



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus (YAMK)

# **TE-toimistojen organisaatio- resilienssin kehittäminen jatku- vassa muutoksessa**

Tuomas Moilanen ja Visa Rinne

Opinnäytetyö, marraskuu 2023

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2023**  
**Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen**  
**koulutus (YAMK)**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

Tekijä(t)

Tuomas Moilanen, Visa Rinne

Nimeke

TE-toimistojen organisaatioresilienssin kehittäminen jatkuvassa muutoksessa

Toimeksiantaja Pohjois-Karjalan TE-toimisto ja Pohjois-Savon TE-toimisto

Tiivistelmä

TE-toimistot ovat olleet jatkuvassa muutoksessa viimeisten vuosien ajan ja iso organisaatiomuutos tulee tapahtumaan vuoden vaihteessa 2024–2025. Resilienssi niin organisaatiotasolla kuin työntekijätasolla on noussut merkittävään rooliin jatkuvan muutoksen ja työnteon yhdistämisessä. Resilienssi on merkittävässä osassa kaikissa organisaatioissa tapahtuvissa muutoksissa, joten sen huomaaminen ja vahvistaminen on noussut tärkeäksi osaksi työntekeä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kahden TE-toimiston resilienssiä, erityisesti palvelupäälliköiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä haastateltiin seitsemää palvelupäällikköä ennen kevään 2023 palvelumallimuutosta ja toisen kerran palvelumallimuutoksen jälkeen. Tavoitteena oli löytää muutoksen heikot kohdat suhteessa resilienssiin. Kohde toimistoina olivat Pohjois-Karjalan TE-toimisto ja Pohjois-Savon TE-toimisto.

Resilienssin jatkuva kehittäminen vaatii aikaa ja paneutumista. Organisaatioissa välillä on suuri merkitys henkilöstön resilienssin vahvistamisessa. Kehitettävät aihealueet voi jakaa neljään eli henkinen varautuminen, riittävä aikataulu, muutoksen riittävä avaaminen ja perustelu muutokselle. Näihin kaikkiin voi vaikuttaa erilaisilla keskusteluilla, niin ryhmämuotoisina kuin henkilökohtaisina keskusteluina. Hyvän resilienssin edellytyksenä on myös riittävä substanssiosaaminen ja se, että muutos koetaan yhteisenä ja tärkeänä asiana ja kokemuksena.

Kieli

suomi

Sivuja 50

Liitteet 1

Liitesivumäärä 7

Asiasanat

resilienssi, organisaatiomuutokset, muutosvalmius



**THESIS**  
**November 2023**  
**Degree Programme in Business**

Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +350 13 260 600

**Author(s)**

Tuomas Moilanen, Visa Rinne

**Title**

Development of TE offices' Organizational Resilience in Constant Change

Commissioned by North Karelia TE Office and the North Savo TE Office

**Abstract**

TE offices have been in constant change for the past few years, and organizational change will take place at the turn of 2024–2025. Resilience at the organizational level and at the employee level has taken on a significant role in combining continuous change and work. Resilience is a significant part of the changes that happen in all organizations, so noticing and strengthening it has become an important part of working.

In this thesis, the resilience of two TE offices was investigated, especially from the perspective of service managers. In the thesis, seven service managers were interviewed before the spring 2023 service model change and a second time after the service model change. The goal was to find the weak points of the change in relation to resilience. The target offices were the North Karelia TE Office and the North Savo TE Office.

Continuous development of resilience requires time and effort. In organizations, middle management plays a major role in strengthening the resilience of personnel. The subject areas to be developed can be divided into four, mental preparation, sufficient schedule, sufficient opening of the change and justification for the change. All of these can be influenced by various discussions, both in group and personal discussions. A prerequisite for good resilience is also sufficient substantive knowledge and the fact that change is perceived as a common and important thing and experience.

**Language**  
Finnish

Pages 50  
Appendices  
Pages of Appendices

**Keywords**

resilience, organizational changes, willingness to change

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
1.1	TE-toimistot hallintomaailmassa .....	3
1.2	Muutosvoimat hallinnossa .....	3
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja toteuttaminen .....	4
1.4	Muutostilanne: uusi asiakaspalvelumalli .....	5
1.5	Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja toimialueet .....	6
1.6	Tutkimuksen toimintamallin hyödyt: TE24 muutos .....	6
2	Resilienssi.....	7
2.1	Mitä on resilienssi? .....	7
2.2	Jatkuva muutos.....	8
2.3	Resilientti organisaatio.....	9
2.4	Tiimien ja yksilöiden valmistaminen muutostilanteeseen .....	10
2.5	Muutokseen valmistautuminen .....	11
2.6	Muutosvalmiuden johtaminen .....	12
2.7	Esihenkilön merkitys muutoskyvykkyydessä .....	14
3	Resilienssi jatkuvasti muuttuvassa valtion organisaatiossa .....	15
3.1	Resilienssi valtion organisaatiossa .....	15
3.2	TE-akatemia: oppimisympäristö TE-toimistojen henkilöstölle .....	16
3.3	Valmentava työote valtionhallinnossa .....	17
3.4	Hyvinvoiva työntekijä ja resilienssi.....	18
4	Tutkimuksen toteutus.....	20
4.1	Laadullinen tutkimustyö .....	20
4.2	Tutkimusstrategia .....	22
4.3	Kohdejoukko ja haastattelumenetelmät sekä toteutus .....	24
4.4	Aineisto-/sisältöanalyysistä kohti diskurssianalyysyä.....	26
4.5	Teemahaastatteluiden havainnot ja tulkinta.....	27
4.6	Tutkimuksen luotettavuusarviointi.....	28
5	Tulokset – haastatteluiden ensimmäinen osa ennen muutosta .....	29
5.1	Muutosvalmiuden tila yleisesti tutkimuksen kohderyhmässä .....	29
5.2	Muutokseen valmistautuminen .....	30
5.3	Toimintamallit ja työkalut muutoksen valmistautumisessa .....	31
5.4	Valmiustila ja organisaation tuki ennen suurta muutosta .....	32
5.5	Muutokseen kouluttaminen ja siitä tiedottaminen .....	33
5.6	Haasteet ja esihenkilöiden suhtautuminen muutoksen läpiviemiseen.....	34
5.7	Muutoksen voimavarat, toimintamalli ja seuranta .....	35
6	Tulokset – haastatteluiden toinen osa muutoksen jälkeen.....	36
6.1	Muutoksen voimavarat, toimintamalli ja seuranta .....	36
6.2	Miten joustavia organisaatio ja esihenkilöt olivat muutostilanteessa? .....	37
6.3	Miten resilienssiä olisi voinut parantaa? .....	39
6.4	Jatkuva muutostilanne .....	39
6.5	Kohti resilienttiä organisaatiota .....	40
7	Pohdinta.....	42
7.1	Tulosten pohdinta .....	42
7.2	Muutoksen tavoitteet.....	42
7.3	Työkokemus .....	43

7.4	Ohjeistava viestintä.....	43
7.5	Aikatauluttaminen ja suunnitelma .....	44
7.6	Osallistaminen ja sitouttaminen .....	44
7.7	Substanssiosaaminen.....	45
7.8	Vuorovaikutus, vertaistuki ja oppiminen.....	46
7.9	Osallistamalla yhteishenkeä ja resilienssiä .....	48
7.10	Lopuksi .....	49
	Lähteet.....	51

# 1 Johdanto

## 1.1 TE-toimistot hallintomaailmassa

Työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa on useita virastoja, yhtiöitä sekä rahastoja. Tämän tutkimustyön osalta on olennaista tiedostaa TE-toimistojen toimintaan vaikuttava hallinnon ohjausrakenne ja vaikutus. Suomessa TE-toimistoja on yhteensä 15 ja ne toimivat niiden määrän mukaisella TE-toimialuejaolla. ELY-keskuksia on yhtä monta ja ne ohjaavat aluekohtaisesti eri TE-toimistojen tavoitteiden saavuttamista sekä kehitystä. Näille molemmille toimijoille tuottaa kehittämis- ja hallintopalveluita Kehittämis- ja hallintokeskus, KEHA, jonka toiminta sijoittuu operatiivisesti myös TEM:n alaisuuteen. Käytännön maailmassa ELY:llä on keskeinen ja läheinen rooli TE-toimistojen tulosta-voitteellisessa yhteistyössä. KEHA puolestaan tukee palvelutoimintaa, viestii, kouluttaa ja tiedottaa henkilökuntaa. Ministeriö on lopulta ylin hallinnon taso TE-toimistoille, ohjaten ja seuraten toimistojen asiakaslähtöistä ja tuloksellista työtä. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021.)

## 1.2 Muutosvoimat hallinnossa

TE-toimistot tuottavat TE-palveluita, eli valtionhallinnon julkisia työvoima- ja yrityspalveluita. TE-palvelut edustavat ja toteuttavat TEM:n vastuulle kuuluvaa kestäväen kasvun kehitystä. Suuremmassa mittakaavassa tämä tarkoittaa suomalaisessa työmarkkinassa sitä, että syntyy yrityksiä, tuottavuus kehittyy ja samalla työllisyys pysyy korkeana, kun kohtaantoa tuetaan ja sitä tapahtuu – työt löytävät tekijänsä. TE-palveluilla on keskeinen valtakunnallinen tehtävä tukea ja ylläpitää työllisyyttä, joka ruokkii kestävää kehitystä. Palveluiden tuottamiseen yhdistyy julkinen rahoitus, ja sitä myötä politiikka ja lainsäädäntö. Viimeisin suuri muutos TE-toimistoissa on ollut keväällä 2022 käyttöön otettu uusi pohjoismaalainen palvelumalli. Toukokuun toinen päivä käynnistynyt asiakkaiden entistä yksilöidymppään ja toistuvampaan palvelutahtiin perustuva malli tunnetaan nykyisin virallisesti työllisyyden uutena asiakaspalvelumallina. Vaikka TE-toimistojen

historiassa ja lähihistoriassakin on eri poliittisin päätöksin valmisteltu ja ajettu sisään toimintaa kehittäviä rakenteellisia ratkaisuja, on uusi asiakaspalvelumalli ollut laajuudessaan täysin omaa luokkaansa. Kaikilla 15 TE-toimialueella se on tarkoittanut ja vaatinut lisäresurssien hankintaa, laajoja perehdytystoimenpiteitä, uusien järjestelmien omaksumista ja mikä haasteellisinta, monimutkaista lain tulkinnan substanssiosaamista asiakastyössä suhteessa uuden asiakaspalvelumallin käytäntöihin. Tämä on viimeisin esimerkki muuttuvasta maailmasta valtiollahinnossa. Muutostilanteet ovat tuttuja useita vuosia hallinnossa työskennelleille asiantuntijoille ja esihenkilöille. Valtiolla uudet sukupolvet tekevät tuloaan, kuten muillakin toimialoilla. Erityisesti uuden palvelumallin kohdalla TE-toimiston henkilöstömäärää nostettiin huomattavasti, muutokseen valmistauduttiin lisäresursseilla. Kuitenkin uuden asiakaspalvelumallin sisäänajoprosessi noudatti vanhaa kaavaa siltä osin, että aikaa ei ollut riittävästi tietojen ja toimintojen omaksumiseen eikä yhteiseen harjoitteluun. Kun valmistelut saapuvat kuulemis- ja hyväksyntäkierrokselta päätettäväksi ja astuvat voimaan, on ajallinen siirtymä usein lyhyt päätöksestä toimenpiteiden voimaantulmiseen TE-palveluiden arjessa. Ennakoinnin pitäisi olla muutostilanteissa avainasemassa, mutta onko se TE-organisaatioiden strategiassa tai tunnistettu sellaiseksi muutostilanteiden voittavaksi ajuriksi?

### **1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja toteuttaminen**

Tutkimuksen päätavoitteeksi on asetettu muutostilanteita ennakoivan toimintamallin laatiminen. Se on kohdennettu erityisesti huomioimaan valtionhallinnossa tapahtuvia muutostilanteita. Tutkimustyössä keskityimme uuden asiakaspalvelumallin valmistelun, perehdytyksen ja sen sisäisen viestinnän kokemuksen todentamiseen. Tutkimuksessa haastattelimme TE-toimistojen palvelupäälliköitä ennen ja jälkeen palvelumallin käyttöönottoa keväällä 2022. Haastatteluissa syvennyttiin selvittämään resilienssi -käsitteen ymmärrystä, sen eri osa-alueiden ilmentymistä, ja resilienssin mukaista toimintaa yksilön, esihenkilöiden ja organisaation tasolla. Seuraavassa kuvassa todennetaan tutkimusaineiston haastatteluiden rakenteet sekä niiden ajallinen kohdentaminen kevätjaksolle 2022 (kuva 1).

Haastattelun rakenteet ja aikataulu muutostilanteesta uusi asiakaspalvelumalli: osa 1. ja osa 2.



Kuva 1. Haastattelun rakenteet ja aikataulu.

## 1.4 Muutostilanne: uusi asiakaspalvelumalli

TE-toimistossa olemassa olevia tukitoimia työnhakijoille on laaja skaala. Virallisesti puhutaan te-palveluista eli asiakkaille tarjotaan informaatiota eri ammateista, toimialoista ja tärkeimpänä tietoa avoimista työpaikoista. Kohderyhmittäin palveluita on myös räätälöity. Näissä palveluissa voidaan keskittyä työnhakuun vaiheittain ja tukea yksilöllisesti osa-alueita, joissa tukea eniten tarvitaan. Kyse on esimerkiksi valmentamisesta työnhakuun, urasuunnitteluun tai arvioidaan mahdollisuutta hakeutua uuteen ammattiin, joko täysmittaisella koulutuksella tai päivittämällä nykyistä osaamista. Yhtä lailla elämäntilanteiden muuttuessa TE-toimistot ovat asiakkaiden muutostilanteita tukemassa sovittaen työllistymisen askeleita tilannekohtaisesti.

Uuden asiakaspalvelumallin valmistelu kohti nykyistä tehostetumpaa asiakaspalvelua lähti liikkeelle syksyn 2020 budjettiriihen linjauksista kohti lausuntokierrosta ja hallituksen esityksestä eduskunnalla syksyllä 2021. Toukokuussa 2022 palvelu otettiin käyttöön valtakunnallisesti. Muutostilanteen lainsäädäntöä valmisteltiin ja siitä informoitiin noin kahden ja puolen vuoden ajan. Muutoksen päätavoite on käynnistää työnhaku nopeammin– tukea tavoitteellista työnhakua, mikä tarkoittaa työttömän työnhakijan ripeää kontaktointia, nykyistä tarkemman kartoituksen tekoa henkilön työ- ja toimintakyvystä ja yksilöllisen työnhakuvalmennuksen aloitusta. Uuden palvelumallin muutokseen sisältyi palveluprosessi-, järjestelmä- ja henkilöstömuutokset sekä lisää rekrytointeja asiakaspalvelun pariin kaikille TE-toimialueille (Taimi 2022). Tässä kokonaisuudessa myös toimi-



tilat on sisällytetty muutostilanteessa uudelleen arvioitaviksi kasvavien henkilöresurssien vuoksi. Henkilöasiantuntijoilta on muutostilanteessa vaadittu lakimuutosten ja niiden soveltamisen omaksuminen, ja yksittäisen asiakkaan tiheämpi sekä aikataulullisesti nopeatahtisempi palvelu. Kokeneempien virkahenkilöiden mielestä, jotka olivat kokeneet työuran ja eri hallituskausien aikana pienempiä ja suurempia muutoksia, pitävät uuden asiakaspalvelumallin muutostilannetta täysin poikkeuksellisena sen kokoluokan ja aikataulun perusteella. Opinnäytetyössä kerrotaan myöhemmin tarkemmin valitun kohderyhmän kokemuksista muutostilanteen haasteista ja hallinnasta.

### **1.5 Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja toimialueet**

Opinnäytetyön tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valittiin Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon TE-toimistot. Pohjois-Karjalan toimipaikat sijaitsevat Ilojoella, Joensuussa, Kiteellä, Lieksassa, Nurmeksessa ja Outokummussa. Vastaavasti Pohjois-Savon toimipaikat kohdistuvat Kuopioon, Iisalmeen, Siilinjärvelle ja Varkauteen. Uuden asiakaspalvelumallin käyttöönottoaiheessa naapuritoimialueilla henkilöstöä oli toukokuussa 2022 seuraavasti: Pohjois-Savon TE-toimistossa henkilömäärä oli 129 ja alueen kuntakokeilussa noin 70, ja Pohjois-Karjalan TE-toimistossa vastaava luku oli 110 ja kuntakokeilussa työskenteli 52 henkilöä.

### **1.6 Tutkimuksen toimintamallin hyödyt: TE24 muutos**

Keväällä 2021 Suomen hallituksessa päätettiin jatkaa TE-toimiston palveluiden siirtoa kuntien alaisuuteen. Siirron tarkoituksena on parantaa työllisyyttä paikallisilla palveluilla, huomioiden alueelliset erilaisuudet. Yhtenä isona tekijänä toivotaan, että saadaan yhtenäiset palvelupolut opiskelusta työelämään, kun palveluiden järjestäjä on sama. Jatkossa kunnilla olisi siis koulutuspalvelut, elinkeinopalvelut ja jatkossa siis myös työllisyyspalvelut vastuullaan. Alun perin kuntiin siirtyminen piti tapahtua vuoden 2024 aikana, mutta nykyinen aikataulu on siirtynyt vuoden 2025 puolelle. Voimaantulo vaatii vielä hallituksen hyväksynnän. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

## 2 Resilienssi

### 2.1 Mitä on resilienssi?

Resilienssiä voidaan käsitellä niin yksilön, yhteisön kuin yhteiskunnan tasolla. Yksilötasolla käsitteellä kuvataan elämäntilanteita, joista aiheutuu haasteita ja vaatii muutosta elämässä. Yhteisötasolla resilienssi tarkoittaa muutosten ja ongelmien sietokykyä ja niiden läpi kulkemista. Yhteiskunnallisella tasolla resilienssi kohdistuu laajempiin käsitteisiin, kuten globaalit muutokset, maailman valtapolitiikka ja luonnon suuret muutokset. Lyhyesti ilmaistuna resilienssi on kyky selviytyä laajemmista muutoksista ja keinoista sopeuttaa toimet vallitsevaan tilanteeseen. (Poijula, 2018, 16–17.) Resilienssi voidaan myös nähdä joustamiskyynä. Eli resilienssi kykenee joustamaan, sopeutumaan ja muuttamaan haastavissa tilanteissa siten, että ei luovuta tai murru paineen alla. Resilienssi kykenee kehittymään ja oppimaan vaikeista tilanteista. Siihen, miten ihminen kokee vaikeat tilanteet, vaikuttaa monet taustatekijät. Tällaisia ovat niin sosiaaliset, psykologiset kuin kulttuurisetkin tekijät. Näiden kaikkien tekijöiden summasta muodostuu ihmisen resilienssivalmius. (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick & Yehuda 2014.)

