



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Sitoutuminen organisaation kehittämiseen julkisella sektorilla

Kvist, Anne

2015 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

SITOUTUMINEN ORGANISAATION KEHITTÄMISEEN  
JULKISELLA SEKTORILLA

Kvist, Anne  
Terveiden edistämisen  
koulutusohjelma (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2015

Kvist, Anne

Sitoutuminen organisaation kehittämiseen julkisella sektorilla

Vuosi

2015

Sivumäärä

46 +3

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida sitoutumista työn kehittämiseen johdon ja henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimusmenetelminä on käytetty ennakoitdialogeja ja narratiiveja ja tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli käytettyjen työmenetelmien avulla saada selville niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti ovat yhteydessä organisaation kehittämiseen sitoutumisessa.

Tutkimuskysymyksenä on miten ihmiset arvioivat sitoutumistaan organisaation kehittämiseen ja miten sitä voitaisiin kehittää?

Opinnäytetyössä käytettyjen kehittämismenetelmien avulla saatiin ihmisten arvioita organisaation kehittämiseen sitoutumisesta tietyllä ajanjaksolla organisaatiomuutostilanteessa. Opinnäytetyössä käytettyjen kehittämismenetelmien avulla saatiin ihmisten arvioita myös siitä, miten organisaation kehittämiseen sitoutumista voidaan kehittää.

Tämän opinnäytetyön tuloksena on, että ihmiset sitoutuvat organisaation kehittämiseen silloin, kun viestintä ja vuorovaikutus on toimivaa, ihmiset pääsevät mukaan organisaation kehittämisprosesseihin alusta lähtien ja ihmisten työhyvinvointiin panostetaan riittävästi. Lisäksi merkittävänä tuloksena voidaan pitää sitä, että ennakoitdialogien ja narratiivien käytön avulla saadaan perinteistä haastattelua tehokkaammin selville niitä tekijöitä, joita ihmisillä on esteenä organisaation kehittämiseen sitoutumiselle tai mitkä tekijät edistävät sitoutumista organisaation kehittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä käytössä olevat kehittämismenetelmät, ennakoitdialogit ja narratiivit voivat toimia apuna organisaatiomuutostilanteissa ja kehittämisessä, käsitteiden avaamisessa ja yhteisen ymmärryksen lisäämisessä. Lisäksi huomion arvoista on se, että vaikka tässä opinnäytetyössä kaikissa aineistoissa tuloksina toistuivat lähes identtiset teemat, oli ennakoitdialogien ja narratiivien avulla mahdollista saada perinteistä haastattelua yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka saavat ihmiset sitoutumaan organisaation kehittämiseen ja mitä esteitä sitoutumiselle on.

Opinnäytetyössä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä kohdeorganisaatioon yritysmaailmassa jo käytössä olevia sitouttamissuunnitelmia. Tuloksia voi hyödyntää kehitettäessä mihin tahansa julkisen sektorin organisaatioon työmenetelmiä ihmisten sitoutumisen lujittamiseen. Lisäksi tarinoiden ja tulevaisuusdialogien käyttö voi tulevaisuudessa toimia hyvin kuntalaisten sitouttamisessa julkisen sektorin palvelujen kehittämiseen yhteistyössä kuntien asiantuntijoiden kanssa.

**Asiasanat: sitoutuminen, muutos, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, kehittäminen, ennakkodialogit, narratiivisuus**

Kvist, Anne

**Commitment to organizational development in the public sector**

Year	2015	Pages	46 + 3
------	------	-------	--------

---

The purpose of this study was to evaluate the commitment to the development of work from the perspective of both management and employees.

Anticipation dialogues and narratives were used as research methods and the objective was to find answers and identify the factors that are possibly linked to the commitment to organizational development.

The research question is: how do people evaluate their commitment to the organization's development and how could it be improved?

As a result of the thesis it can be argued that in the public sector, the commitment to (...) organizational development occurs when the communication and interaction is functional, when employees participate in the development from the beginning and the organization invests enough in the well-being of employees.

The development methods used in the thesis made it possible to discover the thoughts and opinions of employees regarding the commitment to organizational development in a certain time period of organizational change. The result of the thesis is that the employees will commit to the organization when there is enough communication, their well-being is supported and they are included in the development process from the beginning. Another significant finding is that through the use of anticipation dialogues and narratives, the obstacles employees might have for the commitment to the development of an organization can be discovered more efficiently than with traditional methods.

The development methods, anticipation dialogues and narratives used in this thesis can be helpful tools in organizational change and development, in decoding concepts and in creating understanding. Although in this thesis identical themes repeat in all three research materials, through the use of anticipation dialogues and narratives it was possible to discover more detailed information on what makes a person commit in organizational development and what obstacles might occur. The results of this thesis can be useful when creating commitment plans which are already used in the private sector also for the public sector.

In addition, the use of stories and anticipation dialogues could work well for local residents committing to the development of public sector services in cooperation with municipalities and experts.

**Keywords:** commitment, change, organizational change, change management, development, anticipation dialogues, narrative

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Sitoutuminen ja johtaminen organisaatiomuutoksessa.....	8
2.1	Sitoutumisen ulottuvuuksia.....	8
2.2	Organisaatiomuutoksen johtaminen .....	10
2.3	Sisäiset ja ulkoiset muutostarpeet kohdeorganisaatiossa .....	11
2.4	Muutostarpeet kohdeorganisaatiossa .....	11
2.5	Organisaatiomuutoksen johtaminen kohdeyksikössä.....	12
3	Opinnäytetyön empiriinen toteuttaminen .....	14
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitte ja tutkimuskysymys .....	14
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	14
3.2.1	Osallistava arviointi ja ennakointidialogit .....	14
3.2.2	Organisaatiositoutumisen lähtöarviointi .....	15
3.2.3	Narratiivisuus metodisena lähestymistapana.....	17
3.3	Kohdejoukko- ja ympäristö.....	18
3.4	Aineiston hankinta .....	18
3.5	Aineiston analyysi .....	20
4	Tulokset.....	24
4.1	Aineisto 1 .....	24
4.1.1	Muutosjohtamisen teema ennakointidialogien tuloksena .....	25
4.1.2	Viestinnän teema ennakointidialogien tuloksena.....	26
4.1.3	Työhyvinvoinnin teema ennakointidialogien tuloksena.....	27
4.2	Aineisto 2 .....	29
4.2.1	Viestinnän teema lähtötilanteen kartoituksen tuloksena .....	32
4.2.2	Kehittämisen teema lähtötilanteen kartoituksen tuloksena.....	32
4.2.3	Muutosjohtamisen teema lähtötilanteen kartoituksen tuloksena .....	33
4.2.4	Sitoutumisen teema lähtötilanteen kartoituksen tuloksena .....	34
4.3	Aineisto 3 .....	35
4.3.1	Viestinnän teema ryhmänarratiivien tuloksena .....	36
4.3.2	Muutosjohtamisen teema ryhmänarratiivien tuloksena .....	37
4.3.3	Kehittämisen teema ryhmänarratiivien tuloksena .....	37
4.3.4	Sitoutumisen teema ryhmänarratiivien tuloksena.....	38
4.4	Eettisyys ja luotettavuus.....	39
4.5	Pohdinta ja johtopäätökset .....	42
	Lähteet .....	44
	Sähköiset lähteet .....	46
	Liitteet.....	49



## 1 Johdanto

Kunnissa eletään muutosten aikaa ja työskentelykulttuurin muuttuessa tarvitaan uusia toimintamalleja, joilla toimintaa julkisen sektorin organisaatioissa pystytään kehittämään. Vanhoihin toimintatapoihin jämähtäminen ja totuttuihin toimintatapoihin turvaaminen onkin yksi tulevaisuuden suurimpia haasteita julkisen sektorin organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä arvioin johdon ja henkilöstön sitoutumista työn kehittämiseen käyttämieni osallistavien kehittämismenetelmien avulla organisaatiossa, jossa organisaatiomuutosta toteutetaan tämän opinnäytetyön suunnittelu, toteutus ja arviointivaiheessa.

Miten saadaan henkilöstö sitoutumaan organisaation kehittämiseen, kun kenelläkään ei ole varmuutta tulevaisuudesta? Tämä on oleellinen kysymys niin tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa kuin laajemminkin kuntasektorilla. Kirsi Varhila (STM, 2015) mukaan Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen onnistumisen yksi keskeinen keino on henkilöstön sitouttaminen kehittämistyöhön. Kuntatalouden haasteiden lisäksi henkilöstön saatavuus eläköitymisen myötä asettaa vaatimuksia toiminnan kehittämiseksi kuntasektorilla.

Tässä opinnäytetyössä keskityn arvioimaan sitoutumista työn kehittämiseen johdon ja henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa on käynnissä laajempi organisaatiomuutos, mikä tulee asettamaan uusia haasteita työn kehittämiseen. Palvelujen järjestämistapaan on tulossa muutoksia valmisteilla olevan SOTE -ratkaisun myötä.

Mielenkiintoni on herännyt arvioimaan erityisesti sitä, voisiko ennakoitdialogien ja narratiivien käytön avulla saada selville niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti ovat yhteydessä sitoutumiseen organisaation kehittämisessä.

Opinnäytetyöni myötä pyrin arvioimaan sitä, saadaanko osallistavien kehittämismenetelmien avulla uutta tietoa henkilöstön työn kehittämiseen sitoutumisen lujittamisesta sekä kuntaorganisaatioissa että laajemminkin sosiaali- ja terveystaloutta tuottaviin yhteisöihin.

Juutin ja Virtasen (2009) mukaan muutoksia tapahtuu koko ajan organisaatioissa ja työyhteisöissä. Muutos on absoluuttista, eli sitä ei voida estää, koska mikään ei pysähdy. Tässä opinnäytetyössä mielenkiintoni kohteena on tuottaa uutta arviointitietoa johdon ja henkilöstön sitoutumisesta työn kehittämiseen julkisella sektorilla yleisesti. Vaikka tässä opinnäytetyössä on kyseessä yhteen julkisen sektorin organisaation toimintayksikköön tehty opinnäyte uskon, että tuloksia pystytään laajemminkin hyödyntämään työyhteisöjen organisaatiomuutostilanteissa esimerkiksi suunniteltaessa kuntiin yritysmaailmassa jo käytössä olevia strategioita sitouttamiseen.

Kaikki opinnäytetyöni aineistot on kerätty samasta toimintayksiköstä ja ne on kerätty lokakuu 2014 ja toukokuu 2015 välisenä ajanjaksona. Aineistoja opinnäytetyössäni on kolme, joista ensimmäisen muodostaa toimintayksikön henkilöstölle ja johdolle toteutetut ryhmäennakointidialogit. Toinen aineisto opinnäytetyössäni on eräänlainen lähtötilanteen kartoitus, jonka toteutin anonyymina webropolkyselynä ja kolmannen aineiston muodostaa ryhmänarratiivit.

Havaintoja kirjasin opinnäyteprosessia varten keväällä 2015 avaamassani blogissa. Avasin blogin sen jälkeen, kun minulle oli myönnetty tutkimuslupa ja olin pitänyt tiedotustilaisuuden kohdeyksikössä tutkimusjoukolle. Alkuperäisenä toiveenani oli, että avaamani blogin kautta opinnäytetyöprosessi saadaan mahdollisimman avoimeksi ja sitä kautta prosessiin osallistetaan erityisesti tutkimusjoukko. Tällä tavoin minun oli mahdollista edistää vuorovaikutustani kohdejoukon välillä sekä osallistaa kohdejoukkoa mukaan arviointiin. Blogi on toiminut samalla tutkijanpäiväkirjana.

Kiinnostukseni kohteena tässä opinnäytetyössä on arvioida, voidaanko edellä mainittujen kehittämismenetelmien avulla löytää niitä tekijöitä, jotka ovat mahdollisesti joko lujittavana tekijöinä tai esteenä henkilöstön ja johdon sitoutumisessa organisaation kehittämiseen.

## 2 Sitoutuminen ja johtaminen organisaatiomuutoksessa

### 2.1 Sitoutumisen ulottuvuuksia

Yrityksillä on sitouttamisstrategioita, joihin harvoin kuntaorganisaatioissa olen törmännyt. Tiina Saaren (2014) väitöstutkimuksen tuloksista käy ilmi, että mikäli organisaatio ei panosta sitouttamiseen, vaan viestii työntekijän olevan korvattavissa, ei työntekijänkään sitoutuminen muodostu tiiviiksi. Sitouttamisstrategiaa ei kuntaorganisaatioon sijoittuvassa opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa löydy ja sen vuoksi opinnäytetyöni avulla sitoutumisesta on hyödyllistä saada organisaatiolle uutta tutkittua tietoa. Opinnäytetyöni voi omalta osaltaan toimia työvälineenä suunniteltaessa organisaatioon mahdollista sitouttamisstrategiaa tulevaisuudessa. Yritystutkimuksissa on havaittu, että jo pelkkä tietoisuus sitouttamisstrategian olemassaolosta lisää henkilöstön lojaalisuutta ja sitoutumista. (Lampikoski 2005)

Tiina Saaren (2014) väitöstutkimuksessa organisaatiositoutumisella viitataan työntekijän kiinnittymiseen työnantajaorganisaatioonsa ja haluan jatkaa organisaation jäsenenä sekä työskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.



Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa tunnesitoutumiseen ja jatkuvuuteen sitoutumiseen (McLean & Andrew 2000; Lapinkangas 1998). Lapinkankaan (1998) mukaan tunnesitoutumisessa työpaikkaan hoitaja tuntee kuuluvansa työpaikkaan, pitää työpaikkaa sopivana itselleen ja korostaa työpaikan merkitystä. Mitä pitempään samalla osastolla on ollut töissä, sitä sopivampana hoitajat pitävät itselleen työpaikkaa (Simon, Muller, Hasselhorn 2010; Lapinkangas 1998).

Jatkuvuuteen sitoutuminen on hoitajan halua työuran tekemiseen osastolla, työyksikön etujen kokemista omiksi, huolta muutoksesta sekä kiintymystä työyksikköön. Ammattiin valmistumisesta kuluneen ajan ja iän lisääntyessä uhrautumisen halu nykyosastolle lisääntyy. Työkokemuksen pituudella on yhteyttä huoleen työpaikan muuttumisesta. Mitä lyhyempi työkokemus on, sitä vähemmän työpaikan muuttuminen huolettaa. (Lapinkangas 1998.)

Kiianmaan (1996) tutkimuksista on todettavissa, että sitoutunut työntekijä toimii koko organisaation etujen mukaisesti, pelkäästään oman etunsa ajattelun sijaan. Organisaatiolle yritykseen sitoutunut työntekijä, on suuri etu. Baruchin (1998) mukaan työntekijöiden sitoutuminen saa työntekijät pysymään samassa yrityksessä kauemmin.

Sitoutuminen työhön ja organisaatioon on aina yksilökohtaista. Toiset ihmiset ovat luontaisesti sitoutuvaisempia kuin toiset ja sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät. Sitoutumisen katsotaan ilmenevän kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä.

Ensimmäiseksi sitoutuminen näkyy siinä, kuinka paljon yksilö on valmis tekemään organisaation hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen tarkoittaa organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen ilmenee haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Allen & Meyer (1996) ovat jakaneet sitoutumista määrittävät tekijät kolmeen ryhmään. Nämä ryhmät ovat affektiiviset eli tunneperäiset tekijät. Sitoutuminen ilmenee tunnetasolla, jolloin yksilö tuntee kuuluvansa yhteisöön. Toiseksi käyttäytymistekijät, jolloin sitoutuminen ilmenee yhteisössä pysymisenä. Käsitukseen yhteisöstä lähtemiseen liitetään riskejä ja taloudellisia menetyksiä. Kolmantena ovat kognitiiviset eli tiedolliset tekijät. Tällöin sitoutuminen on normatiivista sitoutumista, johon liittyy vahvasti vastuun- ja velvollisuudentunne.

Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että työ itsessään synnyttää jopa enemmän sitoutumista kuin esimerkiksi työolot tai palkitseminen. Etenkin itsenäinen työ ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät yksilön sitoutumista organisaatioon sekä omiin työtehtäviin. Strömmer (1999) korostaa työsuhteen keston vaikuttavan sitoutumiseen. Hänen tutkimuksensa

osoittavat, että pitkä työsuhte lisää työntekijöiden sitoutumista sekä työhön että työyhteisöön.

