

Satakunnan ammattikorkeakoulu



Susanna Silén-Suominen

MUUTOSJOHTAMINEN RESURSSIJA VÄHENNETTÄESSÄ
CASE SALON TYÖVOIMATOIMISTO

Liiketalous Rauma

Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
suuntautumisvaihtoehto

2008

TIIVISTELMÄ

MUUTOSJOHTAMINEN RESURSSEJA VÄHENNETTÄESSÄ - Case: Salon

Työvoimatoimisto

Susanna Silén-Suominen

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen

Elokuu 2008

Eila Heinonen

Sivumäärä: 70

Avainsanat: johtaminen, muutosjohtaminen, resurssit

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaista johtamista Salon työvoimatoimistossa tulisi toteuttaa muutosten aikana ja resursseja vähennettäessä. Lisäksi työn tavoitteena oli selvittää henkilöstön odotuksia ja toiveita johtamiseen liittyen muuttuvassa ympäristössä.

Tutkimuksen teoriaosassa perehdyttiin resurssien vähentämiseen ja muutosjohtamiseen. Resurssien vähentämisen osiossa selvitettiin syitä työvoimatoimistossa tapahtuviin henkilöstövähennyksiin ja muihin muutoksiin liittyen. Muutosjohtamisen osiossa käsiteltiin muutoksen ja muutosjohtamisen käsitettä. Lisäksi perehdyttiin muutokseen suhtautumiseen muutosvastarinnan ja muutosmyönteisyyden osalta. Teoriaosaan kerättiin tietoa kirjoista, alan ammattilaisilta ja internet sivuilta.

Tutkimuksen empiirisestä osiosta voidaan erottaa kolme osa-aluetta: suunnittelu, toteutus ja tulosten esittäminen. Suunnitteluvaiheessa keskusteltiin esimiesten kanssa työn aiheesta, aikataulusta ja sen toteuttamisesta.

Teemahaastattelurunko tehtiin työvoimatoimiston tiedon tarpeita vastaavaksi ja se hyväksyttiin esimiehillä ennen haastatteluiden aloittamista. Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa aineisto kerättiin teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Teemahaastatteluiden tuloksena saatiin vastauksia yhteensä kymmeneltä henkilöltä eri työtehtäväkentistä. Tulokset esitetään yksityiskohtaisesti teemoittain. Tulosten selkeyttämiseksi niistä tehtiin yhteenveto-osio.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat lähes suunnitellulla tavalla. Teemahaastattelut toivat esille henkilöstön mielipiteitä, toiveita ja odotuksia johtamiseen liittyen. Niiden pohjalta laadittiin kehitysehdotuksia johdolle. Toiminnot, joita ehdotuksista tehdään, jäävät johdon päätettäväksi. Ehdotusten kautta työvoimatoimiston johto voi kehittää omaa johtamistaan muutostilanteissa. Tämä lisää niin johdon kuin henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista muutosten aikana.

ABSTRACT

MANAGEMENT OF CHANGE AMID DECLINING RESOURCES - Case: Salo employment office

Susanna Silén-Suominen

Satakunta University of Applied Sciences

Faculty of Business and Culture Rauma

Organisations and Human Resources Management

August 2008

Eila Heinonen

Pages: 70

Keywords: management, management of change, resources

The purpose of this study was to analyse what kind of management should be implemented out Salo employment office during change and declining resources. Furthermore, personnel opinions and expectations in the changing environment were discussed in the study.

The theoretical section of the study analyses the concept of declining resources and management of change. In this section the aim of the study was to discover the reasons for change and downsizing personnel. The study discusses the concepts of change and the management of change as well as personnel's resistance to change and their sympathetic disposition. Information for the theoretical section of the study was collected in books, by interviewing experts of the field as well as on the Web pages.

The empirical section of the study comprises three parts: planning, implementing and presenting the results of the study. The planning process entailed numerous discussions with the superiors about the topic and implementation of the study as well as timing.

The theme interview outline was designed according to the needs of the Salo employment office and was accepted by the superiors before the interviews. The data was collected by interviews and observations. The theme interviews were conducted with ten persons of various work fields. The results of the interviews are presented in the themes in detail. The main points of the interviews were also summarized.

The objectives of the study were met almost as planned. The theme interviews showed the personnel's opinions, wishes and expectations concerning management. Based on findings who will decide whether to implement the plan or any of its parts was suggested to the superiors. Operations which will be made depend on superiors. Superiors can develop their own management approach in the changing situation by using the development suggestions. They will increase superiors' and personnel job satisfaction during change.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	RESURSSIEN VÄHENTÄMINEN	8
2.1	Irtisanominen taloudellisista ja tuotannollisista syistä.....	9
2.2	Irtisanominen työntekijästä johtuvista syistä	10
2.3	Määräaikaisen työsuhteen päättäminen.....	11
2.4	Työvoimahallinnossa tapahtuvia resurssien vähentämisen syitä	11
2.4.1	Työhallinnon organisaatio.....	13
2.4.2	Valtion tuottavuusohjelma ja sen vaikutukset	14
2.5	Aineeton pääoma – organisaation voimavara	17
3	MUUTOSJOHTAMINEN	22
3.1	Mitä tarkoitetaan muutoksella?	22
3.2	Mitä muutosjohtaminen on?.....	23
3.3	Muutokseen suhtautuminen	29
3.3.1	Muutosmyönteisyys	30
3.3.2	Muutosvastarinta	32
4	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	38
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS	40
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	42
6.1	Tutkimuksen suunnittelu	42
6.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotteen valinta	43
6.3	Aineiston keruu	44
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	45
6.5	Tutkimuksen toteutus	46
7	TUTKIMUSTULOKSET	48
8	YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	58

LÄHTEET.....	67
--------------	----

LIITTEET

LIITE 1: Salon työvoimatoimiston organisaatiokaavio

LIITE 2: Työterveyshuoltokäynnin tulokset

LIITE 3: Saate työvoimatoimiston henkilökunnalle

LIITE 4: Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Työelämä toimii jatkuvassa muutoksessa. Muutokset tuovat mukanaan uusia asioita, jotka vaativat omaksumiseen oman aikansa. Työntekijän asema työmarkkinoilla on muuttunut hyvin epävarmaksi. Muutoksiin suhtaudutaan niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää millaista johtamista Salon työvoimatoimistossa kannattaisi toteuttaa resursseja vähennettäessä. Valtion tuottavuusohjelman vaikutukset ja työvoimahallinnon kehittämissuunnitelmat ovat tutkimuksessani vahvasti resurssien vähentämisen syiden taustalla. Tekemäni Työterveyshuoltokäynnin perusteella (ts. liite 2) ja johdon kanssa keskusteltuani johtopäätös tämän aiheen hyödystä on selvä. Tästä työstä tulee toivottavasti olemaan hyötyä johdolle käytännön tilanteiden hoitamiseksi, lisäksi tutkimustulosten avulla pyritään hankkimaan tietoa suorittavan henkilöstön odotuksista ja toiveista johtamista kohtaan muutosten aikana. Tavoitteena on kehittää viitekehys, jota voitaisiin mahdollisesti Valtionhallinnon Kaikurahoituksen turvin hyödyntää jatkossakin vastaavissa tilanteissa ja käyttää työyhteisön kehittämisessä.

Teoriaosassa käsittelen resurssien vähentämisen syitä työvoimahallinnon näkökulmasta sekä aineettoman ja aineellisen pääoman merkitystä julkishallinnossa. Käyn läpi irtisanomisperusteet taloudellisista, tuotannollisista ja henkilöstä johtuvista syistä pääpiirteittäin. Haluan korostaa aineettoman pääoman merkitystä, jonka todellista arvoa on vaikea mitata rahallisesti. Kuvaan työhallinnon organisaatiokaavion sekä tärkeimmät Valtion tuottavuusohjelman kehittämishankkeet ja niiden vaikutukset työvoimatoimiston toimintaan. Koska Salon työvoimatoimisto elää jatkuvassa muutoksessa, työni resurssien vähentämisen osio on suppeahko johtuen tiedon niukkuudesta. Tietoa tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista ei liiemmin ole työvoimatoimiston johdolla eikä myöskään henkilökunnalla. Tämä tulee hyvin esille työni tutkimustuloksissa, josta voi lukea haastattelemieni henkilöiden ajatuksia.

Luvussa muutosjohtaminen paneudun ensin muutos-termin selvittämiseen, jonka jälkeen kerron muutosjohtamisesta ja siihen kuuluvista tärkeistä asioista kuten vision ja tavoitteiden asettamisesta ja kertomisesta kaikille työyhteisössä työskenteleville,

viestinnästä, motivaation ylläpitämisestä ja johdon esimerkin ja tuen tärkeydestä muutoksen mahdollistajana. Muutos aiheuttaa voimakkaita positiivisia ja negatiivisia tunnereaktioita, joita käsittelemelko laajasti. Korostan työssäni muutosvastarinnan hallintaa ja annan johdolle vinkkejä siitä miten muutosvastarintaa voidaan murtaa. Myös muutosmyönteisyyden lisääminen on tärkeä osa muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä, siksi olen halunnut tuoda myös sitä esille tässä työssä. Käytän havainnollistamiskeinona paljon kuvioita ja taulukoita, joiden avulla pyrin selventämään tekstin sisältöä.

Tutkimusosassa käyn läpi suunnitteluvaiheita, menetelmän ja otannan sekä tulokset. Lopuksi tiivistän tulokset yhteenvedoksi, joiden pohjalta esitän kehittämisehdotuksia.

2 RESURSSIEN VÄHENTÄMINEN

Yksi ihmisen perustarpeista on työ, jonka kautta yksilö toteuttaa itseään. Työ tarjoaa ihmiselle mahdollisuuksia, jotka liittyvät toimeentuloon, turvallisuuden kokemiseen, luovuuteen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen (Grönfors & Pietilä 2005, 6.) Heinonen & Järvinen (1997, 50) lisäävät työelämän ja työn merkitsevän ihmiselle osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuutta, yhteiskuntaan sijoittumista sekä mahdollisuutta kehittyä. Grönfors & Pietilän (2005, 8) mukaan työn tekemisen mallit muuttuvat tulevaisuudessa. Epätavanomaiset työsuhteet ovat lisääntyneet ja käsitykset siitä millaiseksi työn tulevaisuus muodostuu vaihtelevat hyvin paljon. On ennustettu, että hyvin pieni osa organisaatioiden työntekijöistä työskentelee kokopäiväisesti vakituisessa työsuhteessa tulevaisuudessa ja loput ovat pätkätyöntekijöitä, jotka tekevät työtään kausi- ja projektituonteisten töiden parissa. Toisaalta voisi ajatella, että myös pitkäaikaiset työsuhteet lisääntyvät, johtuen työvoiman tarjonnan heikkenemisestä. Tähän taas vaikuttaa vinoutunut ikärakenne, jonka takia nuoria työntekijöitä on liian vähän täyttämään vanhemmilta ikäluokilta vapautuvia työpaikkoja.

Jatkuvat muutokset ovat nykyajan trendi. Organisaatioiden johtajilta vaaditaan luovuutta, joustavuutta, kekseliäisyyttä ja vaistoa pitkällä tähtäimellä, jotta kehityksen virrassa olisi mahdollista pysyä. Vastaavasti työntekijöiltä, jatkuvien muutospaineiden keskellä, odotetaan yhä enemmän uuden oppimista ja kehittymistä omassa työssä (Länsisalmi 1995, 55.) Joustavuutta työelämään haetaan työresursseja vähentämällä tai niitä hetkellisesti lisäämällä. Tuottavuusvaatimukset ja lyhyen aikavälin tulosten tarkastelu ovat yleensä tällaisen toiminnan taustalla. Näistä syistä johtuen työntekijän asema työmarkkinoilla on muuttunut hyvin epävakaa (Grönfors & Pietilä 2005, 32.) Kun vähentämistarvetta esiintyy organisaatiossa, tärkeää on analysoida kuinka pitkäkestoista se on. Keinot, joilla tilannetta ryhdytään purkamaan, pitää valita tilanteen mukaan. (Kauhanen 1996, 67.) Työsuhteen päättäminen on esimiehille hankala ja epämiellyttävä tilanne. Irtisanomistilanteessa esimiehen ajatellaan olevan tuomarin roolissa. Työntekijä saattaa helposti kokea syyllisyyttä ja katkeruutta. Usein esimiehen ja työntekijän välille on myös kehittynyt molemminpuolinen kunnioitusta herättävä ystävyysyhteys, joka tekee tilanteesta vaikean molemmille (Haapalainen 2005, 270-271.)

Nämä edellä luetellut ja tulevissa luvuissa lueteltavat asiat pätevät myös julkisen hallinnon puolella. Tuottavuus, - ja tuloksellisuusvaatimukset ja resurssien vähentäminen ovat työhallinnossa arkipäivää ja näkyvät jokapäiväisessä työssä. Seuraavana esiteltävät irtisanomisperusteet ovat yleisempiä syitä resurssien vähentämiselle organisaatiossa.

2.1 Irtisanominen taloudellisista ja tuotannollisista syistä

Toistaiseksi voimassa oleva työnantajan ja työntekijän välinen työsuhde voi päättyä monilla eri tavoilla (Kauhanen 1996, 62; 2003, 87). Perusteet irtisanomiselle on työsopimuslaissa jaoteltu:

- työntekijästä sekä
- taloudellisista ja tuotannollisista syistä johtuviin (Saarinen 2005, 180).

”Työsopimuslain (26.1.2001/55) mukaan työnantaja ei saa irtisanoa työntekijän työsopimusta ilman erityisen painavaa syytä” (Kauhanen 2003, 96). Työsuhde voidaan irtisanoa vain silloin, kun työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi *taloudellisista ja tuotannollisista syistä* johtuen (Meinke & Vanhala-Harmanen 2004, 190; Puntari & Roos 2007, 32) Saarisen (2005, 198) mukaan työn vähentyminen ei saa olla tilapäistä ja jos työntekijää *ei* voida sijoittaa uudelleen johonkin toiseen työtehtävään tai uudelleenkouluttaa, on irtisanomisperuste riittävä.

Termillä *taloudellinen irtisanomisperuste* tarkoitetaan organisaation taloudellisten toimintaedellytysten heikkenemistä niin, että organisaatiolla on tarve vähentää kustannuksia, jotka syntyvät palkoista, jotta taloudellinen tila tervehtyisi. Silloin kiinnitetään huomiota tulokseen ja sen muutoksiin. Tuloksen ei tarvitse olla tappiollista, vaan on riittävää, että se on huomattavasti heikentynyt tai tulisi heikentymään edellisestä (Meinke ym. 2004, 190.) Vastaavasti *tuotannollinen irtisanomisperuste* käsittää syyt, joita ovat muun muassa toiminnan supistaminen tai jonkin toiminnan lakkauttaminen kokonaan. Tärkeää on huomioida se, että työvoiman tarve todellisuudessa on vähentynyt siinä määrin kuin henkilöitä irtisanotaan (Meinke ym. 2004, 190.)

2.2 Irtisanominen työntekijästä johtuvista syistä

Työsopimuslaissa *työntekijästä johtuvista syistä* irtisanottaessa, on työnantajalla oltava painava ja asiallinen peruste irtisanomiselle. Asiallisuudella tarkoitetaan sitä, että peruste ei saa olla syrjivä eikä ristiriitainen työntekijän luotettavuusvelvoitteen kanssa. Työntekijästä johtuvana ja häneen henkilönä kohdistuvana asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena ovat esimerkiksi sellaiset vakavat velvoitteiden rikkomiset tai laiminlyönnit, jotka liittyvät työsopimukseen tai lakiin ja joiden vaikutukset ulottuvat työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen. Irtisanominen on hyväksyttävää myös silloin, kun työntekijäkoedellytykset, jotka liittyvät työntekijään itseensä, ovat muuttuneet niin paljon, että tämä ei enää voi suoriutua omista työtehtävistään eikä muuta työtä voida enää hänelle tarjota. Työntekijäkoedellytykset heikkenevät esimerkiksi henkilön fyysisessä, psyykkisessä tai sosiaalisessa työkyvyssä tapahtuneiden muutosten takia (Saarinen 2005, 181.)

Meinke ym. (2004, 200-201) mukaan kiellettyjä laissa mainittuja irtisanomisperusteita ovat muun muassa:

- sairaus, ellei työkyky ole vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi (käytännössä noin 1 vuosi)
- työntekijän lakkoon osallistuminen
- työntekijän mielipiteet tai hänen osallistumisensa yhdistys (esim. ay-liikkeen) toimintaan
- oikeusturvakeinoihin turvaaminen (esim. työntekijän haastaessa työnantaja oikeuteen)

Hyväksyttäviä syitä irtisanomiselle ovat esimerkiksi:

- poissaolo, jolle ei ole perustetta
- ohjeiden vastainen toiminta ja huolimattomuus työssä
- käyttäytyminen sopimattomasti työssä
- työvelvoitteen laiminlyönti ja työstä kieltäytyminen
- ammattitaito, joka ei täytä vaatimuksia, työhön soveltumattomuus ja työsuoritukset, jotka ovat heikkoja
- toiminta kilpailevan yrityksen kanssa
- salassapitovelvollisuuden rikkominen

- rikollinen toiminta
- alkoholin käyttö työpaikalla
- lahjusten ottaminen vastaan tai niiden antaminen
- välinpitämättömyydestä johtuva työturvallisuuden vaarantaminen
- harhaanjohtaminen työsopimusta tehtäessä
- tietyn iän saavuttaminen (eläkeikä)
- työluvan menettäminen (maahanmuuttajat) (Saarinen 2005, 190-198.)

2.3 Määräaikaisen työsuhteen päättäminen

Määräaikaisen työsopimuksen päättämiseen määräajan jälkeen ei tarvita erillistä irtisanomista. Määräaikaista työsopimusta ei voida irtisanoa, ellei siitä ole ennen sopimuksen tekoa erikseen sovittu. Poikkeuksen tästä muodostaa tilanne, jossa sopimus on solmittu yli viiden vuoden pituiseksi. Silloin työsopimus voidaan irtisanoa kuten toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. (Meincke ym. 2004, 227.) Saarisen (2005, 178) mukaan määräaikaisen työsopimuksen purkaminen on mahdollista, jos perusteet ovat samoja kuin toistaiseksi voimassa olevassa työsopimuksessa. Lisäksi *lomautuksen* kestäessä työntekijä voi välittömästi itse irtisanoa määräaikaisen työsopimuksensa. Poikkeuksen tästä muodostaa tilanne, jossa lomautuksen päättymisajankohta on työntekijällä tiedossa. Silloin työntekijä ei voi irtisanoa itseään lomautusta 7 päivää edeltävänä ajanjaksona. Myös sellaisissa tapauksissa, joissa työntekijällä on kaksi työtä, hän voi irtisanoa toisen työnantajan kanssa tekemänsä työsopimuksen lomautuksen ajaksi viiden päivän irtisanomisaikaa noudattaen, vaikka työ olisi määräaikainen.

2.4 Työvoimahallinnossa tapahtuvia resurssien vähentämisen syitä

Työhallinnossa on jo kauan pyritty parantamaan *tuottavuutta* ja tehostamaan erilaisia toimintatapoja. Työministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelmassa vuosina 2006-2011 keskeisimpiä asioita ovat kehittämistoimet ja tuottavuutta parantavat peruslinjaukset. Ohjelman päätarkoituksena on esittää selkeästi koottuna peruslähtökohdat sekä tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tuottavuutta kehitetään (Valtionvarainministeriö 2005, 2.)

Työpolitiikan strategia vuosina 2003-2007-2010 sisältää viisi tärkeää peruslinjausta eri hallinnonaloilta. Strategiaa toteutetaan työhallinnossa esimerkiksi tulosohjauksen ja työllisyysohjelman kautta.

Strategian tarkoituksena on

1. alentaa rakenteellista työttömyyttä ja syrjäytymistä
2. varmistaa työvoiman saanti
3. parantaa *työn tuottavuutta*
4. luoda mahdollisuuksia maahanmuuttopolitiikalle ja
5. lisätä yritteliäisyyttä ja itsetyöllistymistä (Valtionvarainministeriö 2005, 2-3.)

Työhallinnon visio vuoteen 2010 saakka on seuraava:

- Suomi on hyvinvointiyhteiskunta, jonka toiminta perustuu osaamiseen ja jokaiselle ihmiselle on tarjolla työmahdollisuuksia.
- *Työvoimapalvelut on uudistettu* niin, että työmarkkinatilanne ja työelämän haastavuus on huomioitu.

Vision toteutumisen kannalta tärkeitä asioita ovat esimerkiksi erilaisten toimenpiteiden määrittely tuottavuuden parantamiseksi, uuden ja ajan hermolla olevan tiedon kerääminen työvoimatoimistoverkon käytettäväksi sekä yhtenäisten tiedonhankintamenetelmien, sidosryhmäsuhteiden ja muiden yhteistyökumppanien kanssa toimiminen mahdollisimman aktiivisesti (Valtionvarainministeriö 2005, 3.)

Aineellisen pääoman käsite liittyy olennaisesti tuottavuusajatteluun. Termejä *aineellinen varallisuus* (engl. tangible assets) ja *aineelliset hyödykkeet* (engl. tangibles) käytetään silloin, kun käsitellään kirjanpidollisen eli ulkoisen laskentatoimen tunnistamia voimavaroja, jotka ovat organisaation omistuksessa (Roos ym. 2006, 15). Monilla aineettomilla resursseilla on tietynlainen fyysinen olomuoto, sanotaankin että ne eivät ole kokonaan ”aineettomia” (Roos ym. 2006, 17). Fyysisen pääoman käsite pitää sisällään organisaation taloudellisen pääoman. Selviä eroja ei voida täysin aineettoman ja aineellisen pääoman välille vetää, mutta tiettyjä ominaispiirteitä kuitenkin löytyy niiden väliltä.

Tällaisia eroja ovat esimerkiksi taulukosta 1 löytyvät asiat.