Yksilötasolla resilienssi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen resilienssiin. Ulkoisessa resilienssissä tarkastellaan yksilön kestävyyttä ulkoisille haasteille ja ongelmille. Miten esimerkiksi työntekijä kykenee työskentelemään ulkoisten haasteiden vaikutuksessa ja kuinka niihin reagoi? Sisäinen resilienssi on yksilön psyykkisen kestävyuden määritelmä. Sisäinen resilienssi muodostuu koetuista ongelmista ja haasteista, jotka ovat muokanneet yksilön psyykkistä valmiutta joko vahvistaen tai heikentäen. Käytännön tasolla yksilön sisäinen ja ulkoinen resilienssi eivät ole sidoksissa toisiinsa. Resilienssiä voidaan havainnoida useammalla eri tavalla, yksilön kokemana muutosjoustavuutena, sosiaalisena kyvykkyytenä tai yksilön kokemana merkityksellisyytenä. Resilienssi voidaan nähdä myös paineensietokyynä, jonka muodostumiseen vaikuttaa niin perimä, kasvuympäristö kuin yksilön kokemista haasteista selviytyminen. Tietyllä tavalla

resilienssin voidaan sanoa kasvavan sitä mukaan kuin yksilö selviytyy elämässään kokemista haasteista. Mitä isompia haasteita ja mitä enemmän kokemuksia niistä selviytymisestä, sitä vahvempana koetaan myös resilienssivalmius. (Lipponen 2020, 23–33.)

## 2.2 Jatkuva muutos

Työelämän isot muutokset ja muutosten nopeus on lisääntynyt teknologioiden kehittyessä. Koronapandemia siirsi työt etä- ja hybridityöksi ja muutti työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen digitaaliseksi. Samalla Suomessa kärsitään työvoimapulasta, joka on seurausta pienenevistä ikäluokista suhteessa suuriin ikääntyviin ikäluokkiin. Maailman poliittiset muutokset ja epävakaus jakavat maailman tuotanto- ja kauppamarkkinoita. Näiden yhteisenä seurauksena on suurimmat työelämän kokemat muutokset vuosikymmeniin. Muutoksien myötä resilienssin merkitys kasvaa ja siihen kiinnitetään yhä suurempaa huomiota. Osaaminen ja uuden oppinen ovat työtapojen muutoksessa suuressa roolissa, vauhdissa pysyminen ja tehtävistä suoriutuminen ylläpitävät myös työhyvinvointia. (Ranki, Koivula & Helaskoski, 2023.)

Tulevia työelämän muutoksia voidaan tarkastella myös megatrendien kautta, pelkästään ne tuovat suuria muutoksia. Ekologinen tulevaisuus ja sen huomiointi enenevässä määrin kaikessa vaikuttaa myös tuleviin tapoihin tehdä työtä. Kestävä kehitys ja vihreä siirtymä tulevat olemaan iso osa työelämää. Eri-laisten verkostojen ja kumppanuuksien vahvistuminen ja laajentuminen muuttavat myös tapaa työskennellä. Yhä laajemmat verkostot tuovat erilaiset tavat toimia tehokkaasti ja samalla uusien tapojen omaksuminen vauhdittuu. Talouden ja energian uusjako ja tulevaisuuden tavat säännöstellä energiaa muuttavat itessään maailman hallintaa. Työnmäärään vaikuttaa vahvasti myös ihmisten ikääntyminen ja suuri iäkkäiden määrä suhteessa työikäiseen väestöön verrattuna. (Dufa, Wartiovaara, Vataja 2021.)

### 2.3 Resilientti organisaatio

Organisaation sopeutumiskykyä ja toimintakykyä mitataan muutosten äärellä. Muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko muutosprosessin käynnistämiseksi (Valpola 2004, 30). Resilienssin oivaltaminen yksilön tai organisaation kohdalla antaa ymmärryksen ja valmiuden resilientille työkuultuurille. Muutostilanteen kohdatessa resilientti organisaatio sopeutuu, kykenee ylläpitämään keskeiset palvelut toiminnassa ja mukautuu uudistukseen kehittymällä muutostilanteen. Tämän mahdollistaa ennakointi, riskienhallinta ja hyvä sisäinen yhteistyö. (Työterveyslaitos 2023). Ennakkosuunnittelu ja harjoittelu ylläpitävät jatkuvuudenhallintaa. Yksilötasolla tämä tarkoittaa henkilökohtaista vastuunottoa ja itseohjautuvuutta, mutta samalla itsesäätelyn aistimista ja rajojen tunnistamista. Resilientin henkilön piirteiksi voidaan asettaa hyvä päätöksentekokyky, hyvä tunteiden säätelykyky, tehokas ongelmien ratkaisukyky ja rohkeus kohdata haasteet ja oppia vastoinkäymisistä (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1). Johdon tehtävä on taas ylläpitää hallinnantunnetta ja tukea uuden haltuunottoa.

TE-toimistojen toimintaa ohjaa ylimmältä tasolta Työ- ja elinkeinoministeriö, ja virkamiehen velvollisuuksista säädetään virkamieslaissa. TE-toimistot ovat linjaorganisaatioita, joilla on johtaja, palvelujohtajia ja palvelupäälliköitä, joiden alaisuudessa työskentelevät palvelukohtaiset asiantuntijatiimit. Esimerkiksi Pohjois-Savon TE-toimiston strategiset painopisteet perustuvat tulostittareihin, jotka mittaavat uuden asiakaspalvelumallin toteutumista. Mittareilla seurataan, miten yksilötasolla selviydytään ja palvelua kyetään tuottamaan. Merkittävänä toisena, rinnakkaisena painopisteenä tulee työhyvinvointi. Työhyvinvoinnilla pyritään saamaan aikaiseksi motivoitunut ja hyvin työkykyinen henkilöstö tekemään asioita, mikä on suoraan yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen (Heikkinen 2023).

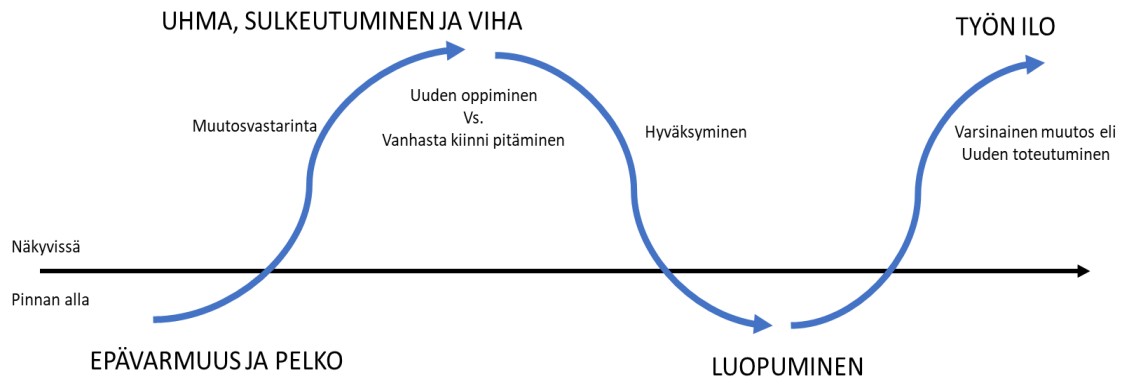
Organisaation resilienssillä on suuri merkitys nykyisissä työyhteisöissä. Työn ja organisaatioiden jatkuva muutos ja siihen sopeutuminen on avain toimivaan työyhteisöön. Organisaation yksilöiden henkilökohtainen resilienssi vaikuttaa organisaation resilienssiin. Vahvassa organisaatiossa yksilöiden resilienssivalmiuden tulisi olla keskenään samansuuntainen. Esimerkkinä yksilö jolla on hyvä resilienssi ei välttämättä ymmärrä heikon resilienssin omaavan yksilön kokemia

muutoshaasteita ja toisinpäin heikolla resilienssillä oleva yksilö ei ymmärrä, miksi hyvän resilienssin omaava yksilö ei koe vastaavia haasteita. Tämän ohjaamana organisaation tulisi kehittää organisaation resilienssiä siten, että yksilöt kykenevät vuorovaikutuksellisesti kehittymään samansuuntaisesti ja yksilön henkilökohtaista resilienssiä vahvistaen. Ratkaisevana on positiivisen ja voimaannuttavan johtamistavan käyttäminen organisaatiossa. Organisaation yksilöiden yhdessä kokemat tavoitteisiin pääsemiset ja haasteiden voittamiset vahvistavat organisaation resilienssiä samansuuntaisesti. (Lipponen 2020, 270–277.)

## **2.4 Tiimien ja yksilöiden valmistaminen muutostilanteeseen**

Muutos tai muutostilanne ovat laveita käsitteitä. Työelämässä muutoskeskustelusta on osittain tullut tabu, ei ole selkeitä yksittäisiä muutostilanteita, vaan muutos on jatkuvaa ja työtä tehdään jatkuvan muutoksen vallitessa. Yksilön kohdalla muutostilanteen käsittely voi vaihdella paljonkin, sillä se saattaa resonoida työuraan, luoda ahdistusta ja etäännyttää organisaatiosta. Muutosprosessiin tarvitaan aikaa, tietoa ja tukea, joiden avulla yksilöiden muutosinto voi kasvaa ja kehittyä (Ponteva 2012, 2). Rakenteellisilla ja tehtäväkohtaisilla muutoksilla tavoitellaan usein tehokkuutta ja sitä tukevien uusien toimintamallien käyttöönottoa. Totutuista toimintatavoista irtaantuminen vaatii vanhasta luopumista, on annettava tilaa, jotta uuteen korvaavaan on mahdollista sitoutua. Henkilöstön on käsiteltävä muutoksen seurauksia, ja ymmärrettyään niiden merkitysten taustat, jolloin ihmiset ovat valmiita hyväksymään muutoksen (Ponteva 2012, 2.1).

## PERUSTUNTEMUKSET MUUTOKSESSA



Kuvio 1. Perustuntemukset muutoksessa. Arikoski & Sallinen. 2007.

Suuressa organisaatiossa muutostilanteesta viestitään organisaation eri tasoilla. Esimerkiksi TE-hallinnossa suuren kuvan kertomisesta, mitä tapahtuu, miksi tapahtuu ja missä aikataulussa, vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö ja KEHA-keskus. Toimenpiteitä viedään yhtä jalkaa alueellisesti organisaatioiden henkilöstöpalavereihin, tiimeille ja yksilöille alueen oman toimintasuunnitelman mukaisesti, josta vastaa alueen johto. Kirjaimellisesti keskustelut muutostilanteesta ja sen nostattamista tunnetiloista (kuviota 1) käydään lähiesihenkilön ja tiimin kesken. Esihenkilöllä on tärkeä rooli tunnistaa yksilöiden reaktiot ja varmistaa, että henkilö näkee itsensä ja työnsä osana muutosta. Silloin muutoksen kokemisen vaiheista tulee luonnollisempia työntekijälle, on tuotettava ja ylläpidettävä myönteistä sanomaa muutoksesta, että sillä on organisaation tulevaisuutta kehittävä ja rikastava vaikutus (Ponteva 2010, 2).

### 2.5 Muutokseen valmistautuminen

Muuntautuminen työtavoissa, uusien tehtävien omaksuminen, järjestelmiin kouluttautuminen, tiimivaihdokset ja toimitilasiirrot assosioituvat muutokseen. Näiden lisäksi hybridityöskentely, joka voimistui Covid-19 pandemian aikana, näkyy vahvasti tänä aikana monessa organisaatiossa vakiintuneena työskentelytapana. Työtä tehdään jaetusti työpaikalla ja etänä kotioloissa työnantajan linjauksen mukaisesti. Muutostilanteen läpiviemiselle etätyöskentely on asettanut omat

haasteensa. Etätyöstä jäävät pienet kohtaamiset ja huomiot välittämättä, sanomatta työkavereiden kesken tai esihenkilön ja työntekijän välillä. Kyse on siitä, että huomaa toisen henkilön, ja näillä pienillä teoilla viestitään keskinäisestä arvostuksesta, kunnioituksesta ja välittämisestä (Salonen 2020, 46). Muutokseen valmistautumisessa, sen ennakkovaiheessa ilmenee usein negatiivisuutta, ja tällöin on tärkeää tunnistaa työntekijöiden tunne- ja myötätuntotaitojen kyvykyys ja niiden kehittäminen on oleellista konfliktitilanteissa. Organisaatiossa on pyrittävä monialaisesti näkemään muutoksen kokonaisuutta ja kuultava eri työntekijöiden näkökulmat sekä tunteet. Keskusteluista ja valmistautumisista tulee sitä kehittävämpiä, mitä vilpittömämmin osapuolet voivat toisiinsa suhtautua, kuten esimerkiksi johtohenkilöt muutoksen ajureina ja suorittavaa työtä tekevät työntekijät. (Salonen 2020, 55.)

Muutoksen sietokyky – muutoskyky, on keskeinen osa resilienssiä, kuten aikaisemmin kappaleessa resilienssi, termiä ja sen kontekstia kuvattiin. Muutoskyvykyys ennakoi organisaation menestystä muutostilanteessa. Kyse on yksilöiden ja tiimien muodostamasta tiimiälystä, jota hyödyntämällä organisaatio ilmentää työntekijöilleen luottamusta, joka perustuu oletukseen ihmisten muutoskyvystä. Tämän kaltainen organisaatio luo henkilöstön, joka osaa luovia ja löytää ratkaisut muutostilanteissa – on myönteinen kasvulle ja kehittymiselle. (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, 59.)

## **2.6 Muutosvalmiuden johtaminen**

Muutoksen jaksottaisuus voi olla muuttujalle eli työntekijälle, pitkäkestoinen odotus. Mieli pinnistele ja haluaisi edetä nopeammin muutosvaiheeseen, saada enemmän ajankohtaista tietoa ja turvaa siitä, mitä muutos todennäköisesti tulee tarkoittamaan suuremmissa kuvassa ja yksilön tasolla. Esimuutoksen vaiheessa, kun tulevaan organisoidutaan, siitä vasta puhutaan ja enemmän on mielikuvia kuin tekoja, muodostuu tähän ajanjaksollisesti sellainen välitila, jossa ei olla vanhassa, mutta ei vielä uudessakaan toimintamallissa, saati työtiloissa tai kulttuurissa (Järvinen 2020, 82). Esihenkilötyöllä on hallitseva ja pää-

asiallinen funktio kannatella, tukea ja suunnata toimintaa ja henkilöstön ajattelua. Esihenkilön asema on herkkä ja samalla haastava, koska hän ei voi tietää tarkemmin tai aavistaa, millaista tukea ja milloin joku työntekijä sitä tarvitsee ja missä laajuudessa. Tärkeää on rauhoittaa ilmapiiriä, olla läsnä ja saavutettavissa sekä pitää positiivissa visiota yllä tulevaisuudesta. Henkilöstölle on merkityksellistä kertoa, miksi muutokseen liittyvä vaivannäkö ja ponnistelu kannattavat, mikä kaikki oletetusti tulee muuttumaan paremmaksi. Tekijöiden on tiedostettava syy-seuraussuhde, ja kun muutoksen matkan varrella ilmenee pieniäkin edistysaskelia, on ne nostettava esiin, koska todentuneet tapahtumat vahvistavat uskoa prosessin edistymiselle. (Järvinen 2020, 82.)

Muutosvastarinta, skeptisyys, mielen pahoittaminen ja passiivisuus ovat tunnetiloja ja todellisia ennakkoankeuttajia, joita tavataan muutostilanteen alkuvaiheessa. Epätietoisuus ja lukemattomat kysymykset ilman jäsentyneitä ja selkeitä vastauksia raastavat henkilöstöä. Samalla ahdistusta voi lisätä tietoa esimerkiksi muuttuvissa työtavoista, joista poisoppiminen on hidasta. Työntekijä luottaa mielellään vallitsevaan asenteeseen ja vanhoihin työtapoihin, kuin innostuisi oppimaan uutta. Esihenkilöltä vastarinnan taivuttaminen kohti vastaanottavaa työ kulttuuria vaati perustavanlaatuisen pitkäjänteistä ja voimakasta ohjausta. Ihmisiä on haastettava ja heräteltävä uudistumaan. Kyseenalaistetaan nykyisiä toimintatapoja, mahdollisesti testataan niitä uusilla pienillä muutoksilla tai tarjotaan mahdollisuuksia työkiertoon. (Järvinen 2020, 79.)

Konkretian ohella muutoksen kokeminen ja sen läpikulkemisessa on työntekijälle kyse selviytymisestä. Tunne ja usko selviytymiseen lisäävät hyvinvointia ja jaksamista (Kiviranta 2010, 27). Työtehtävien osaamisen lisäksi tyytyväisyyttä ja onnellisuutta lisää hallinnan tunne, ja nämä yhdessä ruokkivat onnellisuutta. Mutta myös päinvastoin, jatkuva puolustusmekanismien vireystila ja fyysiset sekä psyykkiset vaivat saattavat voimistua, mikäli henkilö kokee jatkuva selviytymättömyyden tunnetta. Haastavat tilanteet yhtä lailla kasvattavat ja kehittävät. Muutostilanteesta selviytyvä työntekijä on arvokas sijoitus työnantajalle tulevaisuudessa, sillä hän uskoo omiin kykyihinsä ja tavoittelee mielekkäitä asioita, ja kaikki tämä tukee henkilön psyykkisiä voimavaroja (Kiviranta 2010, 29). Hyvän



resilienssin omaava henkilö on myös joustamiskykyinen ja näin valmiimpi reagoimaan ja elämään muutoksessa jatkossakin.

## 2.7 Esihenkilön merkitys muutoskyvykkyudessa

Työyhteisössä johtavassa asemassa olevien henkilöiden merkitys korostuu epävarmoina aikoina. Yksilölle ja tiimille esihenkilö on tiedonlähde, kuuntelija ja työnantajan lähin edustaja, jolla on mandaatti linjata asioita, mutta myös esitysoikeus saattaa henkilöstön mielipiteitä johdolle – kyvykkyys vaikuttaa, edistää ja kehittää organisaatiota. Kun yrityksen tai julkisen työnantajan strategiaa toteutetaan työn arjessa, tehdään sitä silloin ihmisellisen strategian ehdoilla. Sen elementeiksi luetaan tahto, kyky, osallisuus ja toimijuus. Kaikki perustuu tarkoituksenmukaisuuteen ja siihen, että yhdessä tiedetään miksi, miten ja mitä tavoitellaan (Kilpinen 2022, 97). Esihenkilöllä on primaarinen rooli kirkastaa työntekijöille heidän keskeinen työpanoksensa strategiassa ja ohjata työskentelyä kohti päämäärää. Kyvykkyudet puolestaan, jotka rakentuvat laajemmista yhdistelmistä, kuten osaaminen, järjestelmät, data, teknologia, määrittävät organisaation laajuudella sen kyvykkyuden tavoitella asetettuja tavoitteita (Kilpinen 2022, 134).

