.

4 Tutkimuksen empiirinen osuus

4.1 Lyhyesti TE-palveluista

Työ- ja elinkeinotoimiston palveluita tarjotaan muun muassa työttömille työnhakijoille ja työnantajille. TE-palvelut tarjoavat asiakkailleen muun muassa informaatiota työpaikoista sekä ammateista, ja TE-palveluiden avulla työnhakija voi saada apua ammatinvalintaan, koulutukseen hakeutumiseen, tukea työllistymiseen tai työhön palaamiseen sekä yritystoiminnan aloittamiseen (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut).

TE-toimistoilla käsitetään Suomessa toimivat työ- ja elinkeinotoimistot. Monessa kaupungissa ja kunnassa on myös käynnissä tällä hetkellä työllisyyden kuntakokeilut. Kuntakokeilussa kokeilualueen kunnat asetetaan vastaamaan jollakin osin alueensa TE-palveluista, ja tällä hetkellä kuntakokeilussa on 25 aluetta sekä yhteensä 118 kuntaa (Työ- ja elinkeinotoimiston verkkosivut).

TE-palveluita uudistetaan jatkuvasti, ja tulevaisuudessa muutokset eivät ainakaan pääse loppumaan. Työttömyyspalvelut on tarkoitus siirtää kunnille vuoteen 2024 mennessä (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut), ja viimeisimmän päivityksen mukaan TE-palvelut siirtyvät kokonaisuudessaan kunnille 1.1.2025 (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut). Tätä kutsutaan TE2024 -uudistukseksi. TE2024 -uudistuksessa on tavoitteena edistää työllisyyttä sekä muokata TE-palveluista tuottavammat, vaikuttavammat sekä monipuolisemmat (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut). Myös palvelukanavat ovat kokeneet vuonna 2022 uudistuksen, sillä te-palveluiden entisen verkkosivun (www.te-palvelut.fi) tulee korvaamaan uusi työmarkkinatori.fi-verkkosivusto. (Tampereen kaupungin verkkosivut.)

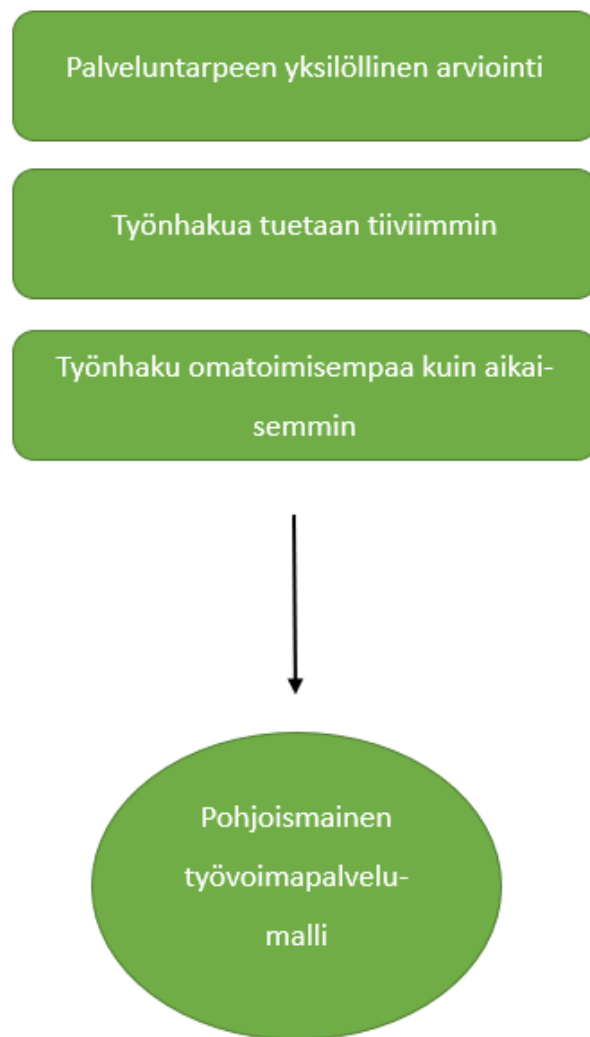
4.2 Uusi palvelumalli

TE-hallinnon organisaatiouudistusta on kutsuttu pohjoismaiseksi työvoimapalvelumalliksi ja uudeksi asiakaspalvelumalliksi. Tässä tutkielmassa käytän uudistuksesta termiä ”uusi asiakaspalvelumalli” tai ”uusi palvelumalli”. Uudistus on otettu valtakunnallisesti Suomessa käyttöön 2.5.2022. Uuden mallin myötä TE-hallinnon asiantuntijoiden täytyy opetella uudet toimintatavat, sillä asiakkaan palveluprosessi muuttuu huomattavasti.

Suurimpana muutoksena toimintatapoihin voidaan luetella uudistetut alkuhaastattelut, täydentävät työnhakukeskustelut ja asiakkaalle asetettava työnhakuvelvollisuus. TE-hallinnossa työskentelevän viranomaisen toiminta perustuu lakiin, ja laissa määritellään kuinka TE-hallinnossa toimitaan. Uuden mallin myötä keskeisimmät muuttuneet lait ovat laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (916/2012) ja työttömyysturvalaki (1290/2002).

Uudessa mallissa TE-toimiston tai kuntakokeilun asiakkaalle järjestetään alkuhaastattelu jo viiden päivän kuluessa siitä, kun hän on ilmoittautunut työnhakijaksi TE-toimistoon, ja tämän jälkeen yhteydenpito jatkuu asiakkaan palveluntarpeen mukaisesti täydentävien työnhakukeskustelujen muodossa (Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote, 2021). Täydentävien työnhakukeskusteluiden ansiosta asiakasta voidaan tavata useammin. Asiakas saa myös aikaisempaa nopeammin yhteydenoton TE-palveluilta.

Lakiin julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista (916/2012) on kirjattu, että asiakkaan joka on työtön tai työttömyysuhan alainen, tulee hakea neljää työmahdollisuutta kolmen kuukauden tarkastelujakson aikana. Työnhakuvelvollisuutta tarkastellaan jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen, mutta pääsäännön mukainen työnhakuvelvollisuus on hakea neljää työmahdollisuutta yhden suunnilleen kuukauden mittaisen jakson aikana, ja raportoida hakemistaan paikoista TE-toimistolle.



Kuvio 1. Uusi palvelumalli pähkinänkuoressa (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivuja mukaillen)

Uutta palvelumallia on verrattu sosiaalisessa mediassa muutaman vuoden takaiseen Juha Sipilän hallituskauden aikaiseen aktiivimalliin, ja siitä on käytetty nimitystä ”aktiivimalli 2” (esim. Helsingin Sanomat, 2022). Uudessa mallissa on monia samoja elementtejä, mutta muun muassa karenssien pituudet eroavat: enimmäisaika karensille on uudessa mallissa 45 päivää, kun taas aikaisemmassa se oli 90 päivää (Yle uutisten verkkosivut). Mallin katsotaan olevan kohtuullisempi seuraamusten puolesta. Mikäli työnhakija laiminlyö velvollisuuksiaan työnhakijana, ensimmäisestä laiminlyönnistä annetaan muistutus, eikä työnhakija vielä menetä oikeuttaan työttömyysetuuteen (Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote, 2021).

Työmahdollisuuksia on monia, ja työnhakija voi esimerkiksi päivittää profiilin työnhakualusta LinkedInille, avata profiilin Työmarkkinatorille, lähettää avoimia hakemuksia työnantajille tai luoda profiilin vuokratyöfirmojen sivustoille (Yle uutisten verkkosivut, 2022). Mallin tarkoituksena on siis lisätä omatoimista työnhakua, kun aikaisemmin työtarjoukset velvoittivat enemmän asiakasta. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan työtarjousten velvoittavuuteenkin tulee nyt muutoksia: TE-toimisto voi lähettää työtarjouksen työnhakijalle, mutta jos hän on jo suorittanut kyseisen jakson työnhakuvelvollisuuden, tarjous ei ole velvoittava. Eli lähtökohtaisesti työnhakija valitsee itse hakemansa työmahdollisuudet (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut, 2021). Työtarjous on silloin velvoittava, jos työnhaku on kestänyt kuusi kuukautta (Yle uutiset, 15.10.2021).

Työnhakuvelvollisuutta arvioidaan jokaisen asiakkaan kohdalla yksilöllisesti: alkuhaastattelussa laaditaan asiakkaan kanssa työllistymissuunnitelma, josta selviää haettavien työmahdollisuuksien määrä (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut, 2021). Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan asiakkailta ei odoteta sellaista, mihin hän ei ole kykeneväinen: pääsäännön mukaan työmahdollisuuksia on neljä, mutta työnhakijan elämäntilanne otetaan huomioon.

Työ- ja elinkeinotoimisto tuntui luontevalta valinnalta kohdeorganisaatioksi, sillä uskon että TE-hallinnossa työskentelevän henkilön on tärkeää olla muutosvalmis. TE-hallinnossa on koettu monia uudistuksia viimeisten vuosien aikana. TE-hallinnossa työskentelevät ovat joutuneet muutoksien myötä opettelemaan uusia tapoja toimia ja olla yhteydessä asiakkaiden kanssa, sillä muun muassa aktiivimallissa seurattiin työnhakijoiden aktiivisuutta tarkemmin.

Kun tarkastellaan ainoastaan muutamien viime vuosien aikaisia TE-hallinnon kohtaamia muutoksia (esim. aktiivimalli, työllisyyden kuntakokeilu, uusi palvelumalli) voidaan olettaa, että TE-hallinnon esihenkilöt ovat joutuneet lyhyen ajan sisällä omaksumaan lukuisia eri organisaatiouudistuksia. Tämän vuoksi minulle syntyi ajatus siitä, että TE-hallinnossa

työskentelevät esihenkilöt pystyvät antamaan ajankohtaista tietoa ja mielenkiintoisia näkemyksiä muutoksen johtamisesta ja muutosvalmiudesta.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut puolistrukturoidun teemahaastattelun. Puusan ja muiden (2020, s. 101–102) mukaan teemahaastattelun valttina voidaan pitää sitä, että haastatteluun voidaan pyytää osallistumaan ihmisiä joilla on valmiiksi tietoa tutkimuksen aiheesta tai kokemusta ilmiöstä jota tutkitaan. He kirjoittavat myös, että haastattelun joustavuus lukeutuu myös eduksi: tutkijalla on tiedonkeruutilanteessa mahdollisuus kohdentaa tiedonhankinta tutkimuskysymysten kannalta merkittävään suuntaan, ja tutkija voi myös pyytää haastateltavia selventämään tai tarkentamaan kertomaansa.

Haastattelija voi haastattelutilanteessa kiinnittää myös huomiota ei-kielelliseen viestintään (Puusa ja muut, 2020, 101–102). Tämä voi antaa haastattelijalle merkittäviä vihjeitä seikoista, joihin tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota ja tarvittaessa pyytää lisäselvitystä : esimerkiksi haastateltavan henkilön eleet, kasvojen ilmeet, katsekontakti, liikkuminen ja tauot voivat kuulua ei-kielelliseen viestintään (Puusa ym., 2020, s. 101–102).