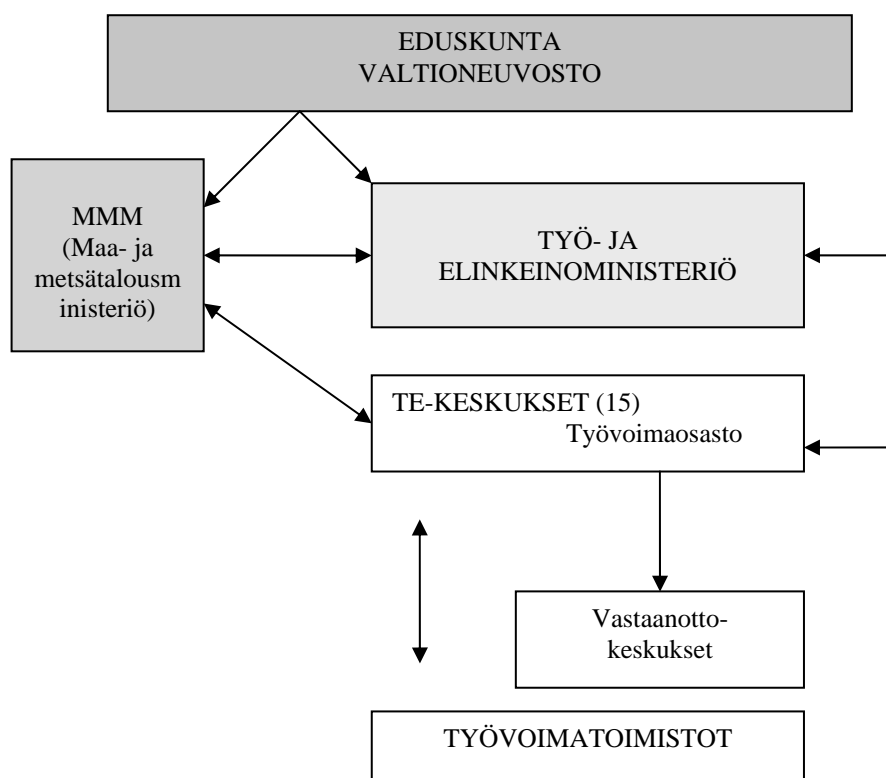
Fyysinen pääoma	Aineeton pääoma
esim. tehtaan tuotantolaitteet	esim. imago ja asiakassuhteet
konkreettisia asioita	abstraktia, näkymätöntä
selvät omistajasuhteet	omistajuussuhteet vaikea määrittää
mahdollista ostaa ja myydä	myyminen ja ostaminen usein mahdotonta
sidottuna kerrallaan yhteen käyttötarkoitukseen	voidaan hyödyntää samanaikaisesti eri käyttötarkoituksissa
kuluu käytettäessä	ei vähene käytettäessä
investointiin liittyvät riskit ja mahdollisuudet paremmin hallinnassa	investointiin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia vaikea arvioida etukäteen

Taulukko 1. Fyysisen ja aineettoman pääoman eroja (Kujansivu ym. 2007, 31.)

2.4.1 Työhallinnon organisaatio

Työhallinnossa on käytössä niin sanottu kolmiportainen hallintomuoto, joka tarkoittaa sitä, että Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM, aloittanut toimintansa 1.1.2008) ohjaa Työvoima- ja elinkeinokeskuksia (TE-keskus), jotka huolehtivat edelleen työvoimatoimistojen ohjaamisesta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2006, 52.) TE-keskusten työvoimaosastot hoitavat työhallintoon kuuluvia asioita ja niiden alaisena toimii myös kolme pakolaisten ja turvapaikanhakijoiden vastaanottokeskusta. Työvoimatoimistot hoitavat vastaavasti työ- ja maahanmuuttopoliittisia asioita. Uudistusten myötä työ- ja elinkeinoministeriö tulee ohjaamaan suoraan työvoimatoimistoja. Tällaisia ohjaustapoja ovat esimerkiksi ohjaaminen säädösten kautta, tulosohjaus ja henkilöstön kouluttaminen sekä erilaiset vuorovaikutukselliset menetelmät, kuten kokoukset, seminaarit ja neuvottelupäivät sekä päivittäinen asiantuntijatuki. Tällä tavalla pyritään poistamaan päällekkäisiä prosesseja, selvennetään työrooleja ja parannetaan edelleen tuottavuutta ja

tehokkuutta (Valtionvarainministeriö 2005, 5.) Kuvio 2 kuvaa työhallinnon organisaatiosta.



Henkilöasiakkaat, yritykset ja yhteisöt

Kuvio 2. Työhallinnon organisaatiokaavio (Työ- ja elinkeinoministeriö 2006, 52-53)

2.4.2 Valtion tuottavuusohjelma ja sen vaikutukset

Toiminnan *tuottavuuden ja taloudellisuuden* kehittämällä tarkoitetaan sitä, että jokin tietty määrä tavaroita tai palveluita tuotetaan mahdollisimman vähäisellä määrällä työpanoksia (työn tuottavuus) tai vastaavasti mahdollisimman vähäisellä määrällä kustannuksia (taloudellisuus). *Tuottavuustavoitteet tulisi määritellä kehittämishankkeiden tavoitteiden suuntaiseksi* ja niin, että ne tukevat toisiaan mahdollisimman hyvin. Tuottavuuden parantaminen vaatii myös huomattavasti työn laadullisten puolien huomioonottamista. Tärkeimpiä tuottavuuden parantamiselementtejä ovat työprosessien, työsisällön ja työolosuhteiden kehittäminen, tuottavuustavoitteiden laatiminen kehittämishankkeille ja näiden hankkeiden ja

tuottavuuden yhdensuuntaistaminen sekä tuottavuuden tunnuslukujen ja niiden todentamiskeinojen määrittely (Valtionvarainministeriö 2005, 2.)

Tärkeimpiä tuottavuusohjelman kehittämishankkeita työvoimatoimiston kannalta ovat:

- Vuosina 2007-2012 työvoimatoimistoverkon kehittäminen ja yhteispalveluiden hyödyntäminen, verkkopalveluiden kehittäminen ja itsepalvelupisteiden määrän kasvattaminen sekä työprosesseihin liittyvän tuottavuuden parantaminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 82.)

Työvoimatoimistoverkon kehittäminen on yksi osa tuottavuuden kehittämistoimenpiteistä. Uudistusta aloitettaessa vuonna 2002 työvoimatoimistoja oli yhteensä 176. Vuonna 2006 vastaava luku on 132. Tulevaisuuden tavoitteena on kehittää toimistoverkkoa niin, että toimistoja olisi yhteensä 105 ja strategiseen johtamiseen ja seudulliseen toimintaan panostettaisiin yhä enemmän. Käytännössä toimet näkyvät siinä, että toimistoja yhdistetään ja päällekkäisiä toimintoja poistetaan ja sitä kautta saadaan tuottavuutta kasvatettua. Toimilla pyritään myös siihen, että palvelut olisivat edelleen hyvin asiakkaiden saatavissa eikä palvelutoimipaikkoja tarvitsisi vähentää (Valtionvarainministeriö 2005, 9.)

Eri puolilla suomea sijaitsevista *yhteispalvelupisteistä* on saatavissa erilaisia työhallinnon palveluja. Yhteispalvelulla tarkoitetaan vähintään kahden eri viranomaisen järjestämää julkisen hallinnon asiakaspalvelua. Yhteispalvelun tarkoituksena on turvata kansalaisille palveluiden saaminen silloinkin, kun taloudellisista ja tuotannollisista syistä johtuen oman toimipaikan ylläpitäminen ei ole mahdollista ja selvitetävän asian luonne vaatii henkilökohtaista, kasvotusten käytävää keskustelua (Valtionvarainministeriö 2005, 9.)

Julkisen työvoimapaikan *verkkopalvelut* pitävät sisällään e-strategian, jonka tavoitteena on kehittää työhallinnon verkkopalveluista koko työmarkkina-alueen kattava asiointi- ja palvelukanava. Jo nyt ja tulevaisuudessa verkkopalveluiden kehittäminen tarkoittaa työnhakijan kannalta sitä, että työnhakuprosessi aina rekisteröitymisestä muutos- ja päättämistietojen tallennukseen asti hoidetaan verkossa. Nykyisin käytössä oleva työtietojen tallennus- ja hakupalvelu CV-netti on laajentunut CV-vahti palvelulla, joka tarkoittaa sitä, että myös työnantaja osapuoli voi tilata tietoja itselleen sopivista

työntekijöistä omaan sähköpostiinsa. Myös työttömyysturvaan liittyvistä asioista voi nykyisin kysellä verkkopalvelun kautta. Samainen toimintatapa on käytössä myös palkkatuen tuki- ja tilitysasioissa ja esimerkiksi paperittoman kirjanpidon hoitaminen on mahdollista Rondo-järjestelmän kautta (Valtionvarainministeriö 2005, 7.)

Säästöjä tuottavuuden parantamiseksi haetaan myös *itsepalvelutyöasemia* lisäämällä. Työasemien tavoitteeksi viime vuoteen mennessä oli asetettu yhteensä 1200 kappaletta. Tällainen toimintatapa tuo merkittäviä säästöjä erityisesti lisenssikustannuksiin (Valtionvarainministeriö 2005, 8.)

Hallituksen päättämän tuottavuusohjelman yhtenä edellytyksenä on *henkilöstön vähentäminen* vuoteen 2011 mennessä (Wallin & Ilonen 2006). Myös vuoden 2011 jälkeisenä aikana työvoimatoimistojen toiminnan kehittämistä jatketaan. Tämä tarkoittaa sitä, että vuoden 2011 jälkeen toimistojen henkilötyövuosipanosta (htv) vähennetään edelleen -120 htv:llä aikaisemman -350 htv:n lisäksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 83.) Työttömyyden ennustetaan vähentyvän huomattavasti vuoteen 2015 ja 2025 mennessä työmarkkinoiden kehitysennusteen mukaisesti. Kilpailu osaavasta työvoimasta tulee edelleen tiukentumaan, kun ikäluokat supistuvat entisestään vuoden 2010 aikana ja siitä eteenpäin. Kehityksen johdosta vähäisemmällä henkilöstömäärällä on mahdollisuus pärjätä vuoden 2010 jälkeen. Toisaalta kehitys edellyttää toimintamallien uudelleenarviointia, työprosessien kehittämistä ja sähköisten palveluiden laajentamista. Henkilöstön ikärakenteen muutoksia ja viime vuosien muuta poistumaa on käytetty perusteena laadittaessa puitteet kunkin TE-keskusalueen ja ministeriön osalta tarkemman henkilöstösuunnitelman laatimiseksi. Nämä puitteet perustuvat eläköitymisestä ja muusta poistumasta tehtyihin laskennallisiin oletuksiin (Wallin & Ilonen 2006.)

Seuraava taulukko alla kuvaa henkilötyövuosien vähentämistä organisaatioittain Työ- ja elinkeinoministeriön, työvoimatoimistojen ja TE-keskusten osalta vuosina 2007-2012 (htv)

	Yht.	2007*	2008	2009	2010	2011	2012
Työ- ja elinkeinoministeriö	654	-8	-15	-30	-50	-72	-72
Työvoimatoimistot	4056	-100	-129	-162	-195	-350	-374
TE-keskukset	1910	-15	-22	-35	-55	-80	-80

- Vuosi 2007 sisältää vuosille 2006-2007 suunnitellut htv-vähennykset

Taulukko 2. Henkilötyövuosien vähentäminen organisaatioittain 2007-2012 (htv) (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 84.)

Seuraavassa on taulukko henkilöstösuunnitelmassa 21.12.2006 tehdystä tuottavuusohjelman mukaisesta vähentämistarpeesta. Vähentämistarpeesta on jäljellä 2,7 henkilötyövuotta.

	htv 2005	tavoite htv 2010	tavoite htv 2014
Salon	27,7	25,4	21,9

Taulukko 3. Tuottavuusohjelman mukainen vähentämistarve Salon työvoimatoimiston osalta (Varsinais-Suomen TE-keskus 2007, 1.)

2.5 Aineeton pääoma – organisaation voimavara

Työntekijää on perinteisesti pidetty työnantajan kustannuksena, joka syntyy, kun työntekijä tuottaa työnantajalle tuotteen tai palvelun. Mitä vähemmän kustannuksia

tietyille tuotteille ja palveluille kohdistuu, sitä *tehokkaampana* toimintaa pidetään (Jalava 2001, 116.) Voidaan sanoa, että rahaa on pidetty yleisesti organisaation tärkeimpänä resurssina. Mutta mihin johtopäätökseen päädymme, kun vastaamme kysymykseen: Mistä organisaatio saa rahaa ja miten raha kulkeutuu organisaatioon? Raha tulee ulkopuolelta, asiakkailta ja rahan organisaatioon tuovat siellä työskentelevät ihmiset, jotka toimivat asiakkaiden kanssa yhteistyössä. Voidaankin sanoa, että raha ei synny itsestään, vaan sisäisten inhimillisten, aineettomien resurssien kautta (Hermans 1995, 37.)

Organisaatiot tarvitsevat toimiakseen niin taloudellisia, materiaalisia kuin *ihmisistä* rakentuvia voimavaroja (Grönfors & Pietilä 2005, 130). Muutosten takia organisaatioiden on tärkeää *ymmärtää* aineettomien resurssien ja muiden tekijöiden osuus toiminnassaan. Jotta tärkeys ymmärrettäisiin mahdollisimman hyvin, on ajattelutapaa uudistettava ja organisaation johdon osaamista kehitettävä sekä luotava uudistuksellisia toimintamalleja, niin sisäisessä kuin ulkoisessakin toimintaympäristössä. Erityisen tärkeää on kasvattaa ymmärrystä niistä resursseista, jotka ovat organisaation käytettävissä, niiden luonteesta, tärkeistä ominaispiirteistä, riskeistä ja mahdollisuuksista (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 8-9.)

Organisaatioissa aineettoman pääoman tietämys ja sen ymmärtäminen on huomattavasti lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kehittymisen edesauttajina ovat olleet mm. teollisuuden rakennemuutos, teknologian kehittyminen, tiedon ja osaamisen merkityksen kasvaminen, globalisaatio, innovatiivisten ansaitsemismahdollisuuksien sekä palvelujen ja palvelusektorin kasvaminen toimintaympäristön muutoksia unohtamatta (Roos ym. 2006, 7.)

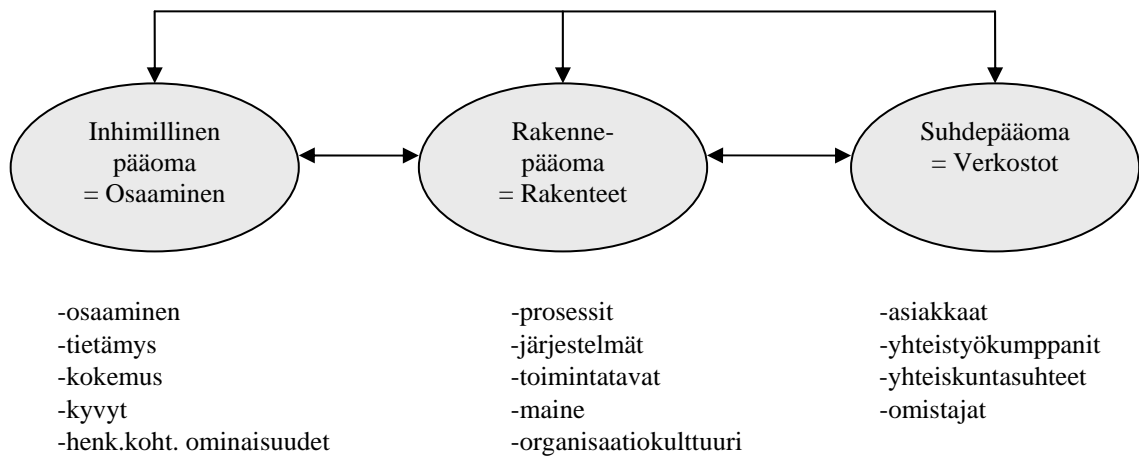
Nykyaikana organisaatioiden arvomaailmassa *aineettomat menestystekijät* ovat saaneet jalansijaa taloudellisten tekijöiden rinnalla. Monet organisaatiot ovatkin havahtuneet siihen tosiasiaan, että aineettomilla menestystekijöillä on suuri vaikutus toiminnan kehittämisessä. Aineettomilla menestystekijöillä tarkoitetaan aineettomia resursseja ja toimintoja, jotka ovat organisaatiolle strategisesti tärkeitä ja joiden avulla kehitetään organisaatiossa jo olemassa olevia resursseja, ottaen huomioon myös se miten niitä voitaisiin tehokkaammin käyttää. Myös uusien, organisaatiosta vielä puuttuvien resurssien hankinta, kuuluu käsitteeseen (Kujansivu ym. 2007, 27.)

Aineettomat resurssit (engl. intangible resources tai intellectual capital resources) ovat organisaatiossa olevia ei-rahallisia ja ei-fyysisiä resursseja. Aineettomien resurssien synonyymina käytetään myös käsitettä *aineeton pääoma* (engl. intellectual capital), joka määritellään seuraavasti: ”Kaikki aineettomat resurssit tai näiden resurssien transformaatiot (resurssien muuntuminen toiseksi resurssiksi), jotka ovat kokonaan tai osaksi organisaation kontrolloitavissa, ja jotka luovat organisaatiossa arvoa” (Roos ym. 2006, 13.) Kujansivu ym. (2007, 28) toteavat, että muun muassa työntekijöiden kyvyt, organisaation voimavarat ja tavat joilla se toimii sekä suhteet sidosryhmiin muodostavat aineettoman pääoman. Aineetonta pääomaa (engl. intangible assets, knowledge assets) kuvaamaan käytetään myös muita termejä, kuten:

- älyllinen pääoma
- tietopääoma
- osaamispääoma
- aineeton varallisuus ja
- näkymättömät voimavarat

Kujansivun ym. (2007, 28) mukaan aineeton pääoma on käsitteenä hyvin kattava, mutta vaikeasti jäsennettävissä. Jotta sitä voitaisiin paremmin kuvata, on käsite jaettu kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen, suhde-, ja rakennepääomaan.

Kuviossa 1 on esimerkkejä näihin osa-alueisiin kuuluvista yksittäisistä tekijöistä, aineettomista resursseista.



Kuvio 1. Aineettoman pääoman resurssiluokat (jaottelu eri tekijöihin on esimerkinomainen)

Suomalaisista yli puolet tekee nykyisin työtään ammateissa, joissa tarvitaan tietoa. Tästä syystä käsitykset organisaation pääomasta ja johtamisesta ovat muuttuneet. Huomattavana kilpailutekijänä pidetään *inhimillistä pääomaa*, johon vaikuttavat mm. luovuus, motivaatio ja sitoutuminen (Nummelin 2007, 131.) Inhimillisen pääoman käsitteeseen kuuluvat kaikki sellaiset asiat, jotka liittyvät organisaation yksittäisiin työntekijöihin ja johtajiin. Tällaisia asioita ovat muun muassa:

- osaaminen (ihmissuhdetaidot, ammattiosaaminen, johtamistaidot jne.)
- henkilöominaisuudet (yritteliäisyys, proaktiivisuus jne.)
- asenne
- hiljainen tieto ja
- koulutuksen taso. (Kujansivu ym. 2007, 28.)

Roos ym. (2006, 13) lisää, että inhimillistä pääomaa ovat myös esimerkiksi kompetenssit eli pätevyudet sekä innovatiivisuus ja kyvyt, joita organisaatio käyttää hyödykseen ja jotka vaikuttavat, kun organisaation arvoa luodaan. Skandia AFS yhdessä Leif Edvinssonin kanssa loi käsitteen henkinen pääoma. Skandian mukaan henkinen pääoma voidaan luokitella inhimilliseen pääomaan (”sen arvo, joka lähtee

kotiin kello viideltä”) ja rakenteelliseen pääomaan (”arvo, joka jää jäljelle, kun inhimillinen pääoma lähtee kotiin”) (Karlöf, Helin & Lövingsson 2004, 66.)

Rakenteet, järjestelmät, prosessit ja toimintatavat määrittelevät organisaation *rakennepääoman*, jota se käyttää toiminnassaan. Siihen kuuluu myös esimerkiksi organisaatiokulttuuri. Nämä resurssit ovat, organisaatiokulttuuria lukuun ottamatta, yleensä kontrolloitavissa ja organisaation omistuksessa (Roos ym. 2006, 14.) Kujansivu ym. (2007, 29) toteavat, että arvot ja työilmapiiri luetaan myös mukaan rakennepääomaan. Nämä ovat yleensä melko pysyviä asioita, vaikka organisaatio joutuisi tilanteeseen, jossa joku sen työntekijöistä päättää lähteä pois ja siirtyä muihin tehtäviin. Yleensä rakennepääoman kehittyminen ja muuttuminen kestää monia vuosia.

Yhteistyösuhteet ja verkostot muodostavat organisaation *suhdepääoman*. Esimerkiksi asiakkaat, media, rahoittajat ja yhteiskunta ovat esimerkkejä suhdepääomaan liittyvistä sisäisistä ja ulkopuolisista sidosryhmistä. Näitä organisaatio voi kontrolloida jonkin verran (Roos ym. 2006, 14.) Tietyn työntekijän vaihtaessa työpaikkaa, jotkut hänen yhteistyökumppaneistaan saattavat vielä haluta jatkaa yhteistyötä, vaikka työnantaja vaihtuukin. Tästä syystä varsinkin asiakassuhteet ovat hyvin monesti tiettyihin organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin sidoksissa (Kujansivu ym. 2007, 29.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Viimeisen kymmenen vuoden aikana työelämä ja sen organisaatiot ovat joutuneet kohtaamaan ja käymään läpi suuria muutoksia. Työn tuottavuuden kasvaminen ja kilpailukyvyyn parantuminen ovat lisänneet työelämän eteenpäinpyrkivyyttä (Aro 2002, 10.) Muutokset ovat vaikeasti hallittavissa, ne ovat hyvin monimutkaisia ja niitä on vaikea etukäteen ennustaa. Siksi on tärkeää oppia ymmärtämään niitä. Ymmärryksen kautta muutoksia on helpompaa sietää ja hyödyntää. On myös tutkittu, että työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat hyvin paljon omaan hyvinvointiimme. Suuri osa suomalaisten kokemasta työväsyyksistä on yhdistettävissä nopeaan ja jatkuvaan muutokseen (Aro 2002, 10-11.) Jopa muutoksen ajattelemisen ja huolehtimisen tulevaisuudesta voi saada aikaan samoja fysiologisia reaktioita kuin stressissä, joka ilmenee lisääntyneenä sydämen lyöntitiheytenä, korkeana verenpaineena, hengästyneisyytenä ja tunneperäisinä reaktioina kuten alhaisena motivaationa ja itsetuntona sekä hallinnan tunteen menettämisenä (Parkin 2004, 98.) Muutokset voivat vaikuttaa myös positiivisella tavalla terveyteen. Esimerkiksi työprosessit voivat muuttua sujuvammiksi ja sitä kautta monet häiriötekijät voivat poistua. Tällöin muutosta voidaan kutsua parannukseksi (Aro 2002, 10-11.)