Kyvykkyuden vastapainona voidaan pitää henkilöstön oikea-aikaista motivointia. Täsmällisen, oikein ajoitetun motivoinnin hetki tai sen eksplisiittistä toistumisrytmiä on vaikea määritellä. Sen sijaan se on yksi esihenkilön johtamispaletin peruskulmakivistä. Muutostilanteessa motivointi voi yksistään tarkoittaa nykyhetken tehtävien kirkastamista, suunnan näyttämistä. Ei käytetä aikaa sellaiseen, joka ei ole ajankohtaista, ja johon ei ole olemassa toistaiseksi vastauksia. Muutostilanteessa etenkin tämän hetken päämäärässä ja huomion kiinnittäminen jokapäiväisten työtehtävien sisältöihin, on motivoinnin kautta tapahtuvaa lähijohtamista, ts. olennaista on saada työntekijät motivoitumaan työnantajan perustehtävissä ja asetetuista tavoitteista. (Kuusela 2015, 133.)

Ihmissuhteista on huolehdittava myös työpaikalla, koska sillä on huomattava vaikutus vuorovaikutuksen laadussa ja viestien vastaanottamisessa. Työilmapii-

ristä välittäminen lähtee johtamisesta – johdosta. Myötämielisessä organisaatiossa voimistuu työtyytyväisyys, mikä johtaa tuottavuuteen ja sitä myötä hyvinvointiin. Suosiollisessa työkulttuurissa esihenkilö saa muut seuraamaan itseään, kun tavoitteet koetaan mukaansatempaavina ja merkityksellisinä, ja näiden motivaattorien iskostuminen mahdollistaa koko työyhteisön menestymisen (Kuusela 2015, 133).

### **3 Resilienssi jatkuvasti muuttuvassa valtion organisaatiossa**

#### **3.1 Resilienssi valtion organisaatiossa**

Opinnäytetyö tehdään kahdelle eri TE-toimistolle toimeksiantona, Pohjois-Savon TE-toimistolle ja Pohjois-Karjalan TE-toimistolle. TE-toimistoille on annettu tehtäväksi parantaa työmarkkinoiden toimivuutta kohtaanto-ongelmaa pienentämällä. Työnantajille pyritään löytämään osaavaa työvoimaa, työnhakijat pyritään ohjaamaan heille sopivaan työhön ja pyritään myös kehittämään työnhakijoiden työllistymisvalmiuksia. TE-toimiston yrityspalvelut tukevat alkavia yrittäjiä ja tukevat olemassa olevia yrityksiä ja työnantajia. TE-toimistojen ohjaaminen ja tulosten seuraaminen kuuluu TE-toimistoja hallinnoivalle Työ- ja elinkeinoministeriölle. Tätä kautta toiminnan ohjaamisella on vahvat poliittiset sidokset ja tavoitteet (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023).

TE-toimistot ovat olleet koko ajan nopeassa muutoksessa, ja nykyhetkeä kuvaava parhaiten jatkuvassa muutoksessa oleminen. Viimeisimpänä isona muutoksena oli toukokuussa 2022 alkanut uusi asiakaspalvelumalli, Pohjoismaainen työvoimapalvelumalli. Uudessa mallissa tavoitellaan yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa palvelua asiakkaille. Työnhakijan palvelun aloittamista ja kontaktointia heti alussa on tehostettu ja tiivistetty. Tällä pyritään nopeampaan työllistymiseen tai nopeampaan pääsyyn työllistymistä tukevaan palveluun. Samalla myös lisättiin työnhakijan aktivointia muun muassa työnhakuvelvoitteita kiristämällä (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023).

Samalla kun uusi työvoimapalvelumalli otettiin käyttöön, uudistettiin myös sähköistä palvelualustaa. Uudella alustalla pyritään parantamaan käytettävyyttä, luomaan yhtenäisempi kokonaisuus tarjolla olevista palveluista ja samalla myös yksi parantava keino kohtaanto-ongelman vähentämiseksi. Uusi järjestelmä, Työmarkkinatori, avattiin samalla hetkellä kuin uusi työvoimapalvelumalli otettiin käyttöön (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021). Digitaalisten TE-palvelujen uudistus parantaa asiakkaiden palveluja ja edistää työllisyyttä. Samanaikainen järjestelmän vaihtaminen ja uuden työvoimapalvelumallin käyttöön ottaminen oli TE-toimiston työntekijöille haastava muutos. Ohjeistukset ja koulutukset kulkivat normaalin työn ja työtehtävien rinnalla ja lait uudesta palvelumallista ja käyttöjärjestelmästä astui voimaan 2.5.2022. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023.)

### **3.2 TE-akatemia: oppimisympäristö TE-toimistojen henkilöstölle**

Esihenkilötyöllä, digitaalisilla työkaluilla ja sisäisillä koulutuksilla tuetaan muutoksen läpivientiä. Näistä panostuksista huolimatta työntekijä on itse itselleen merkittävin muutosjohtaja. Muutos ja kehittyminen vaativat itsetuntemusta ja oman toiminnan analysointia (Kuusela 2013, 196.) Kun vastarinta ja pelko tasaantuvat, ja tilalle on laskeutunut hyväksyntä muutoksen tulevasta todellisuudesta, alkaa työntekijä ottaa vastaan suopeammin totuudenmukaista viestintää ja alkaa nähdä muutostilanteen hyvät puolet. Uudelleenorientoitumista ja valmistautumista uuden työarjen haltuunottoon on käynnistettävissä, kun muutosprosessin alkuvaihe on koettu ja saatu järjesteltyä valmiiksi (Hiltunen 2012, 76).

TE-organisaatioissa työskentelee tuhansia työntekijöitä koko Suomen laajuudella. Suuren henkilöstön jatkuvaa kouluttautumista, esimerkiksi muutostilanteissa, tuetaan sisäisillä koulutuksilla ja sen keskeinen koulutusympäristö on TE-akatemia, jonka käyttäjäksi oli rekisteröitynyt vuoden 2022 loppuun mennessä 5678 käyttäjää ja samaisen vuoden aikana siellä oli suoritettu 7268 todistusta. Kun koulutus on käyty huolella läpi hyväksytysti, on todistus siitä suoritevahvistus (Intra 2023). Akatemia tarjoaa runsaasti tietoa laajoihin koulutuskokonaisuuksiin työntekijöille, perehdyttäjille ja esihenkilöille.

Digitaalinen koulutusympäristö tukee ajasta ja paikasta riippumatonta opiskelua. Oppimateriaalit ovat videomuotoisia tai esitysmateriaaleja, joihin on linkitetty ja

tiivistetty tietoa eri viranomaislähteistä ja asiakirjoista. TE-akatemia keräämästä datasta on todennettavissa, että monet asiantuntijat palaavat oppimateriaaleihin vielä aktiivisen opiskelunsa jälkeen. Esimerkiksi uudesta asiakaspalvelumallista on rakennettu seitsemän osion koulutussisältöjen kokonaisuus, pois lukien kertausmateriaalit ja muut lisämateriaalit. Yksittäinen osio puolestaan käsittelee useita alateemoitettuja materiaaleja (Intra 2023). Pelkästään uuden asiakaspalvelumallin osaamistarpeen kokonaisuutta voitaneen kuvata varsin vaativaksi aineiston perusteella. Yhtä lailla sen jäsenely ja keskitetty tietosisältö on korvaamaton henkilöstölle, niin perustyön palvelussa, kuin muutoksen sisäistämisessä.

### **3.3 Valmentava työote valtionhallinnossa**

Työn sisältö on jatkuvassa liikkeessä asioiden ja toimenpiteiden välillä, ja niiden parissa työskentelevien henkilöiden kesken. Yksilön kohdalla hankittu osaaminen ja tilanteiden sekä odotusten mukaan päivittyvä osaaminen ovat myös pysähtymättömässä prosessissa. Tukitoimeksi tarjotaan yhteisiä infotilaisuuksia ja eri kestoisia koulutuksia. Työn ohessa sisäisestä kouluttautumisesta on pyritty tekemään mahdollisimman mutkatonta. Itseopiskelua suosivat materiaalit ovat ajasta ja paikasta riippumattomasti saatavilla ja suoritettavissa. Tukea tarjotaan organisaatiolähtöisesti eli alueellisesti, mutta myös keskitetysti valtiohallinnosta sen ylemmiltä portailta, kuten Työ- ja elinkeinoministeriöstä. Käytännössä yksilö-, tiimi- ja organisaatiokohtaista valmentamista on alati tarjolla. Muutostilanteessa valmentavaan työotteeseen kohdistuu voimakkaammin odotusarvoa, vaikka työn peruseriaatteet eivät ole muuttuneet. Henkilöstölle on edelleen olennaista osoittaa työn fokus ja ylläpitää siihen kohdistuvaa työvirettä, jolla tarkoitetaan tiedostettua kehitettävissä ja johdettavissa olevaa aikaansaamisen viireystilaa (Parpei 2018, 67). Parhaassa ja selkeässä tilanteessa työn sisällön ja tavoitteet ymmärtävä työntekijä voi saavuttaa flow-tilan. Vastakkaisessa tapauksessa, jolloin motivaatio hiipuu esimerkiksi muutostilanteesta johtuvan epä määräisen tunnetilan vuoksi, on tähdellistä huolehtia yksilön työvireyden säätelystä, jotta tärkeät työtehtävät tulevat vallitsevasta hetkestä riippumatta tehdyksi. Työvireen korkealla pysymisen edellytyksiä ovat työn kokeminen mie-

lekkäänä ja siitä vahvistuva itseluottamus, jotka ovat johdannaisia sitoutumiseen (Parppei 2018, 68).

Viimeisen kymmenen vuoden aikana valtiolla on siirrytty ponnekkaammin valmentavan johtamisen ajatusmalliin ja tekoihin. Nykyään puhe ja käsite itsessään on suuntautunut valmentavaan työotteeseen, koska valtiolla valmentava johtaminen on asetettu koko organisaation vastuulle perustuen tavoitteellisuuteen, toisten arvostamiseen ja osallistavaan työotteeseen (Intra 2023). Asian kaiken kattavaa merkitystä kuvaa toukokuussa 2022 julkistettu VALOA-sivusto eli valmentava ja oppiva työkuulttuuri meillä valtionhallinnossa. Oppimisalusta tarjoaa laajasti erilaisia työkaluja sekä esimerkkejä ja inspiraatioita valmentavan työotteen kehittämiseksi työyhteisössä, eikä valmentava työote ei rajoitu ainoastaan henkilöstön kehittämiseen, vaan läpiluotaa tavoitteellisesti aina kehityskeskusteluihin saakka. Vuoden 2022 alussa otettiin käyttöön Osaava-järjestelmä. Käytännössä valmentavan työotteen ydintä on keskustelu ja vuorovaikutus, joilla pyritään lisäämään ymmärrystä työtehtävistä, lyhentämään reagoinnin vasteaikaa keskustella muuttuneista asioista ja tarvittaessa ohjaamaan tekemistä uuteen suuntaan (Intra 2023). Kokonaisuuden sisäistämisen tueksi on luotu käyttöönottopolku, joka koostuu monista itseopiskelumateriaaleista.

### **3.4 Hyvinvoiva työntekijä ja resilienssi**

Työntekijän osaamisen kehittäminen valmennusten, oppimisympäristöjen ja näitä molempia jatkuvasti tukevan valmentavan työotteen lisäksi erilaisten työtilanteiden sietokyky vaatii hyvinvoivaa mieltä. Pysyvän positiivisuuden tavoittelun sijaan myötämielisyydellä voidaan saada useanlaista jalansijaa työntekijöiden työvireydessä. Myötämielinen asenne laajentaa ja palauttaa kognitiivista, psykologista, sosiaalista ja fyysistä toimintakykyä. Lisää myös avoimuutta uusille kokemuksille ja vahvistaa yhteisyyden kokemusta (Manka & Manka 2016, 71). Resilientin organisaation perusolemuksen rakentuessa myötämielisyyteen, voimistetaan sillä yhteisön vuorovaikutteisuutta, joka tuottaa kuin uusiutuvana

energiana sosiaalista pääomaa työyhteisölle. Ihmisten keskuudessa tämä heijastuu luottamuksena yhteisön menettelytapoihin. Sosiaalinen pääoma on organisaatiolle, että yksilölle voimavara, jonka määrä ja laatu vaikuttavat terveyteen (Manka & Manka 2016, 133).

Yksilö on työssään aina osa työyhteisöä ja tältä osin täyttyy yksi psykologisesta perustarpeesta eli yhteenkuuluvuuden tarve. Henkilö on osa työporukkaa ja tuntee paikkansa siinä arvostetuksi. Muita tärkeitä perustarpeita ovat autonomia – mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön sekä kyvykkyys eli työntekijä kokee onnistumisen tunteita työssään, mikä välittyy nautintona, kun tekijä pärjää työssään (Martela 2014). Tulevaisuudessa psykologisia perustarpeita haastaa jatkuva odotus olla useamman substanssin osaaja ja myös sosiaalisesti kyvykäs. IDEO Design Consultancyn toimitusjohtaja Tim Brown on kuvannut T-muotoista henkilöä, työntekijää niin, että T-kirjaimen pystyviiva edustaa henkilön taitoja ja asiantuntijuutta yhdellä alalla ja vaakaviiva työntekijän kyvykkyyttä yhteistyöhön yli toimialarajojen ja osaamisen soveltamista (Bodell 2020). Jatkokehityksenä joi-sakin yrityksissä nähdäänkin kehittyminen T-mallista E-mallin osaamiseen, jolloin työntekijällä on hallussaan muutama erikoisala ja työkokemusta useammasta eri tehtävästä – puhutaan moniosaajuudesta.

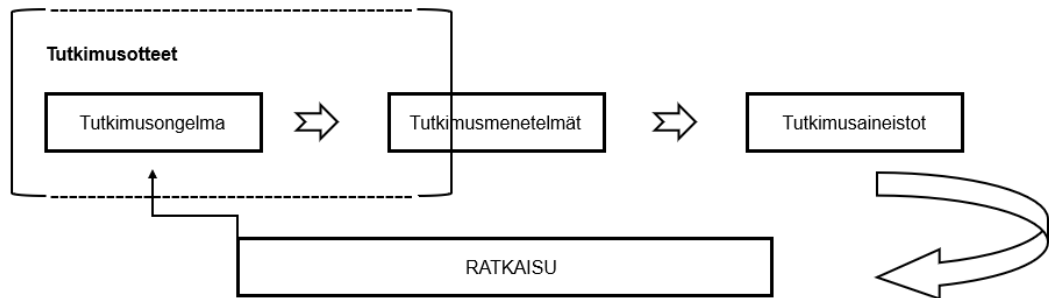
Henkilöstön moniosaajuuden laajuus ja taso määrittää joustavuuden vaihtelevissa työtilanteissa (Hällfors 2021). Joustavuus on yksi resilienssin osa-alueista tarkoittaen mukautumista, sietokykyä ja kykyä hallita työn vaihtuvuutta osaamisella, jota on ennakkoidusti hankittu. Yhteenvetona työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa asenne eli myötämielisyys, psykologisten perustarpeiden kokeminen ja tunteminen, ja työtehtävissä kasvaminen moniosaajuuteen organisaation sekä työyhteisön tukemana ja kannustamana. Työssä pärjääminen on konkreettisesti osaamista, joka mahdollistaa onnistumisen tunteiden muodostumisen voimavaraksi yksilölle itselleen, että reflektoiden sitä kaikille työntekijöille sosiaalisena pääomana.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Laadullinen tutkimustyö

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa ydinaiheena pyritään ymmärtämään resilienssin nykytila organisaatiokäyttäytymisessä ja aineiston tulosten kriittisistä havainnoista tuottamaan organisaatioille resilienssin hyödyntämisen malli. Tutkimuksen tekijöinä olimme kiinnostuneet selvittämään ilmiön resilienssi, suhdetta ja olemusta tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja merkityksistä pohjoismaisen palvelumallin käyttöönottoisessa kahdessa eri organisaatioissa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä, josta käydään vuoropuhelua teorian ja aineiston välillä aineistojen hankinnan suunnittelussa, analysoinnissa ja tulkinnassa (Juuti & Puusa 2020, 11). Erityispiirteenä laadullisessa tutkimuksessa ei tähdätä absoluuttisen totuuden löytämiseen, vaan havaintojen avulla luodaan tutkimuksen tuottamasta aineistoista tulkintoja, kuten esimerkiksi jostakin ihmisen toiminnasta, josta muutoin on ongelmallista saada käsitystä (kuvio 2).

Tarkasteltaessa määrällisen tutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen eroa, keskittyy laadullinen yksittäisen tapauksen syvälliseen seulontaan, kun taas määrällinen ruotii tapausten joukkoa. Kvalitatiivinen tutkimus on alituisesti deskriptiivistä eli kuvailevaa, toisin sanoen sanoihin, tekstiin ja kuviin perustuvaa sisältöä, jota tekijät analysoivat. Tässä prosessoinnissa looginen päättely on tyypillistä, edetään havainnoista tuloksiin. (Kananen 2014, 20.)



Kuvio 2. Kuvaus laadullisen tutkimuksen menettelystä, miten tutkimusongelma ratkaistaan tutkimusmenetelmillä hyödyntäen erilaista tietoa (mukaillen Kananen 2014, 20).