Sitoutumisen aiemmat tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet tutkimaan organisaatiositoutumista tai organisaatioiden strategiaan sitoutumista. Tässä opinnäytetyössä mielenkiinto kohdistuu sitoutumiseen organisaation kehittämisenäkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida sitoutumista organisaation kehittämiseen kohdeorganisaatiossa, opinnäytetyö ei siis pyri yleistettävyyteen. Kuitenkin tuloksista voi olla hyötyä kehitettäessä tulevaisuudessa julkiselle sektorille sitouttamismenetelmiä.

Tiina Saaren (2014) tutkimuksen mukaan kaikkien kohdalla ei enää pyritäkään pitkäaikaiseen sitoutumiseen vaan sitouttamista harkitaan iän, taitojen ja organisaation tarpeiden kautta. Samaan aikaan työntekijät joutuvat pohtimaan, kuuluvatko juuri he siihen ryhmään, jota organisaatio haluaa sitouttaa. Työntekijän kokemus organisaation sitouttamisesta vaikuttaa sitoutumisen tasoon ja tapaan.

## 2.2 Organisaatiomuutoksen johtaminen

Organisaatiomuutos voi olla tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jossa jokaisen vaiheen sisältö, resurssivaatimukset ja riskit tiedetään etukäteen. Organisaatiomuutos rationaalisesti suunniteltuna prosessina perustuu analyyttiseen ajatteluun, jossa perustellaan muutokset, yksilöidään eri muutosvaiheet, johdetaan muutosta ja ennakoidaan yksilöiden käyttäytymistä. (Juuti & Virtanen 2009)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän kehittämisen toteuttaminen aiheuttaa organisaatioissa monenlaisia muutostarpeita. Muutos on nykyaikaa ja muutoksia tapahtuu koko ajan organisaatioissa ja työyhteisöissä. Juutin ja Virtasen (2009) mukaan muutos on absoluuttista, sitä ei voida estää, koska mikään ei pysähdy.

Opinnäytetyöni kohdeyksikkö sijoittuu julkisen sektorin organisaatioon ja muutoksessa työntekijöiden kohtaamat muutokset ovat suuria. Tämä on yksi haaste organisaatiositoutumiselle. Osalla työntekijöillä on vaihtunut esimies ja osalla henkilöstöä ja johtoa myös työnkuva on muuttunut huomattavasti.

Organisaatiomuutoksen toteutustapa, yhteistoiminta ja muutoksen hallinta ohjaavat organisaatiomuutoksen käytännön toteuttamista. Organisaatiolla pitää olla toimintakonsepti muutosten läpiviemiseen, organisaatiomuutoksen projektitoimintakulttuuriin sekä henkilökunnan ja sidosryhmien edustajien muutokseen osallistumiseen. (Juuti & Virtanen 2009)

Seuraavaksi kuvaan muutosta yleisesti ja sen jälkeen sisäistä ja ulkoista muutosta kohdeorganisaatiossa, joka helpottaa kokonaiskäsityksen muodostamista siitä, missä kontekstissa arvioin kohdejoukon sitoutumista organisaation kehittämiseen.

### 2.3 Sisäiset ja ulkoiset muutostarpeet kohdeorganisaatiossa

Muutoksella käsitteenä tarkoitetaan mitä tahansa rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä määrällisesti ja/tai laadullisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen. Organisaation kohdalla se tarkoittaa tiettyä aikana tai ajanjaksona organisaatioon kuuluvan jonkin osan muuttumista. (Vartola 2004, 140.)

Usein rinnakkaiskäsitteenä muutokselle käytetään käsitteitä uudistus tai kehittäminen, jotka ovat käsitteinä enemmän tekemistä kuvaavia ja niiden tavoitteena on yleensä muutos. Opinnäytetyössäni muutos on yläkäsite, ja uudistus ja kehittäminen ovat alakäsitteitä tai keinoja muutoksen toteuttamisessa. Tällöin muutos ymmärretään tietoisena toimintana erotuksena sellaisesta muutoksesta joka tapahtuu itsestään ja monesti huomaamattakin. (Möttönen 2005, 12.)

Julkisella sektorilla, valtionhallinnon ja kuntasektorin organisaatioissa muutos liitetään usein julkisjohtamisen konseptiin NPM (New Public Management), jonka keskeisenä ideana on ollut toimintajärjestelmien purkamista sellaiseen muotoon, että toiminnan vaikutukset saataisiin paremmin esiin. Julkisille toimijoille tämä on tarkoittanut päätösvallan hajauttamista, moninaisten tulosjohtamisen mallien käyttöönottoa sekä asiakaslähtöisen ajattelumallin käyttöönottoa. (Stenvall & Virtanen, 2007)

Opinnäytetyöni toteutusvaiheen ja aineiston keruuvaiheen aikana on kohdeyksikössä meneillään organisaatiomuutos. Kallungin (2008) mukaan yksittäiset muutokset ja muutosprosessit tulisi kyetä kytkemään aina laajempaan kontekstiin ja laajempiin tavoitteisiin, jolloin yksittäisen organisaation osan tai työntekijälle muutokselle tulee tarkoitus ja merkitys. Visio, päämäärä ja yhteinen tahtotila ovat ratkaisevan tärkeitä tekijöitä muutoksissa. Toivonkin tämän opinnäytetyön antavan omalta osaltaan sykäyksen yhteisen arvokeskustelun ja dialogin lisääntymiseen sekä työyhteisön sisällä että kuntalaisten ja yhteistyöverkostojen kanssa.

### 2.4 Muutostarpeet kohdeorganisaatiossa

Opinnäytetyöni toimintaympäristö on keskeinen osa laajempaa organisaatioprosessia kohdeorganisaatiossa ja organisaatiomuutos kohdistuu nimenomaisesti tähän osaan organisaatiota.

Muutokseen varautumiseen on näkemykseni mukaan annettu sekä johdolle että henkilöstölle riittävästi aikaa. Kohdeyksikössä organisaatiomuutoksen työstäminen on aloitettu henkilöstölle toteutetulla kyselyllä joulukuussa 2013. Suljin kyselyaineiston tämän opinnäytetyöni ulkopuolelle, koska mielenkiintoni tässä opinnäytetyössä kohdistuu kehittämiseen sitoutumiskonstehtissa.

Tärkeimpiä kohdeorganisaation sisäisiä muutostekijöitä ovat haasteet työn organisoinnissa. Kohdeyksikkö fokusoituu tulevaisuudessa entistä rajatumpaan asiakaskuntaan. Kohdeyksikössä kehitetään asiakkaan valinnanvapautta lisääviä palveluratkaisuja ja asiakkaita halutaan osallistaa mukaan kehittämään palveluja. Kohdeyksikössä palvelut sähköistetään ja se vaatii uusien työmenetelmien omaksumista kaikilta. Kohdeorganisaatiossa päällekkäistä työtä pyritään välttämään, jolloin yhteistyön merkitys eri yksiköiden välillä korostuu. Tällöin verkostotyön taidot ja valmiudet nousevat keskiöön kohdeorganisaation kaikissa yksiköissä.

Suurin yksittäinen muutostekijä opinnäytetyöni kohdeyksikössä on valmisteilla oleva lainsäädännön muutos, ja tämän vuoksi organisaatorakennetta on valmistauduttu muuttamaan vastaamaan tulevaan lakimuutokseen. Kohdeyksikössä työntekijöiden tehtäväkuva laajenee lain valmistuttua koskemaan nykyistä laajempaa asiakaskuntaa ja opinnäytetyöprosessin aikana henkilöstö siirtyi aiemmasta yksilötyöstä parityömalliin.

## 2.5 Organisaatiomuutoksen johtaminen kohdeyksikössä

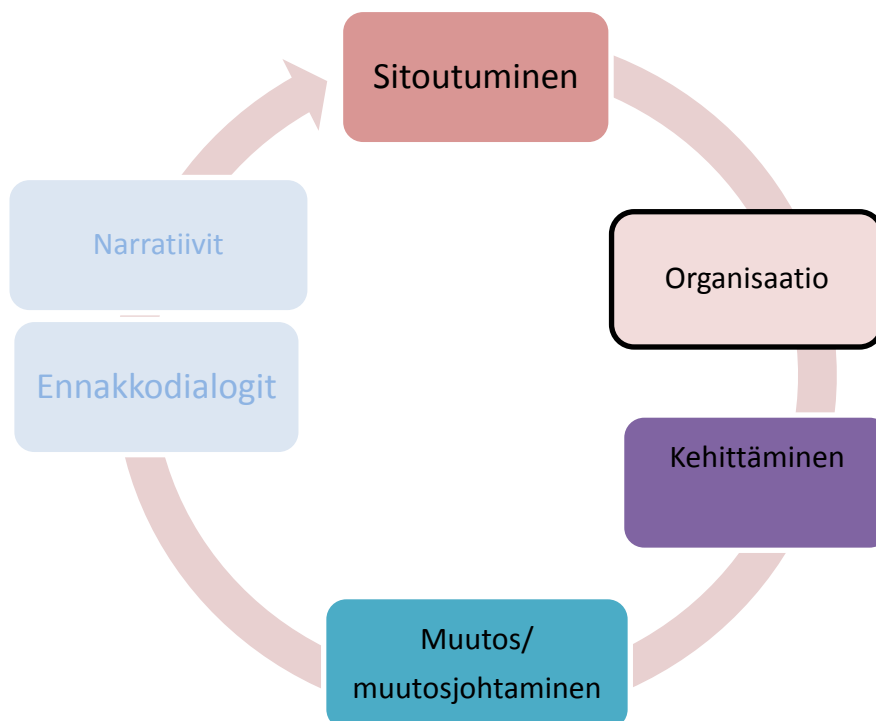
Kohdeyksikössä uuden tiimijaon mukainen toiminta käynnistyi vuoden 2015 alussa. Johtamisen näkökulmasta älykkäässä organisaatiossa korostuvat tieto- ja muutosjohtamisen elementit. (Stenvall & Virtanen, 2014) Todellinen muutos ja uudistuminen eivät tapahdu julkisessa organisaatiossakaan yksinomaan hierarkkisesti ylhäältä alas johtaen, vaan se syntyy yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, ihmisten henkilökohtaisten kokemusten kautta. Pääsääntöisesti aina uudistuminen vaatii organisaatioissa aktiivista, tietoista ja johdettua uudistamista. Kalinin (2010) mukaan muutosprosessin johtaminen tarkoittaa muutoksen käynnistämistä, suunnan osoittamista, viestintää sekä riittävien resurssien osoittamista. Muutoksen johtajan tulee osata luoda innostusta, arvostaa ihmisiä ja uskoa onnistumiseen, olla aidossa vuoropuhelussa työntekijöiden kanssa sekä ymmärtää muutoksen eri vaiheita. Muutos tapahtuu ensisijaisesti ihmisten mielessä, ja tämän hyväksyminen on avain onnistuneen muutoksen johtamiseen.

Organisaatiomuutos voidaan määritellä nopeaksi kun sen toteutus vie viikoista kuukausiin, kun taas hitaaksi organisaatiomuutos voidaan määritellä silloin, kun muutoksen toteuttaminen kestää kuukausista vuoteen tai useisiin vuosiin. (Juuti & Virtanen, 2009; Stenvall & Virtanen 2007, 24.) Tämän opinnäytetyön kohdeyksikön muutosprosessi on käynnistynyt hitaasti

joulukuusta 2013 lähtien. Muutokseen valmistautumiseen on näkemykseni mukaan ollut kaikilla riittävästi aikaa. Muutosjohtamisen elementtejä Juutin (1998) mukaan ovat rehellisyys, luottamus, avoimuus, erilaisuuden hyväksyminen, luovuus ja muutoskykyisyys. Kohdeyksikössä johtoryhmää on valmennettu tulevaan organisaatiomuutokseen hitaasti vuodesta 2011 lähtien.

Kaikki johtaminen on muutosjohtamista. Muutoksessa on huomioitava, että muutos on aina prosessi, jossa on eri vaiheita. Muutosprosessin vaiheissa voidaan erottaa muutoksen suunnittelu ja toteutus. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan kokonaisuus ja rakennetaan ennakoivasti toimenpiteet. Toteutusvaiheella tarkoitetaan eteenpäinvientiä ja tekemistä. Suunnitteluvaihe tulee tehdä huolellisesti. Ennen muutosprosessin toteutusvaihetta tulee miettiä muutoksen perustarkoitukset; mihin pyritään ja miten. (Stenvall & Virtanen 2007, 43 - 57.) Tämän opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa eletään kohdeyksikössä muutoksen toteutusvaihetta. Koska kyseessä on yksi suurimmista kuntaorganisaatioista Suomessa, on muutosta ohjaavien ideologioiden välittyminen ihmisten työarkeen hidasta. Vielä hitaampaa on niiden siirtyminen arjen perustehtävän tekemiseen.

Yhteenveto edellä mainituista opinnäytetyöni teoreettisista valinnoista on kuvattu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1 Opinnäytetyön teoreettiset valinnat

### 3 Opinnäytetyön empiriinen toteuttaminen

#### 3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitte ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyöni aiheen valinta, sitoutuminen organisaation kehittämiseen johdon ja henkilöstön haastattelussa ja kerronnassa, perustuu empiirisestä aineistosta tekemääni havaintoon ja sen vuoksi lähestyn aihetta aineistolähtöisesti. Analyysivaiheessa omaksun fenomenologis-hermeneuttisen asenteen (Ricoeur, 1976; Parry, 2003), jolla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan ihmisten omaa kokemusta heidän omista kokemusmaailmoistaan käsin.

Opinnäytetyöni moniaineksisuus lähdemateriaalissa muistuttaa etnografista otetta. Fenomenologis-hermeneuttisen lähtökohdan ohella analyysissäni on pyrkimys tuoda esiin narratiiveissa esiintyvä moniäänisyys (Boje, 2008a; Letiche, 2010). Pyrkimystä tukevat kohdeyksikön näkökulmasta empiirinen aineisto, haastateltuina johto ja henkilöstö, sekä monentyyppisen kerronnan analyysi, jonka tarkoitus on kunnioittaa sitä, että kertomuksellisuuden avulla voi olla mahdollista löytää organisaation kehittämiseen sitoutumiseen vaikuttavia asioita nykyistä paremmin, jolloin on mahdollista kehittää uusia keinoja henkilöstön sitouttamiseen kohdeorganisaatiossa.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmät

##### 3.2.1 Osallistava arviointi ja ennakointidialogit

Arviointitutkimuksen tärkeä tehtävä on antaa työyhteisölle mahdollisuuksia, tilaa ja aikaa uuden tiedon luomiselle (Nielsen & Nielsen 2006). Opinnäytetyö toteutettiin osallistavana arviointitutkimuksena, jossa arvioinnin kohteena on kohdeyksikön johto ja henkilöstö. Näen kaikkien kohdeyksikön jäsenten osallistumisen arviointiin oleellisena tekijänä arvioidessani opinnäytetyöprosessin aikana mahdollisia työkäytäntöjen muutoksia. Lisäksi se on merkittävä tekijä myös opinnäytetyön luotettavuuden näkökulmasta.

Arviointitutkimuksen käytännölläheisyys soveltuu mielestäni hyvin opinnäytetyöhön, jossa olen itse osana tutkimusjoukkoa ja mukana tutkimuksen kohteena olevassa yhteisössä sekä arvioimassa että aktiivisena toimijana. Osallistavassa arvioinnissa eri arviointimenetelmät ovat vuoropuhelussa keskenään. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana arvioin käyttämäni kehittämismenetelmien avulla yhtenä kohdeyksikön jäsenenä organisaation kehittämiseen sitoutumisen mahdollisia muutoksia.

Opinnäytetyölläni on kohdeyksikön työtä kehittävä vaikutus ja näen prosessin jopa merkittävämpänä tekijänä kuin lopputuloksen. Yhteinen prosessi voi onnistuessaan sitouttaa osallistujat kehittämään työtä yhdessä. Guban ja Lincolnin (1989) mukaan dialogilla on kehittävä merkitys, sillä päästään konsensukseen tai yhteisymmärrykseen arvioitavista asioista. Tässä piilee myös opinnäytetyössäni yhtenä kehittämismenetelmänä käytettämäni ennakoitdialogin ydinajatus. Dialogin käytöllä pystytään havainnoimaan osallistavan arvioinnin pedagoginen merkitys.