Puusan ja muiden (2020, s. 107) mukaan teemahaastattelussa ajatellaan, että tutkittavalla henkilöllä on kokemusta jostain tietystä ilmiöstä tai prosessista. He kertovat myös, että haastattelijalla taas on tietoa tutkittavasta kohteesta, ja haastattelun avulla hän voi syventää omaa osaamistaan kyseiseen aiheeseen liittyen. Puusan ja muiden (2020) mukaan teemahaastattelu voidaan ajatella vapaamuotoisena haastattelutapana, vaikka tutkija onkin päättänyt etukäteen teeman, ja laatinut tarkentavat kysymykset. Heidän mukaansa teemahaastattelun aikana tutkittava henkilö voi kertoa suhteellisen vapaasti tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä kokemuksista, sillä tämän kaltaisessa haastattelumenetelmässä on tavoitteena tuoda esille ihmisten tulkintoja tai merkityksiä tietyistä ilmiöistä.

Tämä pro gradu -tutkielma on laadullinen tutkimus. Sarajärven ja Tuomin (2018, s.73) mukaan laadullisella tutkimuksella asioita ei yritetä esittää tilastollisesti, vaan tavoitteena on kuvata tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ja ymmärtää näiden toimintaa. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen avulla voidaan myös tulkita teoreettisesti ilmiöitä tai tapahtumia, ja sen vuoksi onkin merkittävää, että tutkimukseen osallistuvilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 73). Tässä tutkielmassa tutkittava ilmiö on esihenkilöiden muutosvalmius, millä tavalla se ilmenee haastateltavilla, ja kuinka sitä on tuettu organisaatiossa. Muutosvalmiuden lisäksi tutkielmassa tarkastellaan muutosvastarintaa sekä muutoksen herättämiä tuntemuksia.

Tässä tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysia, kun tarkastellaan kerättyä aineistoa. Puusa ja muut (2020, s. 143) kirjoittavat, että analyysin tavoitteena on luoda onnistuneesti kerätystä materiaalista kokonaisuus, joka on perusteltu ja monipuolinen. Heidän mukaansa aineistoa kertyy yleensä paljon laadullisessa tutkimuksessa, ja tutkijan onkin hyvä osata tiivistää kerätty aineisto onnistuneeksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on kerätyn tiedon ja materiaalin perusteella tehdä perusteltuja johtopäätöksiä ja havaintoja ilmiöstä, ja kuten Puusa ja muut (2020, s. 143) kirjoittavat, tämä kuuluukin tutkijan toimintatapoihin kun tehdään sisällönanalyysia.

4.4 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen haastatteluaineisto kerätään haastatteleamalla TE-hallinnon johtoon kuuluvia henkilöitä. Jokaisella haastateltavalla on kokemusta esihenkilönä toimimisesta, ja organisaatiomuutos koskettaa jokaisen haastateltavan työyhteisöä jollakin tapaa. Monella haastateltavalla oli kokemusta myös jonkin toisen organisaation johtamisesta, joko yksityisellä tai julkisella sektorilla. Haastatteluun osallistui yhteensä yhdeksän johdossa työskentelevää henkilöä.

Koska tutkimuksessa tarkastellaan TE-hallinnossa tapahtuvaa organisaatiouudistusta, tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui TE-hallinnon johdossa olevat henkilöt. Kohdejoukolta kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun kertomalla haastattelun

tarkoitus. Haastattelun alkaessa jokaiselta tutkittavalta kysyttiin suostumusta haastatteluun. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja osallistumisen voi perua koska tahansa.

Haastateltavat saivat tilaisuuden valmistautua hieman haastatteluun. Lähetin jokaiselle sähköpostiin haastattelurungon. Haastattelurungosta osallistujat voivat tarkastella haastattelussa esiintyviä teemoja. Varsinaiset haastattelukysymykset paljastettiin vasta haastattelutilanteessa. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa vuonna 2022, eli hieman ennen muutoksen täytäntöönpanoa. Haastatteluiden kesto vaihteli 15 minuutista tuntiin.

Haastattelut on kerätty käyttäen Teams-sovellusta, ja jokaisen haastattelun alussa haastateltavalta on kysytty lupa nauhoitukseen. Nauhoitetut haastattelut on kirjoitettu puhtaaksi, jotta tuloksia voidaan tarkastella tutkielman laatimisen aikana. Haastattelut sekä litteroinnit hävitetään, kun tutkielma on saatettu loppuun ja hyväksytty Vaasan yliopistossa. Kerättyä aineistoa on käytetty ainoastaan tutkielman toteutusta varten. Tutkielmaa varten laadittiin myös tutkimuslupa, mistä ilmenee tutkielman tarkoitus. Tutkielmaluvasta löytyy myös tutkielman ohjaajan tiedot.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, käytetään yleensä käsitteitä validius ja reli-aabelius (Puusa ja muut, 2020, s.170–171). He kirjoittavat, että validius ja reli-aabelius eivät ole yksinään sopivia silloin kun tavoitteena on arvioida laadullisen tutkimuksen uskottavuutta. Heidän mukaansa niitä voidaan kuitenkin soveltaa laadullisessa tutkimuksessa, esimerkiksi validius voi koskea vaikkapa tutkimuksessa käsitellyn ilmiön tai asian eheyttä. Hirsijärven ja Hurmeen (2008, s. 189) mukaan silloin kun toteutetaan kvalitatiivista tutkimusta, reli-aabeliutta pystytään tarkastelemaan tutkijan toimenpiteiden kautta. Heidän mukaansa voidaan tarkastella sitä, onko materiaali, jota on kerätty tutkimusta varten luotettavaa. Tätä voidaan tehdä muun muassa sillä tavalla, että tarkastellaan onko kaikki se aineisto, jota tutkimuksessa on käytetty otettu huomioon, sekä onko kerätyt tiedot kirjoitettu puhtaaksi, eli litteroitu oikealla tavalla (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 189).

Tutkielmaan on sisällytetty haastateltavilta suoria lainauksia, jotta haastateltavien ääni ja näkemykset pääsevät parhaiten esille. Puusan ja Juutin mukaan (2020, s. 177), kun analysoidaan tutkimustuloksia, tutkielmaan voidaan sisällyttää suoria lainauksia haastatteluista : näin myös lukija pystyy seuraamaan tutkijan ajatuksenkulkua. Puusa ja Juuti (2020, s. 177) kirjoittavat myös, että luotettavuutta voidaan parantaa myös kuvailemalla tutkimusympäristö-, tilanne ja muut tekijät jotka ovat voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin. Heidän mukaansa myös oma osallisuus tutkimustilanteessa on hyvä kertoa, jotta voidaan tarkastella sen vaikutusta kerättyihin tuloksiin.

Tutkielman kannalta on tärkeää mainita, että tutkija työskentelee itsekin kohdeorganisaatiossa asiantuntijana. Tämä vaikutti myös aiheen valintaan, ja idea tutkielmaan on saatu kollegalta, joka työskentelee myös TE-hallinnossa. Tutkielman aihe kiinnostaa erityisesti sen vuoksi, koska pääsen kokemaan itsekin kyseisen organisaatiomuutoksen, ja seuraamaan muutoksen aiheuttamia vaikutuksia organisaatiossa. Koska työskentelen kohdeorganisaatiossa, minulla oli haastattelijana hyvä esiymmärrys aiheesta. Haastattelijana ymmärsin paremmin, minkälaisesta muutoksesta on kyse.

Koska työskentelen TE-hallinnossa, helpottavaksi tekijäksi voidaan sanoa se, että minulle organisaation käsitteet ja sanasto olivat ennestään tuttuja. Puusa ja muut (2020, s. 173) toteavatkin, että tämä voi olla hyödyllistä tutkimukselle, ja voi auttaa esimerkiksi haastattelujen laatimisessa sekä toteutuksessa. He mainitsevat myös sen, kuinka opintojen avulla saatu tieto vaikuttaa esiymmärrykseen: heidän mukaansa tämä auttaa siinä, että kohdeorganisaatiossa tapahtuvaa toimintaa sekä tutkittavaa ilmiötä on helpompi tarkastella.

Kysymykset oli laadittu valmiiksi teeman mukaisesti. Haastateltaville on kerrottu niin kirjallisesti kuin suullisesti videoyhteydellä, että haastattelutilanteen saa keskeyttää milloin tahansa. Haastattelun alussa kysyttiin uudestaan suostumus haastatteluun.

Haastateltaville lähetetyssä tiedotteessa mainitaan myös, että haastateltavat saavat olla haastattelijaan yhteydessä, mikäli haluavat että jotain tiettyä asiaa ei käsitellä tutkielmassa. Haastatteluun osallistuville lähetettiin tietosuojaseloste sekä tiedote. Tiedotteessa on kerrottu muun muassa pro gradu -tutkielman tarkoitus ja mihin tarkoitukseen osallistujien henkilötietoja käytetään. Tietosuojaselosteessa on kerrottu, mitkä ovat haastateltavan oikeudet, ja selosteessa mainitaan myös velvollisuudet, joita haastattelijan tulee noudattaa. Tietosuojaseloste perustuu tietosuojalakiin (2018/1050) EU:n yleiseen tietosuoja-asetukseen (2016/679). Tiedote ja tietosuojaseloste ovat löydettävissä tämän tutkielman liitteistä.

Haastatteluista kerätty aineisto on julkaistu tutkielmassa huomioiden anonymiteetti. Lainauksissa ei mainita tietoja, joista voisi tunnistaa esimerkiksi haastateltavan asuinpaikan, tai yksikön jossa hän työskentelee. Tämä asia mainittiin myös haastateltaville haastattelun alussa, jotta voidaan taata se, että haastateltavat voivat kertoa avoimesti kokemuksistaan. Tutkielmassa oleviin suoria lainauksia ei ole nimikoitu millään tavalla, koska haastateltavia on ollut pieni määrä, ja tunnistamisen vaara voi olla suurempi tämän vuoksi. Haastattelusitaateista on myös poistettu murteet, jotta ei voida päätellä haastateltavan asuinpaikkakuntaa.

5 Tutkimustulokset

“Maailma muuttuu, niin pakko meidänkin on muuttua. Aina ei välttämättä voida olla varmoja, eikä tiedetä etukäteen varsinkaan et onks tää hyvä muutos ja tuoko tää positiivisia tuloksia mutta kokeilla pitää. Ja sitten kun on kokeiltu, niin sittenpäähän tietää oliko tää hyvä vai huono, vai jotain siltä väliltä.”