Tutkimusmateriaali kerättiin laadullisen opinnäytetyön tyypillisiä aineistokeruumenetelmiä hyödyntäen, joita ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja muihin aineistoihin perustuva tieto. Silti kyse on vain aineiston hankinnan tavoista, ei tutkimuksen menetelmistä (Sarajärvi & Tuomi 2009, 71). Laadullisessa tutkimuksessa on tavanomaista, että kesken tutkimusprosessin syystä tai toisesta tutkijoiden on täsmennettävä tai tarkennettava alkuperäistä tutkimusprosessin suunnitelmaa, tehtyjä valintoja, koska seikkaperäisesti ihmisen toimintaa ymmärtämään pyrkivä tutkimus ei kykene ennakoimaan kaikkea, mitä tutkimuksen aikana voi ilmetä (Vilka 2021, 56). Tutkimuksen elämisen rinnalla laadullinen tutkimus sisältää hypoteeseja, joilla viitataan kohdeilmion luonteeseen – sen todellisuuden testaamiseen. Tutkimuskirjallisuudessa on myös eroavia näkemyksiä hypoteesien käyttämisestä laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä hypoteeseja, toisin kuin kvantitatiivisessa, jossa hypoteesit antavat tutkijalle menettelytavat jonkun havaintoon, kokemukseen tai ajatteluun perustuvan käsitteen todentamiseen tai kumoamiseen (Kananen 2014, 57).

Juuti ja Puusa sen sijaan oikeuttavat hypoteesien käyttämisen kvalitatiivisessa tutkimuksessa toteamalla seuraavasti: ”laadullisessa tutkimuksessa, toisin kuin määrällisessä, hypoteesit johdetaan yksittäistapauksien analyysistä”. Aineiston keruu ja analysoinnin vaiheissa, jolloin niistä pyritään poimimaan ja koostamaan



synteesejä sekä johtopäätöksiä, ts. hypoteesit nousevat esiin empiirisestä aineistosta tutkimuksen aikana, milloin niiden merkityksiä todennetaan (Juuti & Puusa 2020, 79). Opinnäytetyössämme esimerkiksi olettamus resilienssin ymmärryksestä ja merkityksestä kohderyhmän keskuudessa tutkimuksen lähtötilanteessa, voidaan laskea yksittäiseksi tutkittavaksi hypoteesiksi. Tarkoituksena ei siis ollut tietoisesti koettaa todentaa ennakko-olettamuksia, vaan sen sijaan löytää uusia näkökulmia olemalla avoin uuden oppimiselle. Ennakko-oletukset kyllä tiedostettiin ja täten ne otettiin huomioon tutkimuksen esioletuksina, ei kuitenkaan tarkoituksena todentaa ennestään epäilemäänsä (Eskola & Suoranta 2008, 20).

Tutkimuksessa eli kehittämistyössä tarkastelumallin – lähestymistavan valinta, kuinka suunnittelusta edetään valmisteluun ja toteutukseen, on olennainen osa työnkulkua. Lähestymistavan valinta vastaa tutkimusstrategian valintaa (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2018, 51). Seuraavassa luvussa esitellään ja perustellaan tämän opinnäytetyön valittu näkökulma.

## 4.2 Tutkimusstrategia

Tutkimus tarvitsee ongelman ja siihen aiheen tarkan rajauksen, jolla taataan tieteellisen projektin kontrolli. Tutkimusfokuksen kirkastaminen voi osoittautua haasteelliseksi ja tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät vaikeutua, jos tutkimustiedon saanti näyttäytyy epämääräisen laajana ja rikkonaisena. Tutkimuksen kannalta keskeisiä päätöksiä ei ole linjattu ja ilmiöön liittyvää aineistoa kuratoitu. Tämä opinnäytetyö on laadullisena opinnäytetyönä klassinen tapaustutkimus, koska sen tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa on pyrkimys ymmärtää valittua kehittämisen kohdetta ja saada selville kapealaisesta kohteesta paljon tietoa. Täsmällistä tapausta tutkitaan observoiden paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2018, 53). Valitsimme tutkimusongelmaksi ja aiheeksi selvittää ja kehittää kahden eri maantieteellisen organisaation kyvykkyyttä, eritoten palvelupäälliköiden tasolla, miten he osaavat ennakoida suurta palvelumallin sisäänajoa ja käyttöönottoa.

Valittu ilmiö eli tutkimusongelma oli ilmiselvästi nähtävissä ja koottavissa perusteelliseksi tutkimustyöksi.

Resilienssi on moninainen käsite. Siksi rajasimme sen käsittelytavan muutostilanteen kontekstiin, jättäen ulkopuolelle siihen usein liitettävät psykologiset ominaispiirteet ja yhtymäkohdat, pysyen päivittyvien työ- ja toimintamallien omaksumisen ennakoimisen sektorissa. Prioriteetiltaan tärkeimmäksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joita toteutettiin tarkoituksenmukaisesti kaksi. Haastattelut jaettiin ajankohdille ennen ja jälkeen muutostilanteen, tarkoituksena ymmärtää empiirisesti resilienssin olemus ja onko sitä osattu hyödyntää muutosprosessissa vai ei, ja miten sen mahdolliset hyödyt arvotetaan. Tutkimusaineiston hankinta valikoitui H1:lle vuonna 2022 eli vuoden ensimmäiselle puoliskolle, jonka aikana koettiin päätapahtuma – palvelumallin lanseeraus, ja mahdollistettiin haastattelu ennakoivaltautumisesta siihen, että jälkihaastattelu, miten kaikki meni käytännössä. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä pitkäikäistä tutkimusta, tarkoittaen, että aineistoa kerätään pidemmän ajanjakson aikana eri ajankohtina (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58).

Opinnäytetyömme sivuaa henkisesti toimintatutkimusta siltä osin, että se on kiinnostunut, miten asioiden pitäisi olla, eikä ainoastaan tyytyä siihen, miten ne ovat kohdeorganisaatioissa. Tähän näkökulmaan ja väittämään perustuu olettauksemme resilientin organisaation hyvydestä, työvireydestä kestävästä ja vähemmän muutostilanteista kuormittavasta, joustavasta henkilöstöstä. Toimintatutkimuksessa on kuitenkin poikkeuksetta mukana henkilöitä, jotka osallistetaan aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen, tavoitteena todellisuuden muuttaminen (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2018, 58). Näin ollen, tämä menetelmä erottaa selkeästi kehitystyömme toimintatutkimuksesta. Kehitystyösämme palvelupäälliköt eivät olleet kehittävässä toimenkuvassa, vaan painavassa puolueettomassa asemassa tiedonlähteinä. Tutkimusote on silloin konstruktiiivinen tai läheisesti sitä muistuttava, vaikkakin lopputulemaltaan kevyempi.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on luoda täsmällinen tuotos. Se voi olla suunnitelma, mittari tai malli, joka rakentaa jonkin aikaisemman edellistä paremmaksi tutkimuksen myötä. Konstruktiiivisella tutkimuksella on tahtotila

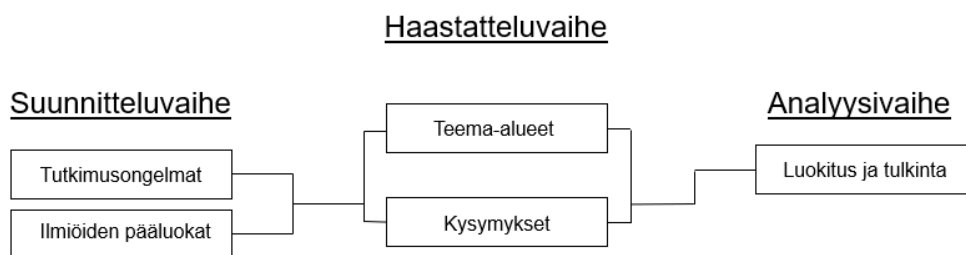
määrittää pragmaattiseen ongelmaan uudistunut ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2018, 65). Opinnäytetyömme konstrukttiivinen läheisyys liittyy näkökulmaan ja tavoitteeseen tuottaa malli resilienssin hyödyntämisestä sekä integroimisen tavoista organisaatioiden toimintatapoihin, sen jälkeen, kun resilienssin ymmärryksen tila oli ensin case-esimerkin kautta haastatellen ja analysoiden selvitetty. Eli käytimme konstruktivistista tapaa lähestyä tutkimuksen ongelmaa ja siitä johdettua loppuratkaisua, jossa pyrimme parantamaan työyhteisöjen kriisikestävyyttä muutostilanteissa, kuitenkin eroten konstruktivisen tutkimuksen ilmeisestä otteesta siltä osin, että tutkimuksemme ei sisällä lopputuotoksen testausta, vaan siihen perustuvan ja esihenkilöille suunnatun ohjeistuksen laatimisen tulevia muutostilanteita varten.

### **4.3 Kohdejoukko ja haastattelumenetelmät sekä toteutus**

Työ- ja elinkeinotoimistoissa palvelupäälliköt sijoittuvat matalissa organisaatiokaavioissa toimeenpano operatiiviselle tasolle esihenkilörooleissaan. Heidän yläpuolellaan operoi ainoastaan muutamat palvelujohtajat sekä yksittäiset johtajat per toimialue. Kun lakisääteisesti toimeenpannaan esimerkiksi uusia rakennemuutoksia, kuten palvelutoimintojen uudistaminen, jota pohjoismainen palvelumalli suuressa mittaluokassaan edustaa, olivat palvelupäälliköt keskeisesti viemässä esihenkilöasemassaan muutosta asiantuntijatiimeille yhdessä työskennellen. Palvelupäälliköiden valinta kohdejoukoksi oli luonnollinen keskeisen tehtävänkuvan, että myös heidän esihenkilöimien tiimien henkilömäärän vuoksi. Yhteensä kahdesta eri TE-organisaatiossa tutkimuksen ydinjoukkoon kysyttiin seitsemän palvelupäällikköä. Keskimäärin heillä kaikilla on vastuullaan yli 20 asiantuntijaa eri tiimeissä ja useamman vuoden kokemus TE-hallinnossa työskentelystä, osalla parin vuosikymmenenkin työkokemus, ja muissakin tehtävissä kuin palvelupäällikön työnkuvassa.

Haastattelut olivat molemmilla kerroilla yksilöhaastatteluja, joissa molemmissa haastattelijoina toimivat kumpikin tutkimustyön tekijä. Ensimmäinen ja toinen haastattelukierros sisälsivät neljä teemaa ja jokainen teema maksimissaan yhdestä kuuteen kysymystä. Teemahaastattelussa ei voi kysyä liian avoimesti ja

epätarkasti, vaan tarkoitus on saada merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman kysymykseen, viitekehykseen (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75). Tässä tutkimushaastattelun lajissa edettiin yksityiskohtaisen kysymysten sijaan keskeisten teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48) (kuvio 3.). Teema piirtää haastattelukeskustelulle aiheen. Avaavien kysymysten kautta haastateltava kertoo omakohtaisen näkemyksen – tarinan aiheesta, miten hän sen jäsentää, kokee ja näkee (Kananen 2014, 79). Teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun valintaa puolsi selkeä tutkimusongelma ja siihen kohdistunut muutostilanne, jonka käsittelyyn valitut haastateltavat ymmärsivät ammatillisesti juuri oikealla tavalla. Ilman tätä varmuutta ei voida olettaa, että vastaukset olisivat todella tutkimusongelmaan vastaavia (Sarajärvi & Tuomi 2009, 77). Kohderyhmän, toimintaympäristön sekä kulttuurin tuntemus on tärkeää käytettäessä laadullista tutkimusta (Vilkkä 2021, 130). Haastattelukysymykset laadittiin etukäteen ja tällainen työjärjestys on tyypillistä puolistrukturoidussa haastattelussa, jossa kysymysten tarkkoja sanamuodot saattavat vaihdella sekä kysymysten järjestys (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2018, 108).



Kuvio 3. Teemat tutkimuskokonaisuudessa. (mukaiillen Hurmetta ja Hirsjärveä 2009, s. 67.)

Haastattelut olivat molemmilla haastattelukierroksilla kestoiltaan noin 30 minuutin yksilöhaastatteluita. Haastatteluteemojen rakenteisiin kuuluneet tiiviit kysymyspatterit roolitettiin täsmällisesti ja tasamäärällisesti tutkijoiden kesken ja nämä ennakkoon sovitut roolit toistettiin kysymystarkasti jokaisen haastateltavan kohdalla. Internet tarjoaa erilaisia teknisiä haastatteluratkaisuja myös niin kutsutuille face-to-face-ratkaisuille (Kananen 2014, 73). Kaikki 14 haastattelua

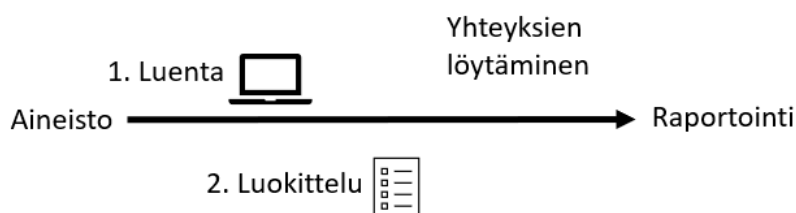
toteutettiin Teamsin viestintä- ja yhteistyöalustalla, joka tuki litteroinnin ketteryyttä, kun haastatteluista syntyi automaattisesti tallenteet Teams-haastattelu-palavereiden päätteeksi.

Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Kirjoituskielen, puhe- vai kirjakielen, valinta riippuu siitä, miten aineistoa käytetään analyysi- ja raportointivaiheessa (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2018, 110). Tekstipurku tapahtui yleiskielellä ja miltei sanatarkasti. Kaikki haastattelusisältö tallennettiin taulukkoon, joka luotiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Taulukko sisälsi erillisen sarakkeen, johon kirjoitimme huomiot esimerkiksi, miten palvelupäälliköt kuvasivat omaa ja tiimiensä toimintaa tietyissä tilanteissa. Haastatteluista kerätty raakadata on analysoitava nopealla aikaviiveellä, jotta tutkijan tietomäärä kasvaisi tutkimuksen tiedonkeruun dokumentoinnin myötä, sillä alkuhaastattelut syventävät ja tarkentavat tutkijan perspektiiviä suunnitella jatko-haastatteluiden kysymyssisältöjä (Kananen 2014, 76). Ensimmäisen haastattelukierroksen litterointi valmistui kolme viikkoa palvelupäälliköiden ja tutkijoiden ensikohtaamisen jälkeen. Vastauksilla oli tietoinen asema jälkimmäisen haastattelukierroksen teemojen ja kysymysten suunnittelussa.

#### **4.4 Aineisto-/sisältöanalyysistä kohti diskurssianalyysiä**

Lähtökohtana tutkimuksellemme oli ymmärtää ja tunnistaa ilmiö TE-toimiston resilienssi, ja löytää kehittämiskohdat sen hyödyntämiseen tulevissa muutostilanteissa. Sisältöanalyysi pohjautuu vankasti tulkintaan ja perustuu päättelyyn, jossa empiiristä eli kokemusperäistä tutkimusaineistoa viedään kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020, 148). Meille tutkijoille oli muodostunut kokemusta työmme kautta resilienssin olemuksesta organisaatioissamme ja sen pohjalta omia näkemyksiä, osittain ristiriitaisia, mahdollisista haasteista resilienssiin ymmärrykseen liittyen. Tästä syystä aineiston analysointi alkoi jo haastatteluvaiheessa. Analysointi sekä havainnointi jatkui koko tutkimuksen ajan, koska siirtymisvaihe pohjoismaisen palvelumallin käyttöönottoon edellytti henkilöstöltä paljon uuden sisäistämistä, ja näin tutkijoina kykenimme reflektimaan empiirisesti tilanteen kehittymistä rajatun aikajakson ajan.

Kuten edellä kerroimme, haastattelut teemoitettiin. Tämän menetelmän valinta johti siihen, että aineiston analyysivaiheessa pystyimme havainnoimaan nimittäjiä ja piirteitä, jotka olivat yhteisiä usealla haastateltavalle palvelupäällikölle (Juuti & Puusa 2020, 152) (kuvio 4). Tutkimuksen haastatteluaineistojen lisäksi analysoitavana oli työnantajalta saatuja ohjeistuksia ja ohjeita, materiaaleja työnantajan toteuttamista koulutuksista, artikkeleita ja muita aihetta sivuavia tutkimuksia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136–137). Tästä kokonaisuudesta syntyi viitekehys sille, miten organisaatiot ohjeistivat ennakointia ja valmistivat henkilöstöä muutostilanteeseen. Samalla rakentui haastattelukokonaisuus ongelman ympärille, oliko resilienssilähtöinen ajattelu läsnä esihenkilöiden toiminnassa suuressa palvelurakenteen muutoksessa vai ei.



Kuvio 4. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet. (mukailten Kanasta 2014, 144.)

#### 4.5 Teemahaastatteluiden havainnot ja tulkinta

Teemahaastattelumme havainnointi alkoi jo ennen varsinaisia haastatteluja. Haastateltavat jakautuvat kahden eri TE-toimiston palvelupäälliköihin. Tiesimme jo ennen haastatteluja heidät oman työmme kautta. Heillä kaikilla on laaja-alainen näkemys aiemmista muutoksista ja tulevasta muutoksesta. Heillä on tieto ja taito suodattaa tietoa toimiston johdolta kaikille työntekijöille. Haastattelujoukon keskinäistä eriävyyttä arvioitiin työuran pituudella TE-toimistossa, jolla saatiin hyvä taustamuuttuja (Vehkalahti 2014, 131–132). Tätä kautta haastattelujoukolla on se kaikki tieto, mitä eri muutoksiin liittyy TE-toimistoissa. Haastattelut olivat kahdessa osassa, ennen muutosta ja muutoksen jälkeen. Tällä pystyimme jaottelemaan aineiston olettamukseen, faktalliseen muutokseen ja havaittuihin haasteisiin. Näiden avulla pystyi haastatteluvastaukset luokittelemaan

merkityksen mukaan. Eri vastauksia yhdistelemällä pystyttiin tuomaan esiin yhtenäisiä onnistumisia, huomioita ja puutteita. Lopullinen tulkinta on yhdistelmä eri haastateltavien huomioista ja esiin nostamista puutteista kuin myös itse tutkijoiden huomioista, tiedoista ja tutkimuksen tuomista tulkinnoista (Hirsjärvi & Hurme 2009, 147–153).

#### **4.6 Tutkimuksen luotettavuusarviointi**

Tutkimuksemme laatuun vaikutti oma ymmärryksemme resilienssin kehittämisen tarpeesta. Oma mielikuva ja työnkautta tullut kokemus ohjasi haastattelurungon tekemistä ja muokkaamista. Tämä ohjasi ennalta kysymykset oletettuihin kehittämiskohtiin. Haastattelut tehtiin siten, että molemmat tutkimuksen tekijät osallistuivat jokaiseen haastatteluun yhdessä. Kaikki haastattelut tehtiin samalla ennakkoon tehdyllä kysymyspohjalla, jotka kaikki esitettiin kaikille haastateltaville. Haastattelut litterointiin yhteiseen tiedostoon ja yhteisesti sovitulla tavalla heti haastattelujen jälkeen. Tutkimuksen reliaabelius, eli luotettavuus, varmentui kahdella eri tavalla, samaa henkilöä haastateltiin kahdesti ja vähintään kaksi tai useampi vastaaja vastasi samantarvoisesti (Vehkalahti 2014, 41–42). Tutkimuksen validiuteen, eli pätevyys, vaikuttaa niin tekijöiden arkikokemukset, haastateltavien vastaukset, joihin vaikuttanut myös heidän arkikokemuksensa sekä muiden työkavereiden kokemukset (Vehkalahti 2014, 40–41). Näiden pohjalta on jokainen joukko luonut omat määritelmänsä. Luotettavuuden kannalta myös niin haastateltavien kuin tutkijoiden substanssiosaaminen luovat tutkimukselle uskottavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184–190).

## **5 Tulokset – haastatteluiden ensimmäinen osa ennen muutosta**

### **5.1 Muutosvalmiuden tila yleisesti tutkimuksen kohderyhmässä**

Kaikki palvelupäälliköt kertoivat pärjäävänsä muutoksessa joko hyvin tai aika hyvin. Suuri osa haastateltavista oli sitä mieltä, että myös organisaatioiden muutosvalmius on vahvasti hyvällä tasolla, mutta ei kuitenkaan yllä kiitettävälle tasolle. Henkilöstön pitkä työkokemus ja sen mukana karttunut kokemus työskennellä muutosaktiivisessa työkuultuurissa, tukee asiantuntijoiden kyvykkyyttä hallita päivittyviä olosuhteita. Tämä on nähtävissä esimerkiksi kognitiivisena taitona omaksua uutta. Substanssihallinnan lisäksi pitkä kokemus valtionhallinnossa koettiin kasvattaneen toleranssia ottaa mentaalisesti vastaan alati uutta tietoa ja reagoida hallituksen päätöksiin, joihin reagointiaika on usein ollut varsin lyhyt. Vastakohtana nähtiin, että työarjen ja rakenteiden on oltava kunnossa, ja myös työrauhan säilyttävä, jotta muutoksista mennään läpi onnistuneesti. Osa palvelupäälliköistä mainitsi riskeinä yksilölliset erot suoriutua muutoksista sekä mahdolliset epävarmojen tilanteiden synnyttämät pelkotilat, joiden koettiin olevan sidoksissa tekijäkohtaiseen kokemukseen ja tietotaitoon.

Muutostilanteen hallinnan mahdollisuudesta oli kaikilla esihenkilöillä hyvin yhdenmukainen ajatus, sillä heidän asemansa organisaatiossa mahdollistaa tiedon saamisen ensimmäisten joukossa, ja näin ajan tasalla pysymisen. Tärkeintä heille on aina kontekstin ymmärtäminen, miksi ja mitä muutoksella tavoitellaan. Suuren kuvan ymmärtäminen on heille mekanismi muutoksen käsittelyyn, josta käynnistyy henkilökohtainen perehtyminen annettuun informaatioon, kuten lain tulkintaan, uuteen toimintamalliin tai tapoihin. Erittäin hyväksi koettiin esihenkilökollegoiden tuki ja keskustelut kollegaverkostossa, jossa voi saada omille tulkinnoilleen vahvistusta ja myös täydentävää lisätietoa. Palvelupäälliköt olivat samoilla linjoilla myös siitä, että valmistautuminen muutostilanteeseen tarvitsee riittävän suunnittelun, tämä korostui vastauksissa.



Yllättävien tilanteiden ennakointi, miten tositilanteessa reagoidaan ja toimitaan, on suunnitelmallisuuden keskeisiä merkityksiä muutostilanteissa selviytymiseen. Siitä huolimatta, että palvelupäälliköt tunsivat saavansa uudistuksista tarpeeksi tietoa ja olevansa tiedonsaannin suhteen ensimmäisten joukossa, toivoi osa heistä saavansa vaikuttaa nykyistä enemmän tuleviin muutoksiin omilla mielipiteillään. Tämä näkyi huolena siinä, että päätöksistä saattaisi jäädä uupumaan ns. kenttäväen näkemykset, miten teoria viedään käytäntöön niin, ettei henkilöstölle syntyisi tuntemusta, että tieto on vain tiputettu ylhäältä alaspäin, osallistamatta työntekijöitä siihen mitenkään. Sen lisäksi, että muutoksen ydintavoitteet olivat tiedossa, nimesivät palvelupäälliköt olennaisimmaksi asiaksi tiedonjaossa mukana pysymisen, jotta muutosten vaikutusta ehditään käsitellä ja suunnitella. Myös asioiden läpinäkyvyys ja muutoksen etenemisen kuvaaminen vaiheittaisena kronologisena prosessina pidettiin selkeyden vuoksi olennaisena välittää esihenkilöille ja henkilöstölle. Muutostiedon pirstaloituminen eri alustoille ja kanaviin nähtiin riskialttiina sisäistämisen kannalta.

Muutoksen riskeistä kysyttäessä esihenkilöt mainitsivat henkilöstön työssäjaksamisen tai kuormittumisen. Huoli henkilöstön jaksamisesta kulminoitui myös muihin riskeihin. Tällaisina riskeinä mainittiin riittämätön valmistautuminen, uusien työtapojen ja työkalujen haltuun ottaminen ja kiire muutoksen toteuttamisessa. Muutoksessa on varmistettava yksilön kehitystarpeet, jotta muutos tapahtuu onnistuneesti. Esihenkilön merkitys yksilön kehityksessä korostui niin tiimikeskusteluissa kuin henkilökohtaisissakin keskusteluissa. Palvelupäälliköiden mielestä tärkeissä keskusteluissa työntekijöiden kanssa voidaan purkaa myös negatiivisia tunteita ja epäilyjä, jotka kohdistuvat muutokseen.

## **5.2 Muutokseen valmistautuminen**

Palvelupäälliköt valmistautuivat muutokseen perehtymällä asioihin omaehtoisesti. He etsivät kaikkea muutokseen liittyvää sisältöä itsenäisesti työnantajan kanavista ja varasivat aikaa materiaaleihin perehtymiseen. He pyrkivät selvittämään, miksi muutos tehdään, mitä muutoksella tavoitellaan ja miten päästään uusiin tavoitteisiin. Itsenäiseen valmistautumiseen kuului myöhemmin kaiken

omakohtaisen tiedon siirtäminen asiantuntijatiimeille. Lähes kaikilta palvelupäälliköiltä löytyi tämän kaltainen toimintamalli muutostilanteeseen valmistautumisessa. Lisäksi mainittiin palvelupäälliköiden yhteiset keskustelut, joilla varmistetaan, että kaikilla oli yhdenmukainen ja ajantasainen tieto olemassa.

Valmistautumista tukevana asioina nähtiin työkokemus ja mahdolliset opinnot muutoksesta, sekä laajemmat tiedot ja taidot muutoksista. Erityishuomioina nousi esiin muun muassa tietojärjestelmien hyvä osaaminen ja ymmärrys, että lakien ja asetusten osaaminen, jotka ohjaavat kaikkea TE-toimiston toimintaa. Opintojen osalta merkittäviksi osa-alueiksi haastateltavat mainitsivat johtamis- ja muutosjohtamisen opinnot sekä muutosta käsittelevät tutkimustyöt. Kaiken tämän tiedon pohjalta esihenkilöiden teoreettinen ja kokemuspohjainen valmius muutoksen läpiviemiseen oli hyvällä tasolla.

Esihenkilöt aloittivat asiantuntijatiimien valmistamisen muutokseen siis sen jälkeen, kun olivat itse sisäistäneet tulevan muutoksen riittävällä tasolla. Melkein kaikki mainitsivat keskustelemisen ja kuuntelemisen tärkeyden vuorovaikutuksessa. Tärkeäksi koettiin asiantuntijoiden omatoiminen muutokseen perehtyminen riittävällä ajankäytöllä. Palvelupäälliköiden mielestä muutoksen tavoitteiden avaaminen ja niistä yhdessä keskusteleminen loivat pohjaa tiimien itseohjautuvuudelle. Esihenkilöiden tehtäväkuvaan nähtiin kuuluvan henkilöstön rauhoittelu ja väriin huhupuheiden katkaiseminen. Haastateltavat halusivat myös vahvistaa asiantuntijatiimien palveluasennetta, substanssiosaamista ja yhteishenkeä. Näitä pidettiin tärkeinä tekijöinä muutoksessa onnistumisessa.

### **5.3 Toimintamallit ja työkalut muutoksen valmistautumisessa**

Vastausten mukaan palvelupäälliköt valmistautuivat suureen palvelumallimuutokseen hyvin samankaltaisesti molemmissa organisaatioissa. Ajatuksellisena tahtotilana oli muodostaa raamit muutokselle, mistä on kyse, ja samalla luoda raamien sisälle työskentelytila – liikkumavara asiantuntijoille, missä kulkivat alueelliset soveltamisen mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön järjestämät infot ja muut tiedotustilaisuudet koettiin arvokkaina ohjaavina tilaisuuksina.

Oman organisaation sisällä yhteen koostetut tiedot Excel-ohjelmiston tiedostoihin, sekä reaaliaikaiset lukemat QlickView'n datan kautta antoivat konkreettista näkymää organisoida työtä ja valmistautua työn ohessa muutokseen. Lisäksi asiantuntijoiden henkilökohtaisen perehtymisen suhteen aivan keskeisenä tiedonlähteenä pidettiin sisäistä intra-sivustoa. Lakimuutokset ja muu palvelumallin toiminnallisuuteen liittyvä tiedon jäsentäminen oli asiantuntijoiden omakohtaista työtä, ja samalla yksilöllinen vastuu opiskella ja ottaa haltuun tulevan muutoksen teoretiatieto. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteinen tavoite oli pilkkoa tietoa ja löytää vastauksia esiin nousseisiin haastavampiin asiayhteyksiin.

#### **5.4 Valmiustila ja organisaation tuki ennen suurta muutosta**

Palvelupäälliköt kuvasivat valmiustasoaan tulevaan muutostilanteeseen seuraavasti: ”ihan ok, kohtalainen, ei ole hyvä, vähän pelottaa”. Tunnetilojen vaihtelua selitti esihenkilöiden ajankohdan mukaiset näkemykset organisaatioiden tietoisuuden tilasta. Osa oli sitä mieltä, että tietoa puuttui edelleen, kuten soveltamisohjeita. Sen lisäksi oli epäluuloja uuden ajanvarausjärjestelmän käyttöönotosta, kun kuntakokeilun suunnalta oli kuultu ”suunnitelmavelasta”, jolla tarkoitettiin suurta määrää kysymyksiä, joihin ei ollut olemassa toistaiseksi selkeitä vastauksia. Kaiken tämän takia esihenkilöillä tunnetila oli skeptinen, varsinkin kun he tiesivät, miten suuri haaste uuden asiakaspalvelumallin sisäänajo oli verraten moniin aikaisempiin muutoksiin.

Tuleva palvelumalli tuntui erityisesti yhdestä palvelupäälliköstä ennakkoon kaavamaiselta, ja hän spekuloikin tilannetta kyseenalaistaen, miten uusi malli voisi yhtä hyvin palvella kaikkia asiakkaita. Toisaalta toimenpiteet, kuten työryhmien perustaminen, joiden tehtävä oli valmistella muutosta – referoida sitä organisaatiolle, loi positiivista näkemystä, neutraalia suhtautumista ja luottamusta tulevaan. Valmistelutyöryhmien ja TEM:n viestinnän toivottiin olevan mahdollisimman avointa, luotettavaa ja ajankohtaista. Yksi palvelupäällikkö totesikin: ”Viestintä on vienyt kaoottisuuden tunteen pois ja tuonut tilalle strategisemmän lähestymistavan ja suunnittelun”. Silti tuleva arki ja sen toimivuus herätti paljon mietintää esihenkilöiden keskuudessa, myös ajatuksia perehdytyksen kuormituksesta, koska uutta asiakaspalvelumallia varten oli rekrytoitu kaikille TE-

toimialueille lisää henkilöstöä, joilla ei ollut välttämättä aikaisempaa kokemusta TE-palveluista.

Palvelupäälliköiden mielestä tiedon jakaminen oli aloitettu ajoissa ja sitä oli välitetty toistuvasti, jopa "infoähkyyn" asti. Sen vuoksi molemmissa organisaatioissa oli lähdetty testaamaan ennakoivasti tulevan palvelumallin työvaiheita, kuten tiheämmin tehtävää asiakaskontaktointia. Tästä huolimatta kaksi palvelupäällikköä esitti huolen valmistautumiseen varatun ajan riittävydestä. TE-toimistoissa on aikaisemmin totuttu siihen, että muutokset astuvat voimaan aina alkuvuodesta, mutta nyt tilanne oli toinen, sillä uuden palvelumallin aloitus sijoitui toukokuun alkuun, ts. TE-toimistolaisten mukaan keskelle kalenterivuotta. Osan palvelupäälliköiden mielestä palvelumallin lanseeraus olisi voinut tapahtua vasta syksyllä kesälomakauden jälkeen. Organisaatioissa oli kuitenkin valmistauduttu ajatukseen, että kaikki ei ole kuitenkaan valmista palvelumallin aloituksessa, vaan hyvinkin keskeneräistä. Ainoastaan yksi palvelupäällikkö ei pitänyt muutosta sittenkään kovin merkittävänä, vaikka toinen palvelupäällikkö-kollega oli samaan aikaan hyvinkin huolissaan lainsäädännön soveltamisohjeituksen vaillinaisuudesta.

## **5.5 Muutokseen kouluttaminen ja siitä tiedottaminen**

Viestintää ja infoa saapui KEHA:lta (ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus) ja Työ- ja elinkeinoministeriöltä. Kaikki esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että erilaisia koulutuksia ja valmennusohjelmia oli tarjottu riittävästi. Valtakunnallisesti jaettiin toimintamallin kuvaukset ja ohjeistettiin niiden käyttö, kuten myös tekninen järjestelmien käyttöönotto. Tutkimuskohteena olleissa organisaatioissa henkilöstöä ohjattiin perehtymään muutokseen digitaalisen oppimisympäristön eOppivan kautta. Substanssiasiat olivat varsin laajasti ja hyvin perehdytetty, mutta yksilötasolla se oli jäänyt pienemmälle huomiolle. Tämä nousi myös haastatteluissa esiin. Yhden palvelupäällikön vastauksesta asia kävi voimakkaimmin selväksi: "Yksilön resilienssiin tai organisaatio-resilienssiin on minun mielestäni tullut tosi vähän valmennusta". Kukaan haastatteluista ei myöskään maininnut henkistä valmistautumista, ellei siitä erikseen kysytty.

Uudesta palvelumallista oli tiedotettu laajasti eri kanavissa, joita olivat verkkosivut, intra-uutiset, henkilöstöinfot, sähköpostit ja erilaiset koulutukset. Palvelupäälliköiden näkökulmasta viestintä oli hyvää tai kohtuullisen hyvää. Osaan tapahtumista henkilöstö oli jopa ohjattu tai kutsuttu kalenterin kautta suoraan osallistumaan. Esihenkilöt pohtivat tiedotusta myös alaistensa näkökulmasta, koska he joutuivat toimimaan suodattimina siirtäessään tietoa eteenpäin ylhäältä alaspäin. Laajemmin ajateltuna esihenkilöillä ei ole ollut yhteisesti sovittua linjaa tiedottamisen tavoista. Haastatteluissa ei esiintynyt kritiikkiä tiedottamista kohtaan, mutta sitä oli kuitenkin ilmennyt asiantuntijoiden keskuudessa. Esihenkilöiden mielestä viestintä olisi vaatinut laajemman ja tarkemman viestintäsuunnitelman, nyt siitä jäi pirstaleinen mielikuva.

## **5.6 Haasteet ja esihenkilöiden suhtautuminen muutoksen läpiviemiseen**

Esihenkilöiden vastaukset nivoutuivat hieman eri tulokulmista muutokseen sitouttamiseen, tätä pidettiin tärkeänä asiana. Lähes kaikki palvelupäälliköt pitivät oleellisena myydä muutoksen tarkoitus henkilöstölle, jotta sitä lähdeittäisiin toteuttamaan hyvässä hengessä ja luottaen siihen, että muutos onnistuu arkielämässä. Asiantuntijoiden kuormittuminen oli puolestaan yhteisesti tunnistettu riskitekijä. Vastauksista kaikui asiantuntijoiden tasapainottelun taito, kuinka he tulevat hallitsemaan monivaiheiset tilanteet ajankäytöllisesti, että oman jaksamisen suhteen. Sana työhyvinvointi toistui useamman haastateltavan vastauksessa, sen tukeminen nousi onnistumisen ehdoksi.

Puolet haastateltavista määritteli uuden palvelumallin haasteeksi tietämättömyyden. Käytössä ei ole varasuunnitelmia. Miten varautua, kun ei tiedä mihin varautua? Todettiin myös, että haasteet on tunnistettu etukäteen ja niihin oli valmistauduttu muun muassa lisärekytöinneilla. Joka tapauksessa käytännön odotettiin näyttävän viimeistään ne asiat ja tilanteet, joissa haasteet voisivat todentua. Kannustavina toimenpiteinä esihenkilöt mainitsivat henkilöstön motiivoinnin ja joustavuuden – annetaan asiantuntijoille mahdollisuus vaikuttaa tuleviin työtehtäviin. Mitään erityisiä valmistautumisen menetelmiä ei tunnistettu, eikä sellaisia ollut olemassa. Kaikki ongelmatilanteiden välttäminen kohdistettiin kouluttautumisen ja osaaminen syventämisen varaan.

## 5.7 Muutoksen voimavarat, toimintamalli ja seuranta

Haastateltavat mainitsivat useampia voimavaroja, jotka tulisi olla kunnossa muutostilanteeseen lähdeittäessä. Kahdessa vastauksessa huomioitiin henkilökohtainen jaksaminen ja elämä, ne esimerkiksi tulisi olla hallinnassa hyvän resilienssin saavuttamiseksi. Lähes kaikki mainitsivat työn substanssiosaamisen merkityksen muutostilanteen onnistumisessa. Isona huomiona painottui tiimihenki ja yhteinen tahtotila tarttua toimeen. Muutoksen läpivieminen vaatii yhteisen suunnitelman ja jokaisen tulee olla siinä mukana. Konkreettisenä esimerkkinä mainittiin erilaiset ryhmäkeskustelut. Valmius tulee olla kunnossa niin yksilö- kuin tiimitasolla. Yksilötason valmiutta muutokseen pidettiin yhtä merkittävänä kuin tiimin ja organisaation valmiutta.

Muutoksen seurantaan ei ole TE-toimistossa käytössä omaa yhtenäistä mittaristoa. Vastausten perusteella esihenkilöt pyrkivät tunnistamaan muutoksen tavoitteiden täyttymistä seuraamalla työtyytyväisyyttä. Fiilismittarit ja sen osa-alueet, kuten onko työ tehokkaampaa kuin ennen -tyyppiset kysymykset ja analysoinnit kertoivat tavoitteiden täyttymisistä. Esihenkilöt joutuvat myös luottamaan keskusteluihin ja siellä kuulemiinsa huomioihin muutoksen tapahtumista sekä onnistumisista. Normaalin työarjen sujuvuus nähtiin empiirisenä huomiona kertomaan siitä, että muutos on viety läpi onnistuneesti. Hyvinä menetelminä mainittiin kehityskeskustelut ja välikeskustelut sekä muu valmentavaan johtamiseen perustuva toiminta. Myös työterveyden seuranta nostettiin yhdeksi suuntaa antavaksi mittariksi arvioida muutoksessa suoriutumista.

TE-organisaatioilla ei ollut yhtenäistä ohjeistusta tai toimintamallia muutostilanteen läpiviemiseen. Kaikki haastateltavat havaitsivat asioita, mitkä tulisi ottaa huomioon tällaisessa mallissa. Moni palvelupääällikkö mainitsi työhyvinvoinnin, työterveyden tai työsuojelun, mitkä tulisi huomioida muutoksia suunniteltaessa. Itse substanssi ja työn sujuminen oli ohjeistettu hyvinkin tarkasti, mutta työterveydellinen ja henkinen ohjeistus on jäänyt vähälle huomiolle. Tällä hetkellä muutostilanteessa korostuivat valmentava johtaminen ja tuloksella johtaminen, joilla oli mahdollista epäsuorasti lisätä stressiä muutoksessa olevalle henkilöstölle. Resilienssin aineksia oli ollut suunnitelmissa ja puheissa, mutta ei niin, että termiä olisi käytetty tietoisesti ja ymmärretysti, tai että näkökulma olisi ollut

suunnitelmissa mukana. Tämä näkemys yhdisti kaikkien palvelupäälliköiden mielipiteen resilienssin hyödyntämisestä. Yksittäisessä esihenkilön vastauksessa ymmärryksen puute skaalautui koko hallinnon laajuudelle, josta syntyi ajatus, että resilienssin systemaattinen kehittäminen olisi aloitettava tällä laajuudella. Resilienssistä ja sen merkityksestä pitäisi tehdä tietoisempaa, koska esihenkilöiden näkökulmasta resilienssiin viitattiin löyhästi ja ennakoimista sekä varautumista kehitettiin epäkronologisesti muutosvalmiutta tunnistamatta, ja ymmärtämättä, että kyse on resilienssistä terminologisesti ja käsitteellisesti.

## **6 Tulokset – haastatteluiden toinen osa muutoksen jälkeen**

### **6.1 Muutoksen voimavarat, toimintamalli ja seuranta**

Haastateltavien vastaukset jakoutuivat kahteen osaan. Varautuminen organisaation muutostilanteeseen ei ollut joko riittävää, tai se oli ollut riittävää käytävissä olleisiin ennakkotietoihin nähden. Vaikka vastaukset ovat ristiriidassa toisiinsa nähden, niin niistä voi päätellä organisaatioiden käyttäneen kaiken mahdollisen tiedon muutoksen läpiviemiseksi, mutta ohjeistus oli saapunut liian myöhään ja lain tulkintaan käytettävä aika oli jäänyt liian suppeaksi. Varautumisen parantamiseksi olisi siis pitänyt saada lisää ohjeistus ja tulkintaohjeet aikaisemmin omaksuttavaksi. Yksinkertaisesti sisäistämiseen varattu aika osoittautui liian vähäiseksi.

Kaikki palvelupäälliköt löysivät kehitettävää omassa varautumisessaan muutostilanteeseen. Ongelmana toistui sama, mikä vaikutti myös koko organisaation muutosvalmiuteen eli koettiin, että ohjeistus ja lain tulkinta tulivat liian myöhään. Esiin nousi myös ajan riittäminen omaehtoiseen perehtymiseen, saati laajemman ymmärryksen rakentaminen kyseisestä muutoksesta. Palvelupäälliköiden tulee osata ohjeistaa alaisiaan oman substanssin kautta ja laajentaa jokaisen asiantuntijan ajattelua. Tähän olisi kaivattu lisää aikaa, että jokaisen ymmärrys muutoksen vaikutuksesta olisi ollut riittävällä tasolla.

Palvelupäälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että asiantuntijoille olisi pitänyt antaa enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Riittämätön aika toistui useamman haastatellun vastauksessa, etenkin kun sitä suhteutettiin jokaisen työtehtävän suorittamiseen siinä samalla. Asiantuntijat joutuivat opiskelemaan muutosta omien työtehtävien ohessa, jolloin monilla ei jäänyt tarvittavaa aikaa uuden opetteluun. Organisaatiotasolla aikaa oli varattu riittävästi myös asiantuntijoille, mutta sitä ei kyetty käyttämään, koska ohjeistukset ja lain tulkintaohjeet tulivat myöhässä. Kaikille oli kalenteroitu yhteisiä koulutuksia ja perehdytystilaisuuksia pitkälle aikavälille, mutta lopulta myöhään tulleet ohjeet aiheuttivat turhautumisen tunteen puutteellisesta varautumisesta.

Uuden palvelumallin sisäistäminen ja käyttöönotto asiakastyössä oli kaiken kaikkiaan haastava ja se yllätti monet. Tarkempi ohjeistus mallin toteuttamiseen saapui viime tintaan ja sen pikkutarkkuus oli jotain, mitä ei osattu odottaa. Sisältöä haastateltavat kuvailivat sanoilla monimutkainen ja vaikeaselkoinen. Haasteet olisi pitänyt tunnistaa vieläkin paremmin. Vaikka uutta palvelumallia pilotoitiin, ei sitä päästy testaamaan tarvittavan tarkasti puutteellisen ohjeistuksen vuoksi. Organisaatioissa tiedostettiin kyseessä olleen työhistorian suurin muutos, mutta silti ei-toivottujen tilanteiden määrä pääsi yllättämään ja henkilötöissä vahvistui tunnelma, että muutos oli valmisteltu liiallisella kiireellä. Asiantuntijat olivat olleet vaikeuksissa soveltaessaan uuden palvelumallin toimintaa asiakaskohtaamisissa, joita on toteutettu huomattavasti tiiviimmällä tahdilla. Uuden palvelumallin muutoksen vaikutus työhön oli kaiken kaikkiaan hyvin työllistävä.

## **6.2 Miten joustavia organisaatio ja esihenkilöt olivat muutostilanteessa?**

Organisaatiot osoittivat joustavuutta – venymistä keskellä haastavaa muutosvaihetta. Ilmeni kahdenlaista joustavuutta, henkistä ja työn tulkinnallista joustoa. Tilanne nähtiin kuormittavana ja muutoksen hallinta vaati nopeita ratkaisuja. Asioita priorisoitiin ja siirrettiin, mikä oli tärkeää, ja tiettyjen asioiden toteuttaminen siirrettiin tarkoituksella eteenpäin. Esihenkilöt eivät myöskään vaatineet asiantuntijoilta tilanteeseen nähden liikaa suoritteita tai tuloksia, vaan työmäärää



kevennettiin normaalista palvelutahdistista. Henkilöstöä rauhoiteltiin ja ensisijaiseksi tavoitteeksi nostettiin palvelumallin sisäistäminen jokaisen kohdalla. Organisaatioissa työskenneltiin pareittain, tiimeissä ja autettiin toinen toistaan yli toimilinjojen. Keskeisiä haasteita lähdettiin purkamaan yhdessä, ja ratkaisulähetyisyys oli merkittävä joustavuuden osoitus paineistetussa tilanteessa, jossa korostui vertaisoppiminen.

Esihenkilöt antoivat normaalia enemmän yksilöllistä tukea palvelumalliin liittyvissä ratkaisuissa ja niiden ymmärtämisessä. Heidän oli reagoitava signaaleihin, niihin viesteihin mitä asiantuntijoilta saapui milloinkin. Palvelumallin sisäistäminen oli kesken ja muutoksen jälkeisestä työarkea oli kannateltava esihenkilöiden voimin. Asiantuntijat ja palvelupäälliköt työskentelivät yhdessä asiakasrajapinnassa. He puhalsivat yhteen hiileen ja kaikki joustivat yhteisen prioriteetin takia. Jos joku keksi hyvän idean, kokeiltiin sitä joustavasti ja ennakokoluulottomasti, ja jos se toimi hyvin, niin se oli varmasti kaikille oikea tapa toimia. Tiimeissä ei puskettu väkisin tiettyä soveltamisen tapaa, vaan opittiin kokeilemalla ja tekemällä. Joustavuus näkyi myös linjojen välisessä yhteistyössä, mikä vähensi kiirettä ja kuormitusta sieltä, minne paine oli kasautunut.

Yleisesti muutostilanteessa työskentelyssä korostui kolme tekijää. Aikaa olisi pitänyt olla enemmän yhteiseen asioiden omaksumiseen ja uutta tietoa olisi pitänyt pureskella organisaatioiden sisällä pienryhmissä. Jokaisen kohdalla tulisi varmistaa asioiden osaaminen, etenkin heidän kohdallaan, joilla oli vähemmän työkokemusta. Vahvempi ennakointi olisi todennäköisesti tehnyt organisaatioista valmiimpia kohtaamaan suuren muutoksen, eikä asiantuntijoilla olisi ollut niin paljon epävarmuutta tulkita lakia. Koulutusta olisi pitänyt tarjota lisää osaluaisiin: palvelumalli ja sen toteuttaminen käytännön arjessa, työnhakuvelvollisuuksien asettaminen – kenelle ja kuinka paljon, työttömyysturvan seurantajärjestelmä suhteessa lakiin, koska ratkaisut vaativat paljon tulkintaa ja niistä johdettuja oikeita ratkaisuja. Henkilöstöjen keskuudessa koettiin, että uuden tiedon omaksuminen ahdisti ja kuormitti substanssityötä tehdessä. Asiantuntijat ottivat muutosvaiheessa käyttöön vertaisoppimista ja siten haasteet koettiin yhdessä ja niihin löydettiin oikeat tavat toimia yhdessä. Yhtenäisemmällä toimintatavalla saavutettiin parempaa yhteisöllisyyttä ja sitä kautta myös haasteista selvittiin

yhteisvastuullisesti. Tarvittaessa oli myös joustettu työajoissa ja etätyösopimuksissa eli asiantuntijat tukivat toinen toisiaan myös joustamalla omassa työssään.

### **6.3 Miten resilienssiä olisi voinut parantaa?**

Resilienssin parantamiseksi nousi neljä selkeää teemaa: henkinen varautuminen, realistinen aikataulu omaksumiselle, muutoksen avaaminen yksityiskohtaisemmin ja tavoitteiden selkeä perustelu. Osa palvelupäälliköistä nosti esiin henkisen valmistautumisen puutteen nykyisessä muutokseen valmistautumisessa. Jokaisella tulisi olla näkemys ja ymmärrys omasta valmiudesta muutosten läpiviemiseen. Näillä edellytyksillä vahvistuisi resilienssin osa-alueet eli varautuminen, joustavuus ja muutосkyky. Tämä auttaisi myös määrittämään muutokseen varautumiselle todellisen aikataulun ja siten jokaisen oma ajankäytön suunnittelu olisi riittävällä tasolla.

Palvelupäälliköt olivat lähes kaikki yhtä mieltä siitä, että aikaa olisi pitänyt olla enemmän käytössä. Aikaa olisi pitänyt olla enemmän omaan perehtymiseen, henkilöstön tukemiseen, keskusteluun ja kuunteluun. Tähän tunteeseen vaikutti myöhään tullut ohjeistus ja koettiin, että uuden opiskelua ja perehtymisen tehtiin samalla, kun asiantuntijoita neuvottiin heidän työssään. Henkilöstön kanssa olisi pitänyt enemmän keskustella ja kuunnella heidän tuntemuksiaan muutoksesta. Sitä kautta henkilöstöä olisi voinut tukea ja rauhoitella muutoksen läpiviemisen aikana. Vahvempi ennakointi olisi todennäköisesti tehnyt organisaatioista valmiimpia kohtaamaan suuren muutoksen, eikä asiantuntijoilla olisi ollut niin paljon epävarmuutta tulkita lakia.

### **6.4 Jatkuva muutostilanne**

Palvelupäälliköiden mielestä henkilöstön kokemukset vaihtelivat. Varautuminen ja valmistautuminen olivat hyvin yksilöllisiä. Toiset miettivät tulevaisuutensa ja tavoitteensa, mutta enemmistö meni kuin ”virran mukana”. Esihenkilön ja asiantuntijan kahdenkeskisissä keskusteluissa asioita käsiteltiin hyvin henkilökohtaisella tasolla ja pyrittiin tarvittaessa rauhoittamaan fiilistä tulevasta. Viimeisin

muutos, uusi asiakaspalvelumalli, oli kaikille kaikessa haastavuudessaan aivan omaa kokoluokkaansa. Kokeneetkin konkarityöntekijät kokivat ahdistusta, jonka takia muodostui erilaisia selviytymisstrategioita.

Taustalla vaikutti myös lähihistoria. Kun koronasta oli juuri jotenkin selvitty, niin uuden palvelumallin muutostilanne oli todella haastava kokemus senkin vuoksi. Eräs esihenkilöistä kuvasi muutoksissa elämistä kestävyyslajiksi, eivätkä työntekijät enää välttämättä erota muutoksia toisistaan. Osalla oli vaikeuksia omaksumaa asioita näin paljon kerrallaan. Muutosvauhti ja työllisyystoimet ovat politiikassa jatkuvasti kiihtyneet. Maamme hallituksen vaihtuessa on yleisesti tehty muutoksia työllisyystoimiin ja niiden painotuksiin. Esihenkilöiden mukaan vain työkokemus opettaa muutosten syklistyyteen, sillä niiden omaksuminen pienemmällä vaivalla keventää stressiä.

## **6.5 Kohti resilienttiä organisaatiota**

Palvelupääälliköille esitettiin kysymys, miten resilienssi voisi olla osa henkilöstöstrategiaa. Kysymys sai aikaan vahvan myönteisen mielipiteen kaikilta esihenkilöiltä. Heidän näkemysten mukaan henkilöstöä pitäisi tukea resilienssiosaamisen kehittämisessä, ja kouluttamisen pitäisi seurata samassa tahdissa muutoksia ja osaamisen päivittäminen tulisi olla tässä suhteessa jatkuvaa. Resilienssi on koko henkilöstön asia. Johdolla ja erityisesti esihenkilöille on suuri vastuu, miten tunnistetaan yksilölliset reagoimis- ja työskentelytavat, ja mitä muuta on yksittäisellä asiantuntijalla kenties olemassa elämässään työn lisäksi, kaiken tämän huomioiminen ja siinä tukeminen ylläpitää työssä onnistumista ja jaksamista.

Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että kehityskeskusteluita pitäisi olla enemmän sekä vapaita keskustelufoorumeja, joissa käydä formaalia keskustelua. Henkilöstön kuulostelu pitäisi olla jatkuvaa, eikä vain painottua henkilöstökyselyyn kerran vuodessa. Tämä vaatii johdolta ja esihenkilöiltä herkkyyttä kuunnella ja aistia asioita arjessa. Resilienssin sisäistäminen ja liimautuminen strategiaan lähtee johdosta, joka tulisi näkyä asiantuntijoille ajankäytön ja työjär-

jestysten suunnitteluna työarjessa. Johdon ja esihenkilöiden pitäisi tehdä jatkuvaa seurantaa siitä, mihin ollaan menossa eli ennakoida, ja tällä menettelyllä pyritään välttämään epämiellyttäviä yllätyksiä.

Esihenkilöt olivat yhtä mieltä, että valtionhallinnon resilienssissä on kehitettävää. Haastateltavat pitivät tärkeänä henkistä valmistautumista ja jokaisen yksilön tukemista resilienssin vahvistamiseksi. Resilienssivahvuuteen liittyi myös onnistumisen kokemukset töissä, työssä jaksaminen kuin myös oman työn hallinnan kehittäminen. Muutos tulisi myös aina perustella ja löytää sieltä positiiviset mahdollisuudet ja sitä kautta parantaa muutoskykyä – ymmärrystä, loogisuutta ja uskoa parempaan. Jokaisen resilienssin osa-alueen kehittäminen parantaa samalla muita resilienssin osa-alueita.

Kysymykseen, mitä resilienssin osa-alueita tulisi juurruttaa henkilöstöön nykyistä paremmin muutoksen läpiviemiseksi, jakaantuivat näkemykset melkein tasan kahden eri vastauskategorian kesken. Neljä vastaajaa juurruttaisi muutoskykyä ja kolme juurruttaisi varautumista tai ennakoimista. Näiden lisäksi myös joustavuus koettiin tärkeänä osa-alueena. Muutoskyvyssä etenkin painotettiin jokaisen yksilön vastuuta muutoksen läpiviennissä. Miten muutokseen suhtaudutaan ja mitä siitä ajatellaan, ratkaisevat sen, kuinka muutos koetaan ja toteutetaan. Esihenkilöiden mielestä muutokseen tulisi suhtautua positiivisemmin ja se tulisi nähdä mahdollisuutena. Yksilövalmennusta ja muutosjohtamista kehittämällä muutosresilienssi ja muutoskyky saataisiin vahvemmaksi. Varautumisen ja ennakoimisen vastauksissa palvelupäälliköt keskittyivät vastauksissaan aika- ja resurssitietoisuuteen ja ajan käyttöön, sekä tiedottamisen merkitykseen. Varautumisessa huomioitiin myös yksilökeskeisempi ohjaaminen ja sitä kautta paremman ymmärryksen saavuttaminen muutokseen valmistautumisessa.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyömme haastattelut paljastivat jonkin verran kehitettävää TE-toimiston resilienssissä. Haastattelun rajaaminen kahden eri TE-toimiston alueelle ja alueiden palvelupäälliköihin oli mielestämme hyvä. Palvelupäälliköillä oli hyvä näkemys organisaatiosta niin ylös- kuin alaspäinkin. He olivat myös vastuussa tiedonkulusta molempiin suuntiin eli heillä oli suuri vastuu muutoksen onnistumisessa. Opinnäytetyössämme halusimme säilyttää haastateltujen anonymiteetin, johon aiheutti haasteen haastateltavien pieni joukko ja haastateltujen käyttämä murre ja työkieli. Työstämme jätettiin lähes kokonaan suorat haastattelu lainaukset pois edellä mainitusta syystä. Opinnäytetyömme antaa käytännönläheisiä ohjeistuksia TE-toimistoille, mutta ohjeistukset ovat mielestämme yleispäteviä myös muiden organisaatioiden käyttöön muutostilanteissa.

### 7.2 Muutoksen tavoitteet

Tutkimuksessamme havaittiin, että muutokseen valmistautumisessa ei ollut riittävästi selitetty muutoksen tavoitetta. Muutoksen tavoite oli avattu lakitasolla mutta ei ollut avattu riittävästi, että miksi muutos tehdään. Esihenkilön tulisi osata purkaa auki se, miksi muutos tehdään ja millaisen tavoitteen oma organisaatio sille asettaa (Salminen 2017, 309). Muutoksen perustelulla ja tavoitteen avaamisella luodaan myös henkilöstölle yhteinen ja selkeä tavoite, joka vahvistaa henkilöstön ja organisaation resilienssiä.

Esihenkilöiden tulee ensin itse olla ymmärtänyt muutoksen tavoite, ennen kuin kykenevät avaamaan sen henkilöstölle. Esihenkilöiden tulee olla myös keskenään yhtä mieltä muutoksen tavoitteesta, että se on yhtenäinen läpi koko organisaation. Esihenkilöille tulee olla riittävästi aikaa ja sen tulee olla riittävän ajoissa, että tavoite saadaan yhtenäiseksi hyvissä ajoin ennen itse muutosta. Tämän jälkeen on oltava riittävästi aikaa tavoitteen avaamiseksi henkilöstölle.

### 7.3 Työkokemus

Haastatteluluissamme palvelupäälliköt mainitsivat omaksi vahvuudekseen työkokemuksen muutoksen läpiviemiseksi. Perusteluna oli, että heillä on kokemusta useammasta muutoksesta organisaatiossamme ja kokemuksen kautta tullut varmuus muutostilanteissa. Työkokemuksen pituus, etenkin valtion organisaatiossa, vaihteli paljon henkilöstön kesken. Osalla henkilöstöä oli paljon kokemusta muutoksista mutta osa oli kokenut vain muutaman tai ei yhtään isompaa muutosta työurallaan.

Erilaiset työkokemukset tulisi huomioida paremmin muutokseen valmistautumisessa ja muutoksen läpi viemisessä. Työkavereiden tulisi avoimemmin jakaa kokemuksiaan ja huomioitaan siitä, miten on aiemmat muutokset kokenut. Tällä tavoin kehitettäisiin uudempien työntekijöiden valmistautumista muutokseen, etenkin henkisellä tasolla. Vertaistuki ja vertaisoppiminen muutoksista lisäisi myös henkilöstön yhteenkuuluvuutta, joka myös parantaa muutosvalmiutta.

### 7.4 Ohjeistava viestintä

Tutkimuksessamme selvisi, että muutoksesta oli viestitty paljon ja monella eri kanavalla. Osa koki viestinnän pirstaleiseksi ja siitä syystä haastavaksi seurata. Viestinnän koettiin olevan hyvää mutta silti toivomuksena olisi ollut saada enemmän ohjeistavaa viestintää eli selkeitä toimintaohjeita. Palvelupäälliköt kokivat myös haasteena ohjeistaa henkilöstöä oikean ohjeistuksen pariin.

Viestinnän tulisi olla selkeää ja oikea-aikaista. Viestinnän riittävä suunnittelu ja sen onnistuminen parantavat muutosresilienssiä. Viestinnällä voidaan estää myös huhujen leviäminen, joka myös parantaa muutoksen läpivientiä. Viestinnässä tulee myös huomioida eri viestintävälineet ja niiden oikeanlainen hyödyntäminen. Niiden avulla voidaan myös jakaa viestiä eri tavoin, kunhan yhtenäinen selkeä linja on kaikissa kanavissa.

## 7.5 Aikatauluttaminen ja suunnitelma

Ennen muutostilannetta palvelupäälliköt kokivat, että aikaa oli riittävästi käytössä. Muutostilanteen jälkeen kaikki kuitenkin olisivat toivoneet enemmän aikaa muutokseen valmistautumiseen. Jokaiselle tulisi kalenteroida muutokseen valmistautumiseen riittävästi aikaa, huomioiden sen, että samalla jokaisen on suoriuduttava myös omasta substanssi työstään.

Jokaisen tulisi kalenteroida omaan kalenteriin aikaa omaan itsenäiseen perehtymiseen, järjestettyihin koulutuksiin ja ohjeistuksiin, keskustelutilaisuuksiin ja kertaukseen. Tämä kaikki tulisi järjestää niin, että oma työ ei vaarannu tai ruuhkaannu. Kalenteriin tulisi varata myös henkilökohtaisia keskusteluajoja esihenkilön kanssa, esihenkilön tulee kalenteroida niitä riittävästi henkilöstölleen. Aikataulua ja suunnitelman etenemistä tulee seurata koko prosessin ajan.

## 7.6 Osallistaminen ja sitouttaminen

Muutoksen valmisteluun oli osallistettu palvelupäälliköt ja heidän tehtävänä oli viedä ohjeistus henkilöstölle. Tämä teki henkilöstölle tunteen ylhäältä päin tuleville ohjeistuksille. Henkilöstössä aiheutti huhuja ja veikkailuita tulevien muutosten sisältö, koska heillä oli tunne, että heille ei annettu riittävästi tai riittävän ajoissa tietoja. Sitouttaminen muutosvalmisteluun jäi myös liian pieneksi. Luotettiin liikaa, että jokainen perehtyy myös itsenäisesti muutokseen.

Koko henkilöstö olisi pitänyt ottaa mukaan jo muutokseen valmistautumisen aikataulun suunnitteluun. Heitä olisi pitänyt osallistaa enemmän aikataulutukseen ja erilaisten perehtymisten valintaan. Jokaisen sitoutumista tulisi seurata tarkemmin henkilökohtaisten keskustelujen avulla. Tällä kaikella varmistetaan riittävä osallistaminen ja sitä kautta parempi sitoutuminen muutoksen läpiviemiseksi. Varhaisella osallistamisella ylläpidetään kaikille ajantasainen tieto ja samalla myös muutosvastarinta vähenee.

## 7.7 Substanssiosaaminen

TE-toimistojen asiantuntijat työskentelevät virkasuhteessa eli he käyttävät työssään julkista valtaa, jolla tarkoitetaan lakisääteistä toimivaltaa. ”TE-toimistot ja työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskus tarjoavat julkisena työvoima- ja yrityspalveluna työnvälityspalveluja, tieto- ja neuvontapalveluja, osaamisen kehittämispalveluja sekä yritystoiminnan käynnistämis- ja kehittämispalveluja. Julkisiin työvoima- ja yrityspalveluihin kuuluvat myös henkilöasiakkaan palveluprosessiin liittyvät asiantuntija-arvioinnit sekä julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain mukaiset tuet ja korvaukset” (Finlex 2021).

Uusi asiakaspalvelumalli, niin sanottu pohjoismainen palvelumalli, muokkasi asiakkaan palvelumalliprosessia, mikä tarkoitti sitä, että lainsäädöksiä oli myös muutettu. Tämä ei tullut yllätyksenä tutkimuksen kohdeorganisaatioille, mutta sen sisäistämisen vaativuus suhteessa palvelumallin muutoksiin yllätti molemmat työyhteisöt. Perehtymiseen varattu aika ei sittenkään ollut riittävä, eikä ohjeistusta annettu tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Uudistuksen soveltaminen jatkui keskellä muutosvaihetta työarjessa, mikä vaati asioiden yhteistä priorisointia koko henkilöstön tasolla. Erityisesti vähäisemmän työkokemuksen ja sitä mukaa vaullinaisemman lähtökohtaisen substanssiosaamisen omanneet asiantuntijat olivat vaikeuksissa muutostilanteessa. Muutokseen sisältyi myös asiakastietojärjestelmän uusiminen, jota valmisteltiin TE-digi -hankkeessa. Asiakasjärjestelmä ei ollut vielä valmis uuden asiakaspalvelumallin alkaessa 2.5.2022.

Kattava määrä tietoa ja oikein aikataulutettu valmistautuminen. Nämä määreet yhdessä mahdollistavat henkilöstön pärjäämisen ja onnistumisen muutostilanteessa, kuten esihenkilöt haastatteluissaan todensivat. Kun edellä mainitut prosessin ehdolliset asiat toteutuvat, on sen jälkeen kyse oppimisesta ja oppimisen järjestämisestä. Huomioiden työntekijöiden oppimiseen käytettävän ajan todellisuus, on sen tapahduttava työaikaan sovitettuna, esimerkiksi oppimispyrähdyksinä. Tällä tarkoitetaan käytännön läheisesti tiedon hankintaa, sen ymmärtämistä ja arvioimista sekä yhteenvetoa opitusta, jonka perusteella luodaan tavoite seuraavalle pyrähdykselle (Meklin & Ojala 2021, luku 4). Haastavan uuden substanssitiedon opettelu on myös ongelmanratkaisua, johon kuuluu niin



oppimisen kuin ajattelun taidot. Kaikkien työntekijöiden ei ole välttämätöntä olla näissä taidoissa samalla osaamisen tasolla.

Tiedon soveltaminen – uuden oppiminen, voidaan siirtää osaamistiimin vastuulle. Näin tiedon jalkautusprosessista tulee ketterä ja roolitettu. Uuden asiakaspalvelumallin omaksumista varten olisi voitu määrittää laajempi osaamistiimi tai useampia pienempiä tiimejä, jolloin organisaatioissa olisi ollut määrällisesti enemmän henkilöitä, joilla olisi ollut syvällisempi tietotaito kerrottavaksi mallista ja lain muutoksista organisaatioiden muille asiantuntijoille. Joustavaan ja kevytmalliseen oppimiseen löytyy useita vaihtoehtoja, kuten mentorointi, jatkuva parantaminen, valmentaminen, opintopiirit tai toistuvat mikro-oppimisen oppimishetket (Meklin & Ojala 2021, luku 4).

TE-organisaatioissa työyhteisöjen uuden oppiminen ei ollut näin moninaisesti suunniteltua tai varmistettua. Sen sijaan esihenkilöt muodostivat ”osaamistiimin” ja ainoastaan yksittäinen henkilö tai maksimissaan pari henkilöä oli tietoisesti valittu ottamaan muutostietoa vastaan, tavoitteenaan stilisoida sitä eteenpäin. Tutkimustiedon perusteella oppimisprosessin resursseja ei ollut arvioitu oikein suhteessa oppia odottavien asiantuntijoiden määrään, minkä johdosta syntyi erinäisiä selviytymisprosesseja ja yhdessä oppimisen matka, joka sisälsi ongelmaratkaisua, vastausten etsimistä, virheistä oppimista, vertaisoppimista ja osaamisen jakamista. Lopputuloksena uuden asiakaspalvelumallin kanssa opittiin työskentelemään ja palvelemaan asiakkaita, vaikka mallin omaksumisprosessi ei edustanutkaan tehokkaimpia ja selkeimpiä käytäntöön viennin pedagogisia menetelmiä ja ratkaisuja.

## **7.8 Vuorovaikutus, vertaistuki ja oppiminen**

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa asiakaspalvelumallin muutostilanteessa ajateltiin, kuten muistakin TE-toimialueiden muutoksista yleisesti eli muutos tulee, siihen syvennyttään ja uuden toimintamallin kanssa opitaan olemaan ja työskentelemään. Ainoa merkittävä poikkeama ennakkoon oli muutoksen ajankohta, loppukevät, kun useimmiten hallituksen päätöksiin perustuvat uudistukset konkretisoituvat vuoden vaihteen jälkeen alkuvuodesta. Edellisenä vuonna

ja vielä kevään 2022 aikana henkilöstö oli päässyt kuulemaan muutosaiheesta useita infoja. Asiantuntijat olivat testanneet tulevan palvelumallin toiminnallisuuksia, kuten asiakkaiden tiheämpää kontaktointitahtia, ja omaksuneet tietoa myös eOppivan kautta. Näiden lisäksi muutostietoa käsiteltiin koko henkilöstön palaverissa ja pienemmissä esihenkilövetoisissa tiimipalaverissa. Esihenkilöt vaihtoivat myös keskenään paljon tietoa ja reflektoivat tulkintoja siitä. Kuitenkin toukokuun alussa tilanne oli toinen. Ilmeni paljon kysymyksiä soveltamisesta, johon vastauksia oli huomattavasti vähemmän ja asiantuntijat tarvitsivat tuntuvasti ohjausta. Kuormitus kohdistui esihenkilöihin, mutta samalla yhteiset haasteet saivat aikaan yhteishengen molempien organisaatioiden henkilöstössä. Tiimeissä neuvottiin, etsittiin yhdessä vastauksia, soveltamisen oppia jaettiin eteenpäin ja näin toimittiin yli palvelulinjojen.

TE-toimistoissa organisaatorakenne on hyvin matala. Muutostilanteessa organisaatioiden sisällä tieto kulki tehokkaasti johdolta esihenkilöille ja heiltä asiantuntijoille. Pullonkaulaksi muodostui lopullisen muutostiedon käsittely ja sen sisäistäminen, joka oli jäänyt keskeneräiseksi asiantuntijoiden keskuudessa, osaaminen vaihteli. Yksilöllistä aikaa ja yhteistä aikaa ei ollut varattu tarpeeksi keskusteluille: ”olenko ymmärtänyt asian oikein?”, ”miten toimin tilanteessa, jos”, ja ”voinko tehdä päätöksen tämän tiedon perusteella suhteessa uuteen lainsäädäntöön?”. Tiimi- ja työparikohtaista valmistautumista olisi pitänyt tehdä ennakkoiden ja määrätietoisemmin, kuten myös testata osaamisen tasoa ennen muutosta. Johdossa luotettiin siihen, että olisi oltu valmiita muutokseen, valmiimpia kuin lopulta oltiinkaan.

Jatkossa henkilöstöä täytyisi lähteä kouluttamaan huomattavasti ajallisesti aikaisemmin. Tiimeille tulisi luoda työnjakoa siitä, miten vertaistukea annetaan ja oppia jaetaan – mitkä ovat roolituksen vastuut. Esihenkilöiden pitäisi enemmän keskittyä tiedolla johtamaan erilaisia osaajatiimejä, kuin olla sammuttamassa työarjen ”tulipaloja”. Se että, tiimit keskustelevat ja kehittyvät keskenään kohti kovan substanssin osaamista, kertoo se suoraan koko organisaation osaamisesta ja kyvykkyydestä käsitellä muutoksia. Toiminta resilienssin mukaan lopulta vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin, eikä työtehtävissä jää yksin, jolloin yksilöllä on tunne, että työyhteisö on osa minua ja minä osa sitä. Tällä tunteella,

kokemisella ja tiimityöskentelyllä olisi erityinen merkitys nuoremmille asiantuntijoille, joilla valmiudet ja taidot suoriutua haastavista muutoksista ovat koke-neempia henkilöitä marginaalisemmat. Yhtä lailla edellä mainitut tavoitteet ovat hyödyksi kaikille organisaatiossa, joten suositeltavaa olisi kirjata henkilöstön kehityssuunnitelmien yhteyteen suunnitelma henkilöstön oppimiskehityksestä muutostilanteessa.

## **7.9 Osallistamalla yhteishenkeä ja resilienssiä**

Henkinen valmistautuminen tai sen osuus muutosvalmistautumisessa jäi haastatteluiden vastausten perusteella epäselväksi. Palvelupäälliköt kuvasivat mentaalista valmiutta joko henkilökohtaisilla tuntemuksilla tai satunnaisilla huomioilla, joita olivat henkilökunnalta kuulleet. Tunnetilat muutoksesta vaihtelivat laidasta toiseen. Kokeneimmat asiantuntijat ja esihenkilöt olivat maltillisimpia tunneskaalaltaan. Voimakkaimmin vastauksista erottui toiveikkuus päästä vaikuttamaan muutoksen sisältöön. Palvelupäälliköt olivat huolissaan, ettei henkilöstöä ollut osallistettu muutoksen suunnitteluun riittävästi tai vähäisemmissä määrin luotu sellaista kuulemisen tunnesiltaa päätöksenteon ja työyhteisöjen välille. Tämän näkökulman mukaan resilienssin pitäisi lähteä rakentumaan hallituksen päätössuunnittelussa, koska teoria menee harvoin käytäntöön suunnitelmien mukaan sellaisenaan. Mikä olisi parempaa ennakointia kuin reflektoida tulevaa muutosta olemassa olevan henkilöstön kanssa? Erityisesti sillä jaolla, että pohdinta keskittyy uusien toimenpiteiden laskeutumissuunnitelmaan ja laskeutumisen jälkeiseen operatiiviseen toimintaan.

Yhdessä tekeminen on yhtä kuin yhteishenkeä tuottavaa toimintaa. Aikaa ei ole koskaan tarpeeksi suunnitteluun, sen ymmärtämiseen tai suunnitelman implementointiin. Ajasta muodostuu resilienssin keskeinen arvo, josta syntyy kysymys, miten se käytetään? Tekoälyn lähdepohjaa mukaillen organisaatio tulisi nähdä datana, muutos mallina ja henkilöstön osaaminen algoritmina. Tästä kolminaisuudesta muodostuu funktio, jota voidaan ohjata resilienssiajattelua hyödyntämällä. Toisin sanoen, miten henkilöstön osallistaminen johtaa hallittuun ajankäyttöön oppia ja omaksua uutta tietoa ja soveltaa sitä yhteisymmärretysti käytännössä. Jos tässä halutaan onnistua, on toimeenpaneuvien instanssien ja

työyhteisöjen toimittava läheisesti ja suunnattava toimintaa niin, että muutoksen sijaan uudistetaan, pyritään siis resilienssin turvin kohti parempaa, parempaa toimintakulttuuria ja työyhteisöä.

## 7.10 Lopuksi

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää organisaation muutosvalmiutta ja mahdollisia kehittämiskohtia. Tutkimuskohteena oli kaksi eri toimistoa mutta siten, että ne kuuluvat samaan valtion organisaatioon. Tähän vaikutti myös työyhteisömme valittu parityöskentely. Toinen tekijöistä työskentelee Pohjois-Karjalan TE-toimistossa ja toinen tekijöistä työskenteli haastattelujen aikaan Pohjois-Savon TE-toimistossa. Oli luonnollista ottaa tutkimuskohteeksi kyseiset toimistot. Mielestämme haastateltavien rajaaminen palvelupäälliköihin toi esiin toimiston sisäisen tiedonkulun kannalta suurimmat haasteet. Tämän koimme onnistumisenä asetettuun tavoitteeseemme nähden. Vielä tässä tutkimuksessa emme menneet kovin syvälle havaittujen haasteiden korjaamisessa. Resilienssin näkökulmasta jatkotutkimuksena olisikin hyvä lähteä syventämään juuri noiden haasteiden taustoja ja lähteä korjaamaan niitä.

Luotettavuutta haastatteluiden tuloksista pyrittiin parantamaan haastateltujen määrällä. Nyt käytettävissä oli kahden toimiston palvelupäälliköt, joten tulosten luotettavuus oli myös verrattavissa toimistojen kesken. Luotettavuutta lisäsi myös vastaajien yhdenmukaisuus huomioissaan ja se, että meillä oli mahdollisuus tutkia vastauksia joukkona eikä yhden tai kahden vastaajan tietona. Vastaajien anonymiteetin säilyvyys luvattiin kaikille haastatelluille, joka myös varmensi vastausten luotettavuutta. Anonymiteetin säilymiseksi opinnäytetyössämme ei juurikaan ole suoria lainauksia haastateltujen vastauksista. Suorissa lainauksissa olisi niin murre kuin jokaisen substanssityöhön liittyvät asiat vaarantaneet vastaajan anonymiteetin, täten suorat lainaukset jouduimme jättämään pois.

Oman haasteensa ja vaikeutensa toi parityöskentelyn selkeä jakaminen, siten että työstämme tulisi kuitenkin yhtenäinen kokonaisuus. Alusta lähtien työmme tekemistä ohjasi tarkka kirjallinen suunnittelu eli teimme oman verkkokansion,

jonne molemmilla oli pääsy. Sinne teimme työtämme helpottavan työsuunnitelman, aikataulutuksen ja haastattelusuunnitelmat. Verkkokansioon kerättiin myös taustakirjallisuutta ja lähdeoteoksia, joista uskoimme olevan hyötyä työn edetessä. Työnjako toimi mielestämme hyvin ja työ eteni aina kun vain jommallakummalla oli aika tehdä sitä. Yhteisinä työskentelyhetkinä oli haastattelut sekä silloin tällöin sovitut Teams-palaverit, joiden aikana katsottiin sen hetkinen tilanne ja mihin menemme seuraavaksi. Näihin suunnitelmiin ja yhteisen työtilan rakentamiseen kului huomattavan paljon aikaa mutta se palkitsi meitä itse työn kirjoittamisvaiheessa. Kaikki materiaali ja tieto oli molempien saavutettavissa ja tarkastettavissa. Tästä voisi myös tehdä tutkimustyö ja konkreettisen mallinnuksen opinnäytetyön tekemiseen jatkossa.

Lopuksi haluamme kiittää kaikkia opinnäytetyöhömmme osallistuneita ja vaikuttaneita, erityiskiitos haastatteluille palvelupäälliköille. Ilman palvelupäälliköiden suoraa puhetta ja kriittistä arviota työstään, emme olisi saaneet tuloksia aikaan. Nostamme hattua erittäin korkealle teidän suuntaanne. Toivomme että, työmme tulokset parantavat työtänne ja tuovat siihen sujuvuutta sekä etenkin vahvistavat organisaation resilienssiä jatkossa. Kaikille myös muistutuksena, että vaikka työ ja perhe vie kaiken ajan elämässä, niin voi sieltä vielä löytää aikaa myös opiskelulle ja opinnäytetyön tekemiselle. Helppoa se varmasti ole mutta mekin siihen lopulta pystyimme.

## Lähteet

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarannasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO, Työterveyslaitos. Helsinki.
- Bodell, L. 2020. Why T-Shaped Teams Are The Future Of Work. <https://www.forbes.com/sites/lisabodell/2020/08/28/futurethink-forecasts-t-shaped-teams-are-the-future-of-work/>. 25.6.2023.
- Dufa, M., Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa, <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>. 2.9.2022.
- Finlex. 2021. Esitys eduskunnalle työ- ja elinkeinohallinnon asiakastietojen käsittelyä ja palvelualustaa koskevaksi lainsäädännöksi. [HE 225/2021 vp \(finlex.fi\)](https://www.finlex.fi/vuorokauskatsaus/2021/05/11/225). 5.11.2023.
- Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – teemahaastatteluiden teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Juuti, P. & Puusa, A. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Gaudeamus Oy.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu>. 4.4.2023.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu>. 5.4.2023.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Kustannus Oy Duodecim. Tallinna.
- Meklin, S. & Ojala, L-M. 2021. Ketterä oppiminen 2 – Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522466778>. 11.11.2023.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

- Manka, M. & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.
- Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli--kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. 11.6.2023.
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Alma Talent. Helsinki.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Talentum Oy. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu>. 24.2.2023
- Ranki, S., Koivula, A. & Helaskoski, E. 2023. Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin, Tiedote 13.01.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>. 19.5.2023.
- Ruutu, S. & Salmivuori, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu>. 12.2.2023.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Salonen, E. 2020. Johda energiaa. Tallinna Raamatutrükoda OÜ, Viro.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. 2014. Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. European journal of psychotraumatology, [https://www.researchgate.net/publication/310752721\\_Resilience\\_definition\\_theory\\_and\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/310752721_Resilience_definition_theory_and_challenges). 27.3.2023.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Ministerityöryhmä linjasi valtion rakenteesta, tehtävistä ja palveluista TE-palvelut 2024-uudistuksessa. Vain sisäiseen käyttöön. 19.11.2022.
- Työterveyslaitos. 2023. Resilientti organisaatio. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>. 5.2.2023.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. TE-palvelut siirtyvät kunnille vuoden 2024 aikana – ministerityöryhmä linjasi valmistelun periaatteista.

<https://tem.fi/-/te-palvelut-siirtyvat-kunnille-vuoden-2024-aikana-ministerityoryhma-linjasi-valmistelun-periaatteista>. 29.11.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Pohjoismainen työvoimapalvelumalli.

<https://tem.fi/pohjoismainen-tyovoimapalvelumalli>. 2.4.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut.

<https://tem.fi/julkiset-tyovoima-ja-yrityspalvelut>. 6.5.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Digitaalisten TE-palvelujen uudistus parantaa

asiakkaiden palveluja ja edistää työllisyyttä – lakiluonnos lausun-

noille. [https://tem.fi/-/digitaalisten-te-palvelujen-uudistus-parantaa-](https://tem.fi/-/digitaalisten-te-palvelujen-uudistus-parantaa-asiakkaiden-palveluja-ja-edistaa-tyollisyytta-lakiluonnos-lausunnoille)

[asiakkaiden-palveluja-ja-edistaa-tyollisyytta-lakiluonnos-lausunnoille](https://tem.fi/-/digitaalisten-te-palvelujen-uudistus-parantaa-asiakkaiden-palveluja-ja-edistaa-tyollisyytta-lakiluonnos-lausunnoille).

26.11.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Avoin vuoropuhelu ohjaa TE2024-uudistuksen

toimeenpanoa – tiedon jakamiseksi perustetaan valtion ja kuntien yh-

teinen viestintä-, vuorovaikutus- ja yhteistyöalusta. Vaatii käyttöoi-

keuden. 20.11.2022.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot.

Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu>.

5.2.2023.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura

Ab.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus: Jyväskylä.



## OHJEISTUS: Resilienssimoduulit uudistuksen toiminta-ajureina

Moduulit ovat tutkimuksen mukaan keskeisimmät resilienssin toimivuuteen vaikuttavat osa-alueet, joilla tuetaan organisaation ja yksilön muutuskkykyä eli uusiutumiskykyä – resilienssiä. Ohjeistuksessa kuvataan osa-alueiden merkityksiä, joiden vastuilla ja toimimilla tavoitellaan muutoksen – uudistuksen tavoitteiden mukaisia läpiviennin onnistuneesti.

Toimijat ⇌	Organisaatio	Yksilö	Resilienssi
<b>Moduulit</b> ↓ (1.) Kokemus (2.) Viestintä (3.) Aikataulu (4.) Osallistaminen (5.) Oppiminen (6.) Yhteishenki	Mikä on organisaation substanssiosaamisen taso? Minkä verran organisaatioilla on muutkokokemusta?	Mita tiedetään yksilöiden substanssiosaamisen tasosta? Miten varmistetaan yksilön kehitystarpeet?	Ymmärretään osaamisen lähtötilanne ja mahdolliset puutteet, ja ennakoiden saatetaan substanssiosaaminen niin tasavertaiseksi kuin mahdollista ennen muutosta.
	Mistä organisaatio viestii ja missä kanavissa? Miten viestitään, että sisältö on varmasti selkeä ja sopivasti yksityiskohtainen?	Miltä yhtiö odottaa muutosturvallista? Miten varmistetaan, että yksilön näkökulmasta aikataulu on oikein arvioitu?	Yksilön kuormitusaste on sitä alhaisempi, mitä paremmin hän ymmärtää ja tietää, kuinka muutos etenee hänen kohdallaan.
	Minkä verran jokainen muutosprosessin vaihe tarvitsee aikaa? Ja millä tiedolla ajan käyttöä ennustetaan aikataulun muodostamiseksi?	Miten ja missä annat aikaa ja tilaa kuulla yksilön mielipiteitä ja sillä tunnetasolla, että yksilö kokee tulleensa kuulluksi?	Oikein mitoitettu ja laadittu aikataulu tuo muutosturvallisuutta tarvittavan ajan valmistautua ja omaksua uutta. Aika on resilienssin keskeisimpiä arvoja.
	Miten järjestät ja toteutat organisaation tasolla henkilöstön kuulemisen – osallistamisen?	Yksilöiden kognitiiviset taidot vaikuttavat – miten oppimissuunnitelma huomioidaan tiimeittäin ja yksilöittäin?	Osallistaminen = sitoutuminen tulevaan yhdessä koko henkilöstön voimin. Erittäin tärkeä osa-alue, jonka voima kantaa pitkälle, kun tässä onnistutaan.
	Miten henkilöstön oppiminen organisoidaan, sitä tuetaan ja optima testataan?	Miten seurataan yksilön tunnetilaa kuukaudesta toiseen? Miten kuulet jokaisista yksilöistä?	Muutoksen jälkeinen aika, mielin uudistuksella on tahdattu, toteutuu, tapahtuu ja palvelue työssänsä hallitusti, kun tekijät tietävät mitä tekevät.
	Mistä johto tietää, mikä on organisaatiossa vallitseva yhteishenki? Ja miten sitä kehitetään entisestään ja etenkin ylläpidetään?	Miten on yksilön fillis? Miten seurataan yksilön tunnetilaa kuukaudesta toiseen? Miten kuulet jokaisista yksilöistä?	Vaikuttaa suoraan yksilön työhyvinvointiin, jolloin yksilöillä on tunne, että työtyytyväisyys on osa minua ja minä osa sitä.
Jatkuvuus Strategiaan.	Strategiaan.	Resilienssi-strategiassa takaa organisaation mahdollisuuden kehittyä ja olla resilientti työyhteisö.	

Resilienssin ja sen toiminta-ajurit on oltava strategiasa.

-----  
 Toiminta-ajureita hyödynnetään muutostilanteissa eli uudistuksissa, mutta ennen kaikkea niitä vahvistetaan jatkuvasti kouluttamisen ja testaamisen kautta, tavoitteena resilientti organisaatio ja yksilö.

Liite 1.

# Kokemus

Organisaatio

Yksilö

<p><b>Mikä on organisaation substanssiosaamisen taso?</b></p> <p><b>Minkä verran organisaatiolla on muutkokokemusta?</b></p>	<p><b>Mitä tiedetään yksilöiden substanssiosaamisen tasosta?</b></p> <p><b>Miten varmistetaan yksilön kehitystarpeet?</b></p>
<p><b>Vastauksia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Henkilöstön työurien pituudet</li> <li>-Henkilöstön kokemukset eri työtehtävissä</li> <li>-Muutoskokemukset omassa organisaatiossa tai muissa organisaatioissa</li> <li>-Koulutustasot</li> </ul>	<p><b>Vastauksia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ikä, työkokemus, työnkuvat, koulutus</li> <li>-Esihenkilöiden tietoisuus työntekijöiden osaamisesta ja taustoista</li> <li>-Kehityskeskustelut ja välikeskustelut</li> <li>-Suunnitelma yksilön kehityksestä</li> </ul>

# Viestintä

Organisaatio

Yksilö

**Mistä organisaatio viestii ja missä kanavissa?  
Miten viestitään, että sisältö on varmasti selkeä  
ja sopivasti yksityiskohtainen?**

**Vastauksia:**

- Kuka päättää mitä viestitään ja miten
- Mitkä kaikki viestintäkanavat ovat käytössä ja miksi
- Miten varmistetaan viestin vastaanottaminen ymmärretysti
- Viestintäsuunnitelma ja viestinnän toistuvuus
- Viestinnän tavat ja tasot organisaation eri kerroksissa

**Mitä työntekijä tietää ja ymmärtää?**

**Mitä yksilö odottaa muutosviestinnältä?**

**Vastauksia:**

- Viestinnän tavoitavuus eri kanavissa tai alustoilla
- Viestintäsisällön selkeys ja yksityiskohtaisuus
- muutosprosessin eri vaiheita vastaavasti
- Viestinnän ymmärryksen varmistaminen ja reflektointi tiimin, yksilön ja esihenkilön välillä

# Aikataulu

Organisaatio

Yksilö

<p>Minkä verran jokainen muutosprosessin vaihe tarvitsee aikaa? Ja millä tiedolla ajan käyttöä ennustetaan aikataulun muodostamiseksi?</p>	<p>Miten varmistat, että yksilön näkökulmasta aikataulu on oikein arvioitu?</p>
<p>Vastauksia:          -Vuosikello          -Tiedon kasaaminen aikataulun laadintaa varten          -Aikataulun sovittaminen normaalin työarjen tasolle          -Ajan budjetointi yläkanttiin per prosessin vaihe          -Kertauksen lisääminen aikatauluun</p>	<p>Vastauksia:          -Aikataulun sovittaminen suhteessa yksilön substanssitehtävään          -Jaettu vuosikello, josta nähtävissä aikataulun eteneminen yksilön näkökulmasta          -Ajan käytön varmistaminen ja reflektointi tiimin, yksilön ja esihenkilön välillä</p>

# Osallistaminen

Organisaatio

Yksilö

<p>Miten järjestät ja toteutat organisaation tasolla henkilöstön kuulemisen – osallistamisen?</p> <p>Vastauksia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Henkilöstön yhteiset tilaisuudet</li> <li>-Tiimitilaisuudet</li> <li>-Epäformaalit kohtaamiset</li> <li>-Kanavat ja keinot <u>osallistaa</u> → vastausten purkaminen vastaajille ja ilmoitus niiden hyödyntämisestä</li> </ul>	<p>Miten ja missä annat aikaa ja tilaa kuulla yksilön mielipiteitä ja sillä tunnetasolla, että yksilö kokee tulleensa kuulluksi?</p> <p>Vastauksia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kehityskeskustelut</li> <li>-Tiimin, esihenkilön ja yksilöiden kohtaaminen → keskusteluja yhdessä</li> <li>-Kitetään palautteista, mielipiteistä ja arvostetaan yksilöiden kiinnostusta</li> </ul>
---	--

# Oppiminen

Organisaatio

Yksilö

Miten henkilöstön oppiminen organisoidaan, sitä tuetaan ja opittua testataan?

Yksilöiden kognitiiviset taidot vaihtelevat – miten oppimissuunnitelma huomioidaan tiimeittäin ja yksilöittäin?

Vastauksia:

-Kerrotaan, missä oppia ja koulutusta tarjotaan

-Mitä oppimisympäristöjä ja työkaluja suositetaan

-Mitä koulutuksia on mahdollista järjestää

-Johto seuraa ja testaa henkilöstön oppimiskehitystä

Vastauksia:

-Yksilön vastuu omaknsua ja oppia tavoiteltuja sisältöjä

-Yksilö oppii tiimissä, ja tiimi jakaa tietoa toisilleen

-Oppimiseen itseohjautuva tiimi ja sen yksilöt ylläpitävät organisaation resilienssiä

# Yhteishenki

Organisaatio

Yksilö

<p>Mistä johto tietää, mikä on organisaatiossa vallitseva yhteishenki? Ja miten sitä kehitetään entisestään ja etenkin ylläpidetään?</p> <p>Vastauksia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Johdon ja esihenkilöiden välinen kommunikointi tiimien ja yksilöiden tunnetiloista</li> <li>-Hiljaiset signaalit</li> <li>-Tahtotila ja kiinnostus vaikuttaa, voimistaa ja eheyttää yhteishenkeä = työnhyvinnointia</li> <li>-Jokainen on henkilöstössä yksilö, ja siksi yhteishenki lähdettävä muodostamaan yksilön suunnasta</li> </ul>	<p>Mikä on yksilön fiilis? Miten seuraat yksilön tunnetilaa kuukaudesta toiseen? Miten kuulet jokaista yksilöä?</p> <p>Vastauksia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Modernien työkalujen käyttö → mittarointi ja data</li> <li>-Kuuntele, keskustele ja järjestä näille aikaa työarjessa</li> <li>-Tiimin yhteiset hetket ja kokemukset</li> <li>-Arvosta ja palkitse</li> </ul>
---	---

# Jatkuvuus

Yhdessä tekeminen on yhtä kuin yhteishenkeä tuottavaa toimintaa ja samalla myös oppimista – resilienssiä arjessa. Aikaa ei ole koskaan tarpeeksi suunnitteluun, sen ymmärtämiseen tai suunnitelman implementointiin. Ajasta muodostuu resilienssin keskeinen arvo, josta syntyy kysymys, miten se käytetään?

Tekoällyn lähdepohjaa mukailien organisaatio tulisi nähdä datana, (jatkuva) muutos mallina ja henkilöstön osaaminen algoritmina. Tästä kolminaisuudesta muodostuu funktio, jota voidaan ohjata resilienssiajattelua hyödyntämällä. Toisin sanoen, miten henkilöstön osallistaminen johtaa hallittuun ajankäyttöön oppia ja omaksua uutta tietoa ja soveltaa sitä yhteisymmärrystä käytännössä. Jos tässä halutaan onnistua, on toimeenpanevien instanssien ja työyhteisöjen toimittava läheisesti ja suunnattava toimintaa niin, että muutoksen sijaan uudistetaan, pyritään siis resilienssin turvin kohti parempaa, parempaa toimintaa, toimintakulttuuria ja työyhteisöä. Kaikki tämä lähtee strategiasta ja missio toteutuu operatiivisesti yksiliöä johtaen – suunnaten, tukien ja arvostaen.