3.1 Mitä tarkoitetaan muutoksella?

Ei ole mitenkään epätavallista tai uutta, että erilaiset muutokset ovat aina olleet osa ihmisen elämää. Muuttuminen on itse asiassa hyvin luonnollinen asia. Esimerkiksi ympärillämme oleva luonto muuttuu koko ajan ja sitä kautta ihminen havainnoi ja hahmottaa erilaisia asioita (Aro 2002, 21.) Muutoksessa siirrytään kohtaamaan uutta entisen jäädessä taakse, nykyinen siis loppuu ja uusi voi alkaa (Ylikoski 1994, 8).

Mitä muutoksella sitten oikeastaan tarkoitetaan? Termillä voidaan suomenkielessä tarkoittaa myös käännettä. Englannin kielessä termille on useampia vaihtoehtoja. Esimerkiksi sisäiset ja ulkoiset muutokset voidaan erottaa toisistaan. Sana change (engl.) tarkoittaa ulkoista, konkreettista muutosta. Vastaavasti sana transformation (engl.) tarkoittaa sisäistä muodonmuutosta ja kehittymistä. Change on nopea ja tapahtuu yleensä tiettyä ajankohtana. Transformation on hyvin hidas ja tapahtuu ihmisen

mielessä eikä sille voida määrittää tarkkaa alkamis- ja loppumisajankohtaa (Aro 2002, 29.) Harju (2002, 20) määrittelee change-muutokset vaihtumiseksi toiseksi ja ne ovat hyvin nopeasti tapahtuvia ja yllättäviä. Ne voivat myös palautua ennalleen, kuten esimerkiksi ulkona vallitseva sää. Transformation on ilman paluuta – muutos. Se on prosessinomainen eikä sitä voi heti kokonaisuudessaan hallita. Evoluutio määritelmää käytetään kuvaamaan vähittäin tapahtuvaa muuntumista joksikin toiseksi, esimerkiksi siemenen kasvamista kukaksi. Tämä on ajallisesti hyvin ennakoitavissa. Revoluutio termiä käytetään vastaavasti sellaisissa yhteyksissä, joissa pakottamalla muutetaan jokin asia toiseksi. Tähän termiin liittyy vahvasti vallankäytön ominaispiirteet ja vastustamisen tunne, siksi siitä on pääasiassa vain huonoja kokemuksia.

3.2 Mitä muutosjohtaminen on?

Viime aikoina yhdeksi kiinnostavimmista johtamisen osa-alueista on noussut muutosjohtaminen (Haapalainen 2005, 239). Professori Bernard M. Bassin johdolla ryhdyttiin 1980-luvun alkupuolella tutkimaan muutosjohtajuusmallia (engl. transformational leadership), jonka mukaan ihmisten johtajan eli liiderin (engl. leader) tehtävänä on organisaation kehittäminen ”elävää visiota” apuna käyttäen. Liideri toimii muutosprosessin aikana suunnan näyttäjänä, keskustelijana, muutosagenttina ja valmentajana (Hermans 1995, 16, 217.) Fossum (1989, 8) toteaa, että kaikista tärkeimpiä taitoja, jotka auttavat muutosagenttia johtamaan muutosta menestyksekkäästi ovat empatia, viestintä ja osallistuminen. Empatia on kykyä ymmärtää toisia ja itsensä toisen asemaan laittamista. Tehokkaaseen kommunikointiin tarvitaan kaikkia kolmea elementtiä, joiden on toimittava; lähettäjä, viestiä ja vastaanottajaa. Muutosagentti voi rohkaista työntekijöitä osallistumaan muutosprosessiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kun työntekijän osallistumista rohkaistaan, motivaatio kasvaa ja negatiivinen käyttäytyminen vähenee.

Muutosjohtamista kutsutaan *transformatiiviseksi johtamiseksi* ja se on nykyisin yhä tärkeämpi johtamisen alue. Erilaisissa organisaatioiden muutospaineissa erityisesti johdon ja esimiesten kyvyt joutuvat koetukselle. Organisaatiossa saattaa ilmetä vastarintaa, jota on pyrittävä murtamaan ja muutoksen hyödyllisyyttä on osattava perustella ihmisille, jotta sitoutumista ja toimia syntyy (Viitala 2003, 89.)

Hermansin (1995, 17) mukaan muutosjohtajuus on kehittämistä, jonka avulla itseä, toisia ja koko organisaation toimintaa pyritään parantamaan jatkuvasti. Sen avulla ohjataan muutosta. Tällä tavalla syntyy kaikkien osapuolten kannalta paras lopputulos. Muutosjohtajuuden voidaan sanoa menevän huomattavasti tavallista johtamista pidemmälle, sillä sen perusteena on koko organisaation kehittyminen ja muuttuminen. Johtajuus ei rakennu auktoriteetista käsin vaan sen voidaan sanoa olevan lähellä ns. demokraattista johtamista. Tällaista tapaa on vastustettu hyvin paljon, sillä edelleenkin monet johtajat pitävät käskevää johtamista ainoana oikeana tapana toimia. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että oman itsen ja omien ajattelutapojen muuttaminen tuntuu vaikealta (Hermans 1995, 18.)

Perusteiltaan muutoksen johtaminen ei eroa johtamisesta yleensä, vaan se on tehtävien kautta käytävää dialogia eli vuoropuhelua. Joitain erityispiirteitä tästä voidaan kuitenkin tuoda esille. Tärkeää on esimerkiksi annostelu. Peruseriaate on, että kaikkea ei voida muuttaa kerralla, sillä muutostyö kuluttaa voimavaroja. Annostuksen ollessa liian suuri, vaarana voi olla toiminnan lamaantuminen. Toinen tärkeä peruseriaate on, että kaikkea uutta ei tulisi tuoda esille kerralla. Ihmiset tarvitsevat aikaa uuden asian sulattamiseen ja kertaamiseen. Kaikkein tärkeintä muutosjohtamisessa on organisaatiossa työskentelevien ihmisten muuttuminen. Ihminen muuttuu itse, eikä kukaan toinen voi muuttaa häntä eikä hänen toimintatapojaan. Muutoksen tulisi siis perustua ihmisten muuttumiseen, sillä pelkkä organisaatorakenteiden vaihtaminen ei riitä, vaan työntekijät tarvitsevat ohjausta johdolta, jotta heidän toimintansa suuntautuisi tavoiteltavaan suuntaan (Aro 2002, 69-70.)

Ylikoski (1994, 81) lisää, että muutosjohtaminen on erilaisten vaiheiden tarkastelua ja ponnistelua kaikkien yhteiseksi hyväksi, jota määrittävät:

- yksilöiden tulkinnat tilanteesta
- yhteisön vuorovaikutusilmiöt ja
- johtamisen ratkaisut ja toimintaa koskevat päätökset

Erityisen tärkeää on paneutuminen henkilöstön tilanteeseen varsinaisten muutosasioiden lisäksi. Kyseessä on kehittäminen, jossa kaikkia, niin ihmisjohtamista, asiajohtamista kuin koulutusta ja muita tukitoimia on tarkasteltava kärsivällisesti. Lisäksi tärkeää on

tunnistaa yksilöiden erilaisia tunnereaktioita, ottaa ne huomioon ja yrittää ymmärtää niiden kytkytyminen eri vaiheisiin (Ylikoski 1994, 81.)

Turvallisuudenhalu on yksi tekijä, joka on nostanut voimakkaasti esille muutosjohtajuutta, koska suurimmalle osalle työssäkävivistä ihmisistä tämä ominaisuus on tyypillinen. Tätä kuvaa se, että vanhasta pyritään pitämään kiinni mahdollisimman kauan. Tällä tavalla olo pysyy tutuna ja turvallisena. Siksi kyseessä ei välttämättä ole uuden vastustaminen vaan pelko luopua entisestä. Muutosta hoitavan esimiehen on tärkeää saada alaiset irrottautumaan turvallisesta ja tutusta ja siirtymään uuteen. Tämä ei ole helppoa, mutta erityisen tärkeää, jotta muutos voisi onnistua (Haapalainen 2005, 239.)

Kurtén & Salminen (2004, 76) toteavat, että muutostilanteiden johtamisessa ja esimiestyöskentelyssä tärkeitä asioita ovat seuraavat:

- toiminnan suunnan näyttäminen (visio ja mielikuva tulevasta)
- tavoitteet
- esimerkkinä oleminen
- vuorovaikutus, läsnäolo ja viestintä
- oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys ja tuen antaminen
- motivaation mahdollistaminen

Jokaisella muutoksella on syy, joka on looginen ja selitettävissä. Jos järkevää syytä ei pystytä tunnistamaan, muutosta ei ole helppo hyväksyä. Tämä siksi, että meillä ihmisillä on halu ymmärtää ja nähdä merkityksiä asioissa sekä kokea oma tekemisemme mielekkääksi. Muutostilanteessa tyypillisiä selitystä vaativia kysymyksiä ovat:

- **miksi** juuri tällainen muutos?
- mikä on perimmäinen syy?
- **miksi** tämä on tarpeellinen? (Valtiokonttori. Työhyvinvointi muutoksessa, 8.)

Visiolla tarkoitetaan yrityksen tilannekuvausta jossakin toivotussa tulevaisuuden vaiheessa (Karlöf ym. 2004, 355). Muutosvision todellistumisen merkitys on suuri siksi, että suuret muutokset voivat asettaa organisaation aikaisemmat periaatteet ja arvot kyseenalaisiksi. Ihmiset haluavat olla työpaikassa, jota voi arvostaa ja josta voi olla

ylpeä. (Valtiokonttori. Työhyvinvointi muutoksessa, 11.) Visiotyöskentelyn avulla suunnataan työyhteisössä keskustelu siihen, millaisia mahdollisuuksia nähdään ja miten ne suhteutetaan uuteen ja haastavaan *tulevaisuuskuvaan* (Majoinen, Miettinen & Suurnäkki 1996, 23). Silloin kun kohtaamme muutoksen, tärkein mielikuvamme on kuva omasta tulevaisuudestamme. Minkälaiseen ”uuteen maailmaan” siirrytään. Ihminen tarvitsee sopeutumisprosessinsa aloittaakseen todellisen, aistein havaittavan *mielikuvan* muutoksen jälkeisestä tilasta (Valtiokonttori. Työhyvinvointi muutoksessa, 10.)

Jos muutostilanteessa kyetään ihmisille tarjoamaan konkreettisia ja realistisia *tavoitteita*, joihin he kykenevät sitoutumaan, sitä paremmin prosessi etenee. Niiden varassa voidaan suunnata eteenpäin, silloin kun ympäristö on myllerryksessä (Aro 2003, 78, 92.) Työyhteisö toimii ja ihmiset jaksavat työssään parhaiten, kun kaikilla on selkeä näkemys siitä, minne suunnataan ja mikä on työn tarkoitus (Saramies, Solovjew & Raivio 2006, 31). Selkeät tavoitteet synnyttävät turvallisuutta ja helpottavat kohdistamaan resursseja (Kesti 2005, 115). Työyhteisön muutostilanteessa tavoitteet uudelleenmääritellään. Tärkeää on, että esimiehet selkeyttävät ne niin itselleen kuin myös henkilöstölle. Jos näin ei tehdä syntyy tavoitteeton tila (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 102.) Tällöin ei ole motivaatiota yhdessä tekemiseen, ei päästä yhteisymmärrykseen resurssien kohdistamisesta, eikä voida määritellä henkilökohtaisia kehittämistoimia (Kesti 2005, 115). Epäselvyys tekee hankalaksi sitoutumisen toimenpiteisiin ja vaikeuttaa koko prosessin. Jos tavoitteita ei ole yhteisesti määritelty eivätkä ne ole selkeitä ja ymmärrettäviä, niitä on vaikeaa soveltaa käytännön tilanteisiin. Tärkeää tällaisessa tilanteessa on miettiä seuraavia kysymyksiä:

- mitkä asiat ovat niitä mitä pitäisi muuttaa?
- mikä on tärkein asia mikä pitäisi muuttaa?
- millä tavalla asia pitäisi muuttua?
- mitä muutoksen eteen tehdään?
- minkälaista hyötyä asian muuttamisesta saadaan? (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 34-35.)

Viestinnällä on erittäin tärkeä asema muutoksen johtamisessa (Aro 2002, 75). Tämä voi olla sanallista (puhutussa tai kirjallisessa muodossa) tai ei-sanallista (kehon eleet, äänensävy jne.) (Karlöf ym. 2004, 351.) Erilaiset tutkimustulokset organisaatio-osaamisesta ja työntekijöiden asenteista viittaavat siihen, että informaatiota ei jaeta riittävästi. Kun työntekijät ymmärtävät, **miksi** jotakin tehdään, on heidän helpompaa myös hyväksyä heihin asetetut odotukset. Aivan liian usein yritysjohto kiinnittää huomionsa siihen mitä tehdään sen sijaan, että kertoisi miksi jotakin tehdään (Ulrich 2007, 178.) Muutosta koskevaa tietoa olisi hyvä olla mahdollisimman paljon ja helposti saatavilla, sillä ihmiset ovat uteliaita ja tarvitsevat informaatiota oman toimintansa järjestämiseen. Perussääntö on, että tiedottamisen henkilökunnalle tulisi olla mahdollisimman avointa (Aro 2002, 75.) Avoimessa keskustelussa ihminen käyttää toistuvasti minä-muotoa ja kertoo omista havainnoistaan ja näkökulmistaan. Esimiehen pyrkiessä edistämään avoimuutta, on myös hänen itsensä oltava aktiivinen keskustelemaan (Heiske 2005, 94-95, 103.)

Tärkeitä viestejä on toistettava erilaisten kanavien kautta. Myös silloin, kun uutta tietoa ei ole, olisi hyvä esittää arvio siitä milloin sitä saadaan. Jos jotakin asiaa ei voida kertoa, syy tulisi perustella. Tärkeää on miettiä miten järjestää henkilökunnalle tilaisuus antaa palautetta ja esittää kysymyksiä. Muutostilanteessa myös sanattomaan viestintää tulisi kiinnittää huomiota. Johdon esiintymisellä ja eleiden käytöllä voi olla suuri vaikutus siihen, miten henkilöstö muutoksen kokee (Aro 2002, 76.) Työelämän muuttuessa myös esimiehen ja alaisen välisen suhteen tulee muuttua. Nykyajan johtamisessa korostetaan inhimillisyyttä. Esimiehiltä toivotaan kykyä ymmärtää ja aikaa kuunnella. Tällainen toimintatapa edellyttää yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet haluavat ja kykenevät toimimaan aidosti yhdessä. Todellinen johtajuus muodostuu esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksesta. Esimiehet, virkaveljet ja työntekijät luovat yhteisten keskustelujen kautta tietoa ja jakavat tätä toisilleen (Kaivola & Launila 2007, 38-39.) Nummelinin (2007, 35-36) mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä on esimiesviestinnän ydin, vaikka sähköpostia ja tekstiviestejä käytetään osana tiedon välittämisessä. Myös epäviralliset keskustelut ovat tärkeitä, sillä niiden avulla esimies voi aistia työyhteisön tunneilmapiirin. Erämetsä (2003, 235) lisää johtamisen olevan jatkuvaa kommunikointia. Etenkin henkilökohtainen, ihmiseltä ihmiselle tapahtuva kahdensuuntainen vuorovaikutus on välttämätöntä. Kommunikaation tavoitteena on

luoda yhteinen ymmärrys nykytilasta ja suunnasta, varmistaa oikeat toimenpiteet, oppia onnistumisista ja virheistä sekä rakentaa turvallisuutta.

Hyvän työyhteisön tunnuspiirre on rakentava viestintä. *Rakentava eli assertiivinen viestintä* (engl. assertive = vakuuttava, varma, puolensa pitävä) helpottaa työssä toimimista, stressiä ja uupumusta. Siihen kuuluvat kiitoksen ja tunnustuksen antaminen ja vastaanottaminen, rakentavan kritiikin antaminen ja vastaanottaminen, palveluksen pyytäminen, antaminen ja pyynnöstä kieltäytyminen sekä aktiivinen toisen ihmisen kuunteleminen. Yhteistyö, yhteisöllisyys ja tiimihenki ovat viestintää parantavia asioita. Käsitteeseen kuuluu myös toisen ihmisen hyväksyminen ja arvostaminen, yhdessä tekeminen, keskustelut, sosiaalinen tuki, kanssakäyminen sekä ilo ja huumori (Saramies ym. 2006, 54.)

Motivaatio ja toimintakyky pysyvät yllä sitä paremmin mitä enemmän yrityksen johto pystyy osoittamaan muutoksen tuomia mahdollisuuksia (Aro 2002, 92). Sana motivaatio on alkujaan peräisin latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista (Kauhanen 2006, 107). Se viittaa siis sellaisiin asioihin, jotka saavat ihmisen tekemään jotakin eli liikkeelle (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 156). Donald H. Weiss (1990, 9) lisää, että sanat ”into”, ”hinku”, ”kutina”, ”halu”, ”toive” ja ”vaatimus” merkitsevät samaa. Vastaavasti motiivit ovat vaikuttimia, joiden tarkoituksena on ohjata ihmisen toimintoja kohti tiettyjä tavoitteita. Ne sitovat ihmisen energiasta tietyn osan tavoitteiden saavuttamiseksi ja ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, ulkoisia tai sisäisiä, biologisia tai sosiaalisia. Tarve, yhteisöllinen normi, ulkopuolelta annettu tavoite, palkkio tai tilannemuutos voi toimia motiivina (Asp & Peltonen 1991, 48.) Motivaation voimakkuus on riippuvainen kahdesta seikasta. Siihen vaikuttaa asian henkilökohtainen merkitys ihmiselle. Ihmiset motivoituvat sellaisista asioista, jotka ovat heille arvokkaita ja tärkeitä. Tämän lisäksi tavoitteen saavuttamisen todennäköisyydellä on merkitystä. Motivaatio on näiden kahden asian välinen tulo. Jommankumman puuttuessa tätä ei synny (Aro 2002, 90-91.)

Ranta (2005, 132-133) esittelee teoksessaan kohti motivoituvan ja pois motivoituvan henkilön. Kohti motivoituva henkilö lähtee tavoitteen löytäessään sitä kohti ja saa siitä energiaa. Ongelmat eivät kiinnosta häntä. Pois motivoituva henkilö toimii päinvastaisesti eli innostuu ongelmista. Kohti motivoituvalle henkilölle positiiviset

päämäärät ja tavoitteet ovat merkityksellisiä ja he motivoituvat niistä. Tällaiset henkilöt motivoituvat saamisesta ja saavuttamisesta. Heille tavoitteet ovat saavutettavissa, koska he keskittyvät niiden toteuttamiseen. Nämä henkilöt eivät huomaa myöskään asioiden negatiivisia puolia, eivätkä näin ollen osaa välttää niitä. Vastaavasti pois motivoituvat henkilöt löytävät ja kiinnittävät huomionsa asioihin, joita tulee välttää. He pyrkivät ratkaisemaan ongelmia ja keskittyvät sellaisiin asioihin, joita ei tulisi tapahtua. Tällaiset henkilöt löytävät helposti ongelmakohtia. Heille ominaista on projektien vaikeuksien ennakointi. Uhat motivoivat heitä.

Johtajan toiminta on *esimerkki ja malli* työntekijöille. Tästä syystä johtajan uskottavuutta lisää huomattavasti se, että hän voi osoittaa työntekijöille joutuvansa myös itse luopumaan jostakin tärkeästä asiasta muutostilanteessa (Aro 2002, 70.) Kaivola & Launila (2007, 45) lisäävät, että tuen antaminen ja valtuuttaminen kuuluvat nykyajan johtamiseen, sillä johtamisen perustehtävänä on ensisijaisesti organisaation tukeminen ja hyvän työn tekemisen edellytysten luominen. Erämetsä (2003, 222) korostaa johdon esimerkin, mukana olemisen ja näkyvyyden tärkeyttä. Johtaja viestii omalla läsnä olemisellaan ja asiaan perehtyneisyydellään parhaiten muutoksen merkityksestä.

3.3 Muutokseen suhtautuminen

Ihmisen luontainen tarve muuttaa olosuhteitaan, kyllästyä entiseen, seikkailla ja luoda koko ajan uutta on mielenkiintoisella tavalla ristiriidassa totuttujen käytäntöjen ja asioiden tarjoaman turvallisuudentunteen kanssa (Jalava 2001, 136). Ihmisen tapa reagoida ympäristössä tapahtuviin asioihin perustuu hyvin pitkälti merkittäviin kokemuksiin aikaisemmassa elämässä. Merkityssisällöt vaikuttavat siihen millaisia asioita ihminen huomioi ja havainnoi ympäristöstään muutostilanteessa (Aro 2002, 54). Muutos voidaan kokea mahdollisuutena tai uhkana, odotettuna ja toivottuna tai huonona asiana riippuen kehityksen kokijasta. Etenkin suunta on tärkeä asia. Silloin, kun asiat menevät toivottuun suuntaan, henkilön arvot, näkemykset ja muutos ovat yhdensuuntaisia, koetaan muutos hyödylliseksi. Jos näin ei ole, seurauksena syntyy haluttomuutta eikä muutosta tueta. Tätä kutsutaan muutostavastarinnaksi (Jalava 2001, 136.)

Myös ihmisen henkilökohtaiset tavoitteet määrittelevät sen kuinka hän kutakin tilannetta arvioi. Tällaiseen arviointiin vaikuttavat muutoksen suuruus, sen merkityksellisyys ja hyöty itselle. Ei pidä unohtaa myöskään ajoitusta. Muutoksiin, jotka tapahtuvat ennalta arvaamatta tai myöhässä, on useimmiten vaikeampi suhtautua kuin sellaisiin, jotka tapahtuvat ajallisesti oikeaan aikaan (Aro 2002, 54.) Viitalan (2003, 89) mukaan ihmisten muutoshalukkuudessa on merkittäviä yksilöllisiä eroja. Useimmiten ihmiset ryhtyvät tekemään käänteitä omassa elämässään - jotkut erittäin tiuhaan tahtiin, toiset vain harvoin. Vastustusta esiintyy lähinnä sellaisissa tilanteissa, joissa ihminen joutuu itse kohteeksi ja joku muu hyötyy tilanteesta. Karlöf ym. (2004, 149) toteaa, että yksilöiden suhtautumista muutoksiin voidaan kuvata 20-60-20-säännöllä. Tämän mukaan 20 prosenttia suhtautuu hyvin kriittisesti, 60 prosenttia odottaa ja 20 prosenttia kannattaa muutoksien toteuttamista.