Yllä olevan sitaatin lausui eräs haastateltavista. Haastatteluun osallistui yhteensä yhdeksän TE-hallinnon johdossa työskentelevää ihmistä. Haastateltavat työskentelevät erilaisissa johtoasemissa työ- ja elinkeinotoimistossa. Haastattelukysymykset oli laadittu etukäteen tutkielman teeman mukaisesti. Aluksi keskustelimme esihenkilöiden roolista organisaatiomuutoksen keskellä sekä muutosvastarinnasta: millä tavalla muutosvastarintaa on esiintynyt organisaatiossa ja millä tavalla vastarintaa on pyritty lieventämään. Keskustelimme myös siitä, ovatko esihenkilöt mielestään itse kokeneet muutosvastarinnan tunteita muutosprosessin aikana.

Haastateltavilla oli monenlaista kokemusta johtamisesta, ja monet olivat työskennelleet muissa organisaatioissa johtotehtävissä ennen TE-hallintoa. Haastateltavilla oli johtamiskokemusta laidasta laitaan, noin. vuodesta reiluun 20 vuoteen. Tässä kohtaa on hyvä tarkentaa, että haastatteluissa käytetty termi ”poma” tarkoittaa uutta palvelumallia, ja lyhenne tulee termistä ”pohjoismainen työvoimapalvelumalli”. Kuten aikaisemmin kirjoitin, tätä organisaatiouudistusta on kutsuttu pohjoismaiseksi työvoimapalvelumalliksi ja uudeksi asiakaspalvelumalliksi.

Melkein jokaisella esihenkilöllä oli aikaisempaa kokemusta muutoksen läpiviemisestä, ja se osoittautui suureksi voimavaraksi myös tässä muutosprosessissa. Kokemus näyttäytyi suurena voimavarana esimerkiksi silloin kun haastattelussa keskusteltiin esihenkilöiden valmiuksista johtaa muutosta. Kuten aikaisemmin tuli ilmi, TE-hallinto on kokenut monia muutoksia vuosien aikana ja suurimmalla osalla haastattelemillani esihenkilöistä on ollut pitkä kokemus johtamisesta, monilla niin TE-hallinnossa kuin muuallakin.

5.1 Esihenkilöt muutoksen pyörteissä

Haastattelut aloitettiin keskustelemalla esihenkilöiden omasta roolista organisaatio muutoksen keskellä. Rooleja oli erilaisia, ja rooli riippui tietenkin myös esihenkilön asemasta.

”Oon nyt tässä aika mielenkiintoisessa välissä, että kun on suoraan henkilötön kanssa, ja tietyllä lailla oon myös johdon edustaja. Että oon ikään kuin se porras joka on siinä lähinnä henkilöstöä...”

Vastauksista nousi esille muutamia tiettyjä rooleja. Esihenkilöt kertoivat muun muassa toimivansa oman tiimin tai alaisten rauhoittelijana, oman tiimin ”couchaajana”, sekä tiimin tukena muutoksen keskellä. Muutama johdossa työskentelevä mainitsi myös, että organisaatiomuutos on tuonut omaan rooliin paljon vastuuta. Nykypäivänä esihenkilöiden rooli onkin muuttunut, ja esihenkilöitä voidaan ajatella enemmän esimerkiksi valmentajana (ks. Viitala, 2019, s. 245).

”...ja asiantuntijoiden niinku tavallaan se rauhoittelu ja asiantuntijoiden asiantuntijuuden vahvistaminen ja siihen tuen antaminen, niin se on ehkä se tärkein rooli tällä hetkellä.”

”Ehkä se on eräänlainen couchaaja läpiviejä, rauhoittaja”

”...on tällainen viestinviejä, hengenluoja, ehkä tietynlainen rauhoittelija muutoksiin koskien...”

Muutosprosessien aikana saattaa esiintyä kielteisiä tunteita tai ajatuksia. Myös tämän muutosprosessin aikana esihenkilöillä on esiintynyt kielteiseksi luokiteltavia ajatuksia tai tunteita koskien muutosta. Nämä ajatukset ja tunteet liittyivät mm. liiallisen kiireen tunteeseen ja epävarmaan tulevaisuuteen. Kiireen tunteeseen vaikutti muun muassa tuleva TE2024-muutos. Uusi asiakaspalvelumalli-muutos sekä TE2024-muutos tapahtuvat suunnilleen samaan aikaan, ja monet mainitsivatkin tämän olevan

yksi tekijä, joka lisää kiireellisyyden tunnetta, sekä tunnetta siitä että tällä hetkellä TE-hallinnon muutokset tuntuvat kasautuvan päälle.

”...et mitä mä itse ehkä koen tässä vähän negatiivisena on se, että tähän on niin paljon lyöty niitä muitakin muutoksia, niin kun tulevat TE2024 kaikki tähän samaan läjään...”

”...kun tässä on monenlaista muutosta samaan aikaan tämän poman kanssa, kuntakeilua, on tietoteknisiä asioita, kaikkennäköistä.”

Haastattelussa heräsi myös epäilystä siitä, sopiiko palvelumallin työnhakuvelvoite kaikille asiakkaille.

”No se ehkä mikä tässä mallissa itselläni ainakin herättää kysymyksiä on se, että pitääkö kaikki laittaa ns. samaan putkeen. Elikkä ajatuksena tarjotaan yksilöllisiä palveluita, mutta tietyllä tällaisella aikasekvenssillä kaikki menee saman mallin mukaan ja kaikille asetetaan tämä työnhakuvelvoite, niin lähtee se välttämättä siitä asiakkaan palvelutarpeesta, vai lähteekö tämä malli viemään sitä asiakasta, eikä sen sijaan et me viedään sitä tai asiakas vie sitä omaa polkuansa eteenpäin. Että se mua mietityttää, siinä voi mennä vähän väärään suuntaan.”

Esihenkilöiltä löytyi myös myönteisiä ajatuksia ja tuntemuksia muutoksen suhteen. Suureksi myönteiseksi puoleksi ilmeni henkilöstön lisääntyminen. Työ- ja elinkeinotoimisto aloitti viime vuoden puolella rekrytoinnit uutta asiakaspalvelumallia varten, ja henkilöstön määrä on lisääntynyt monessa, ellei jopa kaikissa Suomen TE-toimistoissa. TE-hallintoon on saatu uutta osaamista, sekä aikaisemmin määräaikaissä viroissa olevia henkilöitä on pystytty vakinaistamaan muutoksen myötä.

”...sitten se että kyllähän se sitten aina antaa uusia mahdollisuuksia organisaation sisällä. Ihmisille siis kokeilla vaikka uusia tehtäviä, tai kun tulee kuitenkin ammatillisesti nyt muutoksia, nii kyllähän se myös vireyttää sitten samalla. Et kuinka hyvin ne energiat sitten,

mitä siitä saadaan ja paljonko se muutos syö, niin sitä on vielä vaikea sanoa, mutta on siinä myönteistäkin.”

Uusi palvelumalli on suunniteltu asiakkaan eduksi. Tavoitteena on, että asiakasta kohdataan useammin kasvotusten, ja että asiakkaan omatoimista työnhakua vahvistetaan. Myönteiset tunteet ja ajatukset muutosta kohtaan liittyivät suurimmalta osin TE-toimiston asiakkaisiin. Uusi asiakaspalvelumalli nähtiin hyödyllisenä asiakkaiden kannalta, ja sen uskotaan auttavan työnhakijoita työllistymään nopeammin.

“No siis kyllä tässä on mun mielestä hyvinkin paljon myönteistä tässä muutoksessa, tässä on mahdollisuus heti alusta ehkä puuttua asiakkaiden mahdollisiin ongelmiin ja tämmösiin, ja ohjata niitä eteenpäin. Et sitä nyt ei välttämättä silleen oo tähän asti ollu. Että sanotaanko että saadaan kyllä ohjattua mun mielestä jos tää nyt menee suunnitellusti, niin paremmin ja nopeammin eteenpäin. Ja tokihan tässä sitte on myös se, että kohdataan asiakasta useammin ja tavallaan kyllähän tää aiheuttaa myös asiakkaille sitä että heidänkin pitää vähän ruveta miettimään myös, tulee näitä velvollisuuksia että mitä kaikkee tekis.”

“Mutta mä näen tässä pomassa sen positiivisen muutoksen, et ollaan ikään kuin palaa-massa sinne työnvälityksen perusasioiden äärelle. Nähdään hakijoita useammin, saadaan ehkä tiedot hakijoista niinku paremmin koottua ja ja tunnetaan hakijat paremmin.”

“No ehkä se mikä myönteistä tässä mallissa on se että on tiiviimpi yhteydenottopito näihin asiakkaisiin ja tietenkin uudet asiakkaat nii mitä tiheämmin ollaan yhteydessä niin sitä todennäköisemmin kuitenkin sitten työllistyvät sitten nopeammin myöskin. Se on myönteinen puoli”

Onnistumisen tunteet liittyivät suurelta osaa omaan tiimiin, eli esihenkilöiden alaisiin ja heidän kokemuksiinsa ja esihenkilöiden omiin henkilökohtaisiin saavutuksiin muutoksen aikana.

”No, se että mä itse rupeen tätä hahmottamaan, ja että huomaan, että alaiset kans itse on aktiivisia ja haluaa tietää. Niin siitä tulee kans semmonen että ”jes, että et oo yksin se jonka pitää aina ottaa selvää kaikista, että alaisetkin on aktiivisia. Se on hieno asia.”

Haastattelemani esihenkilöt ovat huomanneet muutosvastarintaa tapahtuvan organisaatiossa, mutta koska kyseessä on näin suuri muutos, vastarinnan esiintyminen ei ole yllättänyt. Muutosvastarintaa nähtiin eri muodoissa: sen on huomattu olevan esimerkiksi pelkoa tulevaisuudesta tai omasta asemasta, se on voinut esiintyä huolena siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, tai se on ollut muutoksen kyseenalaistamista.

Haastelemillani esihenkilöillä löytyy ymmärrystä henkilöstöä kohtaan, sillä heillä itsellään ollut kysymyksiä ja pohdintoja tulevaa muutosta kohtaan. Yksi suurimmista muutosvastarinnan aiheuttajista oli tiedottomuus siitä, mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa.

”Totta kai tätä kritisoidaan ja kyseenalaistetaan...”

”Enemmän se on semmoista sanoisinko negatiivissävytteistä, et tuleeko tästä mitään, ja pelätään että työmäärät kasvaa huomattavasti ja vastaavaa. Mutta kuten sanoin myös, että kyllä muutosvastarintaa on yleensä aika normaalia näissä muutoksissa.”

”...ihan suoraan niinku semmoisia pelkotiiloja, että ”kuka mua tuuraa” ja ”miten voin pitää enää lomia” ja ”selviänpö mä siitä” ja ”tuleeko mulle paljo vai vähä asiakkaita” ja ”kuinka mun pitää palvella” ja ”pitääkö mun ottaa koko ajan aikavarauksia” että ihan tällaisia pelkoja...”

Muutama haastateltava oli myös sitä mieltä, että muutosvastarinnalla on yleisesti harmillinen negatiivinen kaiku, vaikka muutosvastarinta voi joskus myös johtaa johonkin hyvään. Eli muutosvastarintaa ei nähty ainoastaan pahana ja huonona asiana.