Osallistava arviointi edellyttää etukäteissuunnittelua ja koko arviointiprosessi vaatii aikaa. Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan arvioinnin tarpeita, ideoita, mahdollisia haasteita sekä tarvittavia resursseja. Karlssonin (2011) mukaan dialogisuus tarkoittaa arvoihin liittyvien ideoiden ja merkitysten vaihtoa, ei pelkästään asioiden toteamista. Opinnäytetyössäni arviointiryhmä perustettiin joulukuussa 2014 kohdeyksikön johtoryhmän kokouksessa. Karlssonin (2011) mukaan arviointiryhmän käyttö sitouttaa myös toimijat mukaan kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijänä arviointiryhmän läheisyys oman työni kannalta helpotti opinnäytetyöprosessiani sen vuoksi, että vuorovaikutus oli helppoa ja luontevaa. Myös tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä olevien ennakoitdialogien avulla on mahdollisuus luoda vuorovaikutuksellisia tiloja, joissa voidaan keskustella ja kehittää toimintaa. Vaikka keskustelu ja ennakoitdialogeissa käytössä oleva dialogi eivät olekaan synonyymejä keskenään, soveltui tämä mielestäni hyvin tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.

Kohdeorganisaatiossa käynnissä olevaan organisaatiomuutokseen liittyvä ennakoitdialogi pidettiin opinnäytetyöprosessini alkutaipaleella 10.10.2014. Tästä tiedotettiin osallistujia suullisesti ennen verkostopalaveria. Koska ympäristöllä on vaikutusta ihmisiin, pidettiin ennakoitdialogi tutun työyksikön ulkopuolella, kohdeorganisaatioon kuuluvassa kokoustilassa, tavoitteena mahdollisimman miellyttävän työskentely-ympäristön luominen ennakoitdialogia varten.

Osallistujina verkostopalaverissa olivat kohdeyksikön johto ja henkilökunta, yhteensä 28 Tutkijana toimin verkostoneuvottelussa havainnoitsijana. Ennakoitdialogin tiivistelmä on liitteenä. (liite1.)

### 3.2.2 Organisaatiositoutumisen lähtöarviointi

Matti Kortteisen (1992) tutkimissa työyhteisöissä sitoutuminen ei synny siitä, että työpaikalla on kaikki hyvin, vaan siitä, että kaikista vaikeuksista huolimatta työntekijät haluavat selvittää työssään. Organisaatiositoutumisen käsitteeseen kuuluu organisaation arvojen hyväksyminen

sekä työntekijän halu pysyä organisaation jäsenenä ja ponnistella sen tavoitteiden saavuttamiseksi (Allen & Meyer 1990).

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on vuodesta 2013 lähtien ollut käynnissä muutos, jossa muutoksessa ovat olleet työn sisällöt, tavoitteet ja työn tekemisen tavat. Raija Julkusen (2008) mukaan uusi työ on sääntelemätöntä, tietoistunutta, joustavaa ja yksilöllistynyttä. Opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa ovat olleet samaan aikaan rinnakkain läsnä uuden ja vanhan organisaation muodot.

Tutustuessani opinnäytetyötäni varten kirjallisuuteen, olen havainnut, että organisaatioon sitoutumista ennustaa muun muassa organisaatioilmapiiri. Organisaatioilmapiiriä määritellään ihmisten muodostamiksi mielikuviksi yhteisön toiminnasta ja sosiaalisesta, psyykkisestä ja fyysisestä ympäristöstä (Juuti, 1998). Jokivuoren mukaan (2000,20) johdon ja henkilöstön välisellä luottamuksella on yhteys organisaatioon sitoutumiseen.

Sitouttamisesta kertovat tekijät opinnäytetyöhöni valitsin teorian ja aineiston pohjalta. Näitä olivat tulevaisuusdialogien teorian mukaisesti kehittämismyönteinen organisaatioilmapiiri silloin kun se on oman työn näkökulmasta hyvää, esimiehiltä, työtovereilta tai muualta tuleva kannustus sekä oma panos myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi.

Valitsin organisaatioon sitoutumista mittaaviksi väittämiksi aiempien tutkimusten perusteella luotettaviksi todettuja (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013) Allenin ja Meyerin (1990) affektiivista ja jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista mittaavia väittämiä. Otin lisäksi mukaan luotettavuutta mahdollisesti lisääviä väittämiä. Mitta-asteikkona käytin opinnäytetyössäni Likert -asteikkoa 1 - 5 (1= olen täysin samaa mieltä, 5= olen täysin eri mieltä).

Organisaatioon sitoutumiseen liittyvät tekijät valitsin teorian ja aineiston pohjalta, joita ovat ennakoitdialogien teorian mukaisesti: Kehittämismyönteinen organisaatioilmapiiri silloin kun se on oman työn näkökulmasta hyvää, esimiehiltä, työtovereilta tai muualta tuleva kannustus, oma panos myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi.

Hahmottelemani kysymyspatteriston laadin ennakoitdialogi- ja organisaatiositoutumisen teorioiden näkökulmasta allaolevan taulukon (1) mukaisesti:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En tunne erityistä halukkuutta kehittää nykyistä organisaatiota.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organisaation kehittäminen työssä merkitsee minulle paljon.</b></li> </ul>



• Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa.
• Työskentelisin mieluummin jossain toisessa organisaatiossa kuin nykyisessä.
• Työskennellessäni haluan tuntea kehittäväni paitsi itseäni myös organisaatiotani.
• Riippumatta viimeisistä arvioista mikä nostaisi sitoutumistasi +1.

Taulukko 1 Kysymyspatteristo lähtötilanteen arviointi

### 3.2.3 Narratiivisuus metodisena lähestymistapana

Narratiivisuus on opinnäytetyössäni toinen organisaation kehittämiseen ja sitoutumiseen liittyvä metodinen lähestymistapa. Idea narratiivien käyttöön yhdessä ennakoitdialogien kanssa tuli mentoriltani ja huomasin aika pian, ne työmenetelminä tukevat toisiaan.

Narratiivi-sana on latinalaislähtöinen, jossa tietämistä (gnarus) ja kertomista (narro) merkitsevillä sanoilla on yhteinen juuri. Abbottin mukaan (2002) etymologia tavoittaa narratiivin kaksi puolta: se on työkalu sekä tietämiseen että kertomiseen. Narratiivisen epistemologian näkökulmasta ihmiset kehittävät tietämystä kuuntelemalla ja kertomalla kertomuksia. Tutkimalla organisaation jäsenten kerrontaa työyhteisöstään, on mahdollista saada tietoa organisaatiosta ja esimerkiksi organisatorisista identiteeteistä. (Hatch & Cunliffe, 2006.) Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan keskity organisatorisiin identiteetteihin, vaan mielenkiintoni kohdistuu yleisemmällä tasolla siihen, mitä kannanottoja ihmiset tuovat esiin organisaation kehittämiseen sitoutumisen kontekstissa.

Kohdeyksikössä narratiivien käyttö kehittämisen työmuotona oli uusi menetelmä. Toteuttamani lähtötilanteen kartoituksen ja ennakoitdialogin vastausaineistojen jatkumona oli narratiivien käyttö mielestäni luonteva tapa, joka soveltuu osallistavaan arviointitutkimukseen ja opinnäytetyöhöni hyvin. Oli mielenkiintoista arvioida, onko edellä mainittujen työmuotojen yhdistelmällä mahdollista löytää tekijöitä, joilla organisaation kehittämiseen sitouttamista on mahdollista lujittaa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmään tarinat sopivat hyvin, koska tarinoiden avulla on mahdollista saada jokaisen ääni kuuluviin. Menetelmä kulkee käsi kädessä ennakoitdialogien toteutustavan kanssa. Lisäksi tarinoiden toteutus tuotettiin kohdeorganisaatiossa uuden

tiimijaon mukaisesti ryhmissä. Tällä tavoin toteutettiin myös syksyllä 2014 ennakoitdialogi, silloin olemassa olleissa ryhmissä. Keväällä 2015 uuden tiimijaon mukaiset ryhmät kirjoittivat tarinan siitä miten ihmiset saadaan sitoutumaan uuden organisaation kehittämiseen. Koska tiimeissä on eri-ikäisiä ja eripituisen työuran omaavia henkilöitä, tämä oli hyvä tapa saada monipuolisesti kerättyä vastauksia tutkimusongelmaan. En kuitenkaan tässä opinnäytetyössä keskittynyt analysoimaan eri ryhmien kertomusten mahdollisia saman- tai toisenlaisuutta, vaan tarkastella aineistoa yleisemmällä tasolla.

Abbottin (2002) näkemyksen mukaan kertomukset ovat usein keino, jolla aktivoidaan ajattelua ja selvitetään ongelmia, olimmepa kertomusten kertojia tai kuulijoita. Tiedon lisäksi kertomukset voivat kuitenkin välittää myös tietoa, jolle ei löydy todellisuuspohjaa. Niitä voidaan käyttää pitämään ihmisiä pimenossa ja jopa rohkaisemaan tekoihin, joita ei pitäisi tehdä. Kohdeyksikössä tarinoiden avulla oli mahdollista myös päästä syvällisesti kiinni niihin tuntemuksiin, joita uusissa tiimeissä ja uuden organisaation kehittämiseen sitoutuminen ihmisissä aiheuttaa. Tarinallisella menetelmällä voi selvittää mitä henkilöstö ja johto kokevat organisaation kehittämiseen sitoutumisesta mahdollisesti puuttuvan. Kertomuksilla oli mahdollista uusissa tiimeissä etsiä yhdessä vastauksia siihen, sitoudutaanko uuden organisaation kehittämiseen.

Vaikka kyseessä oli ryhmien kertomukset, pyrin saamaan selville myös yksittäisen ihmisen näkökulman laajemmin kohdeorganisaatioon, jolloin painottuvat organisaatioon kehittämiseen sitoutumisen juurtuminen ihmisten henkilökohtaisiin kokemusmaailmoihin. Tämän vuoksi en tässä opinnäytetyössäni pyri kontekstoimaan kerrontaa kokemuksellisuuden ulkopuolelle oletettuun rakenteelliseen tekijään, kuten organisaatiokulttuuriin yleisesti, vaan pitäydyn ryhmien ja yksilöiden kokemuksissa, joka korostuu opinnäytetyöni kaikissa aineistoissa; ennakoitdialogeissa, lähtötilanteen kartoituksessa sekä ryhmänarratiiveissa.

### 3.3 Kohdejoukko- ja ympäristö

Opinnäytetyöni kohteena on julkisen sektorin organisaatioon sijoittuva toimintayksikkö ja kaikki aineistot on kerätty samasta toimintayksiköstä. Oletukseni on, että julkisella sektorilla ammattilaisten sitoutuminen organisaation kehittämiseen on sidoksissa moneen eri tekijään. Siksi pyrin löytämään opinnäytetyöni avulla niitä mahdollisia yhdistäviä organisaation kehittämiseen sitoutumiseen liittyviä tekijöitä, jotka eivät ole sidoksissa esimerkiksi henkilön työuran pituuteen, ammattiryhmään, vakituiseen työpaikkaan tai mahdolliseen lähestyvään eläkkeelle jäämiseen.

### 3.4 Aineiston hankinta

Aloitin aineiston keruun vuonna 2014, siinä vaiheessa kun lopullinen opinnäytetyön aiheen valinta oli minulle kirkastunut. Päädyin valintaani siitä syystä, että kuntaorganisaation kehittämiseen liittyvät asiat ovat jo pitkään olleet kiinnostukseni kohteena työssäni. Lisäksi toimiessani verkostokonsulttina ja vetäessäni ennakoitdialogeja eri yhteisöissä, olin havainnut niiden sopivuuden kehittämisprojektien käynnistäjiksi loistavasti. Tässä opinnäytetyössä on yhteensä kolme aineistoa, joita kuvaan seuraavissa kappaleissa.

Opinnäytetyöni ensimmäisen aineiston muodostaa lokakuussa 2014 verkostokonsulttien toteuttamien ennakoitdialogien materiaalit (liite 1.). Kiinnostus ennakoitdialogien käyttöön työmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on syntynyt omista myönteisistä havainnoistani niiden käytöstä sekä toimiessani verkostokonsulttina että ollessani osallistujana ennakoitdialogeissa. Minua on viehättänyt erityisesti palaverien tulevaisuusmyönteinen orientaatio kehittämistilanteissa.

Ennakoitdialogien rakenteeseen kuuluvat kirjaukset tehdään mahdollisimman sanatarkasti käyttäen puhujan sanoja ja ilmauksia kuitenkin lyhentäen lauseita. Kirjaamisen tavoitteena on ajatusten selkeyttäminen, puheen ymmärtäminen ja puhuttujen asioiden säilyttäminen suunnitelman tekemistä ja myöhempää pohdintaa varten (Seikkula & Arnkil 2005). Osallistujat tarkistavat kirjausten oikeellisuuden oman puheenvuoronsa jälkeen mahdollisten väärinkuulemisten, väärinymmärrysten ja tulkintojen eliminoimiseksi.

Tutkimusmenetelmällisesti ennakoitdialogissa tuotettua puhetta voidaan pitää haastatteluun verrattavana aineistona, joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluna. Tämän opinnäytetyön ennakoitdialogi toteutettiin ryhmähaastatteluina. Puheita ei kirjattu sana sanalta, vaan tiivistetysti, kuitenkin käyttäen puhujan omia sanoja.

Tiedonkeruumenetelmänä ennakoitdialogin kirjaukset ovat lähellä eläytymismenetelmää (esim. Eskola & Suoranta 1998), jossa käytetään kuitenkin vain yhtä kehyskertomusta, hyvää tulevaisuutta. Ennakoitdialogissa eläydytään todellisena pidettävään hyvään tulevaisuuteen. Tulevaisuuteen eläytymisen onnistuminen vaihtelee. Onnistumiseen vaikuttaa vetäjien kyky viedä osallistujat tulevaisuuteen. Käytettävissä on erilaisia keinoja vuodenaikoihin liittyvistä kuvista ja runoista sanalliseen tarinointiin ajan kulusta. Ajan kulkua eteenpäin kuvataan mahdollisimman neutraalisti ohjaamatta osallistujien ajatuksia johonkin tiettyyn suuntaan.

Tämän opinnäytetyön kohdeyksikön ennakoitdialogissa hyvään tulevaisuuteen eläytyminen onnistui hyvin. Eläytymistä hyvään tulevaisuuteen helpotti mahdollisesti se, että teema oli mietitty tarkasti ja verkostokonsulteille oli kerrottu etukäteen tulevasta muutoksesta organisaatiossa. Näin ollen verkostokonsultit pystyivät ohjaamaan puhetta myönteiseen tulevaisuuteen tarkentavien lisäkysymysten avulla.

Ennakointidialogien kirjauksista sain vastauksia kysymykseen, mistä henkilöstö ja johto puhuvat, kun he puhuvat hyvästä tulevaisuudesta uudessa organisaatiossa, millaisena osallistujat pitivät ihanteellista tilannetta oman työn näkökulmasta ja mitä puutteita ja huolenaiheita he siinä palaveri-hetkellä kokivat olevan. Kirjauksista ilmeni myös ne seikat, mitä osallistujat olivat valmiita itse tekemään työtilanteensa parantamiseksi.

Toinen osa tämän opinnäytetyön aineistosta muodostuu joulukuussa 2014 toteuttamastani webropolkyselystä, joka on myös organisaation kehittämiseen sitoutumisen lähtötilanteen kuvaus. Kolmannen aineiston muodostaa kohdeorganisaation kehittämispäivänä keväällä 2015 ryhmille toteutetut narratiivien aineistot (liite 2). Tämän opinnäytetyön aineistojen kooste on kuvattuna alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2 Opinnäytetyön aineistot

### 3.5 Aineiston analyysi

Tämän opinnäytetyön näkökulmana on työyksikötaso, jossa näkökulmana ovat mikro- ja makrotasot sekä organisaation sisäiset muutokset. Oletukseni on, että julkisella sektorilla ihmisten sitoutuminen organisaation kehittämiseen on sidoksissa moneen eri tekijään. Siksi pyrin löytämään opinnäytetyöni aineistojen avulla niitä organisaation kehittämiseen sitoutumiseen liittyviä tekijöitä, jotka eivät ole sidoksissa esimerkiksi henkilön työuran pituuteen, ammattiryhmään, vakituiseen työpaikkaan tai mahdolliseen lähestyvään eläkkeelle jäämiseen.

Aineistojen analyysien tarkoituksena on etsiä aineistosta piirteitä ja ominaisuuksia, joiden avulla sitoutumista organisaation kehittämiseen voidaan arvioida. Opinnäytetyöni aineistojen analyysin tarkoituksena on etsiä vastausta siihen, mikä saa ihmiset sitoutumaan organisaation kehittämiseen. Esiymmärrystä aineistojen edessä olevaan analyysiin olen saanut jo siinä vaiheessa, kun olen syventynyt teorioihin. Oleellisena näen myös sen, miten pystyin pitämään tutkimusongelman mielessäni aineistoihin syventyessäni, sitä järjestäessäni ja luokitellessani ennen varsinaista analysointiprosessia ja myös tulkinnan ja johtopäätösten yhteydessä.

(Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 10-12)

Aineiston analysointi ja käsittely tulisi aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. (Eskola & Suoranta 1998, 138; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 207 - 209.) Opinnäytetyön aineistojen analyysi eteni vaiheittain niin, että kokonaisanalyysin teko ajoittui opinnäytetyöprosessin loppuun, jolloin kaikki kolme aineistoa oli tutkijalla samanaikaisesti käytössä ja yhtenäisyyksien löytäminen aineistoista helpottui.

Opinnäytetyöni haastatteluaineisto antoi mahdollisuuksia monien erilaisten analyysimenetelmien käytölle. Analyysimenetelmistä päädyin teemoitteluun, koska kiinnostukseni kohdistui siihen, mitä organisaation kehittämiseen sitoutumiseen liittyviä teemoja kolmen eri aineiston avulla on mahdollista löytää. Lisäksi opinnäytetyössäni on mukana vahvat teoriat, organisaatiositoutuminen, sitoutuminen ja kehittäminen sekä kehittämismenetelmien teoriat ennakoitdialogit ja narratiivit.

Teemoittelu on analyysitapa, jossa aineistosta nostetaan esiin erilaisia teemoja, jotka vastaavat esitettyihin kysymyksiin, jolloin ne palvelevat parhaiten käytännön intressejä. (Eskola & Suoranta 1998, 175-180). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 73) mukaan teemoittelu on sitä, että aineistosta tarkastellaan sellaisia esiin nousevia piirteitä, jotka ovat useille haastateltaville yhteisiä. Analyysistä esiinnotetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomista.

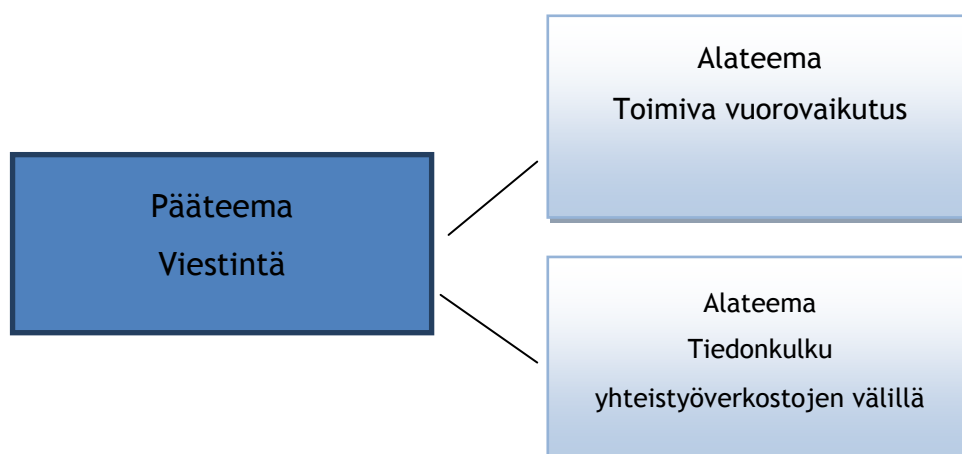
Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tässä opinnäytetyössä selkeyttä olen pyrkinyt lisäämään aineiston analysoinnin visualisoinnilla. Tutkimuksen ydinasia on aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheessa selviää ne vastaukset, joita tutkija saa kysymyksiin. Tässä opinnäytetyössä pyritään yleisellä tasolla selvittämään ihmisten sitoutumista organisaation kehittämiseen. On myös mahdollista, että tutkijalle selviää analyysivaiheessa, miten ongelmat olisi tullut asettaa.

Teemoittelun onnistuminen vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka ilmenee tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa. Käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa teemoittelu on suositeltava analysointitapa. Teemoittelun avulla tarinoista voi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 175 - 179. )

Hirsjärvi & Hurme (2008, 143) näkevät aineiston lukemisen olevan oleellinen osa analyysiä. Aineiston analyysiä olen tehnyt lukemalla sitä vaiheittain sitä mukaa kun analysoitavat aineistot tähän opinnäytetyöhön ovat valmistuneet aikavälillä lokakuu 2015 ja toukokuu 2015. Kuitenkin aktiivisimman lukemisen aloitin vasta siinä vaiheessa, kun olin saanut kaikki tämän opinnäytetyön aineistot käyttööni loppukevällä 2015. Rajasin sellaiset aihealueet aineiston

ulkopuolelle, jotka eivät olleet yhteydessä tutkimuskysymykseen tai joissa selkeästi oli tunnistettavissa joko kohdeorganisaatio tai kohdeyksikkö. Lisäksi minun oli myös rajattava sellainen aineisto pois, josta olisi voinut tunnistaa asiakaskunnan, jolle kohdeyksikössä tuotetaan palveluja.

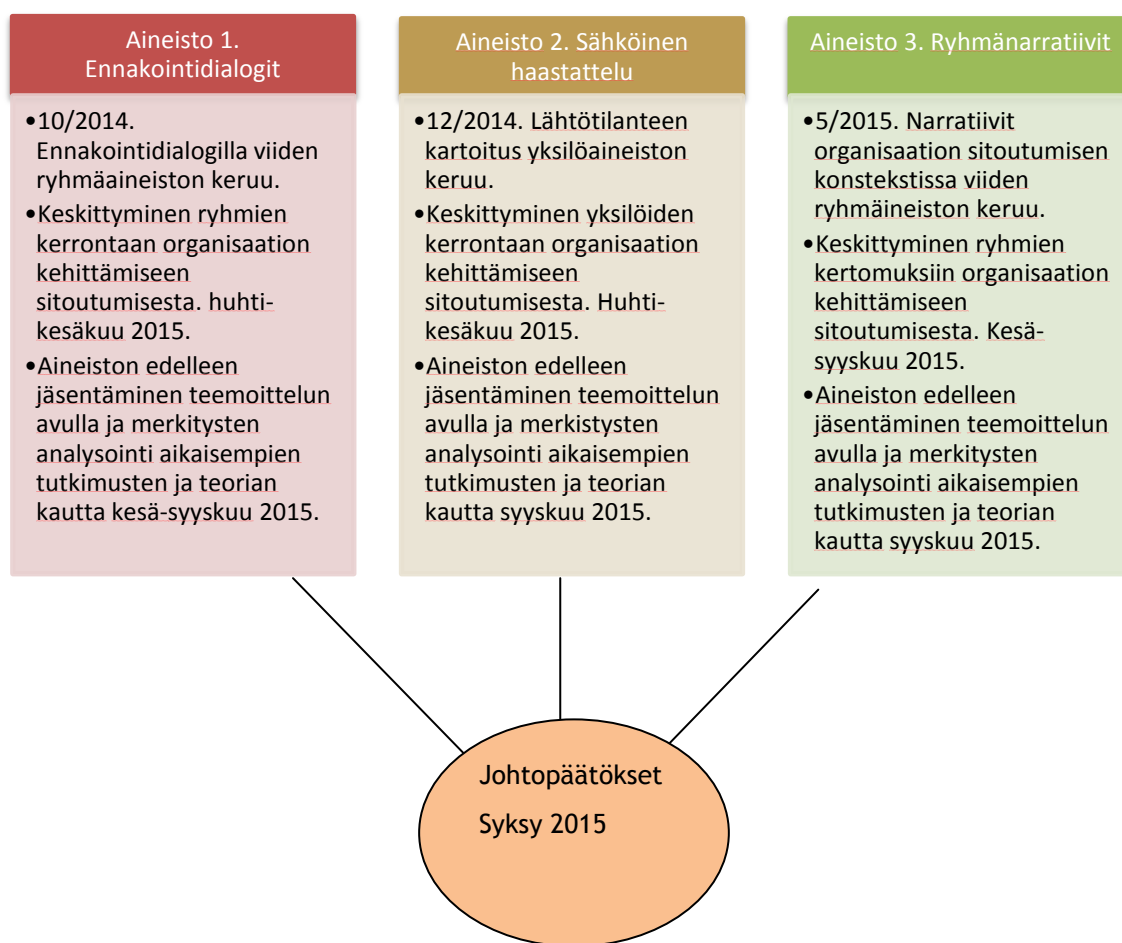
Teemoittelun aloitin jokaisen aineiston kohdalla tutkimuskysymyksen pohjalta, niin että nostin tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä teemoja esiin. Tutkimuskysymykseen liittyvät teemat nostin eräänlaisiksi pääteemoiksi ja lähdin sen jälkeen jakamaan seuraavia teemoja kapeammiksi alateemoiksi. Esimerkki viestinnän pääteeman muodostumisesta on kuvattu allaolevassa kuviossa 3.



Kuvio 3 Esimerkki viestinnän pääteeman muodostumisesta

Analysointitavasta kerron tarkemmin kunkin aineiston tulosten yhteydessä. Jokaisen tämän opinnäytetyön kolmen eri aineiston tulosten kuvauksen lopussa olen antanut tarkemmat sisällöt eri pääteemoille, jotka perustuvat ihmisten kannanottoihin kyseisiin teemoihin liittyen.

Kuvaan analysointiprosessin kokonaisuudessaan kuviossa 4.



Kuvio 4 Opinnäytetyön analysointiprosessin kuvaus

Tilaus opinnäytetyölle tuli kohdeyksikön päälliköltä ja lopullinen aihe, sitoutuminen organisaation kehittämiseen kohdeyksikössä, oli valmiina syksyllä 2014. Tämän jälkeen esitin kohdeyksikön johtoryhmälle ideani ja he lupautuivat toimimaan tämän opinnäytetyön arviointiryhmänä.

Ennen ensimmäisen aineistoni, ennakointidialogin, keräämistä opinnäytetyöstä tiedotettiin tutkimusjoukkoa suullisesti kohdeyksikön kuukausikokouksen yhteydessä.

Tutkimusluvan tähän opinnäytetyöhön hain kohdeorganisaation kehittämissyksiköltä opinnäytetyöprosessini alussa ja sitä tarkennettiin työpositioni väliaikaisen muutoksen yhteydessä. Tutkimusluvan tarkennuksen yhteydessä anonymisoitiin sekä kohdeorganisaatio että -sektori. Järjestin kohdeyksikön tutkimusjoukolle tiedotustilaisuuden helmikuussa 2015, jossa tutkimukseen vapaaehtoisesti osallistuvilla olisi mahdollisuus esittää minulle kysymyksiä opinnäytetyön kokonaisuuteen liittyen. Tässä vaiheessa myös tutkimusjoukossa oli tapahtunut hieman henkilöstömuutoksia. Tässä vaiheessa keräsin vapaaehtoisilta opinnäytetyöhön osallistujilta kirjalliset tutkimusluvut. Painotin opinnäytetyön anonyymiteettiä sekä

tiedotustilaisuudessa että kirjallisessa tutkimuslupalomakkeessa. Organisaatiotutkimuksessa näen olennaisena anonymisoida myös tutkimuksen kohteena olevan organisaation. Organisaation anonymisoinnilla suojataan opinnäytetyössäni sekä organisaatiota että tutkimukseen osallistuvia henkilöitä. Koin organisaation anonymisoinnin ajoittain haasteelliseksi, koska jouduin rajaamaan aineistoista tunnistetiedot systemaattisesti pois.

## 4 Tulokset

Kuvaan opinnäytetyöni kolmen eri aineiston tulokset siinä järjestyksessä kun olen ne tähän opinnäytetyöhöni kerännyt. Kunkin aineiston analysoinnin päätteeksi visualisoin analyysin tiivistäen aineistosta esiin nousseiden keskeisten tulosten pääteemat. Päädyin selkeästi rajaamaan aineiston ulkopuolelle sellaiset aiheet, jotka eivät olleet yhteydessä tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ja myös aineiston, joka olisi ollut uhkana opinnäytetyöni anonymiteetille.

### 4.1 Aineisto 1

Opinnäytetyön ensimmäisen analyysiaineiston muodostaa lokakuussa 2014 verkostokonsulttien toteuttamien ennakoitdialogien materiaalit (liite 1.). Ennakointialogien rakenteeseen kuuluvat kirjaukset tehdään mahdollisimman sanatarkasti käyttäen puhujan sanoja ja ilmauksia kuitenkin lyhentäen lauseita. Kirjaamisen tavoitteena on ajatusten selkeyttäminen, puheen ymmärtäminen ja puhuttujen asioiden säilyttäminen suunnitelman tekemistä ja myöhempää pohdintaa varten (Seikkula & Arnkil 2005). Osallistujat tarkistivat kirjausten oikeellisuuden oman puheenvuoronsa jälkeen mahdollisten väärinkuulemisten, väärinymmärrysten ja tulkintojen eliminoinniseksi. Tutkimusmenetelmällisesti ennakoitdialogissa tuotettua puhetta voidaan pitää haastatteluun verrattavana aineistona, joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluna. Tämän opinnäytetyön ennakoitdialogi toteutettiin ryhmähaastatteluna lokakuussa 2014. Haastatteluun osallistui yhteensä 28 henkilöä. Puheita ei kirjattu sana sanalta, vaan tiivistetysti, kuitenkin käyttäen puhujan omia sanoja.

Tiedonkeruumenetelmänä ennakoitdialogin kirjaukset ovat lähellä eläytymismenetelmää (esim. Eskola & Suoranta 1998), jossa käytetään kuitenkin vain yhtä kehyskertomusta, hyvää tulevaisuutta. Ennakointialogissa eläydytään todellisena pidettävään hyvään tulevaisuuteen. Tulevaisuuteen eläytymisen onnistuminen vaihtelee. Onnistumiseen vaikuttaa vetäjien kyky ”viedä” osallistujat tulevaisuuteen. Käytettävissä on erilaisia keinoja vuodenaikoihin liittyvistä kuvista ja runoista sanalliseen tarinointiin ajan kulusta. Ajan kulkua eteenpäin kuvataan mahdollisimman neutraalisti ohjaamatta osallistujien ajatuksia johonkin tiettyyn suuntaan.



Ennakointidialogissa ryhmät muistelivat hyvää tulevaisuutta oman työn kannalta nykyhetkestä puolen vuoden päähän kuviteltuun hyvään tilanteeseen, silloin kun se kunkin ryhmän työn kannalta oli hyvää. Ennakointidialogien kirjauksista sain myös vastauksia kysymykseen, mistä henkilöstö ja johto puhuvat, kun he puhuvat hyvästä tulevaisuudesta uudessa organisaatiossa, millaisena osallistujat pitivät ihanteellista tilannetta oman työn näkökulmasta ja mitä mahdollisia puutteita ja huolenaiheita he siinä palaveri-hetkellä kokivat olevan. Kirjauksista ilmeni myös ne asiat, joita osallistujat olivat itse valmiita tekemään hyvään tulevaisuuteen päästäkseen. Kirjaukset tuottivat aineistoa myös muutosten arviointiin, mutta tässä opinnäytetyössä kiinnostukseni kohteena oli löytää erityisesti niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti ovat yhteydessä organisaation kehittämiseen sitoutumiseen.

Analysoin ennakointidialogien kirjatut tuotokset teemotittelulla saadakseni selville työyhteisön jäsenten käsitykset hyvästä tulevaisuudesta uusissa tiimeissä opinnäytetyöprosessin alussa. Tämä oli tarpeen selvittää, jotta oli mahdollista arvioida tilanteen muutoksia prosessin aikana. Teemoittelun toteutin niin, että aineiston pääteemat, kuten muutoksessa johtaminen, muotoutuivat alateemoja, kuten johtamisjärjestelmä ja muutostarpeet tehtävänkuvissa, ryhmittelemällä ja vertailemalla. Analyysiyksikköinä oli muutaman sanan lausumat, jotka ennakointidialogin vetäjä oli kirjannut tulevaisuusdialogissa. Opinnäytetyön tuloksissa kuvaan yksityiskohtaisemmin muodostettujen teemojen sisältöä.

#### 4.1.1 Muutosjohtamisen teema ennakointidialogien tuloksena

Muutoksessa tärkeintä on osata johtaa muutosta haluttuun suuntaan. Jotta haluttuun uuteen suuntaan on mahdollista päästä, vaatii se kaikkien osapuolten sitoutumisen muutokseen. Huotarin mukaan (2009, 198) henkilöstön saattaminen tietoiseksi organisaation visiosta ja strategiasta on lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi strategian ja vision suuntaiseksi.

Ennakointidialogien toteuttamiseen aikaan ihmiset olivat vanhoissa työtiimeissä, mutta konkreettinen organisaatiomuutos ja siirtyminen uusiin tiimeihin oli toteutumassa. Ryhmät muistelivat tulevaisuuteen myönteiseksi tilanteen, jossa tehtävänkuvat ja uudet yhteistyöprosessit olivat kaikilla hyvin selvillä. Jotta hyvään tilanteeseen oli päästy, oli uusien tehtävänkuvien ja yhteistyöprosessien kehittämiseen saaneet kaikki kohdeyksikön jäsenet osallistuneet ja niitä oli suunniteltu yhteistyössä johdon ja henkilökunnan kanssa.