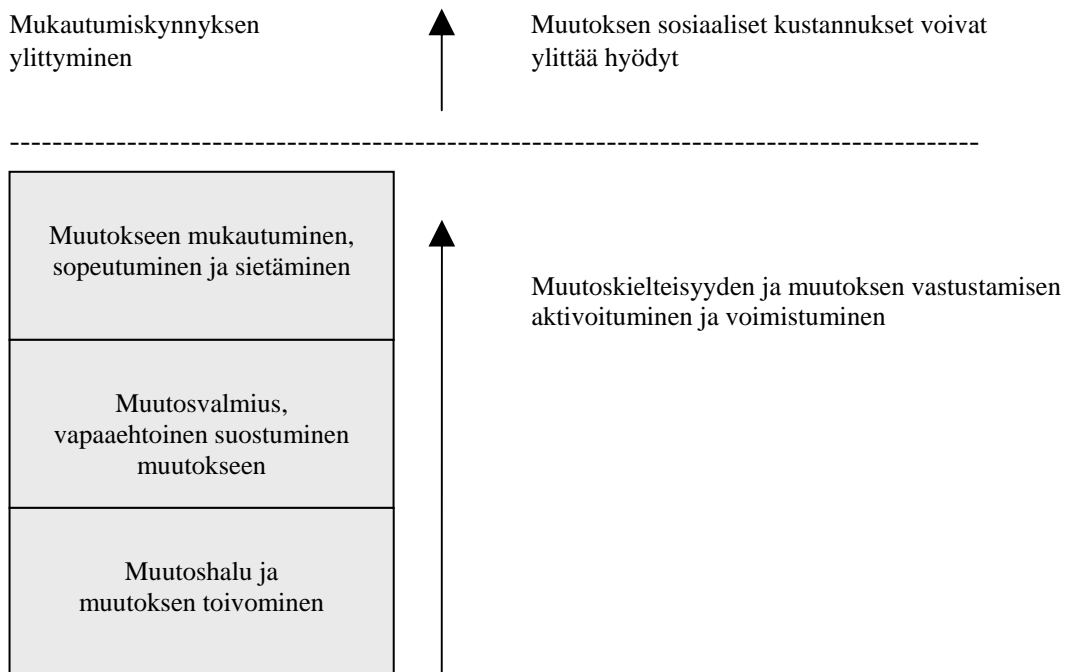
3.3.1 Muutosmyönteisyys

Silloin kun yksilö kokee, että muutos vastaa oikealla tavalla hänen henkilökohtaisiin tarpeisiinsa ja se tuntuu arvoiltaan, tavoitteiltaan ja strategialtaan mielekkäältä, osa muutoksen aikaansaamasta pelko-energiasta voi muuttua myönteiseksi voimaksi. Tämän seurauksena yksilön mielessä herää uteliaisuus ja hän miettii mitä tässä on hänelle tarjolla. *Uteliaisuus* elämässä kehittää kasvua ja toimii ns. perusmoottorina (Harju 2002, 106, 108.) Muutokseen vaikuttaminen omilla mielipiteillä, ideoilla ja työllä saa aikaan innostumista. Rohkeus kasvaa ja pelon voima hiipuu, kun yksilö vakuuttuu siitä, että hänen panoksensa on vaikuttanut lopputulokseen ja muutos tarjoaa positiivisia asioita hänelle itselleen. Tällaista hetkeä voidaan kutsua vanhasta irrottautumiseksi. *Rohkeus* ja valinnat kasvavat huimasti, jos henkilö näkee muutoksessa toteutuvan myös oman elämänmissionsa eli suuren tehtävän tai syyn siihen miksi hän on olemassa. Kun henkilölle tarjoutuu mahdollisuus edetä oman elämänsä mukaisesti, hän innostuu ja motivoituu aidosti. Jos ihminen tämän lisäksi voi toimia itselle luontevalla tavalla kohti tavoitetta, hän sitoutuu. Sitoutuminen on samaistumista omaan työrooliin. Työhönsä sitoutunut ihminen on energinen, aktiivinen ja tuntee olevansa työssään pätevä (Nummelin 2007, 106.)

Ihmisellä on muutostyöskentelyn kannalta kolme tärkeää ominaisuutta, joita liiderin tulisi jatkuvasti painottaa:

- uteliaisuus
- kyky kuvitella tulevaisuus
- kyky omaksua uutta ja sen avulla edetä: luopua turhasta, jalostaa entistä mutta kelvollista sekä rakentaa ennenkokematonta (Harju 2002, 106-110.)

Seuraavassa kuviossa kuvataan organisaatiomuutoksen toteuttamisen kannalta olennaisia yksilöllisiä edellytyksiä, muutosvalmiuksia.



Kuvio 6. Muutosvalmiuksien tasot (Valtee 2002, 19)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että *muutosvalmiuteen vaikuttavat yksilölliset ja organisaatiosta johtuvat tekijät*. Tärkeimpiä yksilöllisiä tekijöitä ovat tiedot ja taidot, tietoisuus itsestä (engl. self-awareness), kyky sietää moniselitteisyyttä, itseluottamus ja erilaiset motivaatiotekijät. Organisaatiotekijöistä tärkeitä ovat kulttuuri/organisaatioilmasto, työskentely-yksikön status organisaation sisällä, menestyksen tai epäonnistumisen seurausten havainnointi ja tulevaisuudenusko organisaatiota kohtaan. Kun näiden yhdistelmä toteutuu, päästään tavoiteltuun turvallisuustasoon (engl. degree of felt security). Jos tämä säilyy, muutokseen

suhtaudutaan kuunnellen ja arvioiden sekä erilaisia vaihtoehtoja tutkien ja uutta tietoa sisäistäen. Tärkeää on huomioida, että liiallinen turvallisuudentunteen kokeminen voi myös heikentää valmiutta, ei ainoastaan tilanne, jossa koetaan uhkaa (Aro 2002, 80.)

Keino, jolla valmiutta voidaan kehittää, on esimerkiksi muutostilanteiden kuivaharjoittelu. Simulaatioharjoitus, jossa sosiodraaman avulla käydään läpi mahdollinen tulevaisuuden muutos organisaatiossa, voi olla opettavainen. Harjoitus on syytä tehdä turvallisessa ilmapiirissä ammattitaitoisen asiantuntijan avulla. Tällaisten harjoitusten etuna on se, että niiden avulla alitajunnan resursseja voidaan hyödyntää oikean muutoksen kohtaamiseen ja käsittelyyn. Harjoitus voi olla parin päivän mittainen seminaari tai muutaman tunnin mittainen koulutustapahtuma. Ideana on se, että siihen osallistuvat käyvät läpi erilaisia tunteita ja reaktioita, joita prosessin aikana tulee esiin. Tällä tavalla on helpompaa ymmärtää omia tunteitaan ja reaktioitaan oikeassa tilanteessa. Myös yksilön ammatillinen osaaminen on tärkeä valmiutta lisäävä tekijä. Kun ihminen suhtautuu luottavaisesti omaan osaamiseensa, hän voi nähdä muutokset omassa työssään ennemmin mahdollisuuksina kuin ihminen, joka on epävarma omasta osaamisestaan (Aro 2002, 81-82.)

3.3.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta kuuluu luonnollisena osana ihmisten käyttäytymiseen (Rauramo 2004, 17). Vastarinnasta on kyse silloin, kun organisaatiossa pyritään säilyttämään olemassa oleva olotila (Russell-Jones 2000, 91). Henkilöt, jotka työyhteisössä ovat muutosta vastaan, yrittävät kriittisellä palautteella varmistaa ettei johto tee sellaisia päätöksiä, jotka voivat aiheuttaa huonoja seurauksia. Tällaisissa tilanteissa johdon ei tulisi vaientaa mielipiteitä auktorisoimalla, vaikka joutuukin sitoutumaan muutostavoitteisiin voimakkaasti uskottavuutensa säilyttääkseen. Hyvä vaihtoehto on hyödyntää esille tulevaa kritiikkiä ja tehdä siitä esimerkiksi riskianalyysi, josta selviää kritiikin antajien näkemyksiä ja havaintoja. Tällä tavalla myös kritiikkiä esittäneiden on helpompi suhtautua muutokseen, kun heidän mielipiteensä on otettu huomioon. Voi myös käydä niin, että vastarinnan kautta yritys saa käyttöönsä sellaista tietoa, joka auttaa muutosta toteutumaan jopa paremmin (Aro 2002, 77-78.)

Vastarinta voi olla merkki myös siitä, että organisaatiossa tapahtuu liikaa muutoksia, jonka takia muutosvalmius on vähäistä. Toisaalta jos vastarintaa ei esiinny tai se on hyvin vähäistä, voidaan sitä pitää merkinä väsymyksestä, jolloin kritiikkiä ei enää jakseta esittää (Aro 2002, 78.) Karlöf ym. (2004, 150) toteaa, että työntekijöiden tottumukset voivat olla tähän yksi syy. Erilaiset rutiinit ja totutut käyttäytymismallit ohjaavat ihmisiä hyvin voimakkaasti. Vastarintaa esiintyy yleisesti silloin, kun yrityksen johto ja muutoksen toteuttajat eivät nauti työntekijöiden luottamusta. Tärkeää tällaisissa tilanteissa on, että johto kuuntelee työntekijöitään ja ottaa heidät mukaan prosessiin.

Afursin (2001, 52) toteaa vastarinnan olevan tietynlainen *asenne*, jonka ihminen voi tietoisesti valita työpaikalla. Taustalla on hyvin usein joitakin syitä ja olettamuksia, joista puhuminen on tärkeää vastarinnan käsittelemiseksi. Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 64) lisäävät, että vastustamiseen voidaan etukäteen valmistautua esimerkiksi antamalla henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa, viestimällä, henkilöstöä kouluttamalla, asenteisiin vaikuttamalla, tavoitteiden toteutumista seuraamalla sekä henkilöstöä palkitsemalla. Vastustaminen voi näkyä:

- hyvin toimivan työyhteisön heikkenemisen pelkona
- huolestuneisuutena toiminnan laadusta ja asiakkaista
- byrokratian lisääntymisen pelkona
- työn sisällöllisen köyhtymisen huolena
- mielenkiinnon laskuna
- kiireen lisääntymisenä
- tunneperäisenä reagoitina
- työstä poissaolemisenä
- järjestelmällisenä väärinymmärtämisenä
- ”kaikki on nyt hyvin” -yksimielisyytenä
- tarkoituksellisena tekemisen hidastamisena (ei pidetä kiinni sopimuksista jne.) (Multanen ym. 2004, 44).

Seuraavissa olosuhteissa vastustaminen on hyvin rajua:

- kun on kyseessä kokonaisvaltainen ja suuri muutos
- kun muutos on ennalta-arvaamaton ja tapahtuu nopeasti
- muutokset aiheuttavat kohteena oleville kielteisiä vaikutuksia

- nykytilan pysyvyyteen luotetaan vankasti
- muutosten tarkoitus on epäselvä ja epävarmuutta esiintyy
- kun muutoksia on toteutettu organisaatiossa aikaisemmin, mutta ne ovat aiheuttaneet negatiivisia kokemuksia (Karlöf ym. 2004, 145-146).

Tilanteessa, jossa ihmistä kohtaa äkillinen ja ennalta-arvaamaton käänne, esimerkiksi irtisanominen, kokee ihminen tämän seuraavan psykologisen prosessin mukaisesti. Jalavan (2001, 132, 134-135) mukaan prosessi voidaan kuvata erilaisten vaiheiden avulla. Tällaisia ovat:

1. shokkivaihe
2. muutoksen kieltäminen
3. pätemättömyys ja masennus
4. nykytilanteen hyväksyminen
5. testausvaihe -uusien toimintatapojen kokeileminen
6. tarkoituksellisuuden etsiminen, sisäistäminen
7. yhdentyminen

Shokkivaiheessa, kun yksilöön kohdistuu äkinäinen ulkopuolelta tuleva tieto muutoksesta, tunnereaktioina ovat useimmiten uhan ja menettämisen tunteet. Toiminnallisena reaktiona on psyykinen lamaantuminen, jolloin yksilö käsittelee mieleen tulevaa valtavaa tietomäärää ja pyrkii kieltämään todellisuuden. Ihmisellä on luontainen keino pitää erillään tosiasiat itsestään, joten tällä tavalla hän saa mahdollisuuden kerätä lisää voimavaroja ja hallinnan tunnetta, jotta tapahtuman työstämisvaihe voi alkaa (Ylikoski, 1994, 33.) Jalava (2001, 134) toteaa, että odotukset uutta tilannetta kohtaan ovat voineet olla hyvin erilaisia, esimerkiksi liian positiivisia, siksi ongelmia ei ole voitu havaita etukäteen. Tässä vaiheessa yksilö usein pysähtyy ja yrittää ymmärtää mitä hänelle tapahtuu.

Nykyään varsinkin työtä koskevat uhat ovat huomattavimpia shokkireaktioiden laukaisijoita. Esimerkiksi tieto työn menettämisestä ja organisaatiosulautumisista ovat tekijöitä, jotka voivat aikaansaada ihmisessä shokkireaktion. Shokkireaktio on tietynlainen suoja eikä sitä tulisi pyrkiä poistamaan, koska ihmisen psyykkiset voimavarat ovat suuntautuneet muualle. Yliaktiivisuus tai vastaavasti täydellinen tyyneys voivat olla tyypillisiä. Vaihe on yleensä melko lyhytkestoinen, mutta ominaista

sille on uhan kokemisen jatkuminen, jatkuva epävarmuus ja epätietoisuus (Ylikoski 1994, 34, 37.) Ominaisia ajattelutapoja ovat esimerkiksi: Tämän täytyy olla väärinkäsitys, eihän tämä nyt minun tekemiini töihin vaikuta, tämä ei voi tapahtua juuri minulle ja toimin kuten aikaisemminkin ja toivon että tilanne menee ohi. Yksilö pyrkii näin pitämään itsensä kasassa ja suojelee itseään asioilta, jotka tuntuvat pelottavilta. Tunteet omien voimien ja luovuuden menettämisestä ovat yleisiä, kuten myös vältteleminen ja pelko (Viitamaa-Tervonen & Mietala 1994, 14.)

Seuraava vaihe on *muutoksen kieltäminen*. Silloin yksilö palaa takaisin omaan pätevydentunteeseensa ja pyrkii minimoimaan tilanteen ja tekemään siitä mahdollisimman yksinkertaisen. (Jalava 2002, 134.) Kysymys ”miksi” pyörii mielessä, valitukset ja epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset ovat yleisiä. Puolustuskeinoja käytetään ja niiden tarkoituksena on vähentää omaan itseen kohdistuvia uhan ja vaaran kokemuksia. Keinot ovat arvokkaita siinä mielessä, että niiden avulla ihminen voi kohdata ahdistavan todellisuuden vaiheittain. Huono ominaisuus on niiden antaman avun tilapäisyys. Pidempiaikaisen käytön seurauksena ihminen voi muodostaa itselleen ns. panssarin, jonka taakse on helppo piiloutua ja jättää ongelmat ratkaisematta (Viitamaa-Tervonen & Mietala 1994, 14.)

Pätemättömyyden tunne ja masennus ovat seurausta suoritustason romahtamisesta. Tässä vaiheessa ihminen havahtuu takaisin todellisuuteen ja kokee olevansa pätemätön. Tunnereaktioina esiintyy turhautumista ja tilanteesta tuntuu olevan mahdotonta selviytyä. Oppiminen on hyvin tärkeässä roolissa. Jos ihminen ei saa tilannetta muutettua todelliseksi mielessään, ei hän myöskään voi mennä asiassa eteenpäin ja kehittyä. Arvot, asenteet ja toimintatavat ovat merkittäviä selviytymistä silmällä pitäen. Tärkeää on saada mahdollisuus jakaa omia kokemuksiaan ja vastaanottaa muilta tukea (Jalava 2002, 134-135.)

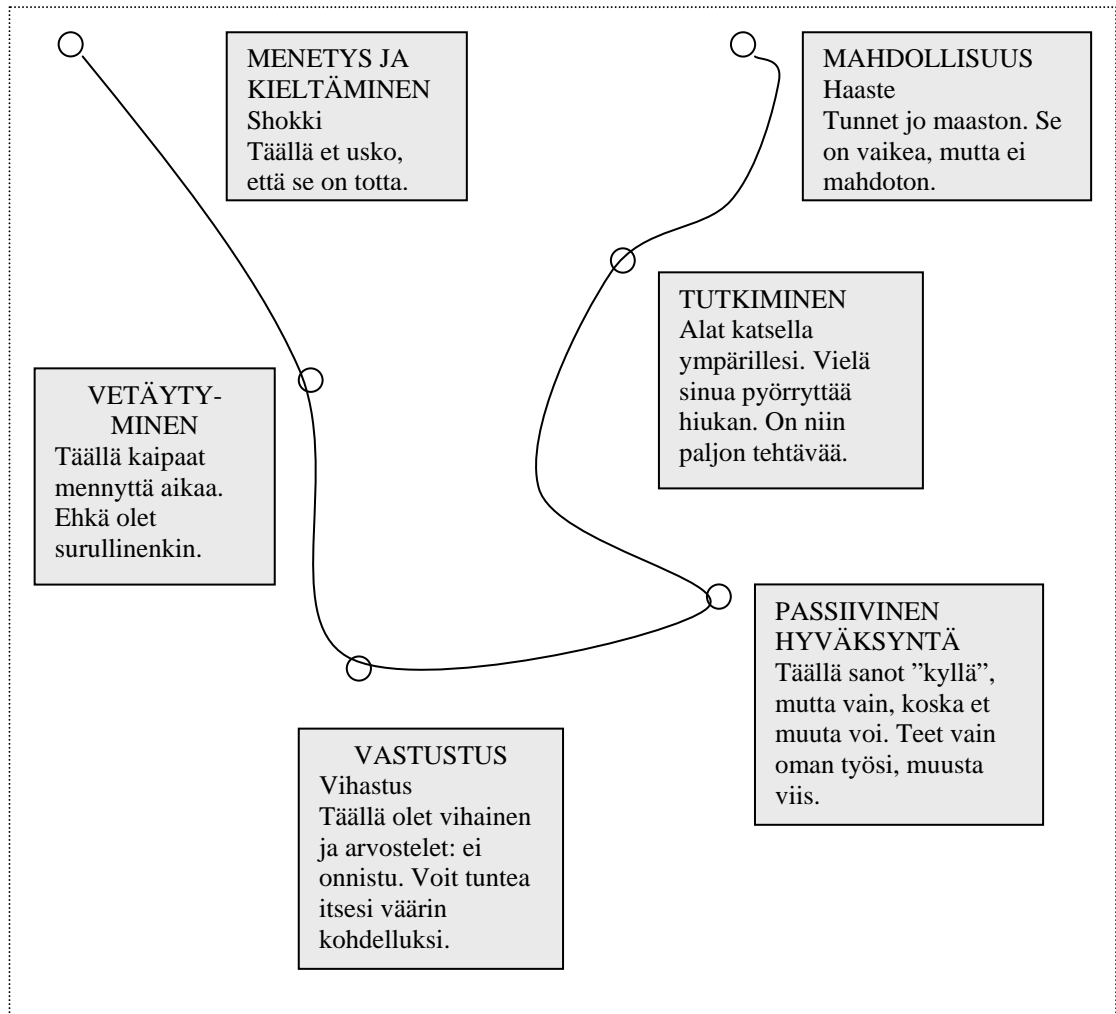
Todellisuuden hyväksymisen vaiheessa tapahtuu vanhasta luopumista ja tilannetta tarkastellaan jo sellaisena kuin se on, joka monesti tuntuu helpottavalta. Olennaista on kokeiluhalukkuus. Omaan tulevaisuuteen ja kykyihin suhtaudutaan jo positiivisemmin (Jalava 2002, 135.) Ylikoski (1994, 73) lisää, että sopeutuvainen ja haasteisiin tarttuva piirre ihmisessä nostaa päätään, jonka seurauksena ilmapiiri ja yhteishenki työyhteisössä kohenevat. Uusien tehtävien vaatima koulutus ja uuden omaksuminen

voivat alkaa. Ihminen muuttuu uteliaaksi, aktiiviseksi ja sitoutuminen uuteen asiaan alkaa. Viitamaa-Tervonen & Mietala (1994, 16) toteaa, että tunnelin päässä voidaan nähdä jo valoa ja muutokseen suhtaudutaan passiivisen hyväksyvästi.

Testausvaiheessa yksilö alkaa kokeilla uusia toimintatapoja ja ennakoi tulevia asioita. Energiaa ja toimintaa esiintyy paljon, mutta myös turhautumistaso on korkealla. Tyypillistä ovat myös virheet, joita esiintyy kun uusia tapoja aletaan kokeilla (Jalava 2002, 135.)

Tarkoituksellisuuden etsimisen ja sisäistämisen vaiheessa aktiivisuus vähenee ja kokemuksia ja näkemyksiä vaihdetaan toisten kanssa. Merkityksiä ja selityksiä tapahtuneelle ja omille tunteille pyritään löytämään ja eroavaisuuksia asioiden välillä etsitään (Jalava 2002, 135.)

Seitsemäs vaihe eli *yhdentymisen vaihe* on päätösvaihe, jossa suuri muutos on jo ohi. Tässä vaiheessa yksilö liittyy merkityksiä uusiin toimintatapoihin ja muutokseen liittyvät tunteet jäävät taakse, kun olosuhteet vakiintuvat. Kaikki aikaisemmissa vaiheissa tapahtuneet muutokset liittyvät yhteen ihmisen kokemusmaailman kanssa ja uusia sekä aikaisempaa parempia toimintatapoja on nyt kehittynyt uutta tilannetta varten. Myös itsearvostus kasvaa (Jalava 2002, 135.) Yhdentymisen vaihetta voidaan pitää jatkuvana. Sen aikana suuntaudutaan uuteen ja uudet kiinnostuksen kohteet tulevat elämään niiden tilalle, jotka on menetetty. Itsetunto palautuu vähitellen ja negatiiviset tunteet on käyty läpi (Viitamaa-Tervonen & Mietala 1994, 16.) Alla oleva kuvio kuvaa karttaa muutosten maassa.