*“Niin muutosvastarinta, sillä sanalla on vähä semmoinen ikävä kaiku, et ikään kuin pyristellään vastaan ja niinku kaikin kynsin hampain vastustetaan jotain tiettyä muutosta. Mutta siitähän ei välttämättä oo oikeestaan kysymys, vaan nää on ihan tämmösiä asi-
antuntijoiden kommentteja, pitkän kokemuksen mukanaan tuomaa viisautta. Ja sitä kautta tämmöstä kyseenalaistamista, että “90-luvun puolella välissä toteutettiin tämmöstä ja silloin nää kokemukset oli tällaisia.” Nää on niinku tällaisia tai yleensä aina semmosia erittäin painokkaita ja vakavasti otettavia kokemuksen tuomia mielipiteitä. Mä en oikeestaan ajattele sitä niinku semmosena muutosvastarintana, vaan se on semmosta puntarointia. ”*

Haastattelemani esihenkilöt ovat pyrkineet lieventämään vastarintaa hyvällä viestinnällä ja keskustelulla. Keskustelua tapahtuu esimerkiksi tiimin välisissä palaverissa. Muutama esihenkilö mainitsi myös sen, että henkilöstöä voi helpottaa jo tieto siitä, että uutta tietoa ei ole. Muutosvastarinnan hillitsemisessä on auttanut myös se, että yritetään parhaan mukaan rauhoitella henkilöstöä. On pyritty kertomaan, että mennään rauhassa eteenpäin palvelumallin kanssa.

“No keskustellaan näissä tiimeissä. Ja nää infot kuitenkin valtakunnallisesti on aika hyvin pidetty. Ehkä vähä sillain et kun niitä kuunnellaan ja ne on tiiviitä, niissä ei ehdi prosessoimaan sitä et pitäisi olla aikaa aina purkaa ajatuksia ja sillä tavalla. Tietysti sitten tarkkailla et kukaan ei uuvu. Tää ei oo vielä alkanutkaan niin ei voi tietää, mutta että ei olisi liikaa niitä huoli-ajatuksia ihmisillä.”

“No melkeen niinku aina aina, asia ku asia jos tulee uutena, melkeen se vähenee ja paranee sillä, että se kerrotaan mahdollisimman avoimesti mitä tiedetään.”

Huolta on herättänyt myös muun muassa henkilöstöresurssit. Kysymykseksi on herännyt se, että vaikka uusia työntekijöitä rekrytoidaan, auttaako se vastaamaan sitä työmäärää, mitä TE-hallinnossa kohdataan muutoksen myötä.

“Tietysti resurssit, ollaan huolissaan siitä et riittääkö henkilöstö ja riittääkö tilat ja sitte ehkä vähä sitä että miten asiakkaat suhtautuu. Ehkä uusi asiakas joka ei oo ollut tässä mallissa ei tiedä muusta, mutta sitten nää vanhat asiakkaat kun tää muuttuu ja on uusia velvoitteita, nii kyllähän se huolestuttaa väkeä ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Niistähän sitten keskustellaan ja koitetaan miettiä niitä hyviä puolia, ja miten meillä voisi ratkaista näitä asioita”

Viimeiseksi tässä osiossa kysyin, ovatko esihenkilöt itse tunnistaneet muutosvastarinnan elementtejä itsessään. Joillakin haastateltavilla esiintyi myös jonkinasteisia muutosvastarinnan tunteita, jotka he myös itse tunnistivat. Muutos herätti esihenkilöissä enemmänkin huolta, ja monet pohtivat sitä, millä tavalla muutos lähtee käyntiin. Muutosvastarinnan sijasta voidaan puhua enemmänkin muutoksen sujuvuuden kyseenalaistamisesta. Muutama haastateltavista kertoi, että ei ole huomannut itsessään muutosvastarinnan tunteita.

5.2 Huomiot muutosvalmiudesta

Muutosvalmiutta kuvailtiin Armenakiksen ja muiden (1999, ks. myös Berneth 2004) viiden elementin mallin kautta, jotka ovat seuraavat: minäpystyvyys, johdon tuki, eroavaisuudet, tarkoituksenmukaisuus ja henkilökohtaisuus.

Tutkielmassa **minäpystyvyyttä** on tarkoitus pohtia esihenkilön omien valmiuksien ja jakamisen kautta. Monilla esihenkilöillä kokemus aikaisemmista muutoksista oli suurin tekijä, kun kysyttiin minkälaiset valmiudet heillä mielestään on muutoksen johtamiseen.

“Mitähän tuohon sanois, no oonhan tosi kokenut, että oon nähny monenlaisia muutoksia ja niissä ollut mukana ja aina porskutettu eteenpäin.”

“Ollut monia muutoksia tässä niin kun matkan varrella ja monia aaltoja ja tuulia on tässä tullut. Ehkä niinku tietyllä lailla semmoinen kokemus siitä että ei niinku hötkyile, eikä toisaalta stressaa ehkä turhaakaan. Tavallaan et okei, tässä on tällainen muutos tällä

kertaa ja nyt tämä hoidetaan näin, kolmen neljän vuoden päästä, no kahden vuoden päästä tulee jo seuraava muutos.”

”...osin kokisin että kun kokemusta on muutoksista, niin on hyvät valmiudet tämänkin viemään läpi sitten.”

”kyllä mä niinku ajattelen, että se mun oma asenne muutosta kohtaan tukee sitä, että mä pystyn johtamaan sitä muutosta...”

Omaan jaksamiseen liittyviä huomiota on erilaisia: jotkut kokevat jaksamisen olevan hyvällä tasolla, toiset taas kertoivat, että ovat huomanneet muutoksen tuoneen väsymystä tai stressiä. Myös tulevat suuret muutokset (kuten TE2024) vaikuttavat tämänhetkiseen jaksamiseen.

”Ja sitten, esimiehellähän se työ ei koskaan lopu siihen, kun kello napsahtaa tietyn määrän vaan sitä herää yöllä pohtimaan, että hetkinen, tai se tulee vaa jostaki uniin tai herää johonkin ja tulee joku ajatus. Että se ei lopu koskaan kellon lyönteihin. Eliikkä sitä pyörittelee niin kauan kunnes näkee, että nyt tää menee tai että tää menee hyvin näin.”

Johdon tuki on tässä tutkielmassa yhteydessä siihen, miltä taholta kohdeorganisaation johto voi saada tukea. Haastateltavat kertoivat, että tukea on saatavilla mm. kollegoilta ja omalta esihenkilöltä. Haastateltavien mielestä tukea oli saatavilla hyvin, ja aina silloin kun sitä tarvitsee. Yhdeksi tuen muodoksi mainittiin myös erilaiset valmennukset, infot ja tapahtumat. Haastateltavista muutama kertoi, että tarjolla on muutokseen valmentavia koulutuksia tulevana kesänä tai syksynä. Suurimmaksi tueksi kuitenkin koettiin oma työympäristö, ja siellä työskentelevät ihmiset.

”No tarjolla on tukea niin paljon ku mä huudan. No oma esimies tietenkin on, ja kyllähän mä välillä hänelle huudan. Mä tiedän ettei hänkään kaikkea tiedä, ehkä se menee vähän mustan huumorin puolelle nykyään koska itelläki on sen verran kokemusta että ei se silleen niinku auta kenellekään kiukutella, tai että ”miks näin tai näin” tai niinku toista

sadatella. Mutta ehkä kun on semmonen hyvä keskusteluyhteys omaan esimieheen, kollegoihin, ainakin oman yksikön kollegoihin niin se kyllä auttaa jaksamaan. “

Kolmatta elementtiä tarkastellaan nykytilan ja tulevan tilan **eroavaisuuksilla**. Haastattelutilalta kysyttiin, uskovatko he, että organisaatiomuutos johtaa aikaisempaa parempaan tilaan. Jatkokysymyksenä pyydettiin perustelut sille, miksi esihenkilöt uskovat taikka eivät usko näin.

Haastatteluvastauksista voidaan tehdä oletus, että suurimman osan TE-hallinnon asiakkaiden kannalta muutoksen uskotaan vievän parempaan suuntaan. Jokainen haastattelemani esihenkilö uskoo siihen, että uusi palvelumalli tuo helpotusta monen asiakkaan tilanteeseen. Heräsi kuitenkin epäilyksiä siitä, palveleeko tämä asiakaspalvelumalli joista työnhakijaa.

“Kyllä! Kyllä, parempaan johtaa. Parempi tieto asiakkaan tilanteesta aikaisemmin, parempi ote palvelutarpeista ja niiden mahdollisista muutoksista. Parempi tieto, henkilön ja työmarkkinoiden kohtaamisongelmista. Kyllä, sanoisin että kun jonkin aikaa säilyy edes se saman asiantuntijan keskustelu, niin pitkään kun mahdollista, tai mahdollisimman usein saman kanssa, niin asiakkaan luottamus, (jos puhutaan henkilöasiakkaista) niin henkilöasiakkaan luottamus niinku siihen että voisi sanoa jotain semmosta mikä on jäänyt piiloon, josta ei oo halunnu ensimmäisellä kertaa, eikä toisella, eikä kolmannellaakaan kertaa, vielä kertoa, niin alkaa tulla esille. Ja se sitten mahdollistaa sen, että päästään puuttumaan niihin ehkä niihin kipeämpiin juttuihin, että miksi se työllistyminen ei nyt vaan meinaa tapahtua.”

“...palataan vähä sinne niinku niinkun tietyllä lailla sinne työnvälityksen juurille ja perusasioihin. Ja justii nämä että tunnetaan hakijoita paremmin ja saadaan tiedot ajan tasalle.”

“Jos me ajatellaan sitä asiakasnäkökulmaa niin mä uskon, että tulee. Ollaan paremmassa tilanteessa ja kyllä mä uskon että vaikka nyt tuntuu että tulee hirveet muutokset niin sanotaan syksyllä, loppuvuodesta tää on uus normaali jo siinä vaiheessa.”

”Asiakastasolla näkisin, että tietyt asiakasryhmät varmasti hyötyy tästä...”

”No kyllä mä sillain uskon tän asiakaspalvelun suhteen. Että kun se on se et kun asiakkaisiin tää uusi laki sitten määrää sen että pidetään yhtä tiivistä...”

”Eli tässä tän uuden asiakaspalvelumallin myötä me ollaan tiheämmin yhteydessä meidän asiakkaisiin. Se ei varmaan kaikille sovi, ja kaikki ei siitä tykkää, mutta aika suurta osaa mä uskon että se auttaa paljonkin”

Pohdintoja esiintyi siinä, palveleeko malli kaikkia asiakkaita, vai vaan joitakin tiettyjä asiakasryhmiä. Esiintyi myös ajatuksia siitä, tarvitsevatko kaikki asiakkaat näin tiivistä yhteydenpitoa.