Organisaatiomuutoksesta aiheutuviin tuleviin yhteistyöprosessien ja työnkuvien muutoksiin toivoivat ihmiset muutuskoulutusta visioidessaan hyvää tulevaisuustilannetta uusissa työtiimeissä. Hyvässä tulevaisuuden tilanteessa muutosjohtamista oli toteutettu niin, että tarvittavaa koulutusta uusiin tehtäviin oli järjestetty.

”Luotava valmiudet toteuttaa uutta.”

Tämän opinnäytetyön kohdeyksikössä organisaatiomuutoksen myötä ihmisten työmäärä on lisääntynyt aiempaan verrattuna. Muutokset vaativat johdolta kykyä tehdä samanaikaisesti useita tarvittavia uudistuksia. Tämän aineiston tuloksena korostui ihmisten toive siitä, että tehtävänkuvien muokkaamisessa huomioidaan tarvittavat henkilöstöresurssit. Anttilan mukaan (2007, 74) työajan ja vapaa-ajan suhteen määrittely on neuvottelukysymys, jossa vastakkain ovat työnantajien tarpeet työvoimalle ja työntekijöiden suojeleminen liialta rasitukselta sekä työntekijöiden toiveet riittävästä vapaa-ajasta.

”Aktiivisesti toimme ja tehtävänkuvien osalta omat näkemykset sai tuoda esiin, mutta jos eivät sujuneet omien toiveiden mukaisesti, sitouduttiin silti niihin.”

Ennakointidialogit ovat hyvän tulevaisuuden muisteluja ja tämän aineiston tuloksena on, että muutosjohtaminen on toteutettu onnistuneesti silloin, kun ihmisten kanssa on oltu vuorovaikutuksessa ja heitä on kuultu muutokseen johdettaessa. Ennakointidialogien tuloksena muutokseen sinänsä suhtauduttiin luottavaisesti ja siihen sitouduttiin siitakin huolimatta, että muutokset eivät jokaista miellyttäneetkään.

#### 4.1.2 Viestinnän teema ennakointidialogien tuloksena

Tämän aineiston toinen pääteema on viestintä. Ennakointidialogin toteutusaikaan oli tulevasta organisaatiomuutoksesta tiedotettu, mutta ryhmien vastauksista toistuvasti haluttiin hyvässä tulevaisuuskuvasa viestintää olevan niin, että tietoa on mahdollista saada hissimäisesti sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas. Koska organisaatiomuutostilanne ja uusiin työtiimeihin siirtyminen aiheuttaa ihmisissä epävarmuutta, on viestintään panostettava riittävästi. Vaikka sähköisiä viestintäkanavia käytetään julkisen sektorin organisaatioissa paljon, on ihmisille edelleenkin tärkeää kohdata kasvotusten esimiehensä, jolloin vuorovaikutus ja dialogi osalle ihmisistä on helpompaa. Hyvässä tulevaisuustilanteessa toivottiin esimiesten konkreettista läsnäoloa omassa työhuoneessaan.

Ihmiset kiinnittävät huomiota tapaan, jolla johto viestii heille muutoksesta. Mikäli johto pystyy perustelemaan muutostarpeen työntekijöilleen, on ihmisten helpompi hyväksyä muutos ja sitoutua kehittämään organisaatiota muutoksen suuntaisesti. Muutostilanteissa strategiaviestinnän on oltava selkeää ja uhkana on että viestitään ainoastaan siitä mikä on muuttumassa eikä esimerkiksi siitä, miksi valittu suunta on oikea. (Scaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho. 2013, 95.) Tässä aineistossa muutokseen liittyvää viestintää ja vuorovaikutusta johdon ja henkilökunnan välille toivottiin selkeästi lisää. Tuloksissa työntekijät toivoivat kuulluksi tulemista erityisesti esimiehiltään.

Mattilan mukaan (2007, 189) muutoksessa viestintä on keino vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun ja toimia päätöksenteon perustana. Viestittäessä kohdeorganisaation organisaatiomuutokseen vaikuttavasta lakiuudistuksesta oli johdon taholta onnistuttu ihmisten ajatteluun vaikuttamisessa hyvin. Opinnäytetyön ennakointialogin tutkimusaineistosta nousi esiin hyvässä tulevaisuuskuvassa onnellisuuden ajatuksia.

”Olemme kaikki onnellisia siitä, että olemme edelläkävijöitä suhteessa uuteen lakiin.”

Huotarın mukaan (2009, 198) henkilöstön saattaminen tietoiseksi organisaation visiosta ja strategiasta on lähtökohtana organisaation kehittämiseksi strategian ja vision suuntaiseksi.

Ennakointialogissa ryhmät toivoivat selkeäsanaisista ja myös visuaalista viestintää tulevasta muutoksesta. Opimme asioita eri tavoin ja osa ihmisistä toivoi myös visuaalisia esityksiä tulevista muutoksista aikajanan tai vuosikellon muodossa, jolloin strategioiden ja muutoksen hahmottaminen helpottuu. Scauppin ym. (2013,95) mukaan muutostilanteessa on tärkeää kuvata uudistuvaa toimintaa niin, että ihmisten on helppo jäsentää siitä selkeä kokonaiskuva.

Ennakointialogien kehittämismyönteinen organisaatioilmapiiri suuntaa selkeästi osallistujien ajatuksia hyvään tulevaisuuteen ja paitsi esimiehiltä saatuun tukeen, myös työtovereilta saadun tuen mahdollisuuksiin yhdessä hyvään tulevaisuuteen pääsemiseksi.

#### 4.1.3 Työhyvinvoinnin teema ennakointialogien tuloksena

Allenin ja Meyerin mukaan (1991) silloin kun työntekijät kokevat yrityksen tavoittelevan menestystä työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella, voi syntynyt arvoriiriitä vähentää affektiivista sitoutumista.

Ennakointialogeissa jokaisessa ryhmässä toivottiin esimiesten ohjausta uusiin työtehtäviin tulevissa tiimeissä. Muutostilanteissa ihmiset tarvitsevat paljon tukea erityisesti omalta esimieheltään oman työssä jaksamisena tukena. Ryhmäennakointialogeissa esimiestukea haluttiin työhyvinvoinnin vahvistajaksi myös siitä syystä, että osalla esimies oli vaihtumassa uuteen tiimiin siirryttäessä. Scauppin ym.(2013,95) mukaan työhyvinvointia tukevassa yhteisessä kehittämisessä on olennaista se, että ihmiset saavat määritellä itse tilanteensa ja perustehtävänsä kehittämisensä suunnan, samalla kunnan organisaatiomuutoksesta luodaan yhteistä kokonaiskuva.

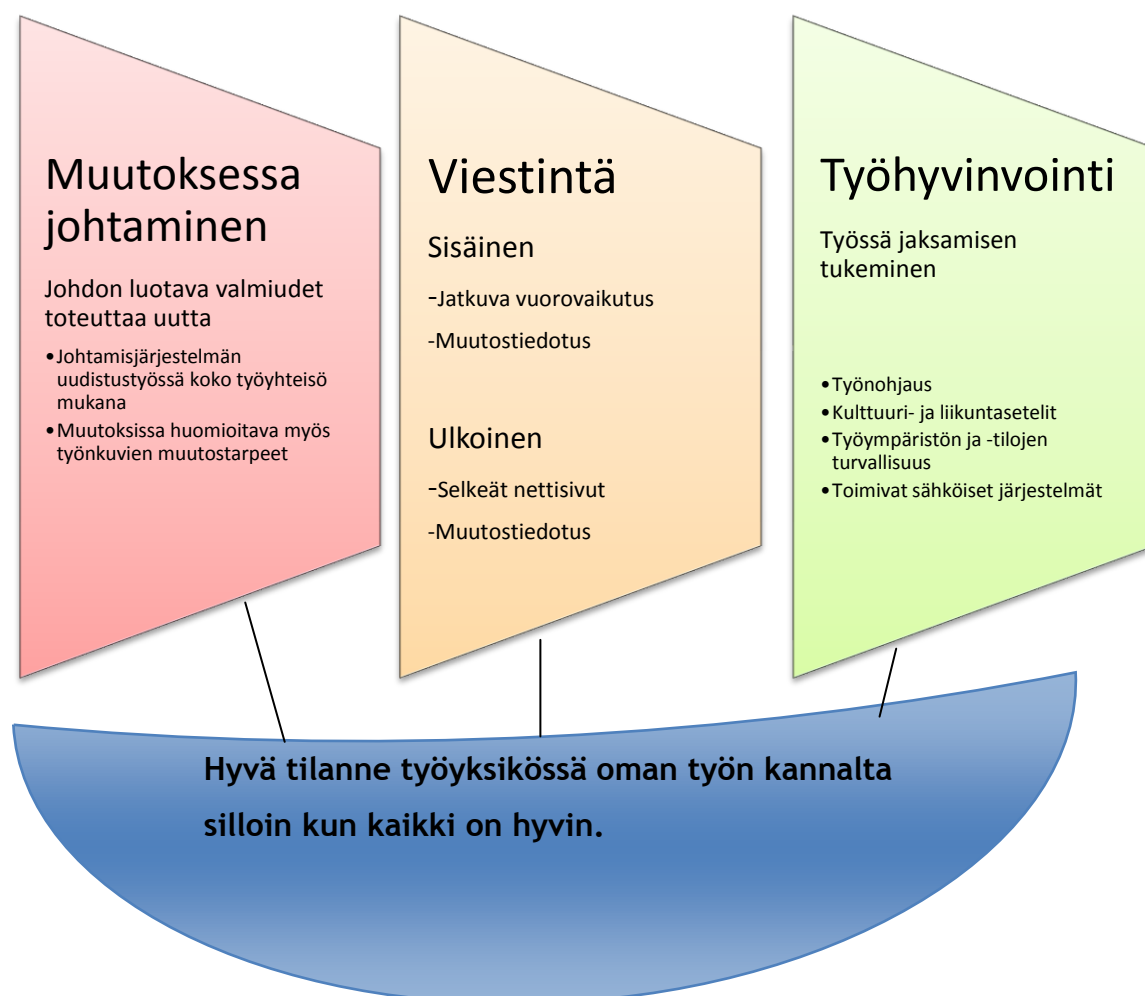
”Saadaan johdolta kiitosta asiakaslähtöisestä työstä.”

Muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta hyvässä tulevaisuuskuvasa yhdessä ryhmässä oltiin jo päästy eteenpäin. Näkemykseni mukaan ennakoitdialogien yksi vahvuus työmenetelmänä muutostilanteissa onkin riittävän pitkälle yhteiseen hyvään tulevaisuuteen katsominen.

”Epävarmuus on takana.”

Ulkopuolisten verkostokonsulttien vetämien ennakoitdialogien voimavara hierarkkisissa julkisen sektorin organisaatioissa on erityisesti se, että ennakoitdialogeissa sekä esimiehiä että työntekijöitä haastatellaan tasavertaisesti ja kaikki saavat puhua niin, ettei heitä keskeytetä. Ennakoitdialogien vetäjinä toimivien verkostokonsulttien ulkopuolisuus suhteessa kulloinkin käsitellyssä olevaan substanssiin on ehdoton edellytys ennakoitdialogien onnistumiselle.

Tulosten havainnollistamiseksi kuvaan opinnäytetyöni keskeiset tulokset ensimmäisen tutkimusaineiston osalta alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5 Opinnäytetyön 1 aineiston tulokset

## 4.2 Aineisto 2

Toinen osa opinnäytetyön aineistosta muodostuu joulukuussa 2014 toteuttamani webropolkyselystä, joka on eräänlainen organisaation kehittämiseen sitoutumisen lähtötilanteen kuvaus. Haastatteluun sain anonyymivastauksia yhteensä 18.

Valitsin haastattelumenetelmäksi sähköisen haastattelun, koska sen lisäksi että olin haastattelija, olin myös omalta osaltani kohdeyksikön työyhteisön jäsen. Sähköisessä haastattelussa luottamuksen rakentaminen koostuu hieman erilaisista tekijöistä kun perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa. Valitsin sähköisen haastattelutavan myös siksi, että halusin, että haastateltavilla on aikaa miettiä, mitä he vastaavat kysymyksiin, eikä haastattelutilanne luo esimerkiksi painetta vastata nopeasti, jolloin vastaus ei välttämättä ole kovin pitkälle mietitty. Lisäksi näin hyvänä sen, että sähköisessä haastattelussa haastateltavat myös yleensä pystyvät puhumaan suuremmin kuin kasvokkain tapahtuvassa tilanteessa. Haastateltavat saivat reilun viikon vastausaikaa, jotta pysyivät vastaamaan kysymyksiin juuri itselle parhaiten sopivalla ajallaan riippumatta opinnäytetyön tekijän aikatauluista. Opinnäytetyön toisen aineiston monivalintavastaukset on kuvattu alla olevassa taulukossa 2.

<p>A. Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti. (N=18)</p>	<p>Täysin samaa mieltä 4.            Jokseenkin samaa mieltä 5.            En samaa enkä eri mieltä 4.            Jokseenkin eri mieltä 5.            Täysin eri mieltä 0.</p>
<p>B. En tunne erityistä halukkuutta kehittää tätä organisaatiota. (N=18)</p>	<p>Täysin samaa mieltä 0.            Jokseenkin samaa mieltä 0.            En samaa enkä eri mieltä 0.            Jokseenkin eri mieltä 10.            Täysin eri mieltä 8.</p>
<p>C. Organisaation kehittämiseen osallistuminen merkitsee minulle paljon. (N=18)</p>	<p>Täysin samaa mieltä 11.            Jokseenkin samaa mieltä 6.            En samaa enkä eri mieltä 1.            Jokseenkin eri mieltä 0.            Täysin eri mieltä 0.</p>

D. Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa. (N=18)	Täysin samaa mieltä 3. Jokseenkin samaa mieltä 10. En samaa enkä eri mieltä 5. Jokseenkin eri mieltä 0. Täysin eri mieltä 0.
E. Työskentelisin mieluummin jossain toisessa organisaatiossa kuin nykyisessä. (N=18)	Täysin samaa mieltä 6. Jokseenkin samaa mieltä 4. En samaa enkä eri mieltä 8. Jokseenkin eri mieltä 0. Täysin eri mieltä 0.
F. Työskennellessäni haluan tuntee kehittäväni paitsi itseäni, myös organisaatiota. (N=18)	Täysin samaa mieltä 13. Jokseenkin samaa mieltä 5. En samaa enkä eri mieltä 0. Jokseenkin eri mieltä 0. Täysin eri mieltä 0.

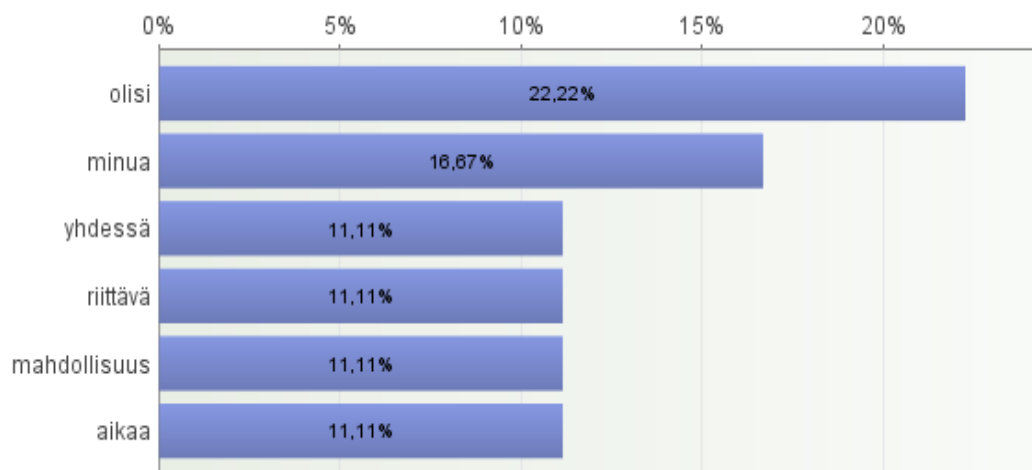
Taulukko 2 Lähtötilanteen arvioinnin vastaukset

Parhaiten sain opinnäytetyön tutkimuskysymykseen vastauksia vapaamuotoisella kysymykselläni; ”Asteikolla 1-10 mikä nostaisi sitoutumistasi organisaatioon +1.” Tämän kysymyksen alin arvosana oli kahdeksan ja ylin arvosana 10, jolloin vastausten keskiarvo oli 9.