Kuvio 4. Kartta sinulle, joka vaellat muutosten maassa (Viitamaa-Tervonen & Mietala 1994, 17)

4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Työvoimatoimisto on työmarkkina-asioiden asiantuntija, jonka päätehtävä on toimia tärkeimpien yhteistyökumppaniensa kanssa niin, että *työllisyys, hyvinvointi ja kasvu* kehittyisivät mahdollisimman paljon toiminta-alueella. Toimiston tarkoituksena on huomioida toimintaympäristössä olevat haasteet ja asiakkaiden tarpeet ja kehittää toimintaa muiden paikallisten vaikuttajien kanssa yhteistyössä. Esimerkiksi yrityspalveluiden tarjoaminen on tällaista yhteistyötä (Valtionvarainministeriö 2005, 4.)

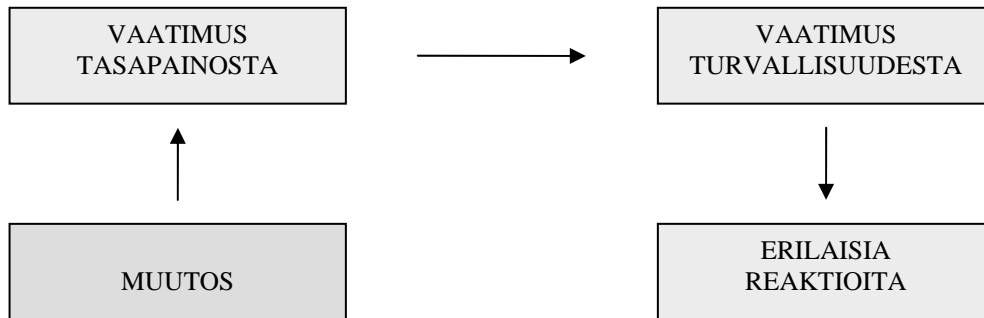
Salon työvoimatoimiston organisaatorakennetta ja toimintamallia on uudistettu vuoden 2007 keväällä. Tämä on ollut yksi muutos, joka on koskettanut koko työyhteisöä. Henkilöstöön kuuluu *31 työntekijää*. Salon työvoimatoimisto ja työvoiman palvelukeskus sijaitsevat Salossa. Palvelukeskuksen työvoimaohjaaja kiertää neljän muun kunnan sosiaalitoimissa, jonka lisäksi toimistolla on Someron sosiaalitoimen yhteydessä yhden virkailijan sivutoimipiste. Organisaatorakenne noudattaa matriisimallia. Siinä *hallinnollinen* vastuu päätöksenteosta noudattaa pystysuuntaista linjaa ja *asiaosaamiseen* perustuva ohjaus vaakasuuntaista linjaa. Toimistonjohtaja Kari Kettunen (yleinen johtaminen), apulaistoimistonjohtaja Tiina Fagerlund (henkilöstöasioiden yleinen vastuu), toimialajohtajat Stenroos (määrärahat) ja Metsänoja (asiakaspalvelu) sekä vastaava Psykologi Uusi-Ilkainen vastaavat toimiston hallinnollisesta päätöksenteosta. Toimialat jakaantuvat *välityömarkkinoihin, työnhakua tukeviin, työhön ohjaaviin ja työnantajapalveluihin*. Näiden lisäksi löytyy myös *ammatinvalintapalveluiden yksikkö*. Toimiston *13 linjavastuuhenkilöä* huolehtivat asiaosaamisen säilyttämisestä, parantamisesta ja ohjauksesta omien vastualueidensa mukaan (Kettunen 2008, 4-5.) Organisaatiokaavio on liitteessä 1.

Tuottavuusohjelman mukaiset kehittämishankkeet ovat aiheuttaneet muutoksia työyhteisössä. Osaa kehittämishankkeista toteutetaan edelleen ja ne tulevat vaikuttamaan käytännön työhön. Esimerkiksi henkilöstön vähentäminen jatkuu tulevaisuudessa muun muassa luonnollista poistumaa käyttäen. Lisäksi uusi Työ, - ja elinkeinoministeriö tulee vaikuttamaan muun muassa henkilöstön työnkuviin tulevaisuudessa. Kuten muutosten luonteeseen kuuluu, toimistossa eletään pitkälti arvailujen ja ministeriöstä tulevien huhujen mukaan. Kenelläkään ei ole tarkkaa ja

selvää kuvaa siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Ei edes toimiston johdolla. Siksi tulevaisuuden muutoksista voidaan kertoa hyvin suppeasti tässä työssä, koska niistä ei ole vielä tietoa.

Muutos järkyttää ihmisen tasapainovaatimusta ja turvallisuutta, joka on yksi ihmisen perustarpeista. Kaikista voimakkaimmin ihmisen käyttäytymistä ohjaa vaatimus tasapainosta. Silloin ihminen pyrkii tasapainoon itsensä ja oman ympäristönsä kanssa säilyttääkseen hyvinvointinsa. Muutos aiheuttaa väistämättä erilaisia pyrkimyksiä tähän tasapainoon ja ne ilmenevät erilaisina vastustavina reaktioina.

Seuraava kuvio kuvaa vastarinnan syntymistä:



Kuvio 7. Muutosvastarinnan syntyminen. (Ritala & Tarvainen 1991, 37)

”Toisinaan asiat muuttuvat, eivätkä enää koskaan palaa ennalleen. Elämä on sellaista. Elämä menee eteenpäin. Ja niin meidänkin pitäisi” (Johnson 2002, 43).

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, millaista on hyvä johtaminen väkeä vähennettäessä. Henkilöstön haastattelumetodina käytetään teemahaastattelua ja otantana satunnaisotantaa. Haastateltavat valitaan satunnaisesti perusjoukosta, jossa on mukana henkilöitä eri toimialoilta. Tarkoituksena on selvittää henkilöstön suhtautumista muutoksiin ja kartoittaa heidän tuntemuksiaan, toiveitaan ja odotuksiaan johtamista kohtaan jatkuvien muutosten aikana.

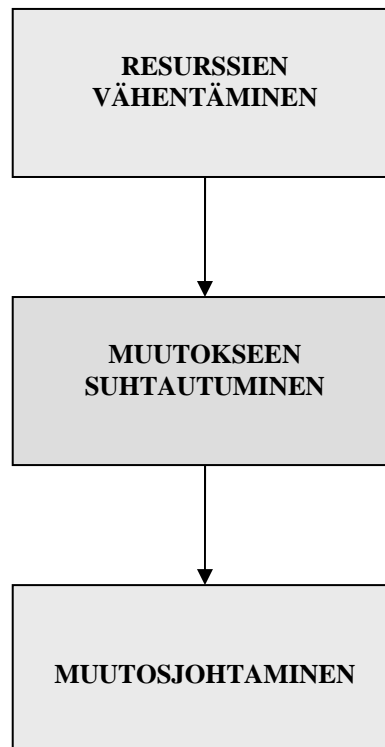
Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on:

1. Saada selville henkilöstön suhtautuminen muutoksiin sekä heidän tuntemuksiaan, toiveitaan ja odotuksiaan johtamista kohtaan.
2. Kehittää mahdollisesti viitekehysmalli, jota voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa ja joka toimii apuna työyhteisön kehittämisessä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on yhdistää opinnäytetyön teoreettinen ja empiirinen osa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Viitekehysten tärkein osa-alue on muutosjohtaminen, jonka pohjalta teemahaastattelukysymykset on tehty. Tutkimuksen tuloksena saadaan tietoa henkilöstön suhtautumisesta muutoksiin ja kehittämisehdotuksia johtamiseen muutosten aikana. Tuottavuusohjelman sisältämä resurssien (henkilöstön) vähentäminen on yksi muutoksia eniten aiheuttava tekijä.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Muutosjohtaminen resursseja vähennettäessä.

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

6.1 Tutkimuksen suunnittelu

Aloittaessani suunnittelemaan työni tutkimusta kävin läpi kirjoittamani teorian alusta loppuun. Erityisen tarkasti kävin läpi muutosjohtamisen osion, josta kirjoitin ylös mieleeni tulevia sopivia kysymyksiä. Lisäksi keskustelin Salon työvoimatoimistossa toimistonjohtaja Kari Kettusen ja apulaistoimistonjohtaja Tiina Fagerlundin kanssa tutkimusmenetelmistä sekä haastatteluiden järjestämisestä talon sisällä. Heiltä sain vinkkejä, mutta hyvin pitkälti sain itse päättää miten etenen ja minkälaisia kysymyksiä teemahaastattelurunkoon laitan. Esitin heille tekemäni alustavan haastattelupohjan keksimieni kysymysten perusteella ja he pitivät sen jaottelusta teemoihin. Kysymyksiä jouduin karsimaan, jotta haastattelut eivät turhaan pitkittyisi.

Toukokuun lopulla kävin jälleen keskustelemassa Tiina Fagerlundin kanssa. Hänen kanssaan päätimme, että arvomme haastateltavat organisaatiokaaviota apuna käyttäen. Arvontaa käytimme sen takia, että jokaisella henkilöllä olisi yhtä todennäköinen mahdollisuus päästä haastatteluun. Työntekijöitä työvoimatoimistossa on yhteensä 31. Kts. organisaatiokaavio liite 1. Kustakin organisaatiokaaviossa olevasta toimialakentästä kirjoitettiin jokaisen henkilön nimi lapulle ylös, jättäen johtohenkilöt pois, jonka jälkeen suoritimme arvonnin. Tavoitteena oli saada 10 henkilöä valituksi. Jokaisesta toimialakentästä valittiin vähintään 1 henkilö. Tämän jälkeen Tiina Fagerlund varasi ajat haastateltavien kalentereista. Sovimme myös, että teen saatteen henkilökunnalle haastatteluiden pitämisestä. Saate on liitteessä 3.

Liitteessä 4 olevassa teemahaastattelurungossa on neljä eri teemaa. Ensimmäisessä kerään haastateltavien taustatietoja ja käsityksiä siitä, mitä muutos tarkoittaa omassa työyhteisössä. Lisäksi selvitän mikä tekijä aiheuttaa eniten muutosta työyhteisössä. Toisessa teemassa kartoitan henkilöstön tunnereaktioita resurssien vähentämiseen liittyen. Kolmannessa selvitän miten henkilöstö suhtautuu muutoksiin. Viimeisessä teemassa kerään tietoja muutosten johtamisesta. Kysymysten avulla pyrin saamaan tietoa henkilöstön suhtautumisesta muutoksiin sekä ideoita ja toiveita johtamisen kehittämiseksi muutosten aikana.

6.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotteen valinta

Tutkimusotteen valinta

Ilmiön luonne, joka on tutkimuksen kohteena, määrää pääosin sen mitä otetta tutkimusta suoritettaessa olisi syytä käyttää. Otteet voidaan erottaa kahteen luokkaan: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin. Näiden tavoitteet ja pääperiaatteet sekä aineiston keräys- ja analysointitavat eroavat toisistaan olennaisesti (Uusitalo 1998, 79-80.) Käytän työssäni kvalitatiivista tutkimusotetta.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata *todellista* elämää, joka on olemukseltaan hyvin moninainen. Tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tarkoituksena on ennemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Tutkijan roolina kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ottaa huomioon arvot, sillä ne muovaavat sitä, miten pyrimme tutkimiamme ilmiöitä ymmärtämään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat:

- kokonaisvaltainen tiedon hankinta
- aineiston koonti luonnollisissa ja todellisissa oloissa
- ihmistä suositaan tiedon keruun välineenä
- induktiivinen analysointi
- laadullisten metodien käyttäminen aineiston hankinnassa
- kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti
- tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Opinnäytetyöni tutkimusote on kvalitatiivinen, koska tarkoitukseni on saada mahdollisimman syvällistä, monipuolista ja tapauskohtaista tietoa kohdeorganisaatiossani työskentelevistä henkilöistä. Haastattelun valittuja henkilöitä ja pyrin saamaan selville heidän mielipiteitään, odotuksiaan ja toiveitaan johtamiseen liittyen muutosten aikana.

Perusjoukon valinta

Tutkimuksessa rajattua joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Se pitää sisällään kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa kerätään tietoa. Esimerkiksi ihmisiä, yrityksiä, kuvia tai tekstejä voi kuulua perusjoukkoon. Tutkimustulosten tulee päteä perusjoukkoon ja laajuus määrittelee sen, valitaanko tutkimukseen kaikki havaintoyksiköt vai vain tietty määrä.

Tarkoitukseni on selvittää henkilöstön odotuksia ja toiveita *johtamiseen* liittyen muutosten aikana. Siksi karsin perusjoukosta esimiestehtäviä tekevät henkilöt pois. Näin saadusta joukosta tutkimukseen valittiin 10 henkilöä arpomalla.

6.3 Aineiston keruu

Kyselyn ja haastattelun avulla voidaan selvittää, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne kertovat, miten tutkittavat havaitsevat ja mitä ympärillä tapahtuu (Hirsjärvi ym. 2007, 207.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on hyvin yleinen tapa kerätä tietoa. Siinä tutkija pyrkii selvittämään haastateltavan henkilön ajatuksia ja pyrkimyksiä (Helakorpi 1999, 55.) Sitä pidetään myös tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuisena, koska siinä ollaan kielellisesti suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Sen suurimpana etuna on joustavuus aineistoa kerätessä. Aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja myötäillen vastaajia. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä ja vastauksia voidaan tulkita monin eri tavoin verrattuna esimerkiksi postikyselyyn.

Haastattelu valitaan usein tiedonkeruumenetelmäksi seuraavista syistä johtuen:

- halutaan korostaa ihmistä subjektina
- tutkimusaiheena on tuntematon ja vähän kartoitettua asia
- käsitellään laajempaa kontekstia. Haastattelussa voidaan nähdä vastaaja, hänen ilmeensä ja eleensä.
- etukäteen on tiedossa, että tutkimusaihe tuottaa monitahoisia vastauksia
- saatavia tietoja halutaan syventää ja kaivataan perusteluja kysymyksille
- tutkitaan arkoja tai vaikeita asioita (Hirsjärvi ym. 2007, 199-201.)

Haastattelu voidaan jakaa eri tyypeihin. Näitä ovat strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu, teema, - ja avoin haastattelu (Helakorpi 1999, 55.) Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa on teemahaastattelu (Aaltola & Valli 2001, 24; Hirsjärvi & Hurme 2000). Se on välimuoto lomake- ja avoimesta haastattelusta ja sille on ominaista, että teema-alueet eli aihepiirit ovat tiedossa (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Teema, - eli kohdennettu haastattelu eroaa monessa mielessä muista tutkimushaastattelun lajeista. Sen ominaispiirteisiin kuuluu, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, kuten rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta sekä tehnyt analyysiä näistä. Analyysin perusteella tutkija kehittää teemahaastattelurunon (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Sain mielestäni haastattelutilanteissa kysymyksiin totuudenmukaisia vastauksia, vaikkakin tiettyihin arkaluontoisempiin kysymyksiin vastattiin varauksella ja melko pidättäytyvästi, joka tuli esille lyhyistä, ympärilyöreistä vastauksista, ilmeistä ja eleistä. Hienoa oli kuitenkin huomata, että suurimpaan osaan kysymyksistä haluttiin vastata avoimin mielin ja haastatteluista muodostui pikemminkin jutusteluokio, jossa näkemyksiä tuotiin esille suoraan.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä välttämään virheiden syntymistä. Tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään monenlaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten

toistettavuutta ja sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Reliabiliteetin avulla selvitetään saadaanko mittauksella tai tutkimuksella joka kerta sama tulos. Esimerkiksi silloin, kun kaksi arvioijaa saa samanlaisen tuloksen, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Myös käsite validius eli pätevyys liittyy tutkimuksen arviointiin. Se tarkoittaa menetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Systemaattisia virheitä ei saisi ilmetä pätevässä tutkimuksessa. Virheitä voi esiintyä etenkin silloin, kun vastaaja on ymmärtänyt eri tavalla kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset, kuin tutkija on olettanut. Jotta virheiltä vältyttäisiin, tulisi validiutta tarkastella perusteellisesti jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217.)

Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissa parantaa luotettavuutta. Esimerkiksi aineiston tuottamisen olosuhteet pitäisi kertoa mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastatteluihin käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelutilanteesta ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta on luotettavuutta kohentavaa (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Tutkimukseni luotettavuutta lisää se, että haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä, josta oli häiriötekijät poistettu. Aikaa kullekin haastateltavalle oli järjestetty tunnin verran. Kiire ei siis päässyt yllättämään vaan kuhunkin kysymykseen sai vastata rauhassa ja aikaa kysymysten miettimiseen ja tarkentamiseen jäi runsaasti. Virhetulkinnat pyrin välttämään kysymyksiä selventämällä ja antamalla haastateltaville mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä, jos jokin kysymys tuntui hankalalta. Haastatteluiden edetessä huomasin, että sain kysymyksiin samoja vastauksia haastateltavilta. Kysymykset siis ymmärrettiin samalla tavalla.

6.5 Tutkimuksen toteutus

Pidin haastattelut työvoimatoimistossa/työvoiman palvelukeskuksessa kunkin työntekijän omassa työhuoneessa tai vastaavassa rauhallisessa tilassa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Valmistauduin haastatteluihin lukemalla kirjallisuutta ja kirjoittamalla

ylös ominaisuuksia, joita hyvässä haastattelussa ja hyvällä haastattelijalla tulisi olla. Hankin itselleni nauhurin, jota käytin tietojen tallentamiseen. Tällä tavalla sain ylös kaiken tiedon ja äänenvivahteet. Haastateltavat olivat lukeneet saatteen, jonka tein jo valmistautumisen aikana. Suurin osa henkilöistä oli mielestäni paneutunut aiheeseen ja oli etukäteen miettinyt ideoita ja toiveita, joita toivoisi oman haastattelunsa tuovan esille. Tuloksena sain mielestäni todella hyviä kehitysehdotuksia ja ideoita.

Haastattelut onnistuivat kokonaisuutena melko hyvin. Kaksi kysymystä tuotti vaikeutta vastata. Näitä olivat kysymys kaksi teema-alueesta kaksi ja kysymys moniselitteisyydestä tarkentavissa varakysymyksissä. Tarkensin tällaisissa tilanteissa kysymystä, joka auttoi vastaajia ymmärtämään mitä kysymyksellä hain. Muista kysymyksistä sain mielestäni irti kaiken sen mitä olin ajatellutkin. Varsinkin kysymykseen yhdeksän teema-alueessa neljä, sain hyviä parannusehdotuksia. Kts. teemahaastattelurunko liitteessä 4.

Sain arvokasta kokemusta haastatteluiden tekemisestä ja siitä, kuinka tärkeää on osata asettua kunkin henkilön asemaan. Ihmiset ovat erilaisia ja kullakin on omat mielipiteensä ja ajatuksensa. Juuri se tekee haastatteluiden tekemisestä haastavaa ja mielestäni onnistuin siinä ensikertalaisena melko hyvin.

Aloittaessani purkamaan haastatteluja, laitoin jokaisen teema-alueen paperille ylös ja kirjoitin jokaisen nimen näihin alueisiin. Sen jälkeen purin haastattelut yksitellen ja teemoittain paperille. Koska sain siirrettyä nauhurilta haastattelut tietokoneelle, pystyin kätevästi kuuntelemaan ne kuulokkeilla ja tarvittaessa pysäyttämään kuuntelun ja kelaamaan taakse, - ja eteenpäin. Tällä tavalla sain kaiken tarpeellisen ylös. Purkamiseen ja tietojen siirtämiseen paperille kului runsaasti aikaa. Tämä olikin suuritöisin ja hankalin vaihe tutkimuksen teossa. Kun olin saanut tiedot paperille, aloin yhdistelemään henkilöiden vastauksia ja kirjoitin jälleen ylös paperille, kuinka monta henkilöä oli tietystä kysymyksestä samaa mieltä ja miten mielipiteet jakaantuivat. Lopuksi kirjoitin tiedot ylös tutkimustuloksista kertovaan lukuun tässä työssä. Päätin vielä tehdä yhteenvedon tulosten selkeyttämiseksi. Kehitysehdotuksia laadin tulosten perusteella.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastatteluiden tulokset

Teemahaastatteluiden tuloksena sain ideoita ja toiveita yhteensä kymmeneltä eri henkilöltä. Kaikki haastateltavista olivat naisia. Käytin teemahaastattelurunkoa ja jokaiselta henkilöltä kysyttiin samat kysymykset. Ensimmäisen haastatteluni jälkeen totesin, että aikaa jää runsaasti, joten kysyin neljä tarkentavaa varakysymystä. Lisäkysymykset liittyivät koulutuksen ja perehdytyksen tarpeeseen, kritiikin antamiseen ja kykyyn sitoutua ja sietää moniselitteisiä asioita. Pysin lisäämään tietojen luottamuksellisuutta ja luotettavuutta, joten kenenkään ei tarvinnut sanoa omaa nimeään nauhuriin, koska joistakin sen käyttö tuntui selvästi epämiellyttävältä.

Teemassa yksi käsittelen haastateltavien taustatietoja ja käsityksiä muutoksia aiheuttavista tekijöistä. Teemassa kaksi käsittelen tunnereaktioita muutosten seurauksena ja niiden muuttumista ajan kuluessa, tuen saamista tällaisissa tilanteissa ja työpaikan sekä työkavereiden menettämisen pelkoa. Teemassa kolme tutkin jatkuvien muutosten hyötyjä henkilöille ja niiden hyväksymistä sekä intoa kokeilla niiden tuomia uusia tehtäviä ja haasteita. Lisäksi selvitän pelätäänkö niitä ja onko jatkuviin muutoksiin jo kyllästytty. Teemassa neljä tuodaan esille johtamiseen liittyviä asioita muutosten aikana. Selvitän, kuinka hyvin muutoksista on tiedotettu ja ovatko syyt ja tavoitteet muutosten taustalla selkeitä henkilöstölle. Lisäksi tuon esille asioita joihin johdon erityisesti tulisi kiinnittää huomiota muutostilanteissa. Vaikuttamismahdollisuudet omilla ideoilla ja työllä, palautteen saaminen omasta työstä sekä tavoitteista motivoituminen kuuluvat myös tähän teemaan.