Esiintyi myös toteamuksia siitä, että uusi palvelumalli vie työnvälityksen ns. alkulinjalle, ja kuinka työnvälityksen alkuvaiheet ovat kriittisiä työllistymisen suhteen. Ennen uutta palvelumallia asiakkaat asioivat lähinnä sähköisesti. Uuden palvelumallin myötä asiakkaita kohdataan useammin kasvotusten, ja kaikkia asioita ei hoideta puhelimitse tai sähköisesti verkon kautta. Asiakkaiden tilanteita pystytään myös paremmin seuraamaan tiiviiden työnhakukeskustelujen myötä.

Tarkoituksenmukaisuus on mallin neljäs elementti. Tässä pohdittiin sitä, voidaanko ajatella, että organisaatio muutos on tarkoituksenmukainen ja sopiva organisaatiolle. Huomasin haastattelutilanteessa, että muutoksen sopivuutta olisi parempi arvioida sitten kun muutosaikaa on eletty jo hieman. Haastatteluiden hetkellä organisaatiomuutos oli vasta tuloillaan, ja uskon että tarkoituksenmukaisuuden tarkasteluun tarvitaan enemmän kokemusta kyseisestä muutoksesta.

Havaitsin tämän ongelman myös esihenkilöiden vastauksista, eli vielä on hieman liian aikaista sanoa, onko muutos tarkoituksenmukainen organisaatiolle. Haastatteluvastauksissa pohdittiin muun muassa työllisyysprosenttia. Pari esihenkilöä näki asian sillä tavalla, että mikäli työllisyysprosenttia pystyttäisiin nostamaan, mallin voitaisiin katsoa olevan

tarkoituksenmukainen. Mallin vaikutukset huomaamme vasta myöhemmin, joten sen vuoksi oletan, että tarkoituksenmukaisuuden tarkastelu on vielä hieman aikaista. Tarkoituksenmukaisuuden tarkastelun olisi myös voinut yhdistää edelliseen elementtiin, sillä muutama esihenkilö vastasi mallin olevan sopiva asiakkaiden kannalta.

”Mutta ite nään tän positiivisena siinä mielessä, että pystytään muuttamaan niitä kohtia, jotka ei oo aikaisemmin meillä toiminut. Niin tää voi auttaa siinä sitten.”

Henkilökohtaisuutta tarkasteltiin etujen ja haittojen kautta. Kysyin haastateltavilta, kokevatko he, että tämä organisaatiomuutos tuo heille jonkinlaista henkilökohtaista hyötyä taikka haittaa. Kysyin kysymyksen myös organisatorisella tasolla: kokevatko esihenkilöt, että organisaatio voi hyötyä jollain tavalla muutoksesta, tai voiko muutos aiheuttaa organisaatiolle jonkin asteista haittaa.

Haastateltavista kuusi ei nähnyt, että organisaatiomuutos voisi tuoda henkilökohtaista etua tai hyötyä. Kolme haastateltavaa kertoi jollain tapaa hyötyvänsä tästä muutoksesta. Edut liittyivät muun muassa tehtävänkuvaan, omassa työssä kehittymiseen sekä mahdollisuuteen olla mukana uudessa ja kehittävässä toiminnassa. Eräs haastateltavista myös mainitsi, että jos hänen tiimensä kokee, että muutoksen myötä työ on mielekkäämpää, muutosta voidaan ajatella myös hänen kannaltaan henkilökohtaisena etuna.

”Ensimmäinen fiilis on, et ei yhtään mitään muuta ku töitä vaan on moninkertaisesti enemmän. En mä henkilökohtaisesti näe mitään, koska mä en tee sitä työtä fyysisesti, sitä asiantuntijan työtä. Mut jos se on mielekästä mun asiantuntijalle ja asiakaspalvelulle, ja toimisto toimii paremmin, niin kyllä se sitten mulle on henkilökohtaisellakin tasolla on merkitsevää.”

”En näe henkilökohtaisesti tässä hyötyä, toimistolle kylläkin. ”

Muutoksen edut nähtiin paremmin organisatorisella tasolla. Organisaation katsottiin hyötyvän muutoksesta monella eri tavalla: eduiksi katsottiin muun muassa uusien asiantuntijoiden rekrytoiminen ja asiakaspalvelun muutos henkilökohtaisempaan palveluun.

Erityisesti asiakkaiden kannalta uusi asiakaspalvelumalli nähtiin hyödyllisenä. Haastatte-
luissa mainittiin eduksi muun muassa aikaisempi reagointi asiakkaiden tilanteeseen, yksilöllisempi ja oikeudenmukaisempi palvelu, asiakkaiden tietojen oikeellisuus asiakasjärjestelmässä sekä asiakkaiden nopeampi työllistyminen työmarkkinoille. Eräs haastateltavista esitti esimerkin oikeudenmukaisemmasta palvelusta: asiakkaille asetettavat karenssit lievenevät ja ovat uudessa asiakaspalvelumallissa porrastetumpia.

”Tulee semmoset ongelmakohdat esille aikaisemmin ja tarkoituksenmukaisesti sillä lailla, että se työmarkkinoiden kohtaaminen onnistuisi kuitenkin nopeammin kuin se että niiden annetaan olla. Elikkä niiden juurisyiden selvittäminen, niinku vähä aikaisemmassa vaiheessa tulisi mahdolliseksi, et miksi ei työllistytä ja niihin (juurisyihin) pureudutaan juurikin oikeilla välineillä”

”No ainakin se, että ollaan saatu lisäresursseja, sehän on ollut tosi hyvä. Toki niinku varmaan työtäkin riittää enemmän kuin ennen, mutta niin, jollakin tavalla pystytään vastaamaan uuteen malliin, kun on lisää porukkaa.”

Haastateltavista kaksi kertoi, että eivät näe organisaatiomuutoksen tuovan henkilökohtaista haittaa. Yksi kertoi, että ei osaa vielä tässä vaiheessa nähdä, toisiko muutos henkilökohtaisesti harmia. Kuusi haastateltavaa kertoi, että heille seuraa henkilökohtaisella tasolla jonkinlaista haittaa muutoksen myötä. Haittoiksi katsottiin muun muassa kiireen lisääntyminen, riittämättömyyden tunne, suuri tietomäärä, jaksaminen on kärsinyt, pelko yhteistyön sujuvuudesta tulevaisuudessa sekä uusien asiantuntijoiden perehdyttäminen.

”... hirveä tietotulva mitä pitäisi yrittää ehtiä kahlata läpi, niin se on kyllä melkoinen tässä. Ja varmasti tulee vielä semmosia asioita mitä meidän pitää niinku kokee ja sitte sopeutua niihin, mut se ny kuuluu näihin muutoksiin kans.”

”Tietysti kiirettä lisännyt ja riittämättömyyden tunnetta, että oikeasti joutuu olemaan armollinen, että tekee sen mitä pystyy. Niinku aika ei kerta kaikkiaan riitä nyt esimerkiksi tekemään hienoja prosessikaavioita- ja malleja, tää on hyvin tällästä arkipäiväistä valmistautumista.”

Haittoja nähtiin myös jonkin verran organisatorisella tasolla, tosin haitoista puhuttiin enemmän uhkakuvina tai riskeinä. Haastateltavista kaksi ei nähnyt muutoksen tuovan erityisemmin haittoja organisaatiolle.

Pelot ja uhkakuvat liittyivät siihen, millä tavalla palvelumalli lähtee toimimaan, millä tavalla asiakkaat reagoivat uuteen malliin ja velvoitteeseen, sekä yli päätänsä työn tuloksiin. Pohdiskeltiin muun muassa sitä, millä perusteella TE-toimiston asiantuntija voi alentaa asiakkaan työnhakuvelvollisuutta, syntykö uhkatilanteita asiakastapaamisissa, sitoutuvatko kaikki muutokseen, pystytäänkö vastaamaan muutoksen synnyttämiin odotuksiin, ja yhteistyöhön.

Haastattelun loppupuolella kysyin, ovatko haastateltavat saaneet tarpeeksi tietoa muutoksesta. Haastatteluiden perusteella tietoa on jaettu ihan hyvin, mutta siinä olisi parantamisen varaa. Informaatiota muutoksesta on tullut todella paljon, ja ongelmakohtat liittyivät esimerkiksi siihen, että tiedon omaksuminen voi olla haasteellista näin suuren tietomäärän kanssa. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että tietoa olisi voinut tulla aikaisemminkin. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että informaatiota ei ole tullut tarpeeksi lähiesimiestasolla, vaan tieto täytyy itse etsiä, jotta osaa opastaa tiimiään eteenpäin.

”Joo nyt on kaks eri asiaa. Se et tietoahan on valtavasti tarjolla, mutta sitten on se toinen puoli kolikossa, et kuinka paljon sitä tietoa ehtii omaksumaan, ja kuinka paljon sitä niinku

pystyy käsittelemään. Ja tää on varmaan sama ongelma meillä kaikilla, et tietoo on ihan liikaa. Ja se on varmasti yks huoli ja haaste tietysti kaikessa muussakin työssä, mut (erityisesti) näissä muutoksissa. Informaatiota on paljon.”

”Että ehkä jos jotain kritiikkiä siitä antaa, niin se liittyy siihen että tiedotetaan moneen kertaan, eikä tuu hirveesti uutta. Tavallaan se että kyllä kanavat ollu niinku auki ja saanu kysyä ja muuta et en mä sitä voi moittia. Mut sit se välillä turhauttaa et jos nyt on taas joku info ja ei siellä tuu ku pikkusen jotaki lisää että et se on ehkä siellä haittapuolella. Mut yleisellä tasolla Ok.”

Viimeiseksi keskustelimme organisaation ilmapiiristä. Kysyin haastateltavilta, minkälainen heidän organisaationsa ilmapiiri on, ja onko se vaikuttanut jollakin tavalla muutoksen läpiviemiseen. Haastatteluiden perusteella, ilmapiiri näyttäytyi yleisesti hyvänä. Muutos on silti vaikuttanut hieman ilmapiiriin, sillä muutos on tuonut epävarmuutta ja stressiä mukanaan. Ilmapiirin ei siltikään nähty millään tavalla huonontuvan, vaan sen ajateltiin heijastuvan enemmänkin kysymyksinä ja pohdintoina tulevaisuudesta.

”Kyllähän tää muutos niinku ilmapiiriin heijastuu sellaisena epävarmuutena, pohdintana miten tästä pärjätään ja miten tämä voidaan viedä läpi tää uus malli. Et et joo, sillä tasolla se näkyy kyllä.”

”...kyl mä ehkä luonnehtisin sitä niin että olosuhteisiin nähden melko hyvä kuitenkin ja myös tän meidän TE-organisaation muutoskyky, joka varmaan pohjautuu paljon siihen et meil on paljon kokeneita työntekijöitä, jotka on kokenu monia muutoksia, niin heidän semmonen kokemus on rauhoittava ehkä voima, siinä on aika merkityksellinen.”

”No meillä perinteisesti on ollu täällä te-toimiston puolella hyvä ilmapiiri, siis sillä tavalla hyvä henki. Ja kyllä mä sanon että se on paljo vaikuttanu siihen et kyllä tää näyttäis meidän kuitenkin kohtalaisen sutjakkaasti tää muutos.”