Aloitin analysoinnin siten, että kokosin haastateltavien vastaukset teema-alueittain, jotka muodostuivat suoraan teemarungosta. Jokaisen teema-alueen alle tuli kaikkien vastaukset. Kun kaikkien vastaukset oli koottu teema-alueittain, poimin vastauksista kullekin teema-alueelle tekemäni luokituksen mukaisesti samaan luokkaan kuuluvat asiat. Kehittämisen teema-alueessa oli luokkina positiiviset ja negatiiviset ilmaukset. Poimin negatiiviset ja positiiviset ilmaukset erikseen.

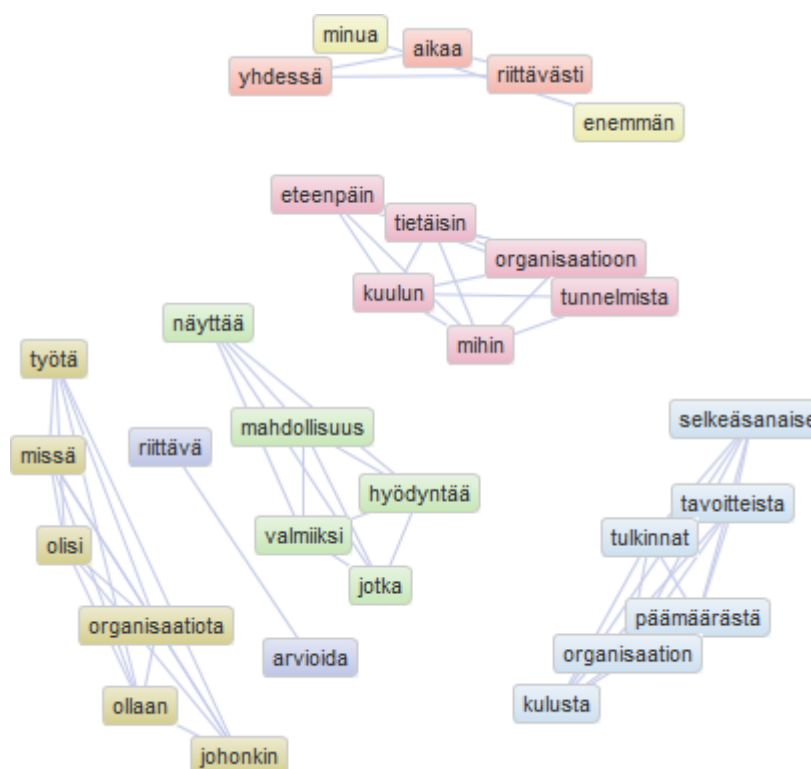
Aineiston kuvaileminen tarkoittaa pyrkimystä kartoittaa henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Tavoitteena on vastata kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita ja yksinkertaistaa sekä tiivistää. Aineiston yhdistelyllä tarkoitetaan sitä, että yritämme löytää luokkien esiintymisen välille joitain samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145 - 149.)

Sähköisen haastattelun vahvuutena voidaan pitää myös raporttien monimuotoisuutta. Aloitan analysoinnin kahdeksannen kysymyksen osalta ottamalla webropolista alla olevassa kuviossa 6. näkyvän raportin yleisimmin esiintyneistä sanoista.



Kuvio 6 Aineiston 2 yleisimmin esiintyneet sanat

Tämän jälkeen otin webropolikyselystä sana-pilven, josta pystyin näkemään yleisemmin esiintyvät sanaparit, esimerkkinä ”Mihin organiaatioon”. Näistä pystyin muodostamaan teemoja, esimerkkinä viestinnän teeman. Kokosin keskeisiä asioita, joita vastauksista kyseisessä teema-alueessa tuli esille, kuten viestinnän teemassa ”Selkeäsanaiset tulkinnat asioista”. Pyrin löytämään teema-alueittain haastateltavien vastauksista samankaltaisuutta tai samansisältöisiä asioita. Kokosin samansisältöiset asiat teema-alueittain yhteen etsien samalla asioiden merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Tavoitteenani oli näiden kokonaisuuksien tarkastelun avulla vastata tutkimuskysymykseen. Sanapilvi on kuvattuna alla olevassa kuviossa 7.



Kuvio 7 Aineisto 2 Sanapilvi kysymyksestä 8.

Vapaamuotoisen kysymyksen teemotitteluvaiheessa nousivat esiin pääteemat, jotka olen kuvannut seuraavaksi. Kuvauksen lopuksi olen visualisoinut pääteemat lukemisen helpottamiseksi.

#### 4.2.1 Viestinnän teema lähtötilanteen kartoituksen tuloksena

Scauppin ym. (2013,94) mukaan enää ei riitä, että ihmisiä ohjailaan toivottuun suuntaan erilaisilla määräyksillä. Tässä opinnäytetyössä viestinnällä ja vuorovaikutuksella on vaikutusta siihen, sitoutuvatko ihmiset organisaation kehittämiseen. Aidolla positiivisella vuorovaikutuksella on mahdollista synnyttää sosiaalista tukea, jolla voi keventää sekä yksittäisten työntekijöiden että koko työyhteisön kokemaa muutostaakkaa. Vuorovaikutus ja viestintä on yksi keskeisimmistä teemoista yksilöiltä kerätystä lähtötilanteen kartoitusaineistosta.

#### 4.2.2 Kehittämisen teema lähtötilanteen kartoituksen tuloksena

Kun toimintaympäristön muutostahti kiihtyy, on hitaiden kuntaorganisaatioiden pysyttävä hereillä organisaation kehittämistarpeista. Esimiehet ovat avainasemassa innostaessaan työyhteisöjä ja yksilöitä kehitystyöhön. Leskelän (2001, 46) mukaan osa ihmisistä ei kaippaa



haasteita, vaan mahdollisuutta erikoistua ja olla siten tärkeitä organisaatiolle. Tämän opinnäytetyön aineistosta nousi samanlainen vastaus.

”Pitäisi olla oikea mahdollisuus kehittää niille jotka sitä haluavat tehdä.”

Kuitenkin vahvana tuloksena tässä aineistossa oli se, että kehittämistyöhön organisaatiossa sitoudutaan silloin, kun ihmiset saavat osallistua kehittämisprosesseihin alusta lähtien. Scauppin ym. (2013, 94) mukaan ihmisten osallistaminen kehittämisprosesseihin tapahtuu usein siinä vaiheessa, kun uutta toimintatapaa on suunniteltu pitkälle.

”Kehittämistyön miellän itse toisenlaiseksi kuin mitä se näyttää täällä käytännössä olevan, asiat tarjoillaan esimiestasolta valmiiksi päätettyinä.”

Kehittämistyöhön tulisi organisaatiossa kannustaa organisaation kaikilta tasoilta ja erityisesti asiakaspinnan tuntumassa työskentelevät ihmiset, koska sitä kautta voidaan myös asiakkaat saada tulevaisuudessa osallisiksi omien palvelujensa kehittämistyöhön. En kuitenkaan tässä opinnäytetyössä pureudu asiakkaiden sitoutumiseen organisaation kehittämisessä, vaan mielenkiintoni kohdistuu kohdeorganisaatiossa opinnäytetyöprosessin aikana työskennelleet ihmiset.

#### 4.2.3 Muutosjohtamisen teema lähtötilanteen kartoituksen tuloksena

Muutosjohtamisessa tarvitaan kykyä hallita muutosta ja työyhteisössä tarvitaan syötteitä niin yksilöllisiin kuin yhteisiin ponnisteluihin muutoksissa. Tämä on myös yksi peruste siihen, miksi halusin tässä opinnäytetyössä sekä yksilöiden, että ryhmien tuottamia aineistoja organisaation kehittämiseen sitoutumisen kontekstista.

Tämän opinnäytetyön aineisto vahvistaa aikaisempia muutosjohtajuuteen liittyviä tutkimustuloksia muutosjohtajan roolista muutostilanteessa. Scauppin ym. (2013, 95) mukaan uudessa organisaatiossa vanha toimintajärjestelmä horjuu ja ihmisten on opittava toimintajärjestelmä uudestaan. Lähtötilanteen kartoituksen tuloksena ihmiset toivoivat esimiehiltä riittävää läsnäoloa ja aitoa vuorovaikutusta työyhteisössä. Erityisesti muutostilanteessa ihmisille on tärkeää, että johtaja on läsnä, koska näin johtaja kykenee auttamaan ihmisiä ratkaisemaan muutoksesta syntyviä ristiriitoja ja ongelmia. (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106.)

”Jos tietäisin mihin ollaan menossa ja minua kuunnellaan.”

Ihmiset vastustavat uudistumista ja kehittymistä vaativia asioita, jotka pakottavat luopumaan vanhasta. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

”Organisaatiouudistus ei vaikuta omaan työhöni kovin paljon.”

Lähtötilanteen arvioinnin tuloksena voidaan pitää, että muutosjohtamisessa on muutostarpeista ja sen vaikutuksista käytävä riittävästi yhteistä keskustelua eri osapuolten välillä. Ihmiset suhtautuvat muutokseen monin eri tavoin. Tarvitaan monentasoisista muutosjohtamista, jotta muutos juurtuu kaikkien työhön. Scauppin ym. (2013, 94) mukaan muutostilanteissa erilaisissa käytäväkeskusteluissa joka tapauksessa käytetään paljon aikaa muutoksen vaikutuksista ja muutoksista tehdään omia tulkintoja, mikäli yhteistä virallista keskustelufoorumia ei esimiesten taholta ole luotu.

#### 4.2.4 Sitoutumisen teema lähtötilanteen kartoituksen tuloksena

Opinnäytetyöni tuloksena työyhteisö nousi esiin yhtenä sitoutumisen lähtökohtana. Jopa vuosikymmeniä koossa pysynyt työryhmä tuo työhön jatkuvuutta ja yhteisöllisyyttä. Työyhteisöstä voi saada myös tukea itsenäisen työn haasteissa ja ongelmissa: työntekijät voivat jakaa keskenään tietoja, taitoja ja kokemuksia työn haasteista. (Saari & Pyöriä 2012)

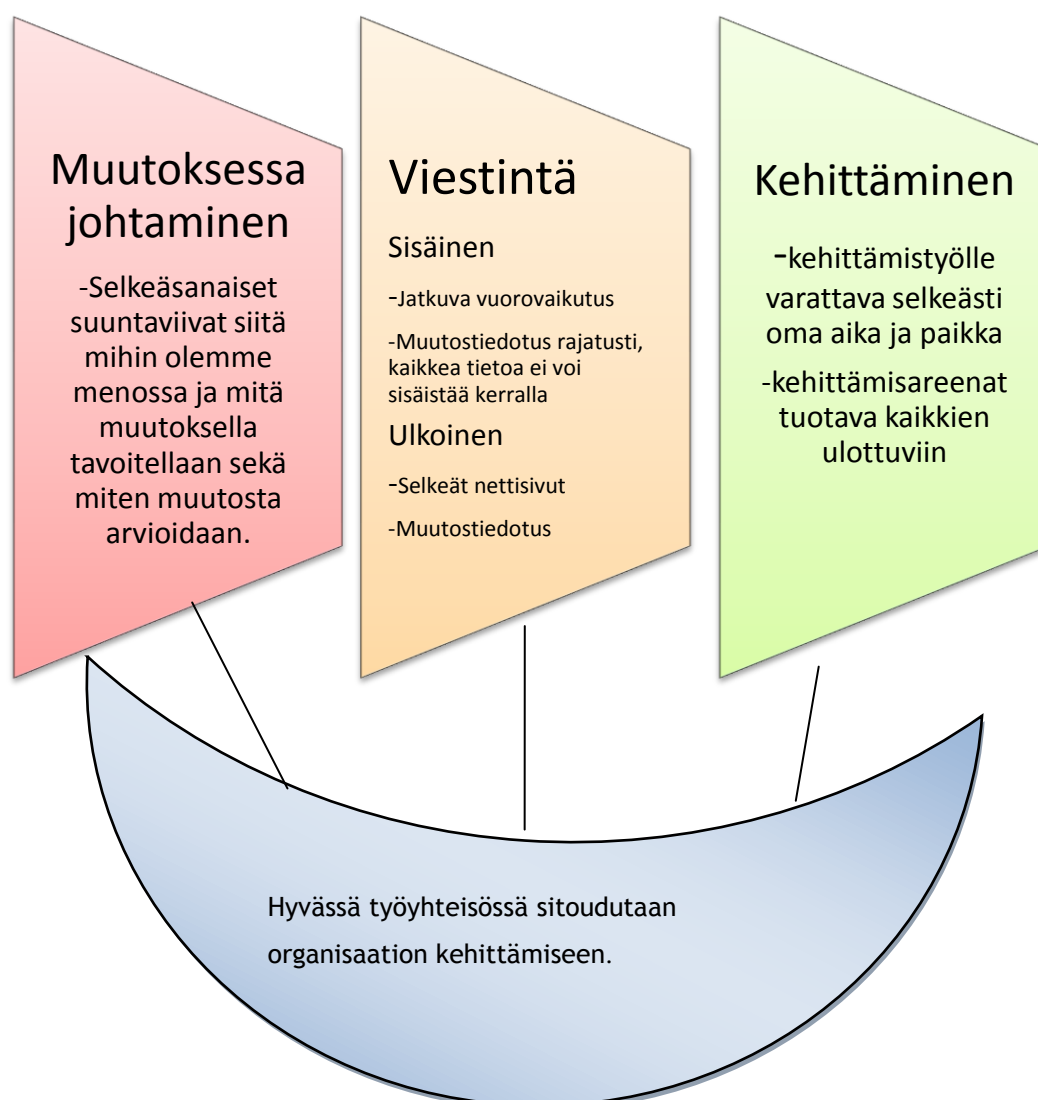
Tämän opinnäytetyön tuloksena on, että nykyistä enemmän organisaation kehittämiseen sitouduttaisiin kohdeyksikössä, jos ihmisillä on konkreettista tietoa siitä mihin organisaatioon he kuuluvat, heidän työnkuvansa on selkeästi määritelty, he tietävät missä foorumeissa työtä kehitetään ja heillä on selkeä visio siitä suunnasta, mitä kohden organisaatiossa ollaan menossa.

Ihmisille oma työtiimi voi olla suuri voimavara julkisella sektorilla. Saaren ja Pyöriän (2013) mukaan vaikka organisaatiotasolla tapahtuu muutoksia, voi tunne työn turvallisuudesta, vakaudesta ja varmuudesta syntyä myös pienempien työtiimien pysyvyydestä. Tämä on myös opinnäytetyöni sähköisestä haastatteluaineistosta noussut tulos. Pitkään yhdessä työskennelleet ja kohdeyksikköön sitoutuneet ihmiset, olivat selvinneet työuransa aikana monista organisaatiomuutoksista ja uskovat siihen, että myös jatkossa organisaatiomuutoksista on mahdollista selvittää ja sitoutua kehittämään organisaatiota.

”Yhdessä eteenpäin tyrskyistä huolimatta.”

Samaan organisaatioon ja samalle asiakasryhmälle tuotettavien julkisen sektorin palvelujen kehittäminen voi sitouttaa ihmiset kehittämään kohdeorganisaation yhtä erityisosaamista vaativaa palvelua. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta julkisen sektorin organisaatiossa on tärkeää sitoutua kehittämään organisaatiota sen vision suuntaisesti, vaikka tutut ja turvalliset työtiimit sekoittuvat.

Tulosten havainnollistamiseksi kuvaan opinnäytetyöni keskeiset tulokset toisen tutkimusaineiston osalta alla olevassa kuviossa 8.



Kuvio 8 Opinnäytetyön 2 aineiston tulokset

#### 4.3 Aineisto 3

Kolmannen aineiston opinnäytetyössäni muodosti toimintayksikössä toukokuussa 2015 tutkimusjoukolla toteutetut narratiivien aineistot. Kertomukset toteutettiin toimintayksikön kehittämispäivän yhtenä ohjelmanumerona ja kertomuksien kirjoittamiseen oli ennakoon ohjeistettu ja varattu kannettavat tietokoneet ja tyhjät muistitikut jokaisen viiden ryhmän käyttöön. Kertasin tiimeille aluksi tutkimuksen taustan, vapaaehtoisuuden sekä tarinoiden kirjoittamiseen varatun 90 minuutin ajan. Jaoin ennen tarinoiden kirjoittamista ryhmille muistitikut, joihin pyysin heitä tallentamaan tarinat. Tarinoiden kirjoittamisen ajaksi ryhmät saivat valita vapaasti tilan, jossa halusivat sitoutumistarinaan kirjoittaa. Tarinoiden kirjoittamiseen varatun ajan päätyttyä kokoontuimme yhteiseen tilaan, jossa yhdistin tarinat,

jotka olivat anonyymisti toteutetut. Näistä viiden ryhmän tarinoista muodostimme yhden yhteisen tarinan, kohdeyksikön yhteisen sitoutumistarinan. Tässä vaiheessa tarinaa ei luonnollisesti teemoitettu tai muutenkaan käsitelty.