Teema 1: Haastateltavien taustatiedot ja käsitykset muutoksia aiheuttavista tekijöistä

Tiedustelin haastateltavilta aivan ensimmäiseksi perustietoja eli heidän ikänsä, palvelusvuosien määrän sekä työtehtävät. Jokainen kertoi hyvin monipuolisesti ja laajasti omista työtehtävistään, mikä helpotti saamaan paremman kokonaiskuvan työvoimatoimiston työtehtävistä. Jokainen suostui kertomaan ikänsä. Ikähaitari sijoittui 30 vuodesta 57 vuoteen. Palvelusvuosien määrät vastaavasti puolesta vuodesta 26

vuoteen. Kysymykseen ”Mitä ymmärrät sanan muutos tarkoittavan työyhteisössäsi?” sain hyvin erilaisia vastauksia. Useimpien mielestä muutokset omassa työyhteisössä ovat jatkuvia ja niihin on jo totuttu, koska niistä on aina puhuttu ja niitä on aina ollut. Niiden kanssa on siis jo totuttu elämään. Ne ovat aiheuttaneet lähinnä omien *työtehtävien* vaihtumista ja *väen vähenemistä* ja liikehdintää sekä erilaisten *tietokoneohjelmien* muuttumista. Todettiin myös, että muutos on sitä, että *ei jämähdetä* paikoilleen ja se on ainoa, joka on *pysyvää*. Osa koki muutoksen *haasteena ja mahdollisuutena*, jonka avulla voi *oppia pois vanhasta*. Mainittiin myös muutosvastarinta, joka on hyvin tavallista. Vastarinnan kautta muutoksia ei voida nähdä positiivisena asiana vaan se aiheuttaa hämminkiä ja sekaannusta. Huolta suurimmalle osalle haastateltavista aiheutti erityisesti väen vähentämisestä aiheutuvien työtehtävien lisääntyminen ja tästä seuraava oman jaksamisen heikkeneminen.

Yhteensä kahdeksan haastateltavaa kymmenestä piti *tuottavuusohjelmaa* eniten muutosta aiheuttavana tekijänä. Tuottavuusohjelman todettiin näkyvän arjessa eniten, koska työntekijät vähenevät, mutta työtehtävät lisääntyvät. Yksi henkilö oli sitä mieltä, että kaikki kolme tekijää (TEM, tuottavuusohjelma ja lainsäädäntö) vaikuttavat yhdessä kokonaisuutena. Mainittiin myös, että muutokset eivät liiemmin kosketa omaa työtä. Tämä siksi, että omat työtehtävät ovat luonteeltaan erilaisia kuin muilla. Uskottiin, että uusi Työ- ja elinkeinoministeriö yhdessä tuottavuusohjelman kanssa saa aikaan suurimmat muutokset. Työ- ja elinkeinoministeriön muutokset tulevat kuitenkin suurimman osan mielestä vaikuttamaan vasta myöhäisemmässä vaiheessa eikä tietoa ole siitä, kuinka laajasti ne tulevat vaikuttamaan omaan työhön.

Teema 2: Tunnereaktiot muutosten seurauksena

Kysyessäni tunnereaktioista resurssien vähentämisestä ensimmäisen kerran kuultaessa sain hyvin monenlaisia vastauksia. Totesin, että teemahaastattelulomakkeeni vastausvaihtoehdot olivat haastattelun tässä vaiheessa lähinnä runkona ja suuntaa-antavina. Niistä oli apua tilanteessa, jossa vastaajasta tuntui olevan vaikeaa hahmottaa omia tuntemuksiaan. Osa tuntemuksista, joita tuli esille, oli myös vastausvaihtoehtojen ulkopuolelta. Tunnereaktiot vaihtelivat haastateltavien kesken ja ne olivat hyvin ”monenkirjavia”. Muutama mainitsi, että resurssien vähentäminen oli tuntunut *epäoikeudenmukaiselta*. Näistä henkilöistä yksi tunnusti vähentämisestä kuulemisen

tuntuneen myös *pelottavalta*. Vähentäminen koettiin myös pelottavana *työkavereiden jaksamisen* kannalta ja osan mielestä se on aiheuttanut lähinnä *harmistusta*, koska työtehtävät lisääntyvät ja työntekijät vähenevät. Yksi henkilö totesi, että ei murehdi etukäteen vaan pyrkii elämään hetkessä. Joidenkin mielestä omat tuntemukset ovat olleet varsin *neutraaleja*, koska resurssien vähentämisestä on aina puhuttu, muiden puolesta on ollut lähinnä *ärsytystä*. Lisäksi mainittiin, että väen vähenemisestä seuraa *rasitusta*. Se on seurausta epätietoisuudesta ja epävarmuudessa elämisestä. *Hätäntymistä ja huolestumista* asiakkaiden puolesta on ollut. Toivottiin, että asiakkaiden palvelun laatu ei heikkenisi vähentämisten seurauksena. Haastateltavista yksi totesi, että muutokset ja vähennykset ovat arkipäivää, joten hän ei koe niitä masentaviksi. *Vastustusta* on esiintynyt ja joustavuuteen työtehtävien tekemisen suhteen tulisi kiinnittää huomiota, kun vähennyksiä tapahtuu. Huomasin myös, että luonne-erot vaikuttavat hyvin paljon suhtautumiseen. Positiivisen luonteen ja elämänasenteen omaavan ihmisen tuntui olevan jonkin verran helpompaa suhtautua. Myös sillä, oliko joutunut elämään epävarmuudessa aikaisemmin, tuntui olevan merkitystä. Muita tekijöitä olivat ikä ja elämäntilanne, jotka helpottivat suhtautumista vähennyksiin.

Kysyessäni ovatko he pystyneet keskustelemaan vähennyksistä ja muista muutoksista muiden kanssa ja ovatko he mielestään saaneet tarpeeksi tukea, sain yhteneväisempiä vastauksia. Suurin osa sanoi pystyvänsä keskustelemaan työkavereidensa kanssa vähennyksistä ja muista muutoksista ja saavansa myös tukea. Moni mainitsi yhteiset ”kahvipöytäkeskustelut”. Mainittiin myös, että ”kuppikuntaisuutta” esiintyy jonkin verran. Suurin osa totesi, että palavereissa käsitellään yhdessä asioita.

Työpaikan menettämisen pelkoa vakinaisessa virassa olleilla ei ole liiemmin ollut. Pari vakinaisessa virassa olevista totesi, että tietynlainen pelko on olemassa. Enää ei voi ajatella kuten ennen, että eläkeikään asti voi olla varma oman työpaikkansa pysyvyydestä. Työllistettyinä olevilla ja määräaikaisuuksia sekä sijaisuuksia tehneillä pelkoa on ollut ja on edelleen.

Kysymys tunnereaktioiden muuttumisesta ajan kuluessa osoittautui kysymykseksi, johon kaikilla oli hankaluuksia vastata. Tämä johtui siitä, että resurssien vähentäminen sekä muut muutokset ovat tulleet arkipäiväisiksi, ne ovat tapahtuneet vähitellen ja niitä

on voitu ”sulatella” rauhassa. Luonnollista poistumaa ja työllistettyjä henkilöitä on käytetty, joten vähentämisiä ei ole toteutettu suurella volyyymilla.

Teema 3: Muutoksiin suhtautuminen

Muutosten hyväksymiseen sain erilaisia vastauksia. Niiden sanottiin olevan hyviä ja hyväksyttäviä *tiettyyn rajaan asti*. Lisäksi todettiin, että ne tuntuvat hyväksyttäviltä niin kauan kuin itse *jaksaa*. Tärkeää oli se, että niistä olisi hyötyä itselle ja ne olisivat *ymmärrettäviä, järkeviä ja perusteltuja*. Resurssien vähentämistä pidettiin vääränä. Mainittiin myös, että vanhoissa tavoissa on paljon hyvää säilytettävää ja jokainen varmasti suhtautuu muutoksiin jossain vaiheessa kielteisesti. Kiireessä olisi hyvä, että vankka rutiini säilyisi. Ymmärrettiin myös se, jos jokin asia on pakko muuttaa, siihen sopeudutaan yleensä pienen vastarinnan jälkeen. Muutoksissa nähtiin myös *mahdollisuuksia*. Vastarintaan asettumisen sanottiin tekevän vain oman olon tukalaksi, sillä muutokset ovat hyväksyttävä tosiasia. Yksi henkilö näki myös asiakkaan näkökulman. Hän sanoi, että työssä tulee vastaan aina tilanteita, jolloin ei voi itse hyväksyä sitä, mitä asiakkaalle joutuu sanomaan ja mikä päätös hänen kohdallaan joudutaan tekemään. Muuten hän on hyväksynyt muutokset, koska on ollut niin kauan työyhteisössä töissä. Sanottiin, että muutoksia vastaan ei kannata taistella, ne pitää vain hyväksyä, koska ne ovat nykypäivää. Lakinäkökulma tuotiin esille. Mainittiin, että muutokset perustuvat lakiin ja määräyksiin, joten ne on hyväksyttävä, vaikei niistä voisikaan ilostua ja riemastua. Lisäksi todettiin, että ensivaikutelma muutoksia kohtaan voi olla pahempi kuin myöhemmin ajan kuluessa.

Kysyessäni muutosten tuomasta hyödystä haastateltaville, monet mainitsivat toimintamallin vaihtumisen viimeisimpänä muutoksena, joka oli tuonut hyötyä. Mallin mukana omaan työhön oli tullut sekä hyviä että huonoja puolia. Vastaukset olivat hyvin vaihtelevia. Muutama henkilö totesi mallin tuoneen omaan työhön positiivisia asioita. Todettiin myös, että malliin on ollut mukava sopeutua ja se on lisännyt näkyvyyttä ja monipuolisuutta omiin työtehtäviin, josta on ollut hyötyä oman oppimisen kannalta. Myös päinvastaista on koettu. Hyötyä työhön ei ole saatu. Todettiin myös, että malli ei ole vaikuttanut omaan työhön mitenkään.

Jokaisella on halu kokeilla uusia tehtäviä ja haasteita, joita muutokset tuovat tullessaan. Lähes jokainen asetti kuitenkin tiettyjä ehtoja halukkuudelleen. Mainittiin, että uusia tehtäviä ja haasteita halutaan kokeilla, jos niitä tulee *sopivassa määrin*. Paikoilleen jämähtämisestä ei pidetä, mutta ei myöskään jatkuvista muutoksista, koska ne koetaan stressaavina. Todettiin, että kaikkea mitä *täytyy* tehdä kokeillaan. Käytäntö näyttää uusien asioiden toimivuuden. Kerrottiin myös, että muutoksista harvoin innostutaan, mutta ei niitä myöskään vastustella. Yksi vastaajista ajattelee asiaa niin, että niistä täytyy olla hyötyä. Hän sanoi olevansa ”jalat maassa oleva ihminen”. Uusien asioiden *opettelemisesta* pidettiin, koska ne tukevat toisiaan. Niistä myös innostutaan, jos omalle kohdalle tulleisiin haasteisiin on voinut *itse vaikuttaa*. Motivoitumista tapahtuu, jos voidaan nähdä tuleva *hyöty*. Yksi henkilö totesi, että asettaa haasteita itse itselleen tarkoituksella, koska pitää siitä, että voi kehittää aina jotain uutta. Häntä *innostaa* uudet asiat. Todettiin myös, että muutosta ei voi alkaa heti arvostelemaan, ennen kuin se on ollut käytännössä toiminnassa. Kaksi haastateltavista ajatteli kysymystä koulutuksen näkökulmasta. Toinen heistä sanoi suhtautuvansa uusiin tehtäviin ja haasteisiin hyvin sen jälkeen, kun on saanut niihin *koulutuksen ja perehdytyksen*. Koulutuksiin on aina oltu innokkaasti valmiita lähtemään.

Haastateltavat vastasivat melko yhteneväisesti kysymykseen: ”Pelkäätkö muutoksia”? Suurin osa totesi, että *ei pelkää* muutoksia, koska elämä on jatkuvaa muutosta. Osa vastasi että ei *yleensä* pelkää muutoksia, vaikka ne jännittävätkin ja niistä voi tulla epävarma olo. Yksi henkilö vastasi, että ei pelkää muutoksia sen takia, että ei ole ihmisenä sen tyyppinen. Lisäksi vastattiin, että alituisessa muutoksessa on opittu *luottamaan* siihen, että selviää. Iällä todettiin olevan paljon merkitystä, koska sen karttuminen auttaa rauhoittavalla tavalla. Mainittiin myös, että muutokset omassa työyhteisössä eivät tunnu niin pelottavilta, jos vertaa yrityksiin, joissa ne tulevat yhtäkkisinä ja mullistavina. Todettiin, että niitä ei pelätä muutoin kuin vähenemisten osalta. Yksi haastateltavista sanoi, että silloin kun hänellä on ollut määräaikainen työsuhde, työpaikan menettämisen pelko on käynyt mielessä. Hän lisäsi, että jos muutoksiin liittyy *vallan* käyttöä, ne voivat tuntua pelottavilta itsen ja asiakkaiden kannalta.

Haastateltavista jokainen on *ajoittain* kokenut olevansa kyllästynyt jatkuviin muutoksiin. Jotkut lisäsivät kyllästymiseensä tiettyjä syitä. Pari henkilöä totesi, että

tekee mieluummin sellaisia töitä, joita jo *osaa*, sillä uusien asioiden kokeileminen vaatii aina rohkeutta ja sopeutumista. Yksi vastaajista kertoi kyllästytävänsä ja rasittuvansa, jos muutoksia tulee *paljon* ja ne tulevat *kaikki samaan aikaan*. Hänen mielestään muutokset saisivat tulla vähitellen. Todettiin myös, että muutokset tulevat *liian nopealla aikataululla*. Niihin sisältyy nopea koulutus ja sen jälkeen ne viedään nopeasti käytäntöön. Lisäksi mainittiin turhautuminen silloin, kun on juuri oppinut tietyn työtehtävän ja se muuttuu heti sen jälkeen. Toivottiin, että uusia muutoksia ei heti tulisi, vaan voitaisiin toimia tällä tavalla ainakin vuosi eteenpäin. Muutoksiin oltiin *väsyneitä* ja *ärsytyneitä* juuri niiden alituisen jatkuvuuden takia.

Teema 4: Muutosten johtaminen

Jatkuvien muutosten syiden ja tarkoituksen sisäistämisestä sekä tulevaisuuden tavoitteiden selkeydestä kysyessäni vastaukset jakautuivat kolmeen vaihtoehtoon. Osa haastateltavista oli mielestään sisäistänyt muutosten syyt ja tarkoituksen, osa jonkin verran ja osa ei ollenkaan. Osa oli tietoisia syistä ja tarkoituksesta. Joku on ymmärtänyt, että asiat eivät enää hoidu samalla tavalla kuin ennen, joten muutoksia tarvitaan. Lisättiin, että muutoksista informoidaan yhteisissä palavereissa. Muutama sanoi tietävänsä jonkin verran. Syyt ja tarkoitus voidaan sisäistää, jos ne voi *ymmärtää* oman työn kannalta. Neljä haastateltavaa vastasi muutosten tulevan ylhäältä määrättyinä, josta johtuen niitä on vaikeampaa sisäistää. Kun määräyksiä ei ymmärrä heti, niihin suhtaudutaan negatiivisemmin. Toivottiin, että päättäjät tulisivat kokeilemaan työtä ruohonjuuritasolle. Lisäksi todettiin, että sen ymmärtäminen mikä on muutosten taustalla ja miksi niitä täytyy tehdä, on tärkeää. Kaksi haastateltavista lisäsi, että esimerkiksi toimintamalli oli helpompi hyväksyä, koska se lähti ”talon sisältä” ja siihen oli hyvät *perustelut*.

Työyhteisön tulevaisuuden tavoitteet olivat suurimmalle osalle epäselviä ja ”hämärän peitossa”, koska tulevista muutoksistakaan *ei vielä tiedetä*. Mainittiin myös uuden ministeriön tuovan tullessaan todennäköisesti uusia työnkuvia, joista ei vielä ole tietoa. Perustehtävien uskotaan pysyvän samoina, mutta tietoa siitä kuinka paljon vielä niiden lisäksi tulee, ei ole. Kolme henkilöä sanoi *tulostavoitteiden* olevan hyvinkin selkeitä. Lisäksi todettiin, että työyhteisön arvoista on puhuttu ja henkilöstölehti Foorumissa on myös jonkin verran tietoa uudistuksista. Johtoryhmän kokouksista tulee myös tietoa.

Joku mainitsi, että hänelle tärkein tavoite on hyvinkin selkeä; löytää ihmisille töitä. Hän lisäsi, että sen tulisi olla myös johdolle tärkein tekijä.

Tiedottamisesta kysyessäni lähes jokainen haastateltavista mainitsi erilaiset *kokoukset* tiedottamiskanaviksi. Muun muassa johtoryhmän kokoukset, yt, - ja hakijapuolen kokoukset mainittiin kanaviksi, josta jokainen saa tietoa. Myös tiimiposti, foorumit, kehityskeskustelut, kokousmuistiot ja kahvipöytäkeskustelut sekä suoraan johtajalta kysyminen tuotiin esille. Lähes jokainen mainitsi, että tiedottamista voisi *parantaa*. Yksi haastateltavista mainitsi, että muutoksista puhutaan ja huhuja kiertää ja jonakin päivänä ne ”rysähtävät niskaan”. Hänen mielestään enemmänkin voisi tiedottaa ja sen tulisi olla avoimempaa. Lisäksi mainittiin, että joistakin asioista ei puhuta. Sen uskotaan johtuvan epätietoisuudesta, koska tietoa tulee samaan aikaan kaikista suunnista. Erityisesti suorasukaisuutta ja rehellisyyttä kaivataan. Sähköpostitse tiedotetaan ja kaikille pyritään kertomaan mahdollisimman nopeasti, jos jotakin uutta tietoa tulee. Yt-kokouksia pidettiin turhan jäykkänä ja niihin kaivattiin avoimempaa ilmapiiriä. Osa piti tiedottamista tarpeeksi avoimena ja totesi, että on saanut kaiken tarvittavan tiedon. Mainittiin myös, että kaikkea ei tarvitsekaan tietää. Yksi vastaajista sanoi luottavansa siihen, että muutoksiin saa tarvittavan koulutuksen. Kerrottiin, että kokouksissa tulisi olla enemmän aikaa keskustelulle ja tilanteissa, joissa jotakin asiaa kysytään, tulisivat vastaukset kyetä myös ottamaan vastaan. Yksi henkilö mainitsi, että ministeriöstä tieto tulee aina liian hitaasti. Sieltä päin pitäisi tiedottaa nopeammin. Talon sisällä tiedotetaan hänen mielestään hyvin. Jonkin verran esiintyy tiedottamisharhaa, joka ei koske johtoa. Hän toivoi, että tiedottamisessa panostettaisiin myös asioiden käytännön toteenviemiseen. Hän lisäsi, että työyhteisössä on paljon sisäistä epävirallista keskustelua ja kyselyjä myös hyvin päivänselvistä asioista. Johdolta on hänen mielestään helppoa mennä kysymään, mutta työntekijöiden kesken kysyminen voisi olla henkilökohtaisempaa, jotta ei aiheutuisi ns. lumipalloefektiä. Todettiin myös, että johtajatkaan eivät aina tiedä mitä tapahtuu.

Myös palautteen saamisessa vastaukset jakautuivat. Osa oli sitä mieltä, että sitä saisi tulla enemmän eri muodoissa, osa oli tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Palautteen toivottiin tulevan palkan muodossa ja sen todettiin tulevan nykyisin lähinnä asiakkailta ja lähimmäältä esimieheltä. Muutama kertoi saavansa sitä kehityskeskusteluista. Sekä negatiivista että positiivista palautetta toivottiin. Mainittiin lisäksi, että henkilökohtaista

palautetta ei juurikaan tule. Lisäksi todettiin, että palautteen jäädessä saamatta sitä voidaan pitää merkinä siitä, että työ on tehty hyvin. Myönteinen palaute jää helposti antamatta. Palautetta toivottiin saatavan myös silloin, kun tekee jotakin väärin. Osa piti palautteen saamista neutraalina ja jopa olemattomana. Yhden henkilön mielestä myös johto on antanut positiivista palautetta ja mainitsi pitävänsä kyselylomakkeista, joihin voi laittaa mitä mieltä on jostakin asiasta. Hän lisäsi, että myös vastausten ja palautteen saaminen kyselystä sen jälkeen olisi toivottavaa. Spontaaniutta kaivattiin ja kahvitauoilla työkaverit ovat antaneet palautetta.

Kysymykseen: ”Motivoidutko tavoitteista?” sain hyvin monenlaisia vastauksia, koska haastateltavista osa ajatteli kysymystä tulostavoitteiden näkökulmasta. Osa mainitsi, että ei motivoidu tulostavoitteista. Todettiin, että tulosjohtaminen ei sovi ollenkaan julkishallintoon. Jos tavoitteet olisivat *selkeitä* ja selkeästi *mitattavia*, niihin pystyttäisiin vaikuttamaan, ne voitaisiin tehdä ja niistä myös maksettaisiin tulospalkkio, motivoituminen olisi helpompaa. Tavoitteita pidettiin vaikeasti saavutettavina. Kävi myös ilmi, että jos tulostavoitteet olisivat yhdenmukaisia eri työvoimatoimistojen kesken, motivoituminen olisi helpompaa. Jos lisäksi tiedettäisiin mitä henkilöstöltä odotetaan motivoitumista voisi tapahtua. Odotukset voitaisiin käydä esimerkinomaisesti läpi, jotta jokainen ymmärtäisi. Johdolta kaivattiin enemmän kannustusta. Kaksi henkilöä totesi, että jos tavoitteet ovat omien tavoitteiden kanssa ristiriidassa, silloin motivoituminen on vaikeaa. Toinen heistä lisäsi, että sellaisesta tavoitteesta, jonka eteen voisi ponnistella, on helpompi motivoitua. Yksi henkilö sanoi, että pitää olla motivoitunut siitä, että työntekijät saavat töitä ja työnantajat työntekijöitä. Jotkut eivät osanneet sanoa kysymykseen mitään.

Haastateltavien mielestä työyhteisössä on ideoita vastaanottava ilmapiiri. Kysymykseen: ”Oletko itse voinut vaikuttaa omilla ideoillasi ja työlläsi muutosten suuntaan?” useimmat vastasivat kyllä. Osa totesi, että eivät ole ”ideanikkareita”, mutta heidän mielestään ideoita on kuitenkin otettu vastaan, jos niitä on ollut muilla. Mainittiin myös toimintamalli, jota kehiteltiin *yhdessä* muun muassa laivaretkellä pienryhmissä. Yksi henkilö sanoi, että toivoisi kaikkien mielipiteitä kuunneltavan. Hän toivoo, että myös työnhakijapalvelua pidettäisiin enemmän arvossa ja myös muita kuin hakijapuolta kehitettäisiin ja muutokset kohdistuisivat myös niihin. Yksi vastaajista totesi, että johtajat ovat helposti lähestyttäviä ja he ovat kuunnelleet ehdotuksia.

Todettiin, että ideoita kyllä otetaan vastaan, mutta on eriasia voidaanko ne toteuttaa. Kymmenestä henkilöstä vain yksi toivoi saavansa enemmän vaikuttaa.

Sain hyviä ideoita ja toiveita kysymykseen: ”Mihin asioihin johdon erityisesti tulisi kiinnittää huomiota muutostilanteissa?” Jonkin verran haastateltavat antoivat samoja ideoita ja toiveita. Johtajilta toivottiin esimerkiksi *napakkuutta ja jämääkkyttä puolueettomuutta ja tasapuolisuutta*. Näitä pidettiin tärkeinä ominaisuuksina niin työtehtävien jakautumisessa kuin johtamisessakin. *Resurssien vähenemiseen tulisi valmistautua ja työtehtäviä priorisoida*. Kolme henkilöä sanoi toivovansa johdon olevan *tietoisia työntekijöiden tekemästä työstä*. Lisäksi toivottiin, että johtajat saisivat olla enemmän *paikalla*. Todettiin, että johtajia on nykyisen toimintamallin jälkeen *liikaa*. Enää ei tiedetä keneltä mitään asiaa mennään kysymään, sillä asiat ovat pirstaloituneet. Yksi vastaajista totesi, että johtajien resursseja menee hukkaan, kun he joutuvat selvittämään epäolennaisia asioita, jotka eivät kuulu omaan työtehtäväkenttään. Samaisen henkilön mielestä välillä tuntuu myös siltä, että omaan kysymykseen ei ole saanut vastausta eivätkä johtajatkaan aina itsekkään tiedä mikä asia kuuluu kenellekin. Lisäksi hän totesi, että hienoa on se, että johtajat luottavat työntekijöihin eikä jokaista asiaa tarvitse kysyä johdolta vaan voi tehdä myös omia päätöksiä. Hänen mielestään hyvä johtaja on kiinnostunut siitä mitä työntekijät tekevät ja on itse lähtenyt ruohonjuuritasolta. Toivottiin myös, että *tiedottamiseen ja keskusteluun* panostettaisiin enemmän. Kaksi haastateltavista mainitsi, että *tukena ja ”herkällä korvalla”* oleminen, *palautteen antaminen, rohkaisu, kannustaminen ja motivointi* ovat tärkeää. Myös *avoimuuteen* tulisi kiinnittää huomiota, jotta muutostilanteissa voitaisiin ”huhuilta katkoa siivet pois”. Myös johtoryhmässä käsiteltäviin asioihin toivottiin avoimuutta. Kaivattiin *innostavaa ja positiivista* johtajaa, joka saisi esimerkillään muutkin innostumaan asiastaan. Esimerkiksi kerrottiin koulutuksen vetäjästä, joka oli ollut hyvin positiivinen ja innostunut aiheestaan. Yksi vastaajista mainitsi, että *jokaisen vahvuuksien hyödyntäminen sekä oman työn kehittämisen ylläpitäminen* olisi tärkeää.

Jokainen oli sitä mieltä, että työyhteisö on hyvin *koulutusmyönteinen* ja koulutuksiin joihin on halunnut, on ollut mahdollista päästä. Niitä myös järjestetään paljon. Kaksi haastateltavista sanoi, että oma tämänhetkinen koulutus ei ole työhön riittävä. Molemmat ovat koulutukseltaan merkonomeja. Heidän mielestään työssä nykyisin tarvittaisiin vähintään sosionomin koulutus. Molemmat heistä toivovat koulutusta, joka

liittyy juuri omaan työhön ja omaan jaksamiseen. Lisäksi toivottiin, että koulutus tapahtuisi lähellä (Salo-Turku). Neljä henkilöä totesi, että *perehdytykseen* toivottaisiin *parannusta*. Heistä yksi totesi, että perehdytys on aiemmin toiminut hyvin. Toinen heistä uskoi kiireen olevan yksi syy siihen, miksi perehdytykseen ei ole varattu riittävästi aikaa. Kolmas henkilö mainitsi, että kaikkiin asioihin ei tietenkään voikaan perehdyttää. Jotkut asiat on vain opittava ”kantapään” kautta. Neljäs henkilö totesi perehdytyksen ja koulutuksen tulevan usein vasta jälkikäteen. Hän toivoi, että esimerkiksi uusien ohjelmien opetteluun jälkeen olisi toinen koulutus, jossa voisi kysellä eteen tulleista ongelmista ja saada niihin vastauksia.

Sitoutumisen kyvystä ja moniselitteisyyden sietämisestä kysyessäni useimmat vastasivat uusiin tehtäviin sitoutumisen vaativan ensin *omaksumista ja ”sulattelua”*. Moniselitteisyyttä pidettiin työn kannalta välttämättömänä ominaisuutena, koska työssä joutuu sietämään sellaisia asioita.

Haastateltavista lähes jokainen sanoi antaneensa kritiikkiä suoraan johdolle. Kritiikkiä on voitu antaa yhteisissä keskusteluissa ja kyselyissä. Todettiin, että omaa ”pöpinää” ja ”järmäämistä” pidetään aluksi, sitten sopeudutaan.

8 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

Yhteenveto

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää millaista johtamista muutostilanteissa Salon työvoimatoimistossa kannattaa toteuttaa. Tutkimuksen toteutus onnistui mielestäni melko hyvin ja haastatteluiden pohjalta voidaan todeta mihin asioihin johdon kannattaisi erityisesti panostaa muutostilanteissa. Olin aktiivisesti yhteistyössä Työvoimatoimiston johdon kanssa, pidimme yhteyttä sähköpostilla ja varasimme aikaa yhteisille tapaamisille.

Tutkimuksen teoriaosan teko ajoittui tämän vuoden helmikuun ja toukokuun väliselle ajalle. Se koostuu kahdesta pääluvusta, jotka on rakennettu työvoimatoimistossa tarvittavia tiedon tarpeita vastaavaksi. Teoriakappaleiden tarkoituksena on antaa johdolle ja henkilöstölle tietoa resurssien vähentämisestä ja muutosjohtamiseen liittyvistä käsitteistä ja auttaa heitä *ymmärtämään* muutosten olemusta paremmin. Toivottavasti jokainen lukija löytää itsensä tekstistä ja voi omaksua siitä jotakin myös itselleen.

Empiirisen osan toteuttaminen ajoittui tämän vuoden toukokuun ja elokuun väliselle ajalle. Tutkimusotteeni oli kvalitatiivinen ja tiedonkeruun suoritin teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen ja haastattelemani henkilöitä havainnoiden. Kaikista suuritöisintä oli kerätä materiaalia teoriaosuuteen ja purkaa nauhoittamiani haastatteluita. Eniten nautin siitä, että sain haastatella työntekijöitä, joiden ”maailmaan” pääsin hetkeksi sukeltamaan. Opinnäytetyön teko on ollut kokemuksena haastava ja kärsivällisyyttä vaativa.

Esittelen tutkimustulokset pähkinänkuoressa. Jokaisesta tema-alueesta olen kerännyt tärkeimmät asiat, jotka tulivat esille haastatteluista.

Teemasta yksi selvisi, että haastateltavat ymmärtävät muutokset hyvin eri tavalla. Yhtä mieltä oltiin siitä, että muutokset aiheuttavat:

- omien työtehtävien muuttumista ja lisääntymistä

- henkilöstön vähenemistä
- työssä tarvittavien erilaisten tietokoneohjelmien muuttumista

Muutokset nähtiin:

- pysyvänä asiana
- haasteena
- mahdollisuutena oppia pois vanhasta
- vastarintaa aiheuttavina
- omaa jaksamista heikentävänä tekijänä

Suurin osa haastateltavista piti tuottavuusohjelmaa eniten muutosta aiheuttavana tekijänä. Myös uuden Työ, - ja elinkeinoministeriön uskotaan aiheuttavan muutoksia tulevaisuudessa.

Teemasta kaksi sain selville, että haastateltavien tunnereaktiot olivat hyvin erilaisia. Kukin koki resurssien vähentämisen omalla tavallaan. Haastateltavat mainitsivat, että resurssien vähentämisestä kuuleminen ensimmäisen kerran tuntui:

- epäoikeudenmukaiselta
- pelottavalta oman itsen kannalta
- työkavereiden jaksamisen kannalta
- harmistuttavalta
- varsin neutraalilta johtuen muutoksiin totumisesta jo aiemmin

Resurssien vähentäminen aiheutti myös:

- epätietoisuuden seurauksena rasitusta
- hätäntymistä ja huolta asiakkaiden puolesta
- vastustusta

Haastateltavat kokivat, että vähennyksistä on voinut keskustella työkavereiden kanssa, joilta on saanut myös tukea.

Työpaikan menettämisen pelkoa on ollut:

- työllistetyillä, määräaikaistuuksia ja sijaisuuksia tehneillä
- jonkin verran myös vakinaisessa työsuhteessa olevilla

Tunnereaktiot eivät varsinaisesti olleet muuttuneet ajan kuluessa, koska muutokset ovat tulleet arkipäiväisiksi ja tapahtuneet vähitellen. Myös luonnollista poistumaa on käytetty vähennyskeinona.

Teemasta kolme selvisi, että muutoksiin suhtaudutaan **myönteisesti**:

- tiettyyn rajaan asti
- niin kauan kuin itse jaksaa
- kun ne ovat ymmärrettäviä ja selkeitä
- kun ne voidaan perustella
- kun niistä on hyötyä itselle

Muutokset nähtiin myös:

- mahdollisuutena
- hyväksyttävänä tosiasiana

Muutoksiin suhtaudutaan **kielteisesti**, kun:

- on kyse resurssien vähentämisestä
- omat arvot ovat ristiriidassa toimintatapoihin nähden

Toimintamallin muutos oli haastateltavien mielestä tuonut hyötyä omaan työhön.

Jokaisella haastattelemallani on halu kokeilla uusia tehtäviä ja haasteita, joita muutokset tuovat tullessaan, jos tietyt ehdot täyttyvät. Uusia tehtäviä ja haasteita on:

- tultava sopivassa määrin
- ne tulee ensin kokeilla käytännössä, jotta voi olla varma niiden toimivuudesta

Lisäksi on tärkeää, että:

- niihin on voinut itse vaikuttaa ja niistä on ollut hyötyä
- niihin on mahdollista saada koulutus ja perehdytys

Lähes jokainen henkilö totesi, että *ei* pelkää muutoksia, koska elämä on jatkuvaa muutosta. Muutokset kuitenkin:

- jännittävät
- tekevät olon epävarmaksi

Suurin osa haastateltavista on ajoittain kyllästynyt jatkuviin muutoksiin. Kyllästymistä aiheuttavia syitä ovat muun muassa seuraavat seikat:

- muutoksia tulee paljon ja ne tulevat kaikki samaan aikaan
- muutokset tulevat liian nopealla aikataululla
- työtehtävät muuttuvat heti, kun on oppinut tietyn asian tekemään

Teema neljä antoi paljon hyviä kehittämisideoita ja toiveita. Muutoksen syiden ja tarkoituksen sisäistämisessä melko monilla oli vaikeuksia. Syy oli siinä, että osalla *ei ollut tietoa* siitä mitkä syyt ovat muutosten taustalla ja miksi muutoksia täytyy tehdä. Lisäksi mainittiin, että ylhäältä tulevia muutoksia ei voi aina ymmärtää, siksi niihin myös suhtautuu negatiivisemmin. Henkilöt, jotka sanoivat tietävänsä jonkin verran, totesivat, että syyt ja tarkoituksen voi sisäistää, jos:

- ne voi ymmärtää
- niihin on hyvät perustelut

Myös työyhteisön tulevaisuuden tavoitteet olivat suurimmalle osalle epäselviä. Tulostavoitteita pidettiin hyvinkin selvinä. Lisäksi mainittiin, että uusi ministeriö tuo tullessaan uusia työnkuvia, joista ei ole vielä tietoa.

Tiedottamiskanavia mainittiin paljon. Tärkeimpiä niistä olivat:

- erilaiset kokoukset
- sähköposti
- kehityskeskustelut
- muistiot
- kahvipöytäkeskustelut ja
- johtajalta suoraan kysyminen

Vaikka kanavia tiedottamiseen onkin paljon, lähes jokainen mainitsi, että tiedottamista voisi silti parantaa. Tiedottamisen toivottiin olevan avoimempaa, suorasukaisempaa ja rehellisempää. Osa haastateltavista totesi tiedottamisen olevan riittävää.

Palautteen saamisessa haastateltavien vastaukset jakautuivat. Palautteen toivottiin tulevan:

- palkan muodossa
- negatiivisena sekä positiivisena
- kyselyiden jälkeisenä palautteena
- spontaanimpana
- silloin, kun on tehnyt jotakin väärin

Tavoitteista motivoituttiin silloin, kun:

- ne ovat selkeitä ja selkeästi mitattavia
- niihin voitaisiin vaikuttaa
- etenkin tulostavoitteet olisivat työvoimatoimistojen kesken yhdenmukaisia
- odotukset olisivat selvillä
- johto kannustaisi niihin enemmän
- niiden eteen voisi ponnistella
- työntekijät saavat töitä ja työnantajat työntekijöitä

Tavoitteista ei motivoituta, kun:

- ne ovat omien tavoitteiden kanssa ristiriidassa
- ne ovat tulostavoitteita

Suurin osa henkilöistä on voinut itse vaikuttaa omilla ideoillaan ja työllään muutosten suuntaan. Työyhteisössä on ideoita vastaanottava ilmapiiri. Monet mainitsivat, että esimerkiksi toimintamallia kehiteltiin yhdessä ja sitä pidettiin hyvänä, koska se lähti talosta sisältäpäin. Tietyissä asioissa voitaisiin kuitenkin tehdä parannuksia, esimerkiksi:

- kaikkien mielipiteet otettaisiin huomioon ja niitä kuunneltaisiin
- myös työnhakijapalvelua pidettäisiin arvokkaana
- ideoita myös toteutettaisiin käytännössä mahdollisuuksien mukaan

Jokaiselta haastattelemaltani henkilöltä sain hyviä ideoita ja toiveita johdolle muutostilanteiden hoitamiseen. Erityisesti johdon toivottiin kiinnittävän huomiota:

- siihen, että muutostilanteissa löytyisi tarvittavaa napakkuutta ja jämääkkyyttä
- johtamisessa ja työtehtävien jakautumisessa oltaisiin puolueettomia ja tasapuolisia
- resurssien vähentämiseen liittyvään valmistautumiseen ja työtehtävien priorisointiin panostettaisiin jo etukäteen
- tiedon lisäämiseen siitä, mitä työntekijät todella tekevät
- työpaikalla enemmän olemiseen
- tiedottamiseen, avoimuuteen, keskusteluun, tukena olemiseen, palautteen antamiseen, rohkaisuun, kannustamiseen ja motivointiin
- innostavuuteen ja positiivisuuteen, joka innostaisi muitakin
- siihen, että ottaa huomioon jokaisen vahvuudet ja hyödyntää niitä

Koulutusmahdollisuuksiin oltiin tyytyväisiä. Työyhteisö on hyvin koulutusmyönteinen ja koulutuksia järjestetään paljon. Kaksi henkilöä totesi, että sosiaalista koulutusta kaivattaisiin, koska pelkkä merkonomien koulutus ei nykyisin enää riitä. Lisäksi kaivattiin omaan jaksamiseen liittyvää koulutusta. Pehdytykseen ei oltu kovin tyytyväisiä. Aikaisemmin se on toiminut paremmin.

Uusiin työtehtäviin sitoutuminen vaati useimmilta haastateltavista tiedon omaksumista ja sulattelua. Moniselitteisyyden sietokykyä pidettiin työn kannalta tärkeänä ominaisuutena.

Suurin osa henkilöistä oli antanut kritiikkiä suoraan johdolle. Osa totesi keskustelelevansa lähinnä työkavereiden kanssa mieltä kaivertavista asioista.

Kehitysehdotukset

Olen laatinut seuraavaksi esittelemäni kehitysehdotukset teoriassa käsiteltyjen oppien mukaan ja antanut myös henkilökohtaisia kehittämisideoita, jotka minun mielestäni voisivat auttaa muutosjohtamisessa.

Muutoksen johtamisessa on hyvin tärkeää ottaa huomioon yksilöiden erilaisia tunnereaktioita ja yrittää ymmärtää niiden kytkeytyminen eri muutoksen vaiheisiin (Ylikoski 1994, 81). Työntekijöiden tunnereaktioiden huomioonottaminen tapahtuu mielestäni parhaiten heitä *kuuntelemalla* ja niistä avoimesti *keskustelemalla*. Tämä lisää *luottamusta* molempien osapuolten välille. Tärkeää olisi tutustua muutoksen aiheuttaman *psykologisen prosessin eri vaiheisiin*, jotta voisi ymmärtää miksi tietyt ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla ja toiset toisella tavalla. Esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden tunteet ja miksi-kysymykset kuuluvat prosessissa kieltämisen vaiheeseen. Vastaavasti pelko ja jatkuva epävarmuus ja epätietoisuus kuuluvat prosessin shokkivaiheeseen. Neutraali tunne on merkki nykytilanteen *hyväksymisestä*. Esimerkiksi *vanhasta luopumista* ja muutokseen *sitoutumista voi tapahtua vasta hyväksymisen vaiheessa*. Tulisi huomioida, että ihmiset ovat eri vaiheissa muutoksen aikana, joillakin vaiheesta toiseen siirtyminen vie enemmän aikaa.

Parhaimman kehitysehdotuksen työntekijöiden *omaan jaksamiseen* antoi mielestäni yksi haastattelemistani henkilöistä. Koska huolta omasta jaksamisesta resurssien vähenemisestä johtuen, oli niin monella, hyvä ”lääke” siihen olisi myös minun mielestäni resurssien vähentämiseen *valmistautuminen* tarpeeksi hyvissä ajoin. Työtehtäviä tulisi *priorisoida* niin, että niiden taakka jakautuisi tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Lisäksi esimerkiksi *työnkierto, virkistystoiminta ja moniosaamisen lisääminen* voisi auttaa jaksamisessa. Puhumattakaan *tiedottamisesta* hyvissä ajoin, jos tietoa on saatavilla.

Muutosten *hyväksymiseen* paras apu tulee mielestäni niiden *tärkeyden perustelemisesta* ja *selkeyttämisestä*. Haastattelemieni henkilöiden mielestä erityisen tärkeää on, että muutokset voidaan *ymmärtää*. Ilman ymmärrystä hyväksyminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Tietysti johdolle tämä on hankalaa, jos tietoa ei ole saatavilla silloin kun sitä tarvittaisiin. Hyväksymiseen vaikuttaa myös muutosten suuruus, ajoitus ja hyöty

henkilölle itselleen. Moni sanoi haastatteluissa, että esimerkiksi toimintamalli on tuonut hyötyä omaan työhön. Siihen oli myös helpompi suhtautua, koska vaikuttamismahdollisuuksia oli ja se lähti talosta sisältä käsin. Muutosjohtajan tulisi mielestäni miettiä tarkkaan miten saada mahdollisimman hyvin *hyödyt* esille ja ottaa myös *työntekijät mukaan* ideoimaan.

Jatkuviin muutoksiin oltiin ajoittain kyllästyneitä. Tämä on luonnollinen reaktio silloin, kun muutoksia tulee paljon, ne tulevat samaan aikaan ja liian nopealla aikataululla, kuten osa haastateltavista totesikin. Haastatteluissa mainittiin, että vuoden vaihteen jälkeen muutoksia tulee yleensä paljon ministeriön suunnalta ja ne tulevat kaikki kerralla. Tämä voi aiheuttaa väsymystä, joka on merkki siitä, että kritiikkiä ei enää jakseta esittää. Tärkeää olisi saada selville muutoksista *ainakin jotain hyvissä ajoin* ennen niiden käytäntöön viemistä. Jo se, että ihmiset tietävät jotakin helpottaa. Lisäksi henkilöstölle olisi tärkeää kertoa *arvio* siitä milloin tietoa saadaan.

Muutosten syyt ja tarkoitus oli monelle haastattelemistani henkilöistä epäselvä. Tämä on huono asia, koska ilman järkevää syytä muutosta on vaikea hyväksyä. Jokaisella ihmisellä on halu ymmärtää asioita. Myös tavoitteet, tulostavoitteita lukuun ottamatta, tuntuivat olevan hukassa. Ilman realistisia ja saavutettavissa olevia tavoitteita ihmisten on hyvin hankalaa sitoutua ja koko prosessi voi vaarantua. Tavoitteiden varassa on helpompaa suunnata katseensa eteenpäin, vaikka työyhteisö olisikin keskellä myllerryksiä. Muutosjohtajan tulisikin luoda niin itselleen kuin työntekijöille *selkeä näkemys* siitä, *minne suuntaan ollaan menossa ja mikä työn tarkoitus on* tulevaisuudessa. Tällöin työyhteisö toimii ja ihmiset jaksavat työssään paremmin. Jos tavoitteita ei määritellä, myös ihmisten motivaatio on hukassa. Selkeät tavoitteet synnyttävät myös turvallisuutta, joka on monelle muutostilanteissa tärkeää.

Tavoitteista motivoitumiseen haastateltavat antoivat vinkkejä. Yksi mielestäni hyvin tärkeä seikka tuli esille, kun eräs henkilö mainitsi, että tulostavoitteista voisi motivoitua paremmin, jos ne olisivat *yhdenmukaisia eri työvoimatoimistojen kesken*. Miten yhdenmukaisuutta sitten voisi lisätä?

Lisäksi esimerkiksi *tulospalkkio* voisi olla hyvä kannustin. Toisaalta, jos tulostavoitteet sotivat omia arvoja vastaan, niitä ei pidetä henkilökohtaisesti merkittävänä itselle ja niitä

on vaikea saavuttaa, motivaatiota tuskin syntyy. Haastateltavien joukosta löytyi niin kohti motivoituvia kuin pois motivoituviakin henkilöitä. Kohti motivoituville tyypillisempää on suunnata kohti tavoitteita.

Suoraan työntekijöiltä tulleita kehitysehdotuksia johdolle luettelin jo tutkimustuloksissa. Niihin toivon johdon kiinnittävän katseensa. Useimmat näistä kehitysehdotuksista ovat pienellä vaivalla toteutettavissa eivätkä mielestäni vaadi kovin suuria ponnisteluja.

Mielestäni hyvä keino tarkistuttaa työhyvinvoinnin tila työyhteisössä tulevaisuudessa, olisi tehdä uudelleen vastaavanlainen tutkimus. Se voitaisiin esimerkiksi toteuttaa vuoden tai parin sisällä ja nyt tehtyä teemahaastattelurunkoa hyväksikäyttäen. Tällä tavalla voitaisiin tutkia sitä mihin asioihin parannuksia on saatu tehtyä ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Tutkimus voisi kohdistua kaikkiin työvoimatoimiston työntekijöihin, jotta jokaisen mielipide tulisi huomioiduksi.

9 LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin - metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. Gummerus.
- Afursin, K. 2001. Avaudu ja kapinoi – seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Tampere. ClaupeX-kustannus.
- Alasuutari, P. 1993. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki. Gaudeamus.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Helsinki. Otava.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki. Tammi.
- Fossum, L. 1989. Understanding Organizational Change: Converting Theory into Practice. MA. USA. Course Technology Crisp. [Viitattu 21.8.2008]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com/lib/samk/Doc?id=10058837&ppg=18>
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki. Tammi.
- Grönfors, T. & Pietilä, M. 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen – parempia loppuja ja uusia alkuja työelämään. Lohja. Facile Publishing.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies – vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki. Edita Publishing.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki. Tammi.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Otava.
- Heiske, P. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakouluissa. Hämeenlinna. Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Hermans, Ralf J. 1995. Uusjohtajuus – johtamisen myrskyisät tuulet. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. 2001. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Hämäläinen, J. & Teikari, V. 1994. Henkilöstöpolitiikka pakkoratkaisujen edessä. Helsinki. Kunnallisanon kehittämissäätiö.

- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki. Tammi.
- Johnson, S. 2002. Kuka vei juustoni? Kesyä muutosvastarintasi – löydä rohkeutesi työssä ja elämässä. Helsinki. WSOY.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Karlöf, B., Helin, F. & Lövingsson. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki. Edita Publishing Oy
- Kettunen, K. 29.1.2008. Salon työvoimatoimiston liiketoimintasuunnitelma 2008. Salo.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki. WSOY.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Kurtén, S. & Salminen E. O. 2004. Kun joudut irtisanomaan. Helsinki. WSOY.
- Länsisalmi, H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki. Työterveyslaitos.
- Majoinen, K., Miettinen, R. & Suurnäkki, T. 1996. Jaksamme yhdessä. Helsinki. Suomen Kuntaliitto ja Työturvallisuuskeskus.
- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2004. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta. Helsinki. WSOYpro.
- Parkin, M. 2004. Tales for Change: Using Storytelling to Develop People and Management. London, GBR. Kogan Page. [Viitattu 21.8.2008]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com/lib/samk/Doc?id=10078119&ppg=109>
- Puntari, I. & Roos, S. 2007. Numeroita ja ihmisiä: Yt-neuvottelut, irtisanotut ja työyhteisön tulevaisuus. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö: Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen – Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Helsinki. Infoviestintä.

Saarinen, M. 2005. Työsuhteen pelisäännöt. Helsinki. Talentum Media Oy.

Saramies, A., Solovjew, M-L. & Raivio, M. 2006. Tyytyväisenä työssä – NLP työhyvinvoinnin välineenä. Helsinki. TJS Opintokeskus.

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2009-2012 [verkkodokumentti]. 1/2008. Työ- ja elinkeinoministeriö. Talousyksikkö. [Viitattu 26.4.2008].

Saatavissa: http://www.tem.fi/files/18654/temjul_1_2008_konserni.pdf

Työelämän suhteet ja työlainsäädäntö Suomessa [verkkodokumentti]. 2006. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 5.3.2008].

Saatavissa: http://www.tem.fi/files/18192/tme8015_tyoelamasuhteet.pdf
(Työministeriön julkaisuja 2006: 6.)

Työhyvinvointi muutoksessa. [verkkodokumentti]. 2. uudistettu painos. 2007. Valtiokonttori. Kaiku-palvelut. Helsinki. Erweko Painotuote Oy. [Viitattu 26.4.2008].

Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=73025&GUID={1771B9C7-7644-4155-97D5-5CBDF3BC9AAC}>

Työministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma 2006–2011 [verkkodokumentti]. 12.10.2005. Valtionvarainministeriö. [Viitattu 5.3.2008].

Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/02_tuottavuusohjelma/ohjelmat2005/97445_versi_on%3d1.pdf

Työvoimatoimistojen henkilöstösuunnitelman toteutumisen määrällinen tarkastus YTK 11.10.2007. 8.10.2007. Varsinais-Suomen TE-keskus.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum Media Oy.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

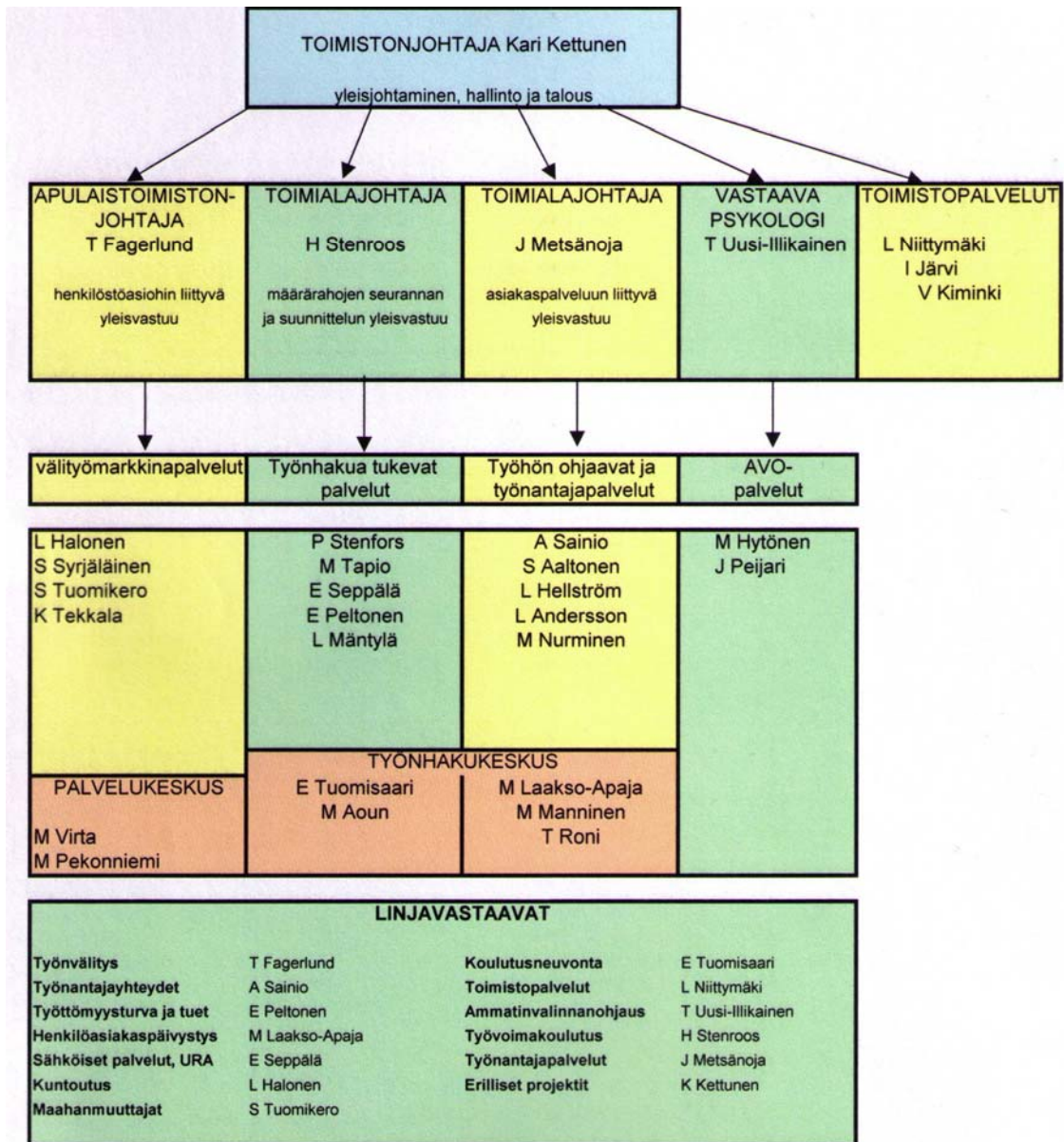
Viitamaa-Tervonen, O. & Miettala, O. 1994. Työyhteisön kriisit ja niiden kohtaaminen. Tampere. Kiljavan Opiston julkaisusarja.

Wallin, M. & Ilonen, M. 5.5.2006. Työministeriön tiedote. Asia: Henkilöstöpoliittinen ohjelma ja henkilöstösuunnitelma 2006–2010–2014. Varsinais-Suomen TE-keskus.

Weiss Donald. H. 1990. Motivoi alaisesi huippusuorituksiin. Espoo. Weilin+Göös.

Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

SALON TYÖVOIMATOIMISTON ORGANISAATIOKAAVIO LIITE 1



TYÖTERVEYSKÄYNTI SALON MEHILÄISESSÄ

Työterveyshoitaja
Tiina Pekola
18.2.2008

Kysymyksiä henkiseen työhyvinvointiin liittyvistä asioista

- **Millainen työilmapiiri työvoimatoimistossa on työntekijöiden välillä?** Miten se on tullut esille?
- **Kokevatko työntekijät työn iloa?** Miten se on tullut esille?
- **Onko tehtävien organisointi kunnossa,** jotta työntekijät selviytyvät työtehtävistään?
- **Opastetaanko uuteen asiaan eli annetaanko tarpeeksi perehdytystä?**
- **Millaista johdolta saatu palaute on ollut?** Onko sitä saatu tarpeeksi ja onko palautteessa ollut sopivassa suhteessa kiitosta ja kritiikkiä?
- **Ollaanko johtamiseen yleisesti tyytyväisiä?**
- **Millaista on työpaikan sisäinen viestintä** eli viestintä työntekijöiden ja johdon ja työntekijöiden välillä?
- **Kuinka paljon on tullut esille resurssien vähentämisestä syntyvä pelko?** Onko pelosta puhuttu paljon vai onko se ollut vähäistä? Millaisia asioita pelkoon on liitetty? Onko tullut esille pelko toimeentulon menetyksestä, muutoksen tuomasta muutosvastaisuudesta, ahdistuksesta, stressistä, uuden työn saantiin liittyvistä asioista jne.?
- **Kuinka paljon keskusteluissa on tullut esille työssä uupuminen, väsymys ja masennus?**
- **Tuntevatko työntekijät, että heitä arvostetaan tarpeeksi?** Miten se näkyy työpaikalla?
- **Palkitaanko onnistumisen kokemuksista?**
- **Miten hyvin mielipiteiden esille tuomisiin suhtaudutaan työyhteisössä?**
- **Millainen on työntekijöiden työmotivaatio?** Onko se tullut jotenkin esille työterveyskäyntien yhteydessä? Onko esille tullut joitakin motivaatiota parantavia asioita?

- **Onko ajankäytön ongelmista ollut puhetta?** Riittääkö työntekijöillä hyvin aikaa myös työn ulkopuolisiin harrastuksiin ja perheelle?
- **Entä palkkaus, onko siitä tullut puhetta?** Onko se tuntunut oikeudenmukaiselta?

Fyysiset työhyvinvointiin liittyvät asiat

- **Miten ergonomia on otettu huomioon työpaikalla?** Onko siitä ollut puhetta työntekijöiden kanssa? Onko ilmennyt jotain parannusehdotuksia?
- **Tyky-toimintaan on panostettu.** Miten se on käytännössä toteutunut? Onko siitä ollut apua työssäjaksamisessa? Miten se on otettu yleisesti vastaan?
- **Millaisilla muilla tavoilla fyysiseen työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota?**

VASTAUKSET

1. Työilmapiiri

Ilmapiiri työvoimatoimistossa on hyvä. Tietysti aina on työyhteisössä ihmisiä, jotka ovat luonteeltaan vahvoja persoonia ja tuovat mielipiteitään voimakkaasti esille. Silloin helposti luonteeltaan ”hiljaisemmat” tuntevat, että eivät saa ääntänsä kuuluville. Nykyään käytössä palaveri, jossa voi tuoda esille omia mielipiteitä ja tärkeitä asioita. Organisaatiomuutos viime vuonna pelotti työntekijöitä jonkin verran. Lähinnä siitä syystä, että omaa tehtäväkuvaa ja paikkaa organisaatiossa ei vielä tiedetty. Loppujen lopuksi organisaatiomuutos toi kuitenkin mukanaan paljon hyvää.

2. Työn ilo

Suurin osa työntekijöistä on viihtynyt työssään. Työn iloa omasta työstä on koettu. Työntekijät, lähinnä vakituiset, pitkään talossa olleet, ovat myös melko pitkälle saaneet itse valita omia tehtäväkenttiään eli haluavatko työskennellä esim. päivystyksessä vai hoitaa jotain muuta tehtäväaluetta.

3. Tehtävien organisointi

Taitoja työyhteisössä on hyödynnetty. Organisointia on hoidettu hyvin.

4. Perehdytys uusiin tehtäviin

Haastattelussa tuli esille lähinnä se, kuinka paljon uutta työntekijöillä on opittavanaan säädösten yms. valtionhallinnon puolelta tulevista asioista. Tietoa on omaksuttava valtavasti, joten varmasti myös itsenäisellä asioihin perehtymisellä on suuri merkitys.

5. Johtaminen ja palautteen saaminen omasta työstä

Ennen organisaatiomuutosta johtamisen tukemisessa on ollut hankaluuksia. Töitä on kertynyt liiaksi johdosta vastaaville henkilöille ja tästä johtuen työhyvinvointi on kärsinyt. Organisaatiomuutoksen jälkeen töitä on delegoitu useammille ihmisille ja työmäärä on vähentynyt yksittäisillä henkilöillä. Tätä kautta työhyvinvointi on parantunut ja johto on voinut keskittyä enemmän työntekijöiden kuuntelemiseen, palautteen antamiseen ja tukemiseen. Johtamisen avuksi on suunniteltu Kaikurahoituksesta saatavaa tukea. **Johtamisen selkiyttäminen edelleen ja sen tukeminen voisi olla hyvä kehittämisen kohde, jonka parantuessa vaikutukset ovat positiivisia kaikkia ajatellen.**

6. Sisäinen viestintä

Ei tietoa.

7. Resurssien vähentämisestä syntyvä pelko

Varsinaista pelkoa vakituisilla työntekijöillä ei ole esiintynyt. Eniten on mietitty palkkaukseen liittyviä asioita eli sitä miten oman toimenkuvan mahdollinen muutos vaikuttaa omaan palkkaan.

8. Työssä uupuminen, väsymys ja masentuneisuus

Mitenkään erityisen paljon ei ole esiintynyt työssä uupumista ja väsymystä. Kuten työyhteisöissä yleensä, löytyy aina henkilöitä, joilla on diagnosoitu mielenterveysongelmia. Yleisesti ottaen psyykkisen terveyden tila on ollut hyvä. Vuorotteluvapaita on käytetty ja nekin ovat liittyneet pääsääntöisesti elämäntilanteen muutoksiin ja haluun tehdä välillä jotain muuta.

9. Arvostus

Johto arvostaa työntekijöitään. Työyhteisössä arvostetaan toisten tekemää työpanosta. Jos työtovereita on ollut poissa työstä esim. sairauden takia, erityisosaamisen arvostus on korostunut.

10. Palkitseminen

Ei ole tullut esille työterveyskäyntien yhteydessä.

11. Työmotivaatio

Työmotivaatio on hyvä.

12. Ajankäytön ongelmat työn ulkopuolella

Ei ole esiintynyt työterveyskäyntien yhteydessä.

13. Ergonomia

Ergonomiaan on panostettu. Myös fysioterapeutti on käynyt työpaikalla opastamassa ergonomiaan liittyvissä kysymyksissä.

14. Tyky-toiminta käytännössä

Työpaikalla on käynyt luennoimassa mm. lääkäri, työterveyshoitaja, hieroja ja työpsykologi. Työohjausta on ollut ja erilaisia liikuntamuotoja on esitelty ja käytettykin. Hoitaja on puhunut ravitsemus -ja rentoutusasioista. Sisäilmamittauksia on tehty ja ilmastointiongelmia on korjattu



SAATE

26.5.2008

Salon työvoimatoimiston henkilökunta,

Kesäkuu pyörähtää käyntiin työhyvinvointiin liittyvissä merkeissä. **Viikolla 24 ajalla 9.6.-13.6.** järjestetään työvoimatoimistossa tutkimushaastatteluita liittyen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen muutosten aikana. Haastatteluiden tarkoituksena on kartoittaa **henkilökunnan odotuksia ja toiveita johtamiseen liittyen muutosten aikana.** Nyt on siis hyvä mahdollisuus kertoa omia ajatuksia ja ideoita ja päästä vaikuttamaan oman työyhteisön hyvinvointiin. Tiedot ja vastaukset ovat vain itse vastaajan, esimiesten ja allekirjoittaneen käytössä ja ne tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Haastateltavat on arvottu, jotta jokaisella on ollut yhtä suuri todennäköisyys päästä mukaan vaikuttamaan. **Haastatteluiden arvioitu kesto aika on noin 1 tunti/hlö ja oman haastattelu aikataulusi löydät kalenteristasi.** Lisätietoja antaa Tiina Fagerlund.

Haastattelut ovat osa opinnäytetyöni tutkimusosiota, jonka teen Satakunnan ammattikorkeakouluun liiketalouden yksikköön. Haastatteluiden tuloksista tullaan tekemään kehitysehdotuksia, joita toteuttamalla johtamista voidaan edelleen kehittää muutosten aikana.

Voit valmistautua omaan haastatteluusi miettimällä asioita, joihin Sinä itse haluaisit parannusta johtamiseen liittyen omassa työyhteisössäsi.

Nähdään kesäkuussa,



Kevätterveisin Susanna Silén-Suominen
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Rauma
Henkilöstöhallinnon suuntautumisvaihtoehto

TEEMA 1: Taustatiedot

- Nimi
- Ikä
- Koulutus
- Palvelusvuosien määrä Salon työvoimatoimistossa
- Työtehtävät:

- Välityömarkkinapalvelut
- Työnhakua tukevat palvelut
- Työhön ohjaavat ja työnantajapalvelut
- AVO-palvelut
- Palvelukeskus
- Työnhakukeskus
- Toimistopalvelut

1. Mitä ymmärrät sanan muutos tarkoittavan työyhteisössäsi?
2. Mikä seuraavista aiheuttaa mielestäsi eniten muutosta työyhteisössäsi:
 - a) Työ, - ja elinkeinoministeriön asetukset
 - b) Lainsäädännön muutokset (uusien säädösten omaksuminen ja opetteleminen)
 - c) Tuottavuusohjelmaan sisältyvät kehittämishankkeet

TEEMA 2: Tunnereaktiot muutosten seurauksena

1. Kuvaile tunnereaktioitasi kuullessasi ensimmäisen kerran resurssien vähentämisestä työyhteisössäsi.

Tunsiitko itsesi:

- a) lamaantuneeksi
- b) turhautuneeksi
- c) pätemättömäksi
- d) väliaikaisesti masentuneeksi
- e) muita tuntemuksia, mitä?

Pelkäsitkö, että:

- a) menetät työpaikkasi
- b) menetät työkaverisi?

Tuntuiko sinusta:

- a) tilanne epätodelliselta
- b) tilanne epäoikeudenmukaiselta
- c) että haluat pitää kiinni vanhasta ja turvallisesta
- d) että pystyit keskustelemaan asiasta muiden kanssa
- e) että sait tukea muilta

- f) muita tuntemuksia, mitä?
- 2. Kuvaile tunnereaktioitasi:
 - a) parin viikon päästä
 - b) kahden kuukauden päästä siitä, kun olit ensimmäisen kerran kuullut resurssien vähentämisestä työyhteisössäsi?

TEEMA 3: Muutoksiin suhtautuminen

1. Koetko hyväksyväsi jatkuvat muutokset työyhteisössäsi? Miksi?
2. Koetko muutoksista olevan hyötyä itsellesi? Millä tavalla?
3. Onko sinulla halu kokeilla uusia tehtäviä ja haasteita, joita muutokset tuovat tullessaan? Suhtaudutko niihin uteliaasti?
4. Pelkäätkö muutoksia työyhteisössäsi? Miksi?
5. Oletko kyllästynyt jatkuviin muutoksiin työyhteisössäsi? Miksi?

TEEMA 4: Muutosten johtaminen

1. Oletko sisäistänyt jatkuvien muutosten syyt ja tarkoituksen? Jos et, miksi?
2. Ovatko työyhteisösi tulevaisuuden tavoitteet sinulle selkeitä? Jos eivät, miksi?
3. Tiedotetaanko muutoksista tarpeeksi? Jos ei, miten sitä voidaan parantaa?
4. Onko tiedottaminen avointa?
5. Mitä kanavia tiedottamiseen käytetään?
6. Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi? Millaista se on? Millaista sen tulisi olla?
7. Motivoidutko tavoitteista? Jos kyllä, milloin motivoidut kaikista eniten?
8. Oletko itse voinut vaikuttaa omilla ideoillasi tai työlläsi muutosten suuntaan?
9. Mihin asioihin erityisesti johdon tulisi kiinnittää huomiota muutostilanteissa?

TARKENTAVIA VARAKYSYMYKSIÄ

Teema 2: Tunnereaktiot muutosten seurauksena

1. Tunnetko itsesi energiseksi ja päteväksi, kun ajattelet uusia tehtäviäsi? Mistä se johtuu?
2. Koetko osaamisesi olevan riittävää vai tunnetko tarvitsevasi koulutusta ja perehdytystä uusiin työtehtäviin, joita muutokset tuovat tullessaan?

Teema 3: Muutoksiin suhtautuminen

1. Oletko kokenut joutuvasi muutoksen kohteeksi, vaikka et itse olisi hyötynyt siitä? Millaisessa tilanteessa?
2. Oletko valmis sitoutumaan uusiin työtehtäviin?
3. Pystytkö sietämään moniselitteisiä asioita?

Teema 4: Muutosten johtaminen

4. Onko mielikuva tulevaisuuden työyhteisöstäsi selkeä?
5. Millaisia keinoja voitaisiin sinun mielestäsi käyttää tavoitteiden saavuttamiseksi ja selkeyttämiseksi?
6. Oletko antanut muutokseen liittyen kritiikkiä ja onko se otettu huomioon? Miten?