Lopuksi kysyin haastateltavilta, haluavatko he mainita vielä jotain. Laitan alle muutaman sitaatin, jotka ovat mielestäni tutkielman kannalta hyvää tietoa haastateltavien muutosvalmiudesta. Haastatteluissa nousi esille muun muassa huomio siitä, että muutos otetaan vastaan eri tavalla. Painotettiin myös vielä sitä, että varovainen suhtautuminen muutokseen voi olla myös myönteinen asia, jotta muutosta voidaan tarkastella kriittisemmin.

”Emmä nyt osaa sanoa, kyllä tuossa nyt tuli aika hyvin esille. Tuossa sanoinkin siitä että muutosvastarinta on sanana sellainen, mua aina vähä häiritsee se, että lähtee negatiivisuudesta. Että ihmiset olis periaatteesta aina vastaan, vaan voi olla myös se asia, sinänsä välttämättä aina positiivinen mitä yritetään saada läpi. Tietty epäileväisyys ja tietty varovainen suhtautuminen muutoksiin voi olla aivan hyväkin asia, et sitä pohditaan niin kun vähä tarkemmin ja vähä mietitään et mitä tässä nyt tulemaan pitää. Ja joillaki tietysti henkilöinä, joillekin se muutos on se sitten suuri tai pieni, niin se voi olla niikun iso asia käsitellä tavallaan. Et vaikka meidän muitten mielestä muutos voi olla todella pieni, se voi olla jollekin iso asia ja vaikeaa päästä yli, kun on saattanut tottua niin kauan jotenki tekemään ja sitten ne muutokset voi olla tuntua todella suurilta vaikka ne on jonkun mielestä aivan sama.”

”Huomasin et asiat menee eteenpäin, vaikka ei ite kerkeiskää tai ymmärtäiskää olla vaikuttamassa. Asioita tapahtuu. Kokeneita henkilöitä jotka osaa toimia tilanteissa joissa aiemminkin toimineet.”

6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää TE-hallinnon esihenkilöiden muutosvalmiutta organisaatiomuutoksen aikana. Tutkin muutosvalmiutta yksilötasolla, sillä olin kiinnostunut johdon henkilökohtaisesta muutosvalmiudesta, eli siitä, mitkä tekijät erityisesti rakentavat ja tukevat johdossa työskentelevien muutosvalmiutta.

Tutkielmaan osallistui yhteensä yhdeksän esihenkilöä, jotka työskentelevät erilaisissa johtotehtävissä työ- ja elinkeinotoimistossa. Haastattelukysymykset rakennettiin vastaamaan tutkimuskysymyksiä. Tässä pro gradu -tutkielmassa oltiin kiinnostuneita myös siitä, minkälaista muutosjohtamista TE-hallinnossa on. Muutosjohtamista tarkasteltiin muun muassa kysymällä johdon tuntemuksista muutoksen aikana (niin myönteisistä kuin kielteisistä) sekä muutosvastarinnan esiintymisestä, ja kuinka siihen on reagoitu organisaatiossa.

Tässä vaiheessa on hyvä kerrata uudestaan alussa esiteltyt tutkimuskysymykset. Haastattelumateriaali rakennettiin vastaamaan tutkimuskysymyksiä. Tämän pro gradu- tutkielman tutkimuskysymykset ovat seuraavat: 1) Mistä tekijöistä kohdeorganisaation johdon henkilökohtainen muutosvalmius koostuu? 2) Kuinka kyseisen organisaation johdon henkilökohtaista muutosvalmiutta on tuettu muutoksen aikana? 3) Minkälaisia tunteita organisaation johto on käynyt läpi muutosprosessin aikana, ja kuinka ne ovat vaikuttaneet muutoksen johtamiseen?

Tutkielmassa aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Ensin haastatteluissa keskusteltiin muutoksen johtamisesta ja muutoskielteisyydestä. Toisessa osiossa pureuduttiin itse muutosvalmiuteen. Lopuksi keskusteltiin hieman ilmapiiristä, ja siitä, onko se vaikuttanut jollain tavalla muutoksen läpiviemiseen. Armenakiksen ja muiden (1999) viiden elementin malli on toiminut teoriakehikkona muutosvalmiuden tutkimisessa. Hänen kehittämästään viiden elementin mallin avulla rakennettiin haastattelukysymykset liittyen muutosvalmiuteen.

Keskeisimpien tutkimustulosten esittelyä varten olen laatinut taulukon. Taulukkoon on kirjattu tutkimuskysymykset, sekä haastatteluista esiin nousseita vastauksia.

Taulukko 1 Tutkimustuloksia

Esihenkilöiden muutosvalmius	Muutosvalmiuden tukeminen	Tunteet ja ajatukset muutoksen aikana
• kokemus aikaisemmista muutoksista • työympäristön tuki • henkilökohtaisten hyötyjen löytäminen muutoksesta • organisatorisella tasolla hyötyjen löytäminen muutoksesta	• infot ja koulutukset • oman esihenkilön tuki muutoksen keskellä • oman tiimin ja organisaation työympäristön tuki	Kielteiset: • kiireen tunne • muutoksien kasautuminen • mallin toimivuus Myönteiset: • onnistumisen tunteet • tunne siitä, että malli voi olla asiakkaiden kannalta hyödyllinen • tiimin onnistumiset • henkilöstön lisääntyminen

Haastateltavien vastauksissa on huomattavissa muutosvalmiuden elementtejä. Muutosvalmiuden suurimmaksi tekijäksi sanoisin tutkimustulosten perusteella kokemuksen aikaisemmista muutoksista. Muutosvalmiuden piirteitä löytyi myös silloin, kun keskustelimme siitä, uskotaanko johdossa siihen että muutos johtaa parempaan. Tulevan asiakaspalvelumallin uskottiin olevan hyödyllinen suurelle osalle TE-hallinnon asiakkaista, ainakin heille, joiden nähtiin työllistyvän suhteellisen nopeasti. Haastattelutilanteessa ei vielä

osattu kertoa, onko muutos sopiva TE-hallinnolle, mutta muutoksen ajatellaan kuitenkin olevan tarpeellinen henkilöasiakkaiden kannalta. Muutoksen ajateltiin tuovan monelle työnhakijalle helpotusta, sillä kasvokkaiset tapaamiset lisääntyvät, ja tavoitteena on saada asiakas mahdollisimman nopeasti TE-palveluiden piiriin. Eli muutokseen tarpeellisuuden uskotaan asiakastasolla, ja muun muassa usko muutoksen tarpeellisuuteen voidaan ajatella olevan tekijä muutosvalmiuden syntymisessä (ks. Holt ym. 2007).

Haastattelussa muutosvalmiutta tarkasteltiin muun muassa kysymällä kohdejoukolta, minkälaiset valmiudet heillä on mielestään johtaa muutosta, ja minkälainen heidän jaksamisensa taso on ollut muutoksen aikana. Kokemus aikaisemmista muutoksista on vahvistanut monen valmiuksia muutoksen johtamisessa. Työssä jaksamisen suhteen ilmeni erilaisia vastauksia: toiset kokivat, että jaksaminen on suhteellisen hyvällä tasolla, kun taas toiset kertoivat stressin ja kiireen koetelleen jaksamista. Tukea on ollut hyvin saatavilla muutoksen aikana, ja suurimmaksi tuen muodoksi havaittiin oma esihenkilö tai oma tiimi.

Kuten aikaisemmin kirjoitin, eroavaisuuksia tarkasteltiin pohtimalla sitä, uskovatko esihenkilöt muutoksen vievän parempaan suuntaan nykyisestä organisaatiomallista, eli onko näkevätkö esihenkilöt, että tuleva organisaatiotila on parempi kuin nykyinen organisaatiotila. Työ- ja elinkeinotoimiston asiakkaiden kannalta muutoksen nähtiin johtavan parempaan. Selfin ja Schraederin (2009) tutkimuksessakin mainitaan, että jos organisaatiossa uskotaan, että tulevaan organisaatiotilaan siirtyminen on tarpeellista, muutos omaksutaan helpommin organisaatiossa. Muutosvalmiuden kannalta on hyvä asia, että uudessa mallissa pystyttiin näkemään myönteisiä puolia, vaikka muutos on aiheuttanut muun muassa kiirettä, stressin tunnetta tai muutoskielteisyyttä.

Pohdintaa herätti kuitenkin se, että palveleeko uusi asiakaspalvelumalli kaikkia työnhakijoita. Uusille asiakkaille muutoksen nähtiin olevan erityisen hyödyllinen, sekä sellaisille asiakkaille, jotka ovat valmiita työmarkkinoille. Pohdintaa muutaman haastateltavan kanssa esiintyi muun muassa silloin, kun puheeksi tuli työnhakijat, jotka eivät syystä tai

toisesta ole työllistyneet, ja heidän palveluntarpeensa. Kyseenalaistaminen tässä tilanteessa on ymmärrettävää, sillä jokaisen asiakkaan palvelun tarve on yksilöllinen. Herää kysymys myös siitä, onko pitkään työttömänä olevalle omatoiminen työnhaku hyödyllistä. Toisaalta asiakasta tavataan useammin kasvotusten, joten tämä voi olla joidenkin kohdalla myös auttava tekijä työnhaussa. Vaikka pohdintoja asiakaspalvelumallin hyödyllisyydestä esiintyi, uskottiin silti suurimmaksi osaksi, että malli auttaa suurta osaa asiakaskunnasta työllistymään.

Muutoksen tarkoituksenmukaisuutta oli hankala arvioida, sillä haastattelutilanteessa muutos ei ollut vielä astunut voimaan. Saman huomion tekivät myös haastateltavat. Haastattelun vastauksissa pohdittiin tässä kohtaa enemmän sitä, että mikäli muutos tuo tiettyjä parannuksia organisaatioon, muutoksen voidaan katsoa olevan sopiva organisaatiolle. Näkisin, että tarkoituksenmukaisuutta olisi mielenkiintoista tarkastella uudestaan esimerkiksi vuoden päästä, kun on tilastoja esimerkiksi siitä, onko työllisyysprosentti kasvanut uuden mallin myötä. Uskon että myöhemmin osattaisiin kertoa paremmin, onko uusi asiakaspalvelumalli sopiva ja tarkoituksenmukainen TE-hallinnolle.

Muutosvalmiutta havaittiin myös silloin, kun keskusteltiin viiden elementin mallin viimeisestä kohdasta, henkilökohtaisuudesta. Henkilökohtaisuutta arvioitiin tässä tutkielmassa kysymällä haastateltavilta, minkälaisia etuja tai haittoja he näkevät organisaatiomuutoksen tuovan. Keskustelimme tästä niin henkilökohtaisella- kuin organisaatiotasolla. Muutoksen tuomia henkilökohtaisia etuja ei juurikaan ollut, mutta muutama haastateltava pystyi nimeämään henkilökohtaisen edun. Näitä olivat muun muassa: oman työnkuvan muuttuminen ja uudessa kehittävässä toiminnassa mukana oleminen.

Organisatorisella tasolla etuja nähtiin enemmän. Organisaation puolesta myönteiseksi nähtiin esimerkiksi se, että TE-toimistoihin on uuden mallin myötä pystytty rekrytoimaan uusia asiantuntijoita, ja että asiakaspalvelu on muutoksen myötä henkilökohtaisempaa. Uusien asiantuntijoiden rekrytoiminen voi poistaa painetta ja työmäärää henkilöstöltä,

ja helpottaa muutoksen tuomaa lisätyötä. Kun muutoksen hyödyt pystytään näkemään, organisaatio voi siirtyä muutokseen helpommin (ks. Berneth, 2004, s. 45).

Haittoja nähtiin henkilökohtaisesti enemmän: muutos on tuonut mukanaan väsymystä, stressiä, sekä suuren määrän uutta tietoa, jota pitäisi opetella. Organisatorisella tasolla haittojen ajateltiin olevan ennemminkin uhkakuvia tai pelkoja siitä, mitä tulevaisuudessa voisi tapahtua. Ei ajateltu niinkään, että muutos toisi organisaatiolle jonkinlaista haittaa taikka harmia, vaan ennemminkin pohdittiin, että mitä jos jotain negatiivista tapahtuu muutoksen myötä.

Muutosvalmiutta on tuettu organisaation toimesta muun muassa erilaisilla koulutuksilla, valmennuksilla ja infotilaisuuksilla. Jokainen pystyi nimeämään vähintään yhden tahon, jolta on saanut tukea muutosprosessin aikana. Suurin tekijä joka ilmeni esihenkilöiden kokemassa tuessa oli työympäristö. Oma tiimi, kollegat tai oma esihenkilö koettiin tärkeänä tukena muutosprosessin aikana. Muutoksien aikana on tärkeää, että johtoa ja heidän valmiuksiaan tuetaan, sillä silloin he pystyvät myös varmistamaan henkilöstön tukemisen (ks. Viitala ja Jylhä 2019, s. 266).

Kohdeorganisaation johto on kokenut erilaisia tunteita laidasta laitaan, niin kielteisiä kuin myönteisiäkin. Haastattelemani esihenkilöt kertoivat kokeneensa monenlaisia tuntemuksia ja ajatuksia muutosprosessin aikana. Vaikka uusi asiakaspalvelumalli on tuonut mukanaan epävarmuutta ja kiireen tunnetta, kaikilla oli myös myönteisiä tuntemuksia mukana. Myönteisenä pidettiin muun muassa sitä, jos esihenkilö on huomannut omassa tai oman tiiminsä työssä onnistumisia. Kielteisiä tuntemuksia olivat muun muassa kiireen tunne, tunne siitä että TE-hallinnon organisaatiomuutokset kasautuvat päälle, ja epäilystä asiakaspalvelumallin toimivuudesta joidenkin asiakkaiden kohdalla.

Tutkielmassa oli tarkoitus myös pohtia sitä, onko muutoksen tuomat tuntemukset vaikuttaneet jollain tavalla muutoksen johtamiseen. Huomasin tutkielman loppuvaiheilla, että tämä osuus jäi uupumaan. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että haastatteluaineistossa

keskityttiin enemmän muutoskielteisyyteen ja muutosvalmiuteen. Muutosvalmius ja muutoksen tuomat tuntemukset ja niiden tarkastelu olivat kuitenkin keskiössä tässä pro gradu -tutkielmassa, joten tutkielman kannalta tärkeimmät seikat on saatu talteen.

Esihenkilöt ovat huomanneet jonkin verran muutosvastarinnan elementtejä niin työympäristössä, kuin itselläänkin. Vastarinnan ajateltiin esiintyvän eri tavoilla. Vastarintaa ei kuitenkaan pääsääntöisesti nähty muutoksen vastustamisena, vaan enemmänkin haastateltavat näkivät, että muutos voi tuoda TE-hallinnon asiantuntijoille huolta tai pelkoa tulevaisuudesta. Muutosvastarinnan sanottiin esiintyvän myös kyseenalaistamisena tai kritisointina. Asiakaspalvelumalli on muuttanut TE-hallinnon rakenteita huomattavasti, sillä asiantuntijat ovat yhteydessä asiakkaisiin aikaisempaa tiheämmin, ja heidän täytyy opetella uudet toimintatavat. Muutoksessa siirrytään uuteen toimintatapaan, ja työntekijöiden on silloin opeteltava uusia tapoja tehdä työtä (ks. Smith 2005, s.152).

Muutosvastarinta työympäristössä on ilmennyt suurimmaksi osaksi kritisointina ja kyseenalaistamisena uutta muutosta kohtaan. Muutosvastarintaa ei ajateltu ainoastaan huonona asiana, vaan sen ajateltiin myös kantavan jotain positiivista tulevaisuudessa. Aikaisemmin teoriaosuudessa käsiteltiin sitä, kuinka muutosvastarintaa ei aina ajatella johtavan johonkin huonoon, pahaan tai negatiiviseen. Kuten Stenvall ja Virtanen (2007, s.101) kirjoittavat, muutosvastarinnasta voi joskus rakentua jotain hyvääkin. Heidän mukaansa muutoksia voidaan joskus vastustaa hyvästä syystä, ja muutosvastarinnasta voi syntyä järkevää keskustelua uudesta tilanteesta. Tämä ominaisuus tuli myös esiin haastattelun tuloksista, ja muutama haastateltavista oli sitä mieltä, että termillä ”muutosvastarinta” on negatiivinen sävy, eikä kannata tehdä automaattisesti oletusta, että muutosvastarinnalla pyritään johonkin pahaan tai huonoon. Muutosvastarintaa ajateltiin myös kokeneiden työntekijöiden hyödyllisenä kritiikkinä muutosta kohtaan, jonka avulla voi löytää kehityskohteita muutoksesta. Muutosvastarintaa havaittiin esiintyvän myös siksi, koska ei tiedetä tarkkaan mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa.

Organisaatiossa esiintyvää muutosvastarintaa on pyritty helpottamaan keskustelulla ja uuden tiedon jakamisella. Muutama esihenkilö mainitsi myös, että he ovat kokeneet hyödylliseksi ja helpottavaksi kertoa myös siitä, kun uutta tietoa ei ole saatu. Näin toteavat myös Juuti & Virtanen (2009, s. 151). He painottavatkin hyvää viestintää muutosprosessin aikana, ja siihen voidaan lukea henkilöstön pitäminen ajan tasalla myös tilanteessa, jossa uutta tietoa ei ole saatavilla.

Kohdeorganisaatiossa esiintyvää muutosvastarintaa ei ole yritetty väkisin kitkeä pois, vaan sille on annettu tilaa organisaatiossa. Kiinnitin myös huomiota siihen, että kohdeorganisaatiossa heräsi ajatuksia siitä, että muutosvastarinnan avulla voidaan löytää esimerkiksi parannettavia asioita muutoksesta. Haastatteluvastauksien perusteella kohdeorganisaatiossa pyritään kuuntelemaan henkilöstöä ja heidän huoliensa muutoksesta. Organisaatiossa onkin hyvä tehdä selväksi, että henkilö saa ilmaista tunteitaan vapaasti, sillä tämä osoittaa myös sen, että uskalletaan kertoa kielteisistäkin tunteista (ks. Juuti ja Virtanen, 2009, s. 137). Muutama haastateltavista ei huomannut muutosvastarinnan tunteita itsellään. Muutamat kertoivat, että he ovat myös kyseenalaistaneet muutosta, samalla tavalla kuin henkilöstö.

Muutosvalmiuden kannalta on hyvä asia, että muutosta ei nähdä kohdeorganisaatiossa ainoastaan pahana ja pelottavana asiana. Muutoksen uskotaan johtavan parempaan ainakin henkilöasiakkaiden kannalta, joten kohdeorganisaatiossa nähdään muutoksen olevan ainakin joiltakin osin hyödyllinen.

Tutkimuksen aikana tulin siihen tulokseen, että olisi mielekästä toteuttaa samankaltainen tutkimus sitten kun nykyinen muutosprosessi on ollut käynnissä kauemmin. Esimerkiksi tarkoituksenmukaisuutta olisi mielenkiintoista tarkastella, sillä kyseistä elementtiä oli vaikea arvioida haastatteluhetkellä, koska muutos ei ollut vielä astunut voimaan. Mallin sopivuutta osattaisiin varmasti tarkastella paremmin esimerkiksi noin. vuoden tai kahden kuluttua muutoksen täytäntöönpanosta. Uskon myös että muutoksen onnistumista organisaatiossa pystytään tarkastelemaan myöhemmin. Tämän tutkimuksen perusteella

muutokseen on valmistauduttu, ja siinä nähdään onnistumisen elementtejä mutta vielä täytäntöönpano vaiheessa on hankala arvioida, onko uusi palvelumalli-muutos onnistunut, ja millä tavalla se toimii organisaatiossa.

Kun muutos on ollut voimassa jonkin aikaa, siitä voi löytyä myös asioita, joita voisi kehittää tai parantaa. Asiakkaiden mielipide uudesta palvelumallista olisi varmasti hyödyllinen TE-hallinnolle. Uutta palvelumallimuutosta voisi siis myös tutkia asiakkaiden kannalta. Olisi mielenkiintoista selvittää, kokevatko TE-hallinnon henkilöasiakkaat, että työnhaku on helpottunut muutoksen myötä, ja kokevatko asiakkaat, että intensiivisemmästä palvelusta on hyötyä työnhakuun. Olisi kiinnostavaa myös saada asiakkaiden näkemys siihen, koetaanko nykyinen palvelumalli paremmaksi kuin edellinen toimintatapa.

Toinen mielenkiintoinen tutkimus aiheesta olisi TE-hallinnon asiantuntijoiden muutosvalmius. Aineiston perusteella muutosprosessi on herättänyt monenlaisia tunteita laidasta laitaan, joten olisi mielenkiintoista tarkastella millä tavalla TE-hallinnon asiantuntijat kokevat esimerkiksi muutosvastarintaa, ja missä määrin he tunnistavat itsessään näitä tuntemuksia. Tässä tutkielmassa moni esihenkilö uskoi muutoksen vievän parempaan suuntaan suurimman osan henkilöasiakkaiden kohdalla, joten olisi mielenkiintoista tutkia, uskovatko asiantuntijat myös tähän. TE-hallinnon asiantuntijat tekevät suurimmaksi osaksi asiakastyötä, joten sen vuoksi tämä näkökulma olisi kiinnostava.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2010). Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Talentum Media
- Armenakis, A. A. & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(4), 143-152. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199709\)4:33.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:33.0.CO;2-7)
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (1993). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (1999). Making change permanent A model for institutionalizing change interventions. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(99\)12005-6](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(99)12005-6)
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (2002). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681. Noudettu osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/creating-readinessorganizational-change/docview/231489069/se-2?accountid=14797>
- Bechtel, R. L. & Squires J, K. (2001). Tools and techniques to facilitate change. *Industrial Commercial Training*, 33:7, 249–254.
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human resource development review*, 3(1), 36-52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Gill, R. (2002). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 308–318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (2010). Stop Blaming Resistance of Change and Start Using It. *Organizational dynamics*, 39(1), 24-36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of applied*

- behavioral science, 43(2), 232-255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. (1. painos). Kauppakamari.
- Jalonen, H. (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka*, 48:2.
- Jansen, K. J. (2000). The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum. *Human resource planning*, 23(2), 53.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (8. uud. p.). Talentum Media.
- Kantola, J., Lehto, K. & Ekman K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon tutkimus* 40 (1), 23–36, 2021.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. (3., uudistettu painos. Edita.
- Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of change management*, 9(2), 215–231.
<https://doi.org/10.1080/14697010902879178>
- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta*. Työterveyslaitos. Noudettu 24.10.2021 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134884/organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perkka-Jortikka, K. (2002). *Työyhteisöjohtaminen: Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Edita.
- Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa* (1. p.). Talentum.
- Puusa, A. & Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rafferty, A. E. & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human relations* (New York), 72(10), 1623–1650.
<https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (Fourteenth edition.). Pearson Education Inc.

- Self, D. R. (2007). Organizational change - overcoming resistance by creating readiness. *Development and learning in organizations*, 21(5), 11-13. <https://doi.org/10.1108/14777280710779427>
- Self, D. R. & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & organization development journal*, 30(2), 167-182. <https://doi.org/10.1108/01437730910935765>
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library management*, 26(6/7), 408-412. <https://doi.org/10.1108/01435120510623764>
- Smith, I. (2005). Continuing professional development and workplace learning 11: Managing the "people" side of organisational change. *Library management*, 26(3), 152-155. <https://doi.org/10.1108/01435120510580898>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2021). *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa*. Tietosanoma.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K., Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus* 26:3, 3–17.
- Tampereen kaupungin verkkosivut. Työttömän työnhakijan asiointi muuttuu toukuusta 2022 alkaen. Noudettu 24.10.2021 osoitteesta https://www.tampere.fi/tampereenkaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2022/02/17022022_4.html
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Pohjoismainen työvoimapalvelumalli*. Noudettu 24.10.2021 osoitteesta <https://tem.fi/usein-kysyttyja-kysymyksiapohjoismaisesta-tyovoimapalvelumallista>
- Työ ja elinkeinoministeriö. *TE-palvelut 2024 uudistus*. Noudettu 22.10.2022 osoitteesta <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

- Työ- ja elinkeinoministeriö. (17.10.2021). Hallituksen esitys - Yksilölliset palvelut tukevat työnhakua pohjoismaisessa työvoimapalvelumallissa. Noudettu 3.10.2022 <https://tem.fi/-/yksilolliset-palvelut-tukevat-tyonhakua-pohjoismaisessa-tyovoimapalvelumallissa>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. TE-palveluilla kiinni työelämään. Noudettu 03.10.2022 osoitteesta <https://tem.fi/palvelut-kansalaisille>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyyden kuntakokeilut. Noudettu 3.10.2022 osoitteesta <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>
- Työterveyslaitos. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Noudettu 22.10.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa>
- Pakarinen, T., Ollila, S. (2020). Henkilöstöjohtamisen dilemmat kompleksisessa organisaatiossa – Esimerkkinä maakunta- ja sote – uudistus. Teoksessa Vartiainen, P., Raisio, H. & Ahonen Heli, 1. k. (2020). Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & organization development journal*, 35(3), 195–209.
- Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot (1. p.). Talentum.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Vuorinen, R. (2008). Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto.
- Yle Uutiset. (2021, 15. lokakuuta). Viisi nostoa uudesta työnhakumallista: Neljä hake-
musta kuukaudessa, työnhakua seurataan tiiviisti, päivärahan katkaisut lyhenevät. Noudettu 17.07.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12143466>

Yle Uutiset. (2022, 12. heinäkuuta). Uusi työnhakumalli kerää kritiikkiä ja kiitosta – moni ei tiedä LinkedIn-niksistä. Noudettu 17.07.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12530521>

Liitteet

Liite 1. Tiedote

Olen keskustellut teidän kanssanne tutkielmastani, jossa käsitellään TE-hallinnon johdon muutosvalmiutta. Olette ilmoittaneet olevanne halukkaita osallistumaan tutkielmaani. Tiedotteessa kerron teille lisätietoa tutkielmasta, sekä tulevista haastatteluista.

Tutkielman tarkoitus

Tarkoituksena on tutkia julkisen organisaation johdon henkilökohtaista muutosvalmiutta. Tarkoituksena on selvittää, mistä tekijöistä TE-hallinnossa toimivien esihenkilöiden muutosvalmius koostuu, kuinka sitä on tuettu ja minkälaisia tunteita olette käyneet läpi tämän uuden organisaatiouudistuksen aikana.

Vapaaehtoisuus Tutkielmaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkielmaan osallistumisen voi perua koska tahansa, myös haastattelutilanteessa.

Haastattelut

Haastattelut pidetään haluamallanne tavalla, joko verkon välityksellä Teams-sovellusta apuna käyttäen, tai ne voidaan järjestää mahdollisuuksien mukaan myös kasvokkain. Haastattelen jokaista henkilöä erikseen. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan tutkimusta varten. Haastattelun alussa kysyn vielä suostumuksenne osallistua tutkimukseen. Voitte koska tahansa keskeyttää haastattelutilanteen. Kaikille osallistujille tullaan lähettämään haastattelurunko ennen haastattelutilaisuutta. Haastattelut sijoittuvat huhtikuulle 2022, kun tutkimuksen teoriaosuus on saatu valmiiksi.

Tutkimuksen luottamuksellisuus ja eettisyys

Tutkimuksen kohderyhmälle laaditaan tietosuojaseloste. Tutkija pitää huolta siitä, että haastateltavien henkilöllisyys pysyy anonyymina. Haastatteluaineistoa käytetään luottamuksellisesti, vain Vaasan yliopiston tarkoitukseen.

Liite 2. Tietosuojaseloste

Tämä rekisteri on laadittu EU:n yleisen tietosuoja-asetusta (2016/679) ja tietosuojalaki (2018/1050) hyödyntäen.

Rekisterinpitäjä

Maiju Jussila

Vaasan yliopisto

Yhteystiedot

Rekisterinpitäjän yhteystiedot

Rekisterin tarkoitus

Tarkoituksena on laatia pro gradu -tutkielma. Tutkielma suoritetaan Vaasan yliopistossa. Tutkielman otsikko on ”Johdon muutosvalmius julkisessa organisaatiossa – Tarkastelussa TE-hallinnon esihenkilöiden kokemukset muutosta johdettaessa”. Tutkielmassa käytetään menetelmänä teemahaastattelua, jotta voidaan saada ajankohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Henkilötiedot

Henkilötietoja tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta ulkopuolille taholle. Tarkoituksena on kerätä ainoastaan tutkimuksen kannalta tärkeät tiedot haastatteluiden avulla. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, ja haastattelutilanteen voi keskeyttää koska tahansa. Henkilötietoja säilytetään ainoastaan pro gradu -tutkielman laatimisen ajan. Kun tutkielma on saatettu valmiiksi, henkilötiedot tuhoetaan.

Perustelu henkilötietojen käsittelyyn on seuraava: tieteellinen tutkimus, joka on yleisen edun mukainen (kansallinen tietosuojalaki 4 §).

Sisältö

Haastateltavilta tullaan keräämään nimitiedot ja haastattelun sisältö. Tämä tarkoittaa sitä, että rekisterin pitäjällä on video- tai äänitallenne haastattelusta.

Pääsy henkilötietoihin

Ainoastaan rekisterinpitäjällä on pääsy tutkimukseen osallistuvien henkilötietoihin.

Oikeudet

Rekisteröidyn oikeudet määritellään EU:n tietosuoja-asetuksessa (2016/679). Rekisteröidyllä henkilöllä on EU:n tietosuoja-asetuksen mukaisesti oikeus päästä tarkastelemaan tietoja, joita hänestä on kerätty. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojalakia valvovalle viranomaiselle (tietosuojalaki.fi). Rekisteröity voi pyytää rekisterinpitäjää oikaisemaan, poistamaan, tai rajoittamaan käsiteltyä tietoa.

Rekisterinpitäjän velvollisuudet

Rekisterinpitäjä pitää huolta siitä, että kerättyä tietoa käytetään vain asianmukaiseen tarkoitukseen, eli pro gradu -tutkimusta varten. Rekisterinpitäjä noudattaa EU:n tietosuoja-asetusta (2016/679), sekä tietosuojalakia (2018/1050) käsitellessään henkilötietoja.

Haastattelukysymykset

1.

Nimi:

Kuinka paljon sinulla on johtamiskokemusta?

2. Organisaatiomuutos ja esihenkilö

Millä tavalla kuvailisit rooliasi tässä muutosprosessissa (uusi palvelumalli)?

Minkälaisia kielteisiä tunteita tai ajatuksia olet kokenut muutosprosessin aikana?

Minkälaisia myönteisiä tunteita tai ajatuksia olet kokenut tämän muutosprosessin aikana?

Mistä asioista olet saanut onnistumisen tunnetta tässä muutosprosessissa?

Oletko huomannut muutosvastarintaa organisaatiosi sisällä? Mikäli olet, millä tavalla vastarintaa on esiintynyt?

Millä tavalla muutosvastarintaa on pyritty vähentämään?

Oletko itse kokenut muutosvastarintaa organisaatiomuutosta kohtaan?

3. Muutosvalmius

Millä tavalla kuvailisit valmiuksiasi johtaa muutosta? Millä tavalla kuvailisit omaa jaksamistasi organisaatiomuutoksen aikana? (minäpystyvyys)

Miltä taholta sinä voit saada tukea, ja minkälaista tukea sinulle on tarjolla muutoksen aikana?

Koetko että olet saanut tarpeeksi tukea muutoksen aikana? (johdon tuki)

Uskotko että organisaatiomuutos johtaa aikaisempaa parempaan tilaan? Jos vastasit kyllä: millä tavalla? Mikäli vastasit ei: minkä vuoksi et usko näin? (eroavaisuudet nykytilan ja tulevan välillä)

Millä tavalla organisaatiomuutos on mielestäsi tarpeellinen organisaatiolle? (tarkoituksenmukaisuus)

Minkälaisia etuja näet tässä muutoksessa (henkilökohtaisuus)

a) henkilökohtaisesti

b) organisaatiotasolla

Minkälaisia haittoja näet tässä organisaatiomuutoksessa? (henkilökohtaisuus)

Koetko sinä, että olet saanut tarpeeksi tietoa tulevasta muutoksesta?

Millä tavalla kuvailisit organisaation ilmapiiriä? Onko organisaation ilmapiiri vaikuttanut muutoksen läpiviemiseen?

Onko sinulla jotain erityistä, mitä haluaisit mainita?