Fenomenologis-hermeneuttisen lähtökohdan ohella analyysissäni on pyrkimys tuoda esiin narratiiveissa esiintyvä moniäänisyys (Boje, 2008a; Letiche, 2010). Pyrkimystä tukevat kohdeorganisaation näkökulmasta empiirinen aineisto (haastateltuna johto ja henkilöstö) sekä monentyyppisen kerronnan analyysi, jonka tarkoitus on kunnioittaa sitä, että kertomuksellisuuden avulla voi olla mahdollista löytää organisaation kehittämiseen sitoutumiseen vaikuttavia asioita esiin nykyistä paremmin, jolloin on mahdollista kehittää uusia keinoja henkilöstön sitouttamiseen kohdeorganisaatiossa.

Aloitin analyysin lukemalla ryhmien kertomukset läpi yhä uudestaan ja uudestaan. Ryhmiä oli yhteensä viisi. Tulkintaa helpottamaan laadin jokaisen ryhmän tarinasta käsitekarttatyypin muistion, jotta sain muodostettua käsityksen tarinoissa ilmenneistä asioista. Etsin ryhmien tarinoista teemoja, jotka käsitelivät sitoutumisen määrittelyä, hyvää tilannetta silloin kun on sitoutunut organisaation kehittämiseen. Muutosta tulee johtaa myös henkilöstöjohtamisen keinoin, ei pelkkää asajohtamista on yksi esimerkki lausuma, josta muodostin muutosjohtamisen teeman. Pyrin tunnistamaan kertomusaineistoista teemoja, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Oleellisena näen tutkia ihmisten sitoutumista organisaation kehittämiseen, eikä narratiivit tarinnallisessa mielessä ole tämän opinnäytetyön tutkimuskohde.

#### 4.3.1 Viestinnän teema ryhmänarratiivien tuloksena

Vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välillä toteutuu esimerkiksi niin, että johto tuntee työntekijöiden tehtävät, jolloin organisaatiota osataan muokata työntekijöitä huomioiden.

”Tiedon pitää kulkea paremmin.”

Tiedotusta ei tämän opinnäytetyön aineistossa voi korostaa liikaa. Ihmiset kaipaavat monentasoista tiedottamista, sekä organisaatitasoista tiedottamista että työyksikötasoista konkreettista tiedottamista. Ihmiset kaipaavat myös sähköisen tiedottamisen lisäksi kasvokkain tapahtuvaa tiedottamista.

”Se, että tietäisin mihin organisaatioon kuulun. Ja se, että löytäisin siellä paikkani ja tehtäväni. Vatvomisesta ja sekavista tunnelmista tulisi nyt päästä eteenpäin”.

Mikäli organisaatioissa tiedotus on niukkaa, on vaarana se, että ihmiset alkavat tekemään omia päätelmiään ja arvailujaan muutokseen liittyen, josta aiheutuu turhaa epävarmuutta, joka voi heijastua myös asiakastyöhön.

#### 4.3.2 Muutosjohtamisen teema ryhmänarratiivien tuloksena

Muutoksessa johtajien keskeisimpiä haasteita on se, että kohtaamisia henkilökunnan kanssa on riittävästi, koska ne luovat yhteisöllisyyden tunnetta. Haasteena saattaa olla se, että muutosjohtajat kertovat vain suurista linjoista ja uudistuksista, jolloin muutos tai uudistus jää henkilöstölle etäiseksi, koska heille tärkeitä asioita ei käsitellä kasvotusten. (Juuti & Virtanen 2009, 69; Stenvall & Virtanen 2007, 60- 61, 64.)

”Koen turhautumista jos koen, että itse sitoudun kehittämiseen mutta johto esimerkiksi peruuttaa kehittämiseen tarkoitettuja palavereita. Peruuntuneen palaverin tilalle ei tule uutta palaveriaikaa.”

Tämän opinnäytetyön tulos vahvistaa sen, että muutostilanteissa riittävä vuorovaikutusareenoiden luominen johdon ja henkilökunnan välillä on tärkeää, jotta ihmiset sitoutuvat organisaation kehittämiseen. Henkilökunta kaipaa aitoja kohtaamisia esimiesten kanssa, jolloin he voivat esittää kysymyksiä muutokseen liittyen.

”Olemme myös alun perin tulleet tekemään tiettyä työtä; tarvitsemme tukea ja tsemppiä tilanteessa, jossa työ voi muuttua hyvinkin toisenlaiseksi siitä, mihin alun perin haimme.”

#### 4.3.3 Kehittämisen teema ryhmänarratiivien tuloksena

Narratiivien käyttö kehittämismenetelmänä syvensi ihmisten ajatuksia sitoutumisesta organisaation kehittämiseen verrattuna tämän opinnäytetyön aikaisempiin aineistoihin. Kertomuksellisuus nousi yhden ryhmän aineistossa lauluksi, jossa vakavista ja kipeistä asioista pystyttiin löytämään yhteinen huumorin sävel.

”Kova linja on sossulla työssä, ei auta Antin kuin itkeä yössä.  
Nyt hajosi pyörätuoli, kaiken lisäksi koirakin kuoli.  
Ei tule avustusta sualle, elämässä murjotulle.  
Koita vaan kestää, näitä säästöjä et voi estää.”

Tuloksena tässä aineistossa on myös se, että ihmiset haluavat olla kehittämisprosesseissa mukana alusta alkaen, eikä niin että organisaation ylin johto on linjannut strategiset

tavoitteet, jolloin ihmiset eivät voi omia työssään havaitsemiaan ja asiakaspinnasta nousseita kehittämistarpeita esittää kehitettäväksi.

”Sitoudumme organisaation kehittämiseen optimaalisesti kun meidät otetaan alusta asti mukaan kehittämiseen.”

Tämän aineiston tuloksena voidaan myös pitää sitä, että osa ihmisistä haluaa ensisijaisesti työssään sitoutua perustehtävänsä tekemiseen ja sitoutua organisaation kehittämiseen niin ettei perustehtävän teko vaarannu.

”Kehittäminen ei saa olla rasite vaan mahdollistua lakisääteisten tehtävien ohella.”

#### 4.3.4 Sitoutumisen teema ryhmänarratiivien tuloksena

Organisaatioiden ja esimiesten on tasapainoteltava sen suhteen, mikä kullekin työntekijälle on sopivasti haasteellista työtä. Jatkuvat muutokset työssä ja kasvavat haasteet voivat myös vähentää sitoutumista. Haasteiden on oltava tasapainossa työn palkkioiden kanssa. Muutoin työntekijöille voi syntyä tunne, että organisaatio ei ole heidän puolellaan, mikä puolestaan voi vähentää sitoutumista. (Saari & Pyöriä, 2011)

Kohdeorganisaatiossa on tarve välttää päällekkäistä työtä ja sen vuoksi työmäärät kohdeyksiköissäkin ovat kasvaneet verrattuna aikaisempiin vuosiin. Työmäärän kasvusta keskustellaan kohdeyksikössä erityisesti vuosikymmeniä samassa organisaatiossa työskennelleiden keskuudessa. Tarinoiden avulla oli ryhmässä paljon keskustelua siitä, että lisääntynyt työmäärä ei ole heijastunut palkkaan. Tämän opinnäytetyön tuloksena on se, että mikäli henkilön palkkio ei nouse samassa suhteessa työmäärän ja työn vaativuuden kanssa, voi se olla organisaation kehittämiseen sitoutumista vähentävä tekijä.

”Työn haasteiden ja palkkioiden tasapaino on edellytys sitoutumiselle.”

Narratiivien avulla oli mahdollista kipeistäkin asioista huumorin avulla löytää ryhmän yhteinen tarina lauluun. Sitoutumista organisaation kehittämiseen kuvataan köysinä, jotka voivat ajoittain olla kireitä, kuten julkisen sektorin talous.

”Sitoutuneina köysiin, kaikkea muuta kuin löysiin.

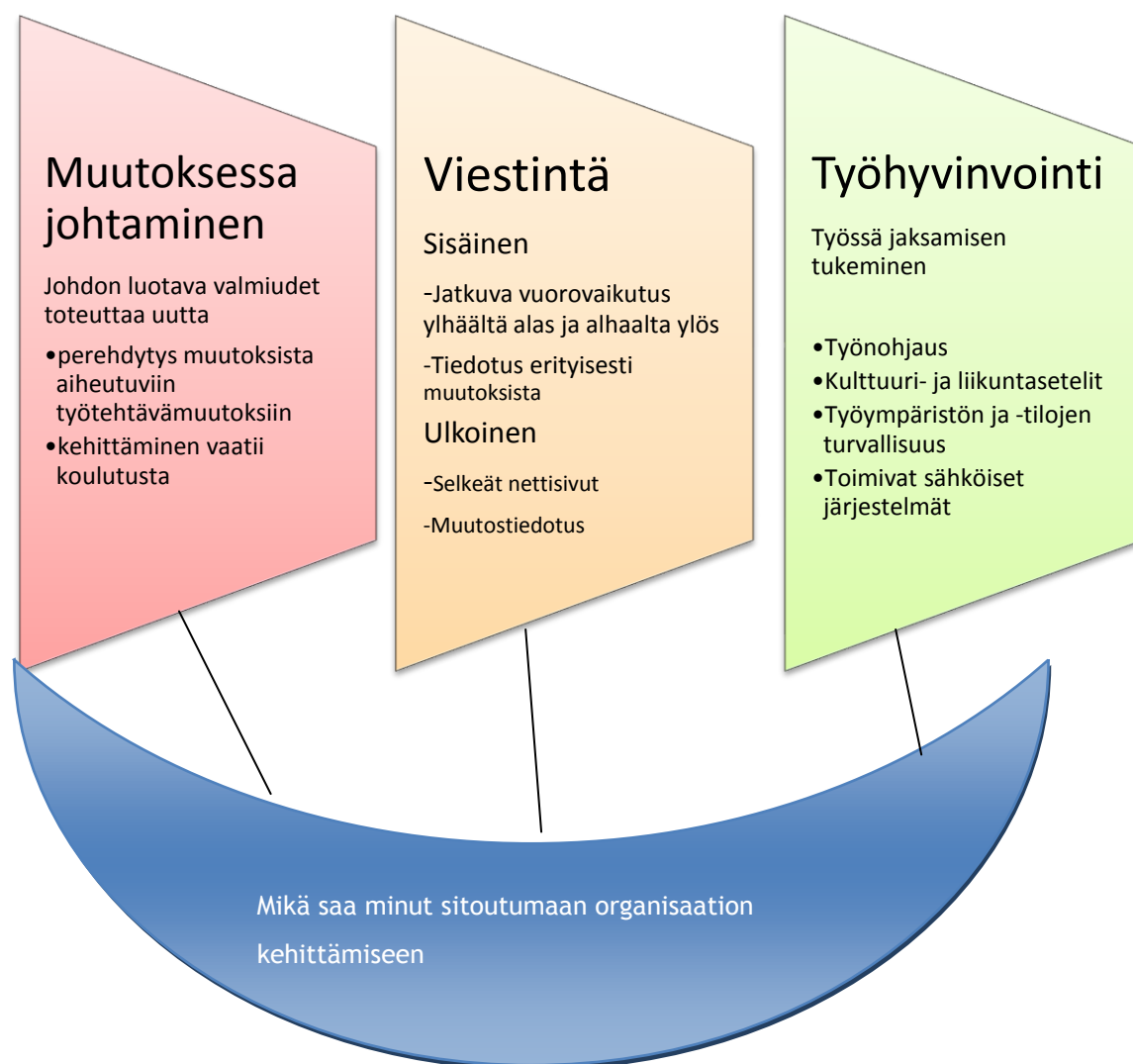
Tiukat ovat ajat, ei auta siinä työpajat.

Sossu pyörii kiireen keskellä kehää, ”Nyt tämä loppui, mää en kestä enää!”

Tämän aineiston tuloksena ihmisten organisaation kehittämiseen sitoutumiseen vaikuttaa se, onko työstä saatu palkkio suhteessa työhön ja työn vaativuuteen. Lisäksi organisaation

kehittämiseen sitoutumiseen vaikuttaa julkisen sektorin tiukentuneen talouden myötä seurannaisvaikutus asiakastyöhön. Tässä aineistossa seurannaisvaikutuksella asiakastyöhön tarkoitettiin erityisesti lisääntyvien kielteisten päätösten määrää verrattuna aiempaan tilanteeseen.

Havainnollistan opinnäytetyöni kolmannen aineiston keskeiset tulokset alla olevassa kuviossa 9.



Kuvio 9 Opinnäytetyön 3.Aineiston tulokset

#### 4.4 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössäni huomioin tutkimuseettiset näkökohdat suojelemalla haastateltujen anonymiutta sekä käsittelemällä heidän kerrontaansa kunnioittavasti ja tasapuolisesti. Tasapuolisuuden huomioimista auttoi oleellisesti, että keräsin empiirisen aineiston jokaiselta haastatteluaikaan työyhteisön jäsenenä olleelta ja se sisältää tämän vuoksi kohdeyksikön kaikissa hierarkkisissa ja sosiaalisissa asemassa työskentelevien näkemyksiä.

Opinnäytetyöni voi olla apuna, kun julkisen sektorin organisaatioissa kehitetään uusia työmenetelmiä henkilöstön sitoutumisen lujittamiseen organisaation kehittämisenäkökulmasta. Tämä on tarpeellista ja ajankohtaista julkisen sektorin organisaatioissa, jossa mietitään keinoja kuntalaisten osallistamiseksi palvelujen kehittämistyöhön.

Pyrin huomioimaan tutkimuseettiset näkökulmat opinnäytetyöni suunnittelu, toteutus ja arviointivaiheissa. Eettisesti hyvän tutkimuksen lähtökohtana on, että se on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä huomioiden. (ETENE 2012) Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus on eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja että tulokset on uskottavia. Opinnäytetyöni aiheen valinta perustui ajankohtaisuuteen. Kuntaorganisaatioissa tarvitaan tutkittua tietoa siitä, miten henkilöstö sitoutuu organisaation kehittämiseen, jotta kuntajohtajat voivat kehittää omaa johtajuusosaamistaan ja asenneilmapiirin kehittämiseen osataan kuntasektorilla kohdentaa tarvittavia resursseja. Analyysimenetelmien kuvauksella pyrin vakuuttamaan lukijat siitä, ettei se ole ollut sattumanvaraista ja perustunut omiin satunnaisiin poimintoihin aineistoista. Aineiston visualisoinnin avulla pyrin myös lisäämään opinnäytetyöni luotettavuutta. Pyrin noudattamaan hyvää tutkimuskäytäntöä tuomalla omat positioni mahdollisimman avoimesti esiin. Pyrin tuomaan esiin sen, millä logiikalla sain mahdollisesti uusia näkökulmia tutkimuskysymykseen yhdistelemällä kolmen eri aineiston tietoja lähinnä oman ajatteluni avulla.

Opinnäytetyöni osa-vaiheita arvioitiin toimeksiantajatahon ohjausryhmänä toimineen johtoryhmän kokouksissa opinnäytetyöprosessin alussa, keskivaiheessa ja loppuvaiheessa. Opinnäytetyöni onnistumisen kannalta ohjausryhmän kanssa käyty vuorovaikutuksellisuus on antanut tukea minulle opinnäytetyön tekijänä. Opinnäytetyöprosessin aikana mentorini vaihtui osaksi aikaa, jolloin tutkimuslupaani tehtiin tarkennus kohdeorganisaation kehittämissyksikön toimesta. Tämän jälkeen pidin kohdeyksikössä tutkimustiedotustilaisuuden ja opinnäytetyöprosessini jatkui alkuperäisen aikataulun ja suunnitelman mukaisesti. Alkuperäisen tutkimuslupani tarkennuksen jälkeen jouduin rajaamaan jo keräämästäni kahdesta ensimmäisestä tämän opinnäytetyöni aineistosta pois sellaisen materiaalin, josta olisi selvinnyt kohdeorganisaatio, kohdeyksikkö tai asiakaskunta, jonka kanssa kohdeyksikössä työskentelevät toimivat. Opinnäytetyöni kolmannen aineiston keräämisen aikana toimin kohdeyksikön päällikön sijaisena, mikä on voinut osaltaan vaikuttaa aineistoon, koska olin toisaalta opinnäytetyön tekijän ja toisaalta osalle tutkimusjoukkoa esimiehen roolissa samanaikaisesti.

Tämän opinnäytetyön yleistettävyyden kannalta tekemäni aineiston rajaukset anonymiteetin suojelemiseksi voivat toisaalta olla yleistettävyyttä helpottava tekijä, koska opinnäytetyötä ei rajata tiettyyn organisaatioon tai ainoastaan suppealle osalle julkista sektoria kohdentuvaksi.



Avaamani blogin osalta vuorovaikutuksellisuus ei tässä opinnäytetyössä tuottanut toivomaani vaikutusta, tähän voi olla monia syitä, mutta ehkä yksi syy voi olla se, että äärimmäiseen avoimuuteen heittäytyminen koetaan yhä vieraana hierarkisissa julkisen sektorin organisaatioissa.

Tulevaisuudessa julkisella sektorilla organisaatiomuutokset seuraavat toisiaan. Jatkuvien muutosten parissa työskentely voi uuvuttaa, jolloin ihmisten työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen kannattaa koko työyhteisössä kehitettäessä organisaatiota ja ihmisten tehtävänkuviiin tehdään tarvittavia muutoksia.

Opinnäytetyöni voi toimia hyvänä lähtökohtana kyseenalaistaessa vanhoja työkäytäntöjä ja havahduttaa kuntaorganisaatioita panostamaan nykyistä enemmän ihmisten hyvinvointiin ja jaksamiseen. Toivon, että opinnäytetyöni herättelee julkisen sektorin kehittämissyksiköitä pohtimaan henkilöstön sitouttamista työhön kehittämisenäkökulmasta nykyistä laajemmin. Muutostilanteissa perinteisten kyselyiden sijaan voisi olla hyödyllistä pysähtyä yhteiseen dialogiin muistelemaan hyvää tilannetta organisaation kehittämisen kannalta tai laatia oman työyhteisön kehittämistarinoita, joihin kaikki voivat sitoutua.

Opinnäytetyöni voi toimia myös innostajana organisaation yhteiskehittämiseen tulossyksiköiden välillä sekä kohdeorganisaatiossa että laajemmin julkisia palveluja tuottavissa organisaatioissa. Minkälaisia tarinoita työyhteisöjen yhteisillä rajapinnoilla saadaan aikaiseksi? Sitoutunut henkilöstö on valmis uusien kehittämismenetelmien käyttöön organisaation kehittämisessä. Opinnäytetyöni tukee käynnissä olevaa laajempaa palvelurakennemuutosta kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksella on oltava merkitys. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004.) Opinnäytetyöni aihe on merkityksellinen, sillä kuntaorganisaatioissa henkilöstön sitoutumista organisaation kehittämiseen on tutkittu vähän. Liian läheinen suhde arviointikohteeseen voi kaventaa tai vinouttaa näkemyksiä. Toisaalta täysin ulkopuolinen tutkija ei ehkä niin hyvin ymmärrä kyseistä tutkimuskohdetta. Tämän osallistavan arviointitutkimuksen toimintaympäristönä oli minulle läheinen organisaatio ja näin tämän seikan sekä etuna että haasteena. Haastateltavat voivat kokea haastattelijan vähemmän tungettelevaksi, jos hän on osa organisaatiota tai hänellä on yhteys tutkittavaan ilmiöön. Täydellinen objektiivisuus ei kuitenkaan ole mahdollista, koska kenenkään ei ole mahdollista irrottautua itsestään ja sulkea täysin pois omaa ajatteluaan. (Eskola & Suoranta 1998.).

Vaikka vuoden mittaisen opinnäytetyöprosessin aikana tapahtui myös omassa työssäni muutoksia, olen tyytyväinen, että päädyin jatkamaan aloittamani opinnäyteprosessin loppuun saakka ja hyvä niin, koska opinnäytetyön toistettavuuden näkökulmasta organisaation ja sektorin anonymisoinnilla voi olla myönteinen vaikutus. Palaamalla kerta toisensa jälkeen tutkimusaineistoon ja omia oletuksiani sekä käsityksiäni reflektoiden pyrin opinnäytetyön tekijänä ja toisaalta kohdeorganisaation jäsenenä poistamaan omien asenteiden tuomaa vaikutusta tulkintaan.

#### 4.5 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni aihe on merkityksellinen, sillä vaikka sitoutumista organisaatioihin on tutkittu jonkun verran, on julkisen sektorin henkilöstön ja johdon sitoutumista organisaation kehittämiseen tutkittu vähän. Tulkittaessa opinnäytetöiden tuloksia on aina huomionarvoista aineistojen keruun ajankohta. Aineistojen tulkinta on tässä opinnäytetyössä eräänlainen ajankuva tietystä ajanjaksosta tietyssä organisaatiossa ja toimintayksikössä.

Tässä opinnäytetyössä kehittämismenetelmänä käytetyn ennakoitdialogin ryhmäaineistot nostivat ihmisten tulevaisuusmyönteiset kannanotot keskiöön. Ennakoitdialogien käytön avulla sain vastauksia tutkimuskysymykseen eli siihen miten ihmiset kohdeyksikössä arvioivat sitoutumistaan organisaation kehittämiseen ja miten sitä voitaisiin kehittää. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että henkilöstö arvioi johdon uskottavuutta suurelta osin sen viestintätaitojen perusteella (Nuutinen ym. 2013, 33; Sunvik 2006, 13; Surakka 2009, 22). Tässä opinnäytetyössä tuloksena on, että tehokkaalla muutosviestinnällä on julkisen sektorin organisaatioissa mahdollista saada ihmiset sitoutumaan organisaation kehittämiseen. Johtopäätöksenä voidaan myös pitää sitä, että ihmiset eivät sitoudu organisaation kehittämiseen, mikäli vuorovaikutusta ei ole riittävästi. Vuorovaikutustilanteiden mahdollistamiseksi on esimiehen oltava konkreettisesti läsnä.

Tämän opinnäytetyön vahvuus on ryhmänarratiivit eli kohdeyksikön viiden tiimin kirjoittamat kertomukset, jotka olen pyrkinyt analysoimaan erityisen tarkasti. Kehittämismenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettyjen ryhmänarratiivien avulla saatiin ihmisten arvioita organisaation kehittämiseen sitoutumisesta ja siihen, miten sitä voitaisiin lujittaa. Schaupp ym. (2013, 94) ovat todenneet, että organisaatioiden ongelmana on se, että usein muutostilanteissa ihmiset otetaan mukaan kehittämisprosesseihin vasta siinä vaiheessa kun uutta toimintaa ollaan viemässä jo käytäntöön. Tämän opinnäytetyön aineistojen avulla saatujen tulosten perusteella johtopäätöksenä on, että ihmiset sitoutuvat organisaation kehittämiseen silloin kun he saavat olla kehittämisprosesseissa mukana alusta lähtien.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että sitoutuakseen organisaation kehittämiseen ihmiset tarvitsevat muutokoulusta uudistuviin työtehtäviin ja tarkennuksia tehtäväkuviin. Huomionarvoista ihmisten organisaation kehittämiseen sitoutumisessa on myös se, että heidän työhyvienvoinnistaan huolehditaan riittävästi.

Opinnäytetyöni tulokset vastasivat tutkimusongelmaan. Tästä opinnäytetyöstä voi tehdä alkuarvioita niistä tekijöistä, jotka ovat yhteydessä organisaation kehittämiseen sitoutumisessa. Näen huomionarvoisena sen, että vaikka tässä opinnäytetyössä ei tullut uutta tutkimustietoa organisaation kehittämiseen sitoutumisesta, saatiin opinnäytetyön avulla hyödyllistä tietoa siitä, mitkä ovat niitä tekijöitä, joiden avulla on mahdollista saada ihmisiä sitoutumaan organisaation kehittämiseen nykyistä paremmin mukaan. Tämä voi hyödyttää kohdeyksikön, kohdeorganisaation kehittämissyksikön ja julkisella sektorilla toimivia organisaatioita yleisesti. Tämän opinnäytetyön tuloksina havaitut ihmisten organisaation kehittämiseen sitoutumisen esteet tunnistamalla on mahdollista kehittää organisaatiota niin, että nämä esteet on mahdollista poistaa.

Jatkotutkimuksena voisin etsiä vastauksia siihen, ollaanko työn kehittämiseen sitoutuneissa kuntaorganisaatioissa suunnannäyttäjinä uusia, nykyistä asiakaslähtöisempiä ja tuottavampia palveluja kehittäessä? Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi monikulttuuristuvassa yhteiskunnassamme olla vertailututkimus eri kulttuuritaustaisten henkilöiden työorientaatioiden eroavaisuuksista organisaatioon sitoutumisen kontekstissa niin ikään tarinallisten ja ennakointidialogien menetelmien avulla selvitettyinä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tulevaisuudessa tehdä jatkotutkimus kuntalaisten näkökulmasta kuinka sitoutuneita he ovat julkisten organisaatioiden kehittämiseen veronmaksajina.

Opinnäytetyöni on ajankohtainen niin kohdeorganisaation kuin myös minkä tahansa julkiselle sektorille sijoittuvan organisaation näkökulmasta katsottuna erityisesti edessä olevien lakimuutosten ja tulevan SOTE-ratkaisun myötä.

## Lähteet

Abbott, H.P., 2002. *The Cambridge Introduction to Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization. An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* 49 (3)252 - 276.

Baruch, Y. 1998. The rise and fall of Organizational Commitment, *Human System Management*, Vol. 17, Issue 2, 135-143.

Baruch, Y 2001. Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4:4 pp. 543-566.

Boje, D.M. (2008a). Spin. Teoksessa D. Barry & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 203-212). London: Sage.

Eriksson, E., Arnkil T.E. & Rautava, M. 2006. Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja - ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakesin työpapereita 29/2006. Helsinki.

Eriksson, E. & Pyhäjoki, J. 2011. Neuvolatyon käsikirja. Huolen vyöhykkeistö ja työmenetelmädialogisuuden edistäminen. Moniste.

Eskola J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: vastapaino.

Hatch, M.J. & Cunliffe, A. 2006. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Remes, S. & Sajavaara, P., 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Pc-kustannus.

Jokivuori, P., 2002 *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestykseen. - Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Juuti, P., Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava. 2009.

Juuti P. 1998. *Johtaminen ja organisaation alitajunta*, Otava.

Kalin R. 2010. Ihmiset muutoksen pyörteissä. Teoksessa: Valpola A, Kvist H, Heimonen J, Niutanen K, Lillkäl L, Masalin L & Kalin R. *Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset*. Painotalo Redfina Oy, Espoo, 107- 128.

Kallunki H. 2008. *Muutos ja johtaminen organisaatiossa*. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Hallintotiede.

Kemmis, S. & Wilkinson M. 1998. *Participatory action research and the study of practice*. Teoksessa; *Action research in practice: partnerships for social justice in education*. London; Routledge.

Kiianmaa, A. 1996. Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa, Kehityksen Avaimet Ky, Keuruu.

Kiianmaa, A. 1997. Yritykseen sitoutuminen ja samaistuminen. Teoksessa I. Aaltio-Marjosola (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. Porvoo: WSOY, 99-108.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy.

Lapinkangas, P. 1998. Vuodeosastojen hoitajien sitoutuminen työhön ja työpaikkaan. Pro gradu -tutkielma. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon laitos, Helsingin yliopisto.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen: Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota.

Letiche, H. (2010). Polyphony and its other. *Organization Studies*, 31(3), 261-277.

Maclean J. & Andrew T. Commitment, Satisfaction, Stress and Controll Among Sosial services managers and social workers in the UK. In barak, M.E.M. in Bargal, D.

Mattila P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.

Möttönen S. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nuutinen, S. Heikkilä-Tammi, K., Manka, M., Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergus.

Ortega-Parra, A. & Sastre-Castillo, M. A. 2013. Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51, 5, 1071-1083.

Paasio, Petteri 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. FinSoc Työpapereita 3/2003. Helsinki: Stakes

Parry, R. 2003. Episteme and tecne. in E.N. Zalta. (ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*.

Pyöriä, P., 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys, 7-23. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Hakapaino.

Ricoeur, P., 1976. *Interpretation Theory: Discourse and Surplus of Meaning*. Texas: Texas Christian University Press.

Ruusuvuori J., Nikander P., Hyvärinen M., 2010. Haastattelun analyysi. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Tampere.

Saari, T. & Pyöriä P., 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai 39 edellytys? Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys, 41-61. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Hakapaino.

Saari, T. 2014. The psychological contracts and organizational commitment in knowledge-intensive work.

Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki A., Ala-Laurinaho A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Simon, M., Müller, B.H. & Hasselhorn, H.M., 2010. Leaving the organization or the profession - a multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of Advanced Nursing* 66 (3), 616-626.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*, Edita Publishing Oy, Helsinki 2007.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*, Edita Publishing, Helsinki 2014.

Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vartola J. 2004. *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Virtanen, P., Stenvall, J. 2009. *Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2009.

Virtanen, P. 2008. Sosiaaliset innovaatiot ja työorganisaation muutokset. Teoksessa Juho Saari (toim.): *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 133-145. 2008.

#### Sähköiset lähteet

Uta. Tampereen yliopisto. Huotari, P. 2009. *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa*. Akateeminen väitöskirja.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1> Luettu 1.3.2015

Tekstiviite: (Huotari 2009. 198)

STM. 2015. Varhila, K. luentomateriaali; *Vammaispalvelujen neuvottelupäivät 29.-30.1.2015*. Helsinki.

<http://www.thl.fi/documents/470564/1669818/Kirsi+Varhila.pdf/dd2c27c4-0267-4d4a-9392-7d70b0a70a21> Luettu 30.1.2015

Tekstiviite: (STM 2015)

ETENE 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje

[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_verkkoversio180113.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio180113.pdf)

Luettu 6.12.2014

Tekstiviite: (ETENE 2012)

UTA. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi K., Manki M., Bordi, L. 2013. *Vuorovaikutteinen johtaminen työssäjaksamisen keinona*. Akateeminen väitöskirja.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

Luettu 12.12.2014

Tekstiviite: (Nuutinen ym. 2013. 33)

## Kuviot:

Kuvio 1 Opinnäytetyön teoreettiset valinnat .....	13
Kuvio 2 Opinnäytetyön aineistot .....	20
Kuvio 3 Esimerkki viestinnän pääteeman muodostumisesta.....	22
Kuvio 4 Opinnäytetyön analysointiprosessin kuvaus .....	23
Kuvio 5 Opinnäytetyön 1 aineiston tulokset.....	28
Kuvio 6 Aineiston 2 yleisimmin esiintyneet sanat .....	31
Kuvio 7 Aineisto 2 Sanapilvi kysymyksestä 8. ....	32
Kuvio 8 Opinnäytetyön 2 aineiston tulokset.....	35
Kuvio 9 Opinnäytetyön 3.Aineiston tulokset .....	39

## Taulukot

Taulukko 1. Kysymyspatteristo lähtötilanteen arviointi .....	17
Taulukko 2. Lähtötilanteen arvioinnin vastaukset .....	29



## Liitteet

Liite 1: Ennakointidialogit_.....	49
-----------------------------------	----

## Liite 1: Ennakointidialogit

KEHITTÄMISAAMUPÄIVÄ 10.10.2014  
TULEVAISUUDEN SUUNNITTELU

Kun kaikki hyvin toukokuussa 2015

- yhteistyö luontevaa tiimien kesken
- hyvät, turvalliset tilat
- päätöksentekoprosessit on selvät
- tieto liikkuu
- sähköiset järjestelmät toimivat
- tilastointi tulee suoraan järjestelmistä
- saadaan sijaisia kesällä
- aikaa tehdä työt
- riittävästi koulutusta
- työnohjaus
- asiakkaat on tyytyväisiä
- perhetyöntekijän tehtävä !
- saadaan johdolta kiitosta asiakaslähtöisestä työstä
- valmius toteuttaa uutta
- kaikki ovat selvinneet vaikeuksista ja muutoksista hyvin
- kaikilla on tehtäväkuvat kunnossa
- kokouskäytännöt on kunnossa
- esimies on tavoitettavissa

Kiitosta on saatu johdolta, juristilta, työyhteisössä ja asiakkailta

Tehty suunnitelma:

1. Työajan seuranta marraskuussa kaksi viikkoa
2. Tehtäväkuvien tarkistaminen tiimien muotoutuessa  
(valmistelu 19.12.2014 kokoukseen mennessä)  
valmis tammikuun 2015 loppuun mennessä
3. Yhteistyökokoukset kerran kuukaudessa  
Johtamisjärjestelmä päivitetty
- 4-Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen