

Matilda Kouvo

**”MET TEHEMÄ YHESSÄ” -**  
Henkilöstön sitoutuminen organisaatiomuutokseen  
Enontekiöllä

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Syyskuu 2020

## TIIVISTELMÄ

Matilda Kouvo: ”Met tehdä yhdessä” - henkilöstön sitoutuminen organisaatiomuutokseen Enontekiöllä

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden maisteriohjelma

Syyskuu 2020

---

Tämä tutkimus käsittelee Enontekiön kunnan henkilöstön sitoutumista kunnassa tehtyihin organisaatiomuutoksiin vuosina 2017 ja 2019. Organisaatiomuutokseen sitoutumisella on suuri merkitys muutoksen läpiviennin ja onnistumisen kannalta. Tutkimuskysymyksinä ovat ”*miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen Enontekiöllä*” ja ”*miten henkilöstöstä näkee ovatko he sitoutuneita organisaatiomuutokseen vai eivät?*”.

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksen sekä kymmenen teemahaastattelun avulla. Aineisto kerättiin haastattelemalla henkilöstöä ja luottamushenkilöitä puhelimitse ja Skypen välityksellä johtuen pitkästä välimatkasta tammikuussa 2020. Tutkimusote on laadullinen ja analyysikeinona on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Organisaatiomuutosten tavallisin epäonnistumisen syy on, että henkilöstö ei muuta vanhoja toimintatapoja uusiin eivätkä sitoudu siihen. Myöskään pienessä kunnassa vähäisellä henkilöstöllä ei ole aikaa tehdä ylimääräistä työtä, sillä resurssit ovat niukat, joten organisaatiomuutokset ovat ilmiöinä haastavia. Enontekiöllä ei olla tehty organisaatiomuutoksia ennen vuotta 2017, joten moni asia muuttui kerralla ja muutosta vierastettiin ajatuksena.

Tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstö pitää Enontekiön organisaatiomuutoksia merkityksellisinä ja ymmärtävät syyt, miksi ne pitivät tehdä. Organisaatiomuutokset ovat pääosin koettu kahdella tavalla. Joko niistä on saatu lisää virtaa työhön tai ne ovat kuormittaneet henkilöstöä, josta on aistittavissa muutosväsymys. Kuitenkin organisaatiomuutokset ovat olleet kestoltaan lyhyitä ja osa kokee, että on tapahtunut liikaa lyhyessä ajassa, josta on seurannut paikoitellen ongelmallisuutta. Organisaatiomuutoksen vaikutuksiin ollaan kuitenkin tyytyväisiä ja henkilöstö on sitä mieltä, että ne ovat vieneet kuntaa parempaan suuntaan ja palvelut ovat nyt laadukkaampia kuin aiemmin. Lisäksi organisaatiomuutokset ovat parantaneet henkilöstön yhteishenkeä ja yhdessä työskentely koetaan nyt mielekkäämmäksi.

Tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstön sitoutuminen organisaatiomuutokseen näkyy kolmen komponentin (Allen & Meyer 1990) tavoin affektiivisena-, normatiivisena- ja jatkuvuussitoutumisena. Henkilöstö kokee poikkeuksellisen vahvaa organisaatiositoutumista, mikä vaikuttaa siihen, miten he hoitavat työnsä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Enontekiön kunnassa sekä muissa pienissä kunnissa, joissa uudistukset ovat ajankohtaisia. Jatkotutkimusaiheena kuntien organisaatiomuutoksia voi tutkia vertailevana tutkimuksena toisen kunnan kanssa tai sitä, miten affektiivista sitoutumista voitaisiin lisätä harvaanasutussa kunnassa. Lisäksi voitaisiin pohtia, millaista muutosjohtajuutta pieni kunta tarvitsee, sillä tämä tutkimus ei käsittele muutosjohtajuutta.

Avainsanat: organisaatiomuutos, henkilöstön sitoutuminen, julkinen sektori

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällys

<b>1. JOHDANTO</b>	5
1.1. Tutkimuksen tausta	5
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
<b>2. ORGANISAATIOMUUTOS</b>	9
2.1. Organisaatiomuutos käsitteenä	9
2.2. Organisaatiomuutos prosessina	12
<b>3. SITOUTUMINEN</b>	18
3.1. Sitoutuminen työelämän käsitteenä	18
3.2. Organisaatiositoutuminen	19
3.3. Kolmen komponentin malli	21
3.4. Yhteenveto	27
<b>4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO</b>	28
4.1. Tutkimuksen kohdeorganisaatio	28
4.1.1. Tutkimuksen haastateltavat	29
4.1.2. Kohdeorganisaation organisaatiomuutokset	30
4.2. Laadullinen tapaustutkimus	31
4.3. Aineistonkerääminen	33
4.4. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi ja tutkimusaineiston käsittely	35
<b>5. EMPIIRISET TULOKSET</b>	37
5.1. Enontekiön organisaatiomuutos henkilöstön silmin	37
5.2. Kunnassa käytetty muutosprosessimalli	43
5.3. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja muutokseen	48
<b>6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	59
6.1. Johtopäätökset	59
6.2. Jatkotutkimusaiheet	65
6.3. Tutkielman rajoitteet ja itsearviointi	66
Lähteet	69
Liitteet	74

## TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

<u><b>Kuvio 1:</b> Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvattuna</u>	27
<u><b>Kuvio 2:</b> Enontekiö Suomen kartalla</u>	29
<u><b>Kuvio 3:</b> Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomen ja Sarajärven (2012, 109) mukaan.</u>	36
<u><b>Taulukko 1:</b> Sitoutumisen komponentit ja vaikutukset (Allen &amp; Meyer 1990)</u>	26
<u><b>Taulukko 2:</b> Kolmen komponentin malli Enontekiöllä</u>	58

# 1. JOHDANTO

Tässä kappaleessa johdatellaan lukijaa tutkimuksen aiheeseen sekä esitellään tämän tutkimuksen tausta ja perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuus. Näiden lisäksi määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.

## 1.1. Tutkimuksen tausta

Globalisaation ja taloudellisten paineiden seurauksena organisaatiot ovat kohdanneet haastavia aikoja. Haastavien markkinaympäristöjen ja teknologisten innovaatioiden aikana organisaatioiden kilpailukyky perustuu siihen, miten hyvin ne pystyvät mukautumaan ja muuttumaan muuttuvan maailman mukana. (Straatmann & Nolte & Seggewiss 2016, 403.) Yksityisten organisaatioiden tavoin myös julkinen sektori ja kunnat elävät keskellä suuria muutoksia ja kohtaavat muutoksen mukana tuoneita paineita. Tänä päivänä Suomen kunnissa elinvoima keskittyy kasvukeskuksiin ja erityisesti pienten kuntien taakaksi jää miettiä, miten kunnan elinvoima voisi säilyä kaupungistumisesta huolimatta. Pienten kuntien tehtävänä on miettiä, miten tuottaa laadukkaita palveluita, miten saada uusia yrityksiä ja miten olemassa olevien yritysten toimintaedellytykset saataisiin pidettyä mahdollisimman hyvinä. Nämä syyt johtavat siihen, että monissa kunnissa on viime vuosina ollut tarve organisaatiomuutokselle, jotta kunta vastaisi paremmin tämän päivän vaatimuksia. (Leponiemi 2019, 72-143.)

Oli organisaatiomuutos kooltaan suuri tai pieni, se edellyttää henkilöstöltä sitoutumista siihen, jotta se saadaan onnistumaan halutulla tavalla (Oreg & Michel & Todnem 2013, 43). Organisaatiomuutokset ovat etenkin pienten kuntien kannalta kuormittavia, sillä kaikilla kunnilla on niiden koosta huolimatta lakisääteiset tehtävät hoidettavana. Muutokset kuormittavat pieniä kuntia myös siksi, koska henkilöstöä on vähän työmäärään nähden ja harvoin organisaatiomuutosten myötä henkilöstömäärät kasvavat. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatiomuutosta ei saada onnistumaan halutulla tavalla, sillä henkilöstöllä ei ole siihen voimavaroja. (El-Farra & Badaw 2012, 161.) Vaikka organisaatiomuutokset ovat viime vuosina yleistyneet kuntasektorilla, niitä ei kuitenkaan olla juurikaan tutkittu henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta, vaikka Herscovitchin ja Meyerin (2002, 474) mukaan tavallisin syy epäonnistuneessa organisaatiomuutoksessa on henkilöstön sitoutumattomuus. Tässä pro gradu -tutkimuksessa vastataan ajankohtaisen kuntien organisaatiomuutokseen liittyvään tutkimusaukkoon ja organisaatiomuutosta käsitellään tässä tutkimuksessa psykologisen ulottuvuuden kautta.

Leponiemi (2019, 75) korostaa väitöskirjassaan, että muutoksilla ja vastoinkäymisillä on erilaiset vaikutukset eri kunnissa. Sen lisäksi on tärkeää huomata, että kunnan toiminnan kehittäminen merkitsee eri kunnille eri asioita. Etenkin pienissä kunnissa on perinteitä ja kulttuureita, joita on tärkeää vaalia, kun taas toisissa kunnissa kulttuuri nimenomaan vaatii kehittämistä. Tämä pro gradu-tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena Enontekiön kunnassa, joka sijaitsee Suomen käsivarressa. Enontekiöllä tehtiin ensimmäinen organisaatiouudistus vuonna 2017 ja sitä muokattiin kokemusten ja mittausten perusteella vuonna 2019.

Muutoksen tavoitteena on ollut palvella kuntalaisia entistä paremmin, minkä seurauksena muun muassa luottamushenkilöorganisaatio ja virasto-organisaatio uudistettiin vuonna 2017. Lisäksi kunta on siirtynyt prosessimaiseen toimintatapaan ja ottanut käyttöönsä kokeilukulttuurin. Näiden lisäksi Enontekiö on pyrkinyt parantamaan asukkaiden mahdollisuuksia osallistua kunnan päätöksentekoon kuntalain (410/2015) mukaisesti. Konkreettinen esimerkki osallistamisesta on, että Enontekiö on ottanut käyttöön osallistavan budjetoinnin vuonna 2019. (Enontekiön kunnan henkilöstöraportti 2017.)

Enontekiön organisaatiomuutoksen tavoitteena on ollut uudistaa organisaatiota niin, että se vastaa nykypäivän vaatimuksia. Enontekiöllä väestö ikääntyy ja syntyvyys laskee vuosi vuodelta, valtion avustusrahat pienenevät sekä kunta kärsii muuttotappiosta. Pienen kunnan pitää puhalttaa yhteen hiileen, jotta se voi onnistua tavoitteissaan ja olla elinvoimainen. Sen vuoksi Enontekiön mottona ja strategiana toimii ”*met tehemä yhdessä*”, jota noudattamalla kunta pyrkii edistämään myönteistä ajattelua ja saamaan henkilöstön työskentelemään yhtenä joukkueena.

## 1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän hallintotieteen pro gradu -tutkimuksen aiheina ovat organisaatiomuutos ja sitoutuminen. Näitä teemoja tutkitaan psykologisen ulottuvuuden kautta. Psykologista ulottuvuutta ei määritellä tutkimuksessa käsitteenä tarkemmin, sillä tutkimuksen teoreettinen viitekehys halutaan pitää rajallisena. Tämä tutkimus on aiheeltaan hyvin ajankohtainen Enontekiölle, sillä kunnassa on toteutettu suuri organisaatiomuutos, eikä sen vaikutuksia ole tutkittu henkilöstön näkökulmasta.

Enontekiön lisäksi tästä tutkimuksesta voi hyötyä myös muut kunnat, sillä henkilöstön sitoutumista organisaatiomuutokseen ei ole tutkittu aikaisemmin kuntanäkökulmasta. Erityisesti pienet ja haja-asutusseudulla olevat kunnat kohtaavat samoja haasteita. Suomessa on olemassa vielä useita kuntia, joissa muun muassa toimialakenttiä ei ole yhtenäistetty, vaan moni kunta on vielä suuren uudistusten

edessä. Kuntien tekemät organisaatiomuutokset ovat luonteeltaan samantyyllisiä, sillä ne joutuvat tekemään muutoksia samoista syistä. Sen vuoksi tämän tutkimuksen tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksista voi hyötyä myös muut kunnat Enontekiön lisäksi.

Pienen kunnan kannalta on tärkeää tutkia henkilöstön kokemuksia, jotta kunta ei menettäisi osaavaa työvoimaa. Enontekiön kunta on kaukana kaupungeista, joten kunta on osaavasta henkilöstöstään normaalia riippuvaisempi, sillä koulutettujen työntekijöiden rekrytoiminen kuntaan on kunnanjohtajan mukaan haastavaa. Sen vuoksi tämän tutkimuksen yksi näkökulma on henkilöstön sitoutuminen organisaatiomuutokseen. Myös sitoutuminen on tärkeä näkökulma tämän tutkimuksen kannalta, sillä sitoutuminen on edellytys onnistuneelle organisaatiomuutokselle.

Sitoutumista on tärkeää tutkia organisaatiomuutoksissa, jotta muutokset saataisiin toteutettua suunnitellulla tavalla ja sovitussa aikataulussa. Organisaatiomuutokset eivät onnistu, ellei henkilöstö ota käyttöön uusia toimintatapoja, vaan jatkaa vanhoilla käytännöillä. Pieni kunta on muutoksen aikana lujilla, sillä vähäinen henkilöstö pyrkii samalla selviämään kunnan pakollisista tehtävistä, jotka ovat kaikille samat kunnan koosta riippumatta.

Enontekiön kunnan tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen (2017, 7) mukaan henkilöstössä on huomattu kahtia jakautumista asennoitumisessa uudistusta kohtaan. Toiset ovat raportin (2017) mukaan hyvin innoissaan muutoksesta, sillä pienessä kunnassa ei välttämättä tapahdu muutoksia niin paljoa kuin isoissa kunnissa. Kuitenkin osa henkilöstöstä vastustaa muutoksia ja alkaa oirehtia siitä, mikä on näkynyt muun muassa lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Organisaatiouudistus ja pakollisten tehtävien toimeenpano eivät ole kuitenkaan olleet helppo yhdistelmä pienelle kunnalle. Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii saamaan selville, miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen Enontekiöllä.

Tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään yleisesti, mitä ajatuksia organisaatiomuutos on herättänyt ja miltä se on tuntunut henkilöstön mielestä. Tämä tutkimuskysymys auttaa kuntaa etenkin tulevissa organisaatiomuutoksissa, sillä henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia tullaan käsittelemään tarkasti. Näin ollen kunta voi tunnistaa käytetyn muutosprosessin vahvuudet ja heikkoudet tämän tutkimuskysymyksen tulosten avulla.

Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, miten kunnan työntekijöissä näkyy, ovatko he sitoutuneet tehtyyn organisaatiomuutokseen vai eivät. Tämän tutkimuskysymyksen avulla pyritään käsittelemään sitoutumisen muotoja ja pohtimaan syitä mahdolliselle sitoutumattomuudelle.

1. Miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen Enontekiöllä?
2. Miten Enontekiön kunnan työntekijöissä näkyy, ovatko he sitoutuneet organisaatiomuutokseen vai eivät?

Hallintotieteen tutkimuksille käytännön kehittäminen ja uudistaminen ovat tyypillisiä (Laihonen ja Mäntylä 2018). Myös tämä tutkimus on luonteeltaan hyvin käytännönläheinen. Tällä tutkimuksella pyritään tuottamaan Enontekiön kunnalle lisää tietoa kunnan organisaatiouudistuksesta.

Usein tutkimukset, jotka liittyvät kokemuksiin organisaatiomuutoksesta, ovat toteutettu kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Näissä tutkimuksissa aineisto on kerätty kyselylomakkeilla, joissa on voitu tehdä esimerkiksi vertailua ennen organisaatiomuutosta ja sen jälkeen. Tämä on järkevä tutkimustapa, jos kyseessä on suuri organisaatio ja saadaan tehtyä suuri otanta. Tämän tutkimuksen kannalta kvantitatiivisen tutkimuksen laatiminen ei ollut relevanttia, sillä kunnassa työskentelee vähän henkilöstöä. Otanta olisi ollut melko pieni ja koettiin parhaaksi, että saadaan kattavat vastaukset, kun aineisto kerätään haastattelemalla. Jos olisi tehty vertaileva tutkimus kahden kunnan välillä, kvantitatiivinen tutkimus olisi ollut hyvä menetelmä.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla Enontekiön kunnan johtavassa viranasemassa olevia työntekijöitä sekä luottamushenkilöitä Skypen välityksellä sekä puhelinhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelun (liite 1) muodossa, missä käsiteltiin teemoina organisaatiomuutosta ja sitoutumista.



## 2. ORGANISAATIOMUUTOS

Kappaleissa 2 ja 3 esitellään tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen pääkäsitteeseen, jotka ovat organisaatiomuutos ja sitoutuminen. Tämä tutkimus pyrkii erityisesti tutkimaan näiden kahden välistä suhdetta. Näin ollen organisaatiomuutosta tutkitaan psykologisesta ulottuvuudesta, eikä niinkään rakennemuutoksen kautta. Kukin pääkappale on jaettu muutamaan välikappaleeseen. Ensiksi käsitellään organisaatiomuutos käsitteenä, jonka jälkeen esitellään organisaatiomuutosta prosessina. Sitoutuminen aloitetaan puolestaan määrittelemällä termi työelämän näkökulmasta ja sen jälkeen käsitellään organisaatiositoutumista erikseen. Lopuksi käsitellään vielä sitoutumismallia Allenin ja Meyerin (1990) kolmen komponentin näkökulmasta. Viimeinen kappale on yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä, jonka selkeyttämiseksi luotiin ajatuskartta (kuvio 1).

### 2.1. Organisaatiomuutos käsitteenä

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti organisaatiomuutoksen psykologiseen ulottuvuuteen. Tutkimuksen kannalta rajaus haluttiin tehdä tulkitsevaan suuntaan, eikä haluttu tutkia niinkään rakenneuudistusta tai työajouudistusta, jotka ovat tyypillisiä organisaatiomuutoksen tutkimuskohteita.

#### **Muutos**

Muutos on käsitteenä alun perin tullut lainatuksi fysiikasta, jossa on todettu, että vain se mikä liikkuu, on näkyvää. On ajateltu, että se mikä ei liiku, ei ole tutkimuksen kannalta mielenkiintoista, ainakaan jos puhutaan organisaatiosta. Muutos on tärkeä tutkimuskohde organisaatioissa, koska silloin on mahdollista kyseenalaistaa rakenteilla oleva sosiaalinen järjestys. Muutos voidaan ajatella sosiaalisen järjestyksen uudelleen rakentamiseksi ja vanhojen mallien kyseenalaistamiseksi organisaatioissa. (Charniawska & Sevón 1996.) Näin ollen organisaatiomuutos on melko tutkittu ilmiö yhteiskuntatieteissä, sillä muuttuvat rutiinit ja strategiat vaikuttaa koko organisaation toimintaan (Wee & Taylor 2018, 1). Myös Valpola (2004) toteaa, että muutos on yksi käytetyimpiä käsitteitä yhteiskuntatieteissä, sillä sitä on mahdollista soveltaa.

Muutos on ilmiönä mukana arjessamme, mutta myös jokaisessa organisaatiossa. Muutoksen keskellä eläminen ei ole helppoa, sillä muutos tuo mukanaan epäjärjestyttä. Epäjärjestyttä ja epävarmuutta syntyy, kun ihmisten täytyy käsitellä muutostilannetta sekä sen vaikutuksia ja muuttaa käsityksiään

ja suunnitelmiaan muutoksen takia. Ihmisten täytyy löytää uusia tapoja ajatella ja tehdä työtä, kun vanhat toimintamallit eivät enää toimi uudessa tilanteessa. Muutostilanteeseen kuuluu vahvasti merkityksen etsintä. Ihmiset pyrkivät etsimään syitä ja seurauksia sille, mitä on tapahtunut, mitä tällä hetkellä tapahtuu ja mitä tulee tapahtumaan. (Steigenberger 2015, 432.)

Kirjallisuudessa on lukuisia eri määritelmiä muutokselle, sillä se on käsitteenä melko vanha. Vanhan kiinalaisen kirjoituksen mukaan, muutos tarkoittaa sekä uhkaa että mahdollisuutta. Juutin ja Virtasen (2009, 12) mukaan muutosta ei voi estää, sillä se on luonnollinen ilmiö kaikelle toiminnalle. Heidän tutkimuksensa mukaan, olemme kaikki liikkeessä, halusimme tai emme.

### **Organisaatiomuutos**

Dawson (2003) on määritellyt organisaatiomuutoksen uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä organisaatiossa (Valpola 2004, 27). Virtanen ja Stenvall (2014, 183) määrittelevät organisaatiomuutoksen monimutkaiseksi prosessiksi. Organisaatiomuutoksella voidaan tarkoittaa kaikkia muutoksia, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten psykologisiin tai fyysisiin kokemuksiin. Tällaisia muutoksia voivat olla muutokset organisaatorakenteissa, työnkuvissa tai maantieteellisissä muutoksissa. Organisaatiomuutos sisältää hyvin usein myös pidemmän aikavälin kulttuurillisen muutoksen, joita on vaikea suunnitella ja tutkia etukäteen. (Oreg ym. 2013, 4).

Näin ollen, organisaatiossa muutoksia voidaan tehdä niin tehtävissä, visiossa, tavoitteissa, strategioissa, prosesseissa, organisaatiokulttuurissa, johtamisessa ja kaikissa muissa eri organisaation toiminnoissa. Muutosta tarvitaan muun muassa selviytymiseen, kilpailuetujen saamiseen ja ydinosaamisen rakentamiseen. Ainoa asia, joka ei muutu organisaatiossa on se, että muutoksilta ei voi välttyä. (Sahin & Karabulut & Civelek 2017, 41.)

Cawsey, Deszca ja Ingols (2012, 2) määrittelevät organisaatiomuutoksen organisaation eri komponenttien suunnitelmallisena muuttamisena, jonka tavoitteena on saada organisaatio toimimaan entistä tehokkaammin. Komponenteilla tässä tarkoitetaan visioita ja tavoitteita, organisaation strategiaa, rakenteellisia tekijöitä, toimintatapoja ja prosesseja, käytössä olevaa teknologiaa ja organisaation henkilöstöä. Organisaatiomuutoksesta voi hyötyä muun muassa organisaation henkilöstö, asiakkaat ja muut sidosryhmät.

Organisaatiomuutokset ovat yleistyneet merkittävästi 1980-luvun jälkeen (Mauno & Virolainen, 1996). Kuitenkaan ilmiönä organisaatiomuutos ei ole sinällään uusi, mutta sen tutkiminen on kohtalaisen uutta ja nykyään se on keskeinen tutkimuskohde johtamiskirjallisuudessa (Suddaby & Foster 2017, 19). Tällä hetkellä muutosta voidaan pitää jopa muotisanana yhteiskunnassa, sillä se on

jatkuvasti esillä niin mediassa kuin arkipuheessa, eikä siltä pysty välttymään myöskään kunnat tai julkinen sektori. Julkishallinnon muutoksia on perusteltu sillä, että uusi julkisen johtamisen malli edellyttää muutoksia (Virtanen & Stenvall 2019, 166).

Viimeaikaisia merkittäviä uudistuksia julkisella sektorilla ovat olleet muun muassa markkinaehtoistaminen, palvelujen laatuun liittyvät kehittämisponnistukset, aluehallinnon uudistaminen sekä asukaslähtöisyyden parantaminen. (Juuti & Virtanen 2009, 7-19.) Monissa 2010-luvun tutkimuksissa korostuu sama ongelma, joka pyrkii ymmärtämään, miksi ja miten jatkuva muutos voi tapahtua mutkattomasti organisaatioissa, sillä organisaatiot ovat tänä päivänä ympäristössä, jolle on tyypillistä jatkuva muutos (Wee & Taylor 2018, 1).

Organisaatiomuutos on kokonaisvaltainen, pitkäkestoinen prosessi, jonka pitäisi olla muutosjohtajan hallinnassa (Wagner & Hollenbeck 1998, 345). Armenikas ja Harris (2009, 128) väittävät, että menestyäkseen organisaatioiden pitää tietää, millä tavalla organisaatiomuutokset voidaan toteuttaa, jotta henkilöstö sitoutuisi siihen ja hyväksyisi sen. Vaikka organisaatioihin liittyvät muutokset ovat välttämätön edellytys organisaatioiden kehityksen kannalta, ne silti usein sekä osoittautuvat että koetaan ongelmalliseksi. (Jaros 2010, 105.) Muutokset ovat usein tilanteita, joissa tehdään jotakin uutta organisaatiossa, mikä edellyttää niin johtajalta kuin henkilöstöltä rohkeutta. Usein lopputulosta ei tiedetä etukäteen ja muutokseen liittyy epävarmuutta. Organisaatiomuutoksiin liittyy vahvasti mukavuusalueen ulkopuolelle joutuminen. (Virtanen & Stenvall 2014, 186.)

Organisaatiomuutoksia voidaan tehdä nykyhetkessä tai ne voidaan kohdistaa tulevaisuuteen. Tarve muutokseen voi tulla joko organisaation sisältä tai ulkoa. Työyhteisön jäsenet tai organisaation omistajat voivat nähdä tarpeen muutokselle tai jos tarve tulee ulkoa, se voi olla esimerkiksi uuden lain määräämä tai asiakkaan vaatimus. Organisaatiomuutos voi olla näin ollen suunniteltua tai suunnittelematonta. (Juholin 2009.) Myös Saboohi ja Sushil (2011) ovat jaotelleet organisaatiomuutoksen suunnittelemattomaan ja suunniteltuun muutokseen. Suunniteltua muutosta ohjataan ja johdetaan tietoisesti ja muutos on voinut alkaa organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Suunnittelematon muutos on mukautumista organisaation ympäristön muutoksiin tai muihin ulkoisiin muutoksiin. Suunnittelematon muutos eroaa suunnitellusta, sillä sitä ei ohjata tai johdeta. (Juholin 2009, 125-126.) Organisaatiomuutoksen luonteeseen kuuluu kuitenkin hyvin vahvasti se, että toteutus poikkeaa usein suunnitelmasta ja näin ollen muutos ei etene täydellisen suunnitelman mukaan. (Burke 2011, 12.)

Tärkeää on tietää, että organisaatiomuutos on suhteellinen käsite. Organisaatiomuutoksesta käsitteenä on keskusteltu eri näkökulmista kirjallisuudessa. Se voi olla pieni tai iso, riippuen siitä, mistä

perspektiivistä sitä katsellaan. Sen lisäksi organisaatiomuutos voidaan ajatella monella eri tavalla, ja siitä johtuen eri tutkijat määrittelevät ja näkevät sen eri tavalla. Organisaatiomuutos voi olla fuusioitumista, työtapojen muuttamista, oppimista tai organisaatiokulttuurissa tapahtuvia muutoksia. On tärkeää ymmärtää, että muutoksia tapahtuu koko ajan ja niiltä ei voi välttyä. (Juuti & Virtanen 2009, 30.) Organisaatiomuutos voidaan myös määritellä positiiviseksi tai negatiiviseksi, suunnitelluksi tai suunnittelemattomaksi sekä määrälliseksi tai laadulliseksi (Sahin & Karabulut & Civelek 2017, 42).

## 2.2. Organisaatiomuutos prosessina

### **Muutosprosessi**

Prosessointi tarkoittaa organisaatiomuutosten parissa sitä, että organisaatioissa tiedetään muutosten tarpeellisuus, keskustellaan siitä, miten muutos toteutetaan sekä mitä kenenkin pitää tehdä (Virtanen & Stenvall 2014, 183). Tutkijat näkevät organisaatiomuutosprosessin eri tavoilla, joita esitellään seuraavaksi. Tutkijoiden näkemyksille yhtenäistä on se, että muutos lähtee nykytilanteesta ja päättyy tavoiteltuun vaiheeseen. Aiemmissa tutkimuksissa korostetaan, että organisaatiomuutosprosessissa kaikkein tärkeintä on tietää, mitä muutoksella halutaan saavuttaa.

Muutosprosessi on lyhykäisyydessään ja yksinkertaisimmillaan sitä, että nykytilanne halutaan muuttaa toisenlaiseen tilaan. (Valpola 2004, 27.) Myös Jonesin (1998) näkemys tutkimuksessaan organisaatiomuutosprosessista on samankaltainen. Hän näkee sen muutoksena nykyisestä tilasta toivottuun tilaan (Sahin & Karabulut & Civelek 2017, 42). Muutosprosessi käsittelee niitä toimenpiteitä, jotka koetaan tehokkaiksi keinoiksi vaikuttaa organisaatiomuutoksen toteutukseen. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi johdon tuki ja johdon sitoutuminen organisaatiomuutosprosessiin (El-Farra & Badaw 2012, 167). Tämä tutkimus ei tule kuitenkaan keskittymään muutosjohtamiseen, mutta tiedostetaan, että johtamisella on tärkeä rooli ja merkitys organisaatiomuutoksessa.

Sen lisäksi, että haluttu päämäärä pitää tietää muutosprosessin kannalta, liikkeelle kannattaa lähteä siitä, missä organisaatio on hyvä. Virtasen ja Stenvallin (2014, 180) mukaan organisaation menestyksen kannalta on kannattavaa vahvistaa niitä osa-alueita, joissa organisaatio on entuudestaan hyvä. Näin ollen se voi saavuttaa myös kilpailukykyä muihin organisaatioihin. Julkisella organisaatiolla kilpailukyky on kuitenkin erilaista verrattuna yksityiseen. Esimerkiksi kunnissa kilpailukyky voidaan nähdä palvelujen laadussa, prosessien sujuvuutena tai teknologian hyödyntämisenä. Jotta julkinen organisaatio voi olla menestyvä ja älykäs, se pystyy tunnistamaan

avainhenkilönsä, pitää heistä huolta sekä huolehtii siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus toimia menestyksellisesti.

Muutosprosessissa on tärkeää ottaa ajallinen jakso huomioon ja tietää etukäteen, kuinka paljon aikaa muutos tarvitsee. Virtanen ja Stenvall (2014, 186) puhuvat askeltavasta muutoksesta, jolla tarkoitetaan vähitellen etenemistä, askel askeleelta. Askeltava muutos pyrkii toimimaan ilman palavaa kiirettä ja hohumisen tunnetta. Tämän hyvä puoli on se, että jos huomataan, että on tehty jokin väärä askel, on helppo vielä korjata se, kun aikaa on paljon ja tilannetta arvioidaan jatkuvasti. Maltillisuus on usein prosesseissa tärkeässä roolissa, jota ei kannata sivuuttaa muutoksia tehdessä. Askeltava muutosprosessi sopii sellaisiin organisaatiomuutoksiin, jotka ovat radikaaleja tai kooltaan suuria.

### **Rationaalinen ja sattumanvarainen muutosprosessi**

Eri tutkijat määrittelevät muutosprosessin vaiheet eri tavalla, joita käsitellään seuraavaksi. Juuti ja Virtanen (2009, 27-185) jaottelevat organisaatiomuutosprosessin kahteen osaan, jotka ovat rationaalinen ja sattumanvarainen muutosprosessi. Rationaalinen prosessi on tarkkaan suunniteltu, jossa jokainen vaihe pyritään riskiensä ja sisältönsä puolesta hahmottamaan etukäteen. Sattumanvarainen eli suunnittelematon muutosprosessi on puolestaan prosessi, jossa muutos toteutetaan hyväksymällä ajatus siitä, että monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä ei voida ennakoida tarkasti etukäteen. Oli muutosprosessimalli kumpi tahansa, on tärkeää tietää muutosprosessin keskeiset vaikuttavat tekijät. Esimerkiksi on tärkeää tietää, kuinka paljon aikaa muutos tulee viemään. Herbert Simonin (1977) ajattelun perusteella täydellinen tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta. Päätökset perustuvat hänen mukaansa aina puutteelliseen tietoon ja osaamiseen. Hän korostaa, että älykäs päätöksenteko ottaa huomioon sen hetkisen tilanteen ja kontekstin. Esimerkiksi on tärkeää analysoida taloudellisia ja poliittisia tilanteita, joilla voi olla vaikutusta päätöksentekoon.

Rationaalinen muutosprosessi sopii pieniin ja lyhyellä aikavälillä toteutettaviin muutoksiin. Esimerkiksi, jos halutaan muuttaa istumajärjestystä työpaikalla tai lisätä taukojumppa lounaan jälkeen, muutosprosessi voi olla rationaalinen. Sattumanvarainen muutosprosessi sopii paremmin pitkällä aikavälillä toteutettaviin muutoksiin, sillä vuosien päähän on mahdotonta tietää etukäteen.

### **Kolmivaiheinen muutosprosessi**

Organisaatiomuutosprosessi ajatellaan kirjallisuudessa pääosin jakautuvan joko kolmeen tai neljään eri vaiheeseen. Ensiksi käsitellään kolmivaiheista mallia. Lewinin (1947) organisaatiomuutosmalli

on klassinen ja yleisesti käytetty kolmivaiheinen malli. Se alkaa muutosvalmiusvaiheesta eli sulattamisesta, joka pitää sisällään olemassa olevien ajatuskaavojen analysoinnin sekä vanhoista ajatuskaavoista luopumisen. Sulattamiseen myös kuuluu, että organisaatio analysoi nykytilansa ja toiminnalliset puutteensa. Toinen vaihe on varsinainen muutos- tai siirtymävaihe. Tämä vaihe pitää sisällään uuden toimintatavan tai organisaation luomisen. Viimeisen vaiheen Lewin nimeää jäädyttämiseksi, jota kutsutaan myös kristallisoitumiseksi. Se pyrkii vakiinnuttamaan uudet toimintarakenteet, normit ja tavat organisaatiossa. Viimeinen vaihe pyrkii myös estämään sen, ettei organisaatio pala vanhoihin toimintatapoihin. (Virtanen & Stenvall 2019, 168.)

Valpolan (2004, 35) mukaan muutos voidaan nähdä organisaatiossa myöskin kolmivaiheisena prosessina, joka alkaa tarpeesta, etenee tavoitteeseen ja toteutukseen ja lopulta päättyy vakiintumiseen. Kyseisen mallin lisäksi organisaatiomuutosta on kuvattu kolmivaiheiseksi, joka pitää sisällään lopun, tyhjyyden ja alun. Tällä tarkoitetaan sitä, että ennen kuin mitään uutta voidaan tehdä, vanhasta on päästävä irti. Tyhjyydellä kuvataan tässä mallissa sitä aikaa, jolloin muutos tiedostetaan todeksi ja siihen totutellaan. Muutoksen jälkeen kaikki alkavat alusta, joka on muutosprosessin päämäärä.

Lewinin (1947) ja Valpolan (2004) mallit sopivat keskisuuriin ja suuriin organisaatiomuutoksiin. Ne ovat luonteiltaan hyvin selkeitä, kunhan muutosjohtaja osaa hahmottaa ja jakaa omassa kontekstissään vaiheet kolmeen osaan. Kun vaiheet ovat ymmärrettävät, myös henkilöstön on helpompi hahmottaa ne ja samalla sitoutua organisaatiomuutokseen. Kun viimeinen vaihe eli Lewinin määrittelemä kristallisoituminen on saatu toteutettua, se tarkoittaa, että myös henkilöstö on sitoutunut organisaatiomuutokseen. Sitoutumisen katsotaan onnistuneen, kun vanhoista työtavoista on päästetty irti ja uudet otettu käyttöön.

Nyholmin (2008, 62) mukaan organisaatiomuutoksen tarpeeseen liittyvät muutostarpeen tunnistaminen sekä nykytilanteen arviointi. Sen lisäksi on tarpeellista arvioida sitä, onko muutos hyödyllinen ja tarpeellinen organisaation kannalta. Muutosta ei ole järkevää tehdä vain muutoksen vuoksi. Valpolan (2004, 30) mukaan organisaatiomuutos alkaa yhteisestä näkemyksestä, joka on visio muutokselle. Näkemys on edellytys toiminnalle, jotta voidaan saada aikaan sellainen lopputulos kuin halutaan.

Tavoitteella tarkoitetaan organisaatiomuutosprosessissa tavoitteiden asettamista, jotka ovat selkeitä sekä saavutettavissa olevia. Tähän vaiheeseen voidaan luokitella myös resurssien sekä suunnitelman laadinta. (Nyholm 2008, 62.) Toteutus on Nyholmin (2008, 62) mukaan muutoksen johtamista ja sen tukemista, epävarmuuden hälventämistä, henkilöstön kannustamista ja tukemista sekä koulutusta,

neuvontaa ja valmennusta. Tämä vaihe on jatkuvaa koko prosessin alusta alkaen loppuun asti. Viimeisenä vaiheena muutosprosessissa Nyholm pitää vakiintumista. Se tarkoittaa, että muutoksen kautta saavutetut tavat saadaan organisaation normaaleiksi tavoiksi ja toiminnaksi.

Virtanen ja Stenvall (2007, 49-51) painottavat, että muutosprosessin toteutusvaihe on vaativa. Se sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen, arvioinnin ja seurannan. Toteutusvaiheessa voi tulla vastaan yllätyksiä ja asiat voivat olla ajateltua epäselvempiä.

Myös Lawrence ja Lorsch (1969) jaottelevat muutosprosessin kolmeen vaiheeseen. Heidän mukaansa prosessi alkaa diagnoosilla, josta etenee toteutukseen eli implementointiin. Viimeinen vaihe heidän määritelmänsä mukaan on arviointi. (Taskinen 2017, 157.)

### **Nelivaiheinen muutosprosessi**

Nelivaiheiset muutosmallit pitävät sisällään tarpeen, toteutuksen ja vakiinnuttamisen lisäksi suunnitteluvaiheen. Stenvall ja Virtanen (2007, 118) korostavat sitä, että onnistuneessa muutoksessa on neljä olennaista tekijää. Nämä tekijät ovat muutospaineeet, selkeä yleinen visio, muutoskapasiteetti ja toteuttamiskelpoinen hanke. Nämä ovat tärkeä huomioida alusta alkaen ja erityisesti se, onko muutos toteutettavissa omilla resursseilla vai ei.

Myös Haveri ja Majoinen (2000, 42-44) määrittelevät muutosprosessin nelivaiheiseksi. Heidän mukaansa nelivaiheisen mallin ensimmäisessä vaiheessa korostuu muutostarpeen esiintuominen. Esiintuojina organisaatioissa ovat usein henkilöt, jotka muutenkin kyseenalaistavat tapoja toimia. Toisena vaiheena he pitävät muutossuunnitelman luomista ja viestintää koko organisaation laajuisesti. Kolmas vaihe heidän mallissaan on muutoksen toteutus sekä organisaation ihmisten sitouttaminen uuteen tapaan. Näin ollen tässä vaiheessa pyritään siirtymään pois vanhoista toimintatavoista ja ottaa uudet toimintatavat käyttöön. Viimeisessä vaiheessa muutos pysäytetään ja stabilisoidaan osaksi organisaation toimintaa ja kulttuuria.

### **Useampi vaiheiset muutosprosessit**

Vaikka kolmi- ja nelivaiheiset muutosprosessit ovat tieteellisessä kirjallisuudessa eniten esiin nousevia, on kuitenkin olemassa myös useampi vaiheisia muutosprosessimalleja. Kotter (2007) on määritellyt organisaatiomuutosprosessin kahdeksaan askeleeseen, jotka pitää tehdä oikeassa järjestyksessä. Kotterin (2007) mukaan missä tahansa muutosprosessin vaiheessa virheellä voi olla merkittäviä seurauksia haluttuun muutokseen, joka voi johtaa epäonnistumiseen. Kotterin (2007)

mallissa muutos alkaa kiireellisyyden luomisella, jonka jälkeen ulkoinen markkinaympäristö sekä organisaation sisäiset resurssit tutkitaan ja päätetään strateginen suunta. Toisena askeleena muodostetaan voimakas liittymä, jonka jälkeen luodaan visio ja viestitään siitä. Tähän kommunikointiin voidaan käyttää myös osallistavaa lähestymistapaa apuna. Tämän jälkeen valtuutetaan muut toimimaan vision mukaisesti, josta seuraa suunnittelu sekä välivoitot, joiden seurauksena parannuksia lujitetaan sekä tuotetaan lisää haluttua muutosta. Viimeisenä vakiinnutetaan uusi toimintatapa, joka on organisaation uusi tapa tehdä asioita yhdessä.

Kotterin (2007) lisäksi myös Juppo (2005) on määritellyt muutosprosessin jakautuvan useaan eri vaiheeseen. Hänen mukaansa, muutosprosessi alkaa valmistelulla ja etenee suunnitelman laatimiseen, resurssien varmistamiseen ja valtuuttamiseen. Muita prosessin vaiheita ovat sitouttaminen, viestintä ja henkilöstön motivointi sekä kannustaminen ja inspirointi. Vasta näiden jälkeen muutosta aletaan toteuttamaan ja ohjaamaan muutosjohtajan johdolla. Mitä Lewin (1947) pitää jäädyttämisenä, Juppo (2005) ajattelee, että jäädyttämiseen sisältyy valvonta ja seuranta, vakiinnuttaminen, juurruttaminen työyhteisöön sekä uudelleenarviointi ja palaute. (Taskinen 2017, 157.)

### **Menestyksekkäs muutosprosessi**

Organisaation muutosprosessi ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Jokaisessa muutosprosessin vaiheessa on omat haasteensa ja organisaatiomuutokseen sitoutuminen tapahtuu vaihe vaiheelta etenemällä. (Conner & Patterson 1982, 19-26.) Organisaatiomuutoksessa on tärkeää huomata se, että vaikka henkilöstö noudattaisi organisaatiomuutoksen edellyttämiä toimintatapoja, se ei välttämättä riitä menestyksen saavuttamiseen. Esimerkiksi monimutkaisissa muutoksissa on usein vaikeaa määritellä kaikki vaadittavat käyttäytymismuutokset. Sen lisäksi muutoksen edetessä voi ilmetä asioita, jotka alkuperäisistä muutos ehdotuksista ei olekaan enää tehokkaita. Tämä edellyttää työntekijää muuttamaan käyttäytymistä sen mukaan, että toivutut tavoitteet tulisi tavoitettua. (Oreg ym. 2013, 45.)

Virtanen ja Stenvall (2014) puhuvat älykkäästä organisaatiosta muutosprosessin sijaan, sillä älykkäessä organisaatiossa muutos on jatkuvaa. Älykäs organisaatio pystyy kehittymään, siirtymään ja muuntautumaan samanaikaisesti. Se toimii asiakaslähtöisesti ja ottaa palvelun käyttäjät mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen. Sen lisäksi älykäs organisaatio ei pelkää ajautua tilanteisiin, joista sillä ei ole entuudestaan kokemusta. Etenkin älykkään organisaation rakentamisessa on tärkeää, että muutosprosessit hallitaan ja muutokset perustuvat vahvuuksien kehittämiseen. Sen lisäksi muutoksista tulisi oppia jatkuvasti ja älykkyyttä tulisi ylipäättään arvostaa muutoksissa. Älykkään organisaation kannalta on tärkeää ymmärtää, että muutoksia tarvitaan, jotta älykästä organisaatiota



pystytään vahvistamaan. Myös muutokset ovat mahdollisuuksia edistää älykkään organisaation rakentamista. Voidaan siis todeta, että muutokset ovat ehto älykkäälle organisaatiolle.

### 3. SITOUTUMINEN

#### 3.1. Sitoutuminen työelämän käsitteenä

Sitoutuminen on yksi termi, jota käytetään päivittäisissä keskusteluissa ilman tarvetta selittää mitä se tarkoittaa. Tieteellisesti se on ollut haastava määrittellä, sillä se on käsitteenä hyvin monitahoinen, joka voidaan ymmärtää ja kokea monella eri tavalla. (Oreg ym. 2013, 44.) Sitoutumisen tutkimisella on pitkät juuret, mutta aihepiiri on kuitenkin säilyttänyt ajankohtaisuutensa vielä tänäkin päivänä. Vuosikymmenestä toiseen niin tutkijoita kuin käytännön toimijoita on kiinnostanut, miksi ja millaisten ehtojen vallitessa ihmiset jatkavat organisaation palveluksessa tai päättävät lähteä pois. Työelämän muutokset ovat synnyttäneet uudenlaisia haasteita teoreettiseen ja metodologiseen perustaan sekä tutkimuksen kohdentumiseen. (Meyer 2013.) Tässä kappaleessa käsitellään sitoutumista työelämän näkökulmasta ja pyritään määrittelemään se terminä mahdollisimman kattavasti.

Sitoutumista kuvaillaan useissa eri tutkimuksissa 'psykologisena tilana', 'psykologisena kiintymyksenä' tai 'asiana, joka on psykologisesti sidoksissa johonkin toiseen asiaan' (Allen & Meyer, 1990, 14; O'Reilly & Chatman 1986, 493). Sitoutuminen työelämässä voi linkittyä organisaatioon, ammattiin, ammattiliittoon tai toimintatapaan. (Gonzalez & Guillen 2008, 402.)

Herscovitchin ja Meyerin (2002) mukaan sitoutuminen voi olla esimerkiksi työntekijän ja organisaation välinen suhde. Työelämässä sitoutumisen käsite liitetään pääosin ammattiin, organisaatioon tai työhön. Jokivuori (2002, 17) korostaa, että vaikka määritelmiä ja lähestymistapoja sitoutumiselle on olemassa lukuisia, sitä pidetään tavallisesti sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa korostuu yksilön ja jonkin organisaation välinen suhde tai side. Sitoutumisella tarkoitetaan työelämän tutkimuksessa sitä, että työntekijällä on halu pysyä organisaation jäsenenä. Kun työntekijä on sitoutunut organisaatioon, hän ponnistelee yhteisten tavoitteiden eteen sekä hyväksyy organisaation toiminnan arvot. (Saari 2014, 41.)

Sitoutuminen näkyy myös yksilön asennoitumisena, suhtautumisena tai kiinnittymisenä johonkin asiaan. Sitoutumisen käsite työelämän tutkimuksissa liittyy muun muassa työpaikan kiinnittymiseen, työkeskeisyyteen, työn sisällön sitoutumiseen ja uran sitoutumiseen. Sitoutuneen työntekijän ajatellaan olevan sellainen, joka on vahvasti organisaatioon kiinnittynyt, ei ole töistä poissa ilman pätevää syytä ja ymmärtää organisaation arvot. Sitoutunut työntekijä suorittaa hänelle määrätyt tehtävät tunnollisesti sekä pyrkii toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Mamia & Koivumäki 2006, 103-104).

Organisaatioon sitoutumista on käsitelty paljon etenkin sosiologisessa työntutkimuksessa. Se miksi sitä on tutkittu paljon, liittyy siihen, että organisaatiositoutumisen on havaittu olevan yhteydessä moniin tärkeiksi miellettyihin asioihin. Näitä ovat muun muassa työtyytyväisyys, sairauspoissaolot, työpaikan vaihtaminen ja vapaaehtoisuus ylimääräisen työn tekemiseen. (Meyer & Allen 1997). Tänä päivänä työntekijöiden tyytyväisyys ei kuitenkaan enää pelkästään riitä, vaan parhaimmatkin järjestelmät ovat tehokkaita vain silloin, kun niitä toteuttavat ihmiset ovat niihin ja työnantajaansa sitoutuneita. (Michelsson & Kinnunen & Laaksonen 2017.)

Sitoutuminen voidaan siis ajatella suhtautumistapana tai asenteena. Asenteella tarkoitetaan sosiologiassa yksilön varsin pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Se on ikään kuin ”henkinen valmiustila”, joka on organisoitunut kokemuksen kautta. (Jokivuori 2002, 18.) Sitoutumisen voidaan ajatella olevan kaikkia yksiköitä, joihin työntekijä sitoutuu organisaatiossa. Se voi olla sitoutumista eri asiakkaisiin, hankkeisiin ja muutosaloitteisiin. Kaikilla sitoumuksilla on työelämässä yleensä yhteys toisiinsa. Kuitenkin jokaisella voi olla omat ainutlaatuiset vaikutuksensa, ja sen merkitys voi vaihdella olosuhteista riippuen. (Oreg ym.2013, 43.)

Ammattiin sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee voimakkaita tunteita ammattiaan kohtaan ja samaistuu siihen. Tällainen henkilö asettaa itselleen korkeat tavoitteet ja on valmis kovaan työntekoon, jotta saavuttaisi tavoitteensa. Usein ammattiin sitoutunut henkilö pyrkii etenemään urallaan. Ammattiin sitoutumista voi estää työpaikan huono ilmapiiri, esimiestyön huono laatu ja etenemismahdollisuuksien vähäisyys uralla. (Lee & Carswell & Allen 2000.)

Sitoutuminen on tärkeä työhyvinvoinnin osa. Organisaation menestys voi lujittaa henkilöstön kokemusta ja samalla lisätä myönteistä tunnetta työpaikan pysyvyydestä. Toisaalta epävarmoina aikoina työntekijöiden sitoutuminen on heikompaa, ja työpaikan vaihtamiseen liittyvät ajatukset lisääntyvät. Esimerkiksi toistuvat yt -neuvottelut voivat olla syynä sille, miksi työntekijät miettivät työpaikan vaihtamista. (Mauno & Virolainen, 1996)

Leponiemen (2019, 137) mukaan sitoutuneet työntekijät, jotka haluavat antaa panoksensa kunnan hyväksi, luovat kunnalle samalla kollektiivista kapasiteettia. Kollektiivisella kapasiteetilla Leponiemi tarkoittaa koko kunnan saavuttamaa hyötyä. Tämä hyöty voi näkyä kunnassa muun muassa yhteisöllisyytenä. Leponiemi määrittelee termin kollektiivi kuntalaisina, kunnan edustajina ja kaikkina henkilöinä, jotka vaikuttavat kuntaan. Kapasiteetti on puolestaan osaaminen monine muotoineen.

### 3.2.Organisaatiositoutuminen

Organisaatiositoutumisen käsitettä on alettu tutkia 1930-luvulla, jolloin ensimmäisen kerran tuotiin esille ajatus, että työntekijä voi samaistua organisaatioonsa (Jokivuori 2002, 19). Organisaatiositoutumiselle on lukuisia eri määritelmiä ja eri tutkijat tulkitsevat käsitteen eri tavalla. Yleisesti ottaen organisaatiositoutumista pidetään myönteisenä suuntauksena, koska siihen liittyy yksilön halu pysyä yhteydessä organisaation kanssa (Meyer & Herscovitch 2001, 307– 308). Käytetyimmän määritelmän mukaan organisaatiositoutuminen voi näkyä kolmella eri tavalla. Ensimmäinen on että, työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajansa esittämiin yritystoiminnan tavoitteisiin ja arvoihin. Toisen määritelmän mukaan, työntekijä on halukas ponnistelemaan yrityksen vuoksi. Viimeinen tapa on, että työntekijä on halukas ylläpitämään työsuhdetta yritykseen eli hänellä on halu pysyä organisaation jäsenenä (Porter 1974).

Useat muutkin kirjallisuuden määritelmät määrittelevät organisaatiositoutumisen niin, että työntekijällä on halu pysyä organisaation jäsenenä. Allenin ja Meyerin (1990, 2) mukaan, sitoutumisella tarkoitetaan emotionaalista kiinnittymistä organisaatioon. Meyer ja Maltin (2010, 324) näkevät sitoutumisen puolestaan voimana, joka sitoo yksilön kohteeseen ja tietynlaiseen toimintatapaan. Mokwa (1999, 61) on määritellyt organisaatiositoutumisen siten, missä määrin henkilö identifioituu organisaatioon liittyvien tavoitteiden ja arvojen kanssa ja työskentelee niiden puolesta. Rusbultin ja Farrellin (1983) mukaan, organisaatiositoutuminen on halu tehdä ylimääräisiä ponnisteluja organisaation eteen ja halu hyväksyä organisaation tavoitteet ja arvot (Einolander 2018, 17).

Organisaatioon sitoutumisen määritelmiä on kuitenkin lukuisia ja monet tutkijat määrittelevät sen hieman eri tavalla, riippuen siitä mistä perspektiivistä tutkivat ilmiötä. Klein ym. (2012) määrittelevät sitoutumisen sosiaalisesti rakentuvana omaan tahtoon perustuvana psykologisena sidoksena yksilön ja tavoitteen välillä kuvastaen omistautumista ja vastuuta tavoitteeseen. Työpaikkasitoutumisen he ovat määritelleet yksilöiden muodostamiksi psykologisiksi sidoksiksi, joita voidaan erotella tavoitteen ja tyyppin perusteella.

Organisaation sekä työntekijöiden kannalta organisaatiositoutumisella on paljon positiivisia vaikutuksia. Organisaatiositoutumista on tutkittu kaiken kaikkiaan paljon työhyvinvoinnin näkökulmasta ja siihen liittyviä tutkimuksia on lukuisia. Muun muassa Meyer ja Maltin (2010) ovat tutkineet, että organisaatiositoutuminen vaikuttaa työterveyteen, työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä mielenterveyteen. Kuitenkin sitoutumisesta voi myös seurata työhön leipääntymistä ja loppuun palamista, mutta lähtökohtaisesti organisaatiositoutumisella on enemmän positiivisia terveysvaikutuksia.

Monissa tutkimuksissa organisaatiositoutumisen kohdalla korostuu identifikaation merkitys. Sosiaalinen side yksilön ja organisaation välillä merkitsee paitsi sidonnaisuutta, myös samaistumista. Erityisesti Chaney ja Tompkins (1987) puhuvat identiteetin haltuunotosta samaistumisen yhteydessä. Identiteetin haltuunotto tapahtuu silloin, kun yksilö omaksuu jonkin kollektiivin arvoja, päämääriä ja toimintatapoja. Identifioitumisen kautta muodostuu identiteetti, jolle on ominaista samanlaisuus organisaation kanssa. (Jokivuori 2002, 20.)

Meyerin ja Maltinin (2010, 334) mukaan sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiolle tärkeä asia, sillä sitoutumisella on vaikutusta organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Usein tutkitaan vain sitä, mitä organisaatio hyötyy sitoutuneista työntekijöistä. He kuitenkin korostavat, että organisaatiositoutuminen vaikuttaa organisaation lisäksi positiivisesti myös yksilöön. Paras tilanne on sellainen, että organisaatiositoutumisesta hyötyvät sekä organisaatio että työntekijä.

Organisaatiositoutumisen ja organisaation menestymisen välistä suhdetta on tutkittu melko paljon 2010-luvulla. Foster (2010) korostaa tutkimuksessaan sitä, että yksilön organisaatiositoutuminen on erityisen tärkeää organisaation menestymisen ja organisaatiossa tapahtuvien muutosten onnistumisen kannalta. Meyerin & Maltinin (2010) mukaan sitoutuminen ei kuitenkaan suoranaisesti tuo menestystä organisaatiolle, mutta sitoutuminen edistää innostusta ja motivaatiota työtä kohtaan, josta voi seurata menestystä organisaation kannalta. Pyöriän (2012) mukaan puolestaan sitoutuminen ja organisaation menestys kulkevat käsi kädessä. Organisaation muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat halukkaita ponnistelemaan organisaation muutoksen eteen.

### 3.3. Kolmen komponentin malli

Organisaatiomuutoksen sitoutumisen mallit voidaan ajatella tekoina, jotka edistävät sitoutumista. Mallit kuvaavat työntekijän sitoutumisen tasoja esimerkiksi niissä tilanteissa, kun työpaikalla toteutetaan uusia sääntöjä tai työskentelytapoja. Yhtenäistä sitoutumisen malleille on, että ne sisältävät jonkinlaisen yhteyden muutosaloitteeseen. Mallit ovat yhdistelmiä sekä muutoksen tiedostamisesta, että muutoksen mahdollistavista motivaattoreista. Motivaattoreina näissä malleissa voivat olla esimerkiksi päämäärien yhteneväisyys, oman edun tavoittelu tai halukkuus työskennellä muutoksen puolesta. (Jaros 2010, 80- 83.)

Sitoutumisen malleja on tutkittu paljon ja niistä tunnetuin lienee Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin malli, jota käsitellään tässä tutkimuksessa. Meyer ja Allen (1990) havaitsivat, että sitoutumisen määrittelyssä on kolme teemaa, joista ensimmäinen heijastaa tunteellista sitoutumista organisaatioon, toinen käsittelee seurauksia ja kustannuksia, jos lähtisi organisaatiosta

ja kolmas puolestaan käsittelee velvollisuutta pysyä organisaatiossa. Näitä kutsutaan affektiiviseksi-, normatiiviseksi- ja jatkuvuussitoutumiseksi. Kaikki nämä ovat tunteita siitä, miten sitoutuminen voidaan kokea. Tämän seurauksena Meyer ja Allen (1990) kehittivät ajattelutavan, jota kutsutaan kolmen komponentin sitoutumismalliksi, jossa jokainen komponentti heijastaa erilaista psykologista tilaa tai ajattelutapaa. Meyer ja Allen korostavat myös sitä, että nämä ajattelutavat eivät ole toisiaan poissulkevia ja kutakin tunnetta voidaan kokea vaihtelevasti ja samanaikaisesti.

Meyer ja Herscovitch (2001; Herscovitch ja Meyer, 2002) väittävät, että kolmekomponenttista mallia voidaan käyttää, jotta ymmärretään sitoutumisen luonne, kehitys ja seuraukset, mukaan lukien se, miten työntekijät sitoutuvat organisaatioissa muutosaloitteisiin. He määrittelivät sitoutumisen voimana, joka sitoo yksilön kohteeseen tai tavoitteeseen. (Oreg ym. 2013, 45.)

Vaikka kolmen komponentin sitoutumismalli vähentää vaihtuvuuden todennäköisyyttä, mallin vaikutukset käyttäytymisessä työpaikalla voivat olla aivan erilaisia eri ihmisten välillä. Tämä ero tulee ilmi erityisesti harkinnanvaraisissa käyttäytymismuodoissa. Esimerkiksi työntekijät, joilla on vahva affektiivinen sitoutuminen, ylittävät todennäköisemmin suorituskyvyn vähimmäisvaatimukset kuin työntekijät, joiden yhteys organisaatioon perustuu pääasiassa jatkuvuussitoutumukseen. Tämä ero tulee erityisen tärkeäksi, kun työpaikat muuttuvat monimutkaisemmiksi ja työntekijöille annetaan suurempi harkintavalta, miten ja miten asiat saadaan päätökseen. (Oreg ym. 2013, 44.)

### **Affektiivinen sitoutuminen**

Ensimmäisenä mallina tässä tutkimuksessa käsitellään affektiivista eli tunnepohjaista sitoutumista. Se tarkoittaa työntekijän emotionaalista kiintymistä, tunnistamista ja osallistumista työyhteisössä. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän vapaaehtoista sitoutumista organisaatioon ja sitä, että hän viihtyy työssään. (Pyöriä 2012, 42). Mamian ja Koivumäen (2006, 106) mukaan affektiiviseen sitoutumiseen liittyy vähän työntekijöiden vaihtumista, sillä työntekijöiden kokemukset työstä ovat hyvin positiivisia. Myös Leiviskä (2011, 122) on todennut, että affektiivinen sitoutuminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja. On myös tutkittu, että affektiivisella sitoutumisella on positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen. Näin ollen affektiivisella sitoutumisella on positiivisin korrelaatio myös työn tuloksellisuuden kanssa (Mamia & Koivumäki 2006, 106.) Kolmesta komponentista, affektiivinen sitoutuminen koetaan positiivisimmaksi ja siihen suhtaudutaan tutkimuskirjallisuudessa myönteisimmin (Meyer & Stanley & Herscovitch & Topolnytsky 2002, 21).

Meyer ja Allen (1991) ovat tutkineet, että työntekijät, jotka kokevat affektiivista sitoutumista, suorittavat määritetyt työtehtävät parhaan kykynsä mukaan ja sen lisäksi tekevät todennäköisemmin

jotain ylimääräistä organisaation eteen (Herscovitch & Meyer 2002, 475). Tunnepohjaisesti sitoutunut työntekijä uskoo organisaation tavoitteisiin ja kokee yhteenkuuluvaisuuden tunnetta organisaation kanssa. Organisaation ja työntekijän arvojen yhteensopivuus lisää tunnepohjaista sitoutumista. Siihen vaikuttavat esimerkiksi työntekijän luonne, arvot, korkea suoriutumisen tarve, korkea työetiikka sekä työntekijän käsitys omasta osaamisestaan. (Meyer & Allen 1991, 69-71.) Affektiivinen sitoutuminen voimistuu, kun työntekijällä on mahdollisuus osallistua organisaation toimintaan, tunnustaa organisaation arvot sekä rakentaa omaa identiteettiään suhteessa organisaatioon (Leiviskä 2011, 121-122).

Voimakas affektiivinen sitoutuminen lisää työn imua ja ehkäisee työuupumusta. Työn imussa on tärkeää työn kokeminen mielekkääksi, sopiva työn kuormitus, mahdollisuus vaikuttaa, yhteisöllisyyden tunne ja toisilta saatu kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja muilta saatu kannustus. (Michelsson ym. 2017.) Näin ollen voidaan todeta, että affektiivista sitoutumista voidaan kehittää organisaatioissa tietoisesti.

Työntekijän iällä on tutkittu olevan jonkun verran merkitystä affektiivisen sitoutumisen kokemiseen. Vanhemmat ihmiset ovat taipuvaisempia osoittamaan affektiivista sitoutumista kuin nuoremmat työntekijät. Sen sijaan henkilökohtaisilla piirteillä, kuten sukupuolella ja koulutuksella ei ole selvää yhteyttä affektiiviseen sitoutumiseen. (Meyer & Allen 1997, 43.)

Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään sitoutumisen alalajeihin, tieteellistä kirjallisuutta lukiessa, voi huomata, että useat tutkijat käsittelevät affektiivisen sitoutumisen sijaan affektiivista luottamusta. Affektiivinen luottamus luo emotionaalisen siteen kahden henkilön välillä ja on vastaavanlainen tunne kuin affektiivinen sitoutuminen, sillä sekin edellyttää luottamusta. Tunteelliset siteet, jotka yhdistävät ihmiset, tarjoavat luottamuksen perustan ja edistävät organisaatiositoutumista. (Sahin & Karabulut & Civelek 2017, 44.)

### **Normatiivinen sitoutuminen**

Toisena sitoutumisen mallina pidetään normatiivista eli velvollisuuteen perustuvaa sitoutumista. Tämä on toiseksi myönteisin sitoutumisen tapa kolmesta komponentista (Meyer ym. 2002, 21). Normatiivinen sitoutuminen kuvastaa sitä, että työntekijällä on velvollisuuden tunne jatkaa kyseistä työtä (Parish & Cadwallader & Busch 2008, 34). Pyöriän (2012, 42) mukaan velvollisuuden tunne voi johtua sosiaalisista paineista tai yksilön omista arvoista pysyä organisaation jäsenenä. Esimerkiksi

henkilölle voi olla tärkeää olla töissä omassa kotikunnassaan tai samassa työpaikassa, missä hänen vanhempansa ovat olleet töissä.

Normatiivinen sitoutuminen voi näin ollen liittyä kulttuurillisiin tekijöihin tai esimerkiksi perheeseen. Esimerkiksi työntekijä voi olla normatiivisesti sitoutunut yritykseen jo ennen omaa työuraansa siellä, jos hänellä on läheisiä, esimerkiksi perheenjäseniä, jotka ovat olleet pitkässä työsuhteessa kyseisessä organisaatiossa. On väitetty, että ne työntekijät, jotka ajattelevat, että organisaatio olettaa heidän olevan lojaaleja, he myös hyvin todennäköisesti ovat lojaaleja organisaatiolle. (Allen & Meyer, 1990)

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä myös korostaa organisaation tarpeita enemmän kuin omiaan. Organisaation työntekijään kohdistetut sijoitukset sisältävät moraalisen velvoitteen organisaatiossa pysymisestä. (Meyer & Allen 1991, 72.) Siispä normatiivisesti sitoutuneita työntekijöitä pidetään usein uskollisina työntekijöinä organisaation kannalta (Einolander 2018, 21). Normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat kokemus työstä saadun hyödyn ja sen vaatimien uhrausten tasapainosta (Koivumäki & Mamia 2008, 106.)

Velvollisuuden tunne, johon normatiivinen sitoutuminen perustuu, voi liittyä myös tunteeseen, että henkilö kokee olevansa velkaa esimerkiksi kollegalleen. Normatiiviseen sitoutumiseen liittyy sosiaalisuus ja vastapalvelusten antaminen, jotka voivat sitoa yksilöä jäämään organisaatioon. Normatiivisesti sitoutuneet tuntevat velvollisuutta olla organisaatiossa muiden ihmisten takia, mutta se ei sisällä samanlaista innokkuutta ja mukanaoloa kuin affektiivinen sitoutuminen, jolloin suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikommaksi. (Leiviskä 2011, 121-122.) Normatiivinen sitoutuminen eroaa affektiivisestä sitoutumisesta myös siinä, että syy pysyä organisaatiossa ei ole välttämättä tunnepitoinen kiintymys, vaan syy voi olla moraalinen velvollisuuden tunne. (Gonzalez & Guillen 2008, 404) Normatiiviseen sitoutumiseen liittyy vahvasti rationaalisuus ja rationaalinen tahto pysyä organisaatiossa.

Normatiiviseen sitoutumiseen liittyvät tutkimustulokset ovat olleet jokseenkin samanlaisia kuin affektiivisen sitoutumisen. On esimerkiksi kyseenalaistettu, onko affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen tarpeeksi erilaisia, jotta niitä olisi tarpeellista käsitellä erillisinä ulottuvuuksina (Meyer 2012). Erityisesti muutostilanteissa, normatiivisen sitoutumisen on todettu liittyvän positiivisesti muutoksen noudattamiseen. Parishet (2008) on havainnut, että normatiivinen sitoutuminen muutokseen on positiivisesti yhteydessä yksilölliseen oppimiseen muutosprosessin aikana. (Oreg ym. 2013, 47.)

Normatiivinen sitoutuminen on saanut kritiikkiä, sillä useissa tutkimuksissa se keskittyy liian kapeasti uskollisuuteen pysyä organisaatiossa ja uskolliseen käyttäytymiseen. Gonzalez ja Guillen (2008)



kritisoivat sitä, että tehdään ero tunteiden ja järjen välille. Heidän mielestään ei saa unohtaa, että nämä kaksi asiaa eivät ole erotettavissa toisistaan, vaan vaikuttavat toisiinsa. (Gonzalez & Guillen 2008, 406)

### **Jatkuvuussitoutuminen**

Viimeisenä kolmen komponentin mallina käsitellään jatkuvuussitoutumista. Pyöriä (2012, 42) kuvaa jatkuvuussitoutumista myös rationaalisenä normatiivisen tapaan, sillä työntekijällä on tunne, että työpaikan vaihtamisesta seuraisi liikaa kustannuksia. Jatkuvuusperustaisen sitoutumisen taustalla on työntekijän tarve pysyä organisaatiossa. Työntekijä pohtii rationaalisesti, onko organisaatiossa pysyminen hänelle kannattavaa ja lähteminen organisaatiosta todennäköisesti aiheuttaisi taloudellisia menetyksiä. Taloudellinen menetys voi olla esimerkiksi palkka tai kertyneet lomat. Jatkuva sitoutuminen voi syntyä minkä tahansa tapahtuman seurauksena, joka voisi aiheuttaa työntekijälle kustannuksia. Työntekijää voi uhata esimerkiksi etuisuuksien menettäminen. Tällöin hän haluaa sitoutua organisaatioon, jotta ei menettäisi etuisuuksiaan. Tätä pidetään negatiivisimpana sitoutumisen mallina kolmesta komponentista (Meyer & Stanley & Herscovitch & Topolnytsky 2002, 21).

Jatkuvuussitoutuminen on saanut kritiikkiä siinä, että jatkuvuussitoutuminen ei ole todellista sitoutumista, jos sitoutumisen syyt ovat taloudelliset. Sen lisäksi jatkuvuussitoutumuksen luotettavuudessa ja rakenteen pätevyudessa on ollut puutteita ja se on jaettu kahteen pääulottuvuuteen. Nämä ovat henkilökohtaisista kustannuksista luopuminen ja alhaiset tai vähäiset vaihtoehdot työllistyä nykyisen työn jälkeen. (Gonzalez & Guillen 2008, 404-405)

### **Kokonaisvaltainen sitoutuminen ja kolmen komponentin kritiikki**

Meyerin ja Allenin (1990) mallin mukaan työntekijät jäävät tiettyyn organisaatioon, koska he joko haluavat tehdä niin (affektiivinen), heidän tarvitsee tehdä niin (jatkuvuus) tai heidän pitää (normatiivinen) tehdä niin. Malli on kuvattu tunnetiloineen ja seurauksineen taulukossa 1. Allenin ja Meyerin (1990) mukaan ihmisen kokonaisvaltaisen sitoutumisen tulisi olla näiden kolmen psykologisen tilan yhdistelmä. (Einolander 2018, 21.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että muodostaan riippumatta sitoutuminen johtaa nimenomaisten muutosvaatimusten noudattamiseen. Kuitenkin, missä määrin työntekijät menevät pidemmälle kuin mitä heiltä vähimmillään vaaditaan, valinnaiset käyttäytymistavat riippuvat heidän sitoutumisestaan muutokseen. Henkilöt, jotka kokevat korkeaa affektiivista ja normatiivista sitoutumista muutoksiin, usein aikovat pysyä organisaatiossa. (Oreg ym. 2013, 47.)

**Taulukko 1:** Sitoutumisen komponentit ja vaikutukset (Allen & Meyer 1990)

<b>ORGANISAATIOSITOUTUMISEN OSAT</b>	<b>AFFEKTIIVINEN SITOUTUMINEN</b>	<b>NORMATIIVINEN SITOUTUMINEN</b>	<b>JATKUVUUSSITOUTUMINEN</b>
<b>PERUSAJATUS</b>	Tunteeseen perustuva halu kuulu organisaatioon ja usko sen toimintatapoihin ja päämääriin.	Moraalis-eettiset syyt, velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan	Organisaatiosta lähteminen aiheuttaa kustannuksia, henkilö ei halua menettää jo saavutettuja etuja.
<b>AJATTELUTAPA</b>	Oma halu	Velvollisuus	Pakko
<b>VAIKUTUS</b>	Osallistumisen mahdollisuus, organisaation arvojen tunnustaminen, identiteetin rakentaminen suhteessa organisaatioon	Sisältää organisaation normit sosiaalistumisen kautta, saa etuja, jotka saa tarvetta suorittaa vastapalveluksia tai hyväksymään psykologisen sopimuksen ehdot.	Havainnot sijoittamansa panoksen häviämisestä, ei muita vaihtoehtoja kuin tämä organisaatio.
<b>KÄYTTÄYTYMISMALLI</b>	Työntekijät motivoituvat antamaan enemmän organisaation hyväksi. Vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantaa suorituksia.	Työntekijät haluavat antaa panoksensa organisaation hyväksi. Suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikommaksi.	Työntekijät eivät anna organisaatiolle enempää kuin on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi.

Solinger, van Olffen ja Roe (2008, 72) määrittelevät, että organisaatiositoutuminen on osa asennetta ja kritisoivat sen vuoksi kolmen komponentin mallia. Sen lisäksi he korostavat, että asenne ja organisaatiositoutuminen on vaikea erottaa toisistaan ja siihen liittyy paljon tulkintaa. He näkevät muun muassa affektiivisen sitoutumisen kaksi jakoisena. Se voi olla joko tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon tai halua ponnistella omien tavoitteiden vuoksi. Tällöin se voidaan nähdä myös asenteena emotionaalisen kiinnittymisen rinnalla.

Myös jatkuvuussitoutuminen voidaan ajatella yleisenä velvollisuuden tunteena pysyä organisaatiossa, jolloin kyse voi olla yksilön sisäisestä moraalista velvollisuudesta pysyä organisaatiossa. On siis tärkeää tiedostaa, että sitoutumisen arviointi on vaikeaa ja se sekoitetaan helposti asenteeseen. Tämän vuoksi kolmen komponentin malli on saanut kritiikkiä Solingerin, van Olffenin ja Roen (2008) lisäksi myös muilta tutkijoilta, sillä se ei ole mallina suoraviivainen tai yksinkertaisesti tulkittava.

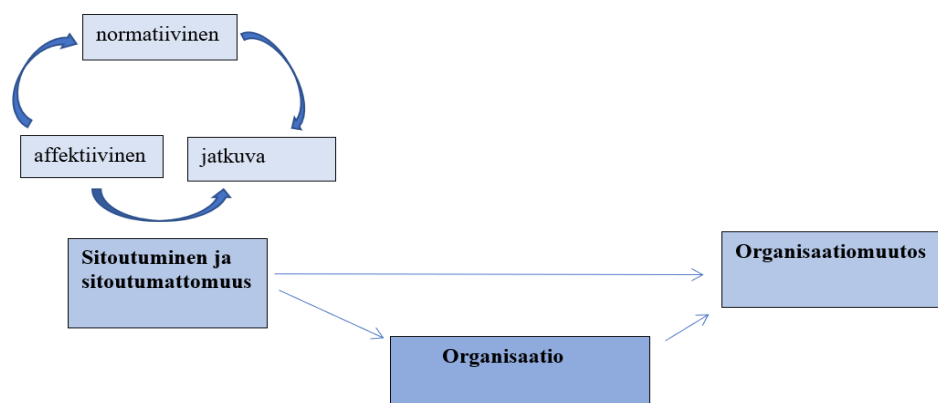
Myös Gonzalez ja Guillen (2008, 406) kritisoivat kolmen komponentin mallia, sillä heidän mielestään sitoutumista ei voi jakaa kolmeen osaan, jos lopulta kuitenkin yksilö kokee näitä kaikkia samanaikaisesti. He myös kyseenalaistavat sitä, onko jako kolmeen ylipäättään riittävä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaatio hyötyy sitoutuneista työntekijöistä enemmän kuin sitoutumattomista, oli sitoutuminen sitten affektiivista, normatiivista tai jatkuvaa. On myös tärkeää tiedostaa, että organisaatiositoutuminen on todennäköisesti sekoitus useampaa sitoutumisen mallia ja se voi muuttua muotoaan ajan myötä. Aiemmat tutkimukset korostavat, että jos työntekijöillä on korkea työtyytyväisyys ja luottamus organisaatiossa, heidän sitoutumisensa organisaatioon on hyvin todennäköistä (Parish & Cadwallader & Busch 2008, 36).

### 3.4. Yhteenveto

Kuvio 1 osoittaa tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kuvana. Tutkimuksen keskiössä on käsite organisaatio, jota tutkitaan erityisesti muutoksen näkökulmasta. Organisaatiomuutos lähtee liikkeelle organisaatiosta. Tässä tutkimuksessa ei olla määritelty erikseen organisaation käsitettä, sillä koettiin, että se ei ole tarpeellista tutkimuksen kannalta.

Sitoutuminen voi näkyä tässä tutkimuksessa myös sitoutumattomuutena. Sitoutuminen on jaettu Meyerin (1990) jaon mukaisesti affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvaan sitoutumiseen. Kuvioista 1 ilmenee, että nämä kaikki ovat yhteydessä toisiinsa ja yksilö voi kokea samanaikaisesti tai vaihtelevasti kaikkia kolmea sitoutumisen tunnetta. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää tiedostaa, että sitoutumista ja sitoutumattomuutta voidaan tarkastella sitoutumisena organisaatiomuutokseen sekä itse organisaatioon.



**Kuvio 1:** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvattuna

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tässä luvussa tutustutaan tämän tutkimuksen metodologiaan ja perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Metodologia tarkoittaa sääntöjä siitä, miten tutkija käyttää tutkimusvälineitä asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Metodi pyrkii selittämään tutkimuksessa syntyneen tiedon ja metodologia kyseenalaistaa käytetyn menetelmän soveltuvuuden. (Tuomi & Sarajarvi 2003, 11).

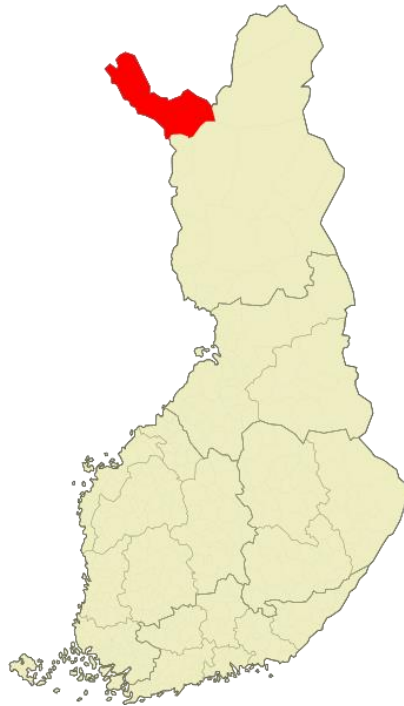
Kyrön (2014) mukaan, metodologian avulla avataan tutkimuksessa käytetyn aineiston valinnan ja keruumenetelmien muodot. Lisäksi hänen mukaansa, metodologian tavoitteena on avata käytetyt analyysimenetelmät ja niiden järkevyyt suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Metodologia voi sisältää myös useita eri menetelmiä sekä tutkimusaineiston keräämiseen että analyysin tekemiseen liittyen.

Tutkimusta tehdessä ja menetelmävalintoja miettiessä on tärkeää huomioida myös tutkimuksen ongelma ja tavoitteet. Myös on hyvä huomioida valittujen menetelmien yhteensopivuus keskenään. (Kyrö 2014.) Laadullinen tutkimus tukee tämän tutkimuksen tavoitetta parhaiten, koska tarkoitus on kuvata henkilökohtaisia kokemuksia ja sitä, mitä todellisuudessa on tapahtunut.

### 4.1. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimus päädyttiin tekemään Enontekiölle, sillä tutkija oli kiinnostunut Lapin kunnista ja haluttiin, että pro gradu -tutkimuksen aineisto voidaan kerätä jostakin Lapin kunnasta. Pohjois-Suomen kuntien kunnanjohtajille laitettiin sähköpostitse viestiä, olisiko heillä kiinnostusta osallistua erityisesti aineiston keräämiseen muodossa tähän pro gradu -tutkimukseen. Enontekiön kunnanjohtaja vastasi viestiin alle tunnissa, jonka jälkeen tutkija ja kunnanjohtaja ovat olleet yhteydessä aktiivisesti. Tutkimuksen aihetta mietittiin yhdessä ja lopulta kunnanjohtaja ehdotti tutkimuksen aihetta, sillä he kaipaivat tietoa liittyen kunnassa tehtyyn organisaatiomuutokseen.

Enontekiö on pinta-alaltaan Suomen kolmanneksi suurin kunta, mutta pinta-alaan nähden siellä on kuitenkin vähän asukkaita. Kaiken kaikkiaan Enontekiöllä asuu noin 1900 asukasta, mikä tekee siitä yhden Suomen harvimmista asutuista kunnista. Enontekiö sijaitsee Suomen käsivarressa Norjan ja Ruotsin rajalla ja tekee jonkun verran yhteistyötä molempien rajanaapureiden kanssa (kuvio 2). Kunta on siinäkin mielessä erilainen muihin Suomen kuntiin verrattuna, että se kuuluu saamelaisen kotiseutualueeseen. Saamenkielet ovat puhuttuja kieliä suomen lisäksi Enontekiöllä. Kaikki Suomen yli 1000 metriset huiput ja 60% Suomen kaikista tuntureista sijaitsevat siellä. (Enontekiön verkkosivut, 2020.)



**Kuvio 2:** Enontekiö Suomen kartalla (Wikipedia 2008)

Pienten kuntien elinvoima on usein aktiivinen kuntayhteisö ja pienissä kunnissa asioita tehdään paljon yhdessä (Leponiemi 2019). Sen vuoksi koettiin mielenkiintoiseksi tarkastella tästä perspektiivistä yhteiskunnassa trendinä olevaa ilmiötä. Enontekiön kunnan motto on toimii ”*son rohki soma paikka ellää*” (Enontekiön verkkosivut 2020). Kunnan motto kertoo kuntalaisten aktiivisuudesta ja paikallisesta kulttuurista ja ympäristöstä.

#### 4.1.1. Tutkimuksen haastateltavat

Tämän tutkimuksen kahdeksan haastateltavaa on kunnan johtavassa viranasemassa olevia henkilöitä. Heidän lisäksi haastateltiin kahta luottamushenkilöä, jotka ovat Enontekiön kunnanvaltuustossa. Haastateltavat ovat sekä naisia että miehiä ja heidän työuransa Enontekiöllä ovat eri mittaisia. Työurat vaihtelivat reilusta vuodesta muutamaan vuosikymmeneen. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää huomata, että osa haastateltavista ei ole työskennellyt joko organisaatiossa tai nykyisellä työnimikkeellä vuonna 2017, jolloin ensimmäinen organisaatiomuutos on tehty. Näin ollen kaikilla haastateltavilla ei ole samaa kokemusta organisaatiomuutoksista, sillä he ovat saattaneet tulla kuntaan töihin vuoden 2017 jälkeen. Osa haastateltavista on kotoisin Enontekiöltä ja osa on tullut kuntaan töihin kunnan ulkopuolelta.

Haastateltavat pidetään nimettöminä, jotta voidaan käyttää suoria lainauksia huolettomammin, vaikka erikseen ei olla sovittu haastateltavien kanssa, että heidän nimiään ei mainita tässä tutkimuksessa. Haastateltavat on nimetty numeroina satunnaiseen järjestykseen, jotka ovat yhdestä kymmeneen. Tämä helpottaa tulosten ymmärtämistä ja tulkintaa (liite 2).

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei siis ole määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta, 1998, 13.) Siispä kymmenen haastattelua on riittävä määrä tämän tutkimuksen kannalta, jotta voitaisiin perehtyä mahdollisimman tarkasti kerättyyn aineistoon. Myöskään Enontekiöllä ei ole johtavassa viranasemassa paljoa enempää henkilöitä, joten haastattelujen määrä on lähestulkoon maksimi.

#### 4.1.2. Kohdeorganisaation organisaatiomuutokset

Enontekiöllä tehtiin iso organisaatiomuutos vuonna 2017, jota on muokattu ja arvioitu kokemusten ja mittausten perusteella vuonna 2019. Se minkä takia ensimmäinen organisaatiomuutos haluttiin tehdä, oli että kuntalaisia haluttiin palvella entistä paremmin ja palveluista pyrittiin saamaan entistä laadukkaampia. Rakenteellisilla uudistuksilla pyrittiin parantamaan kuntalaisten osallisuuden kehittämistä. Samalla pyrittiin parantamaan alueen elinvoimaisuutta. Taustalla oli myös uusi kuntalaki (2015/22), joka piti sisällään sen, että palvelun käyttäjillä pitää olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Henkilöstö myös koki, että kunnan organisaatorakenne vaati muutosta, sillä vanha rakenne ei enää vastannut ympäristön vaatimuksia.

Näiden lisäksi vuonna 2016 sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus oli ajankohtainen teema, jolloin organisaatiomuutosta lähdettiin suunnittelemaan. Enontekiö pyrki ennakoimaan sosiaali- ja terveyspalveluiden palveluprosessia niin, että kunta siirsi terveydenhuollon Muonio–Enontekiön -kuntayhtymältä Lapin sairaanhoitopiirille. (Enontekiön kunnan tilinpäätös ja toimintakertomus 2017, 5.)

Vuoden 2017 organisaatiomuutoksessa muuttui politiikan saralla muun muassa lautakuntamallit niin, että useampi lautakunta yhdistettiin kahteen lautakuntaan. Tällä hetkellä jäljellä on vain elinkeino- ja hyvinvointilautakunnat. Sen lisäksi perustettiin kuntalain mukaisesti vaikuttajatoimielimet, jotka ovat nuorisovaltuusto ja vanhus- ja vammaisneuvosto.

Näiden lisäksi myös virasto-organisaatiota muutettiin vuonna 2017 matalammaksi. Enontekiön kunnan suurin henkilöstöalan uudistus toimeenpantiin kesällä 2017, kun uudet toimialat aloittivat toimintansa.

Kunta on ottanut käyttöönsä myös prosessityyppisen ajattelutavan, jossa keskiössä ovat eri toimialat. Aikaisemmin jokaisella toimialalla on ollut muun muassa oma budjetti, mutta nyt rahat jaetaan yhdessä ja henkilöstön pitäisi ymmärtää paremmin, mihin rahat menevät kunnassa. Tämän tarkoituksena on ymmärtää toimialakenttiä paremmin ja ymmärtää, että kunnan tärkein tehtävä on tuottaa kuntalaisille palveluita. Prosessityyppisellä ajattelutavalla on pyritty myös parantamaan henkilöstön yhteisöllisyyttä. Tätä on tukenut Enontekiön strategia, joka on tiivistettynä kunnan sloganiin ”*met tehemä yhdessä*”.

Enontekiö halusi tehdä organisaatiouudistuksen, koska kunta kohtasi monenlaisia haasteita toiminnassaan. Toiminta oli ollut pitkään samanlaista ja sekä henkilöstö, että kunta kaipasivat uudistusta. Kunta otti organisaatiomuutoksen myötä käyttöönsä kokeilukulttuurin, joka on mahdollistanut kuntaa kokeilemaan uusia tapoja helpommin ja lopulta valitsemaan sopivimmat vakituiseen käyttöön. Kokeilukulttuurin myötä monia uusia ideoita on ollut helpompi toteuttaa. Esimerkiksi osallistava budjetointi otettiin kokeilukulttuurin myötä käyttöön kunnassa vuonna 2019. Kokeilukulttuuri on lisännyt myös kehitysmyönteisyyttä kunnassa.

## 4.2.Laadullinen tapaustutkimus

Tämä pro gradu- tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keräämisen instrumenttina, eli tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa mittausvälineillä hankitun tiedon sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–165.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan kokemusten ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta. Tätä tutkimusta ajatellen, laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi hyvin, sillä pyritään arvioimaan kokemuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan tekemisissä kertomuksien, tarinoiden ja merkityksien kanssa, joten tutkimuksella ei ole mahdollista saada määrälliselle tutkimukselle tyypillistä tilastollisesti yleistettävää tietoa. Laadullinen tutkimus on määrällistä riippuvaisempi teoriasta. Empirian tarkoituksena on tarkentaa teoreettisia käsitteitä. (Leskinen 1995, 13-14). Laadullinen tutkimus myös

mahdollistaa yksittäistapauksia erittelemällä syvän analyysin tekemisen tutkittavasta ilmiöstä (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 31).

Kvalitatiivisen tutkimuksen merkittävin ero kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen on laadullisen tutkimuksen perustumattomuus tilastolliseen todennäköisyyteen eli pyrkimykseen tuottaa tutkimusaineisto numeeriseen muotoon. (Koskinen ym. 2005, 30.) Laadullinen tutkimus on ihmistieteellinen, fenomenologis- hermeneuttinen tutkimus, joka pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Määrällinen tutkimus on enemmän luonnontieteellinen, joka pyrkii selittämään ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 66–67.)

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, joka on toteutettu Enontekiön kunnan kanssa. Tapaustutkimuksessa on keskeistä se, että tutkimuskysymys ja -asetelma asettuvat tiettyyn tapaukseen. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat miten Enontekiön kunnan henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen ja miten henkilöstöstä näkyy, ovatko he sitoutuneita organisaatiomuutokseen vai eivät. Tapaustutkimuksessa tyypillisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. (Eriksson & Koistinen 2014.) Tämän tutkimuksen tapaus on Enontekiön kunnassa tehty organisaatiomuutos, joten näin ollen tapauksia on tässä tutkimuksessa vain yksi. Tapaustutkimus on usein pragmaattista ja siinä hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja erilaisia analyysitapoja. Tämän vuoksi tapaustutkimuksella voi olla läheinen suhde monimenetelmälliseen tutkimukseen. (Eriksson & Koistinen 2014.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kuitenkin vain laadullista aineistoa, sillä määrällistä aineistoa ei ollut saatavilla.

Erikssonin ja Koistisen (2014, 7) mukaan tapaustutkimus on usein osa laajempaa kontekstia. Tämän tapauksen laajempi ympäristö on kuntien tekemät organisaatiomuutokset, jotka ovat tällä hetkellä ajankohtainen ilmiö yhteiskunnassa. Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan tapaustutkimus kannattaa valita lähestymistavaksi, jos useat seuraavista ehdoista täyttyvät:

- Mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisiä.
- Tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.

Tässä tutkimuksessa kaikki nämä seikat täyttyvät, joten tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa tälle tutkimukselle.



### 4.3. Aineiston kerääminen

Tutkimuskirjallisuuden (Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi ym. 2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, jolloin huomioidaan resurssit mutta ennen kaikkea oletamus siitä, että kohdejoukko tuottaa tietoa tutkimuksen aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009). Tämän tutkimuksen kohdejoukko valittiin johtavassa viranasemassa olevan henkilöstön joukosta. Heidän lisäksi haastateltiin kahta luottamushenkilöä, jotta saataisiin myös toisenlainen ääni kuuluviin. Enontekiön kunnanjohtaja auttoi tutkimuksen osallistujien valinnassa ja ehdotti osallistujia, joihin oltiin sen jälkeen yhteydessä sähköpostitse.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin haastattelujen muodossa. Haastattelun avulla pyritään saamaan selville, mitä jollakulla on mielessään. Haastattelu on keskustelua, mikä tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. (Eskola & Suoranta 1998, 64.)

Pitkän välimatkan ja aikatauluhaasteiden vuoksi haastattelut toteutettiin Skypen ja puhelimen välityksellä yksilöhaastatteluina. Tutkimuksen aineisto kerättiin tammikuun 2020 aikana. Haastattelut haluttiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, jotta haastatteluiden kesto pysyi maltillisena sekä se oli helpompi toteuttaa Skypen välityksellä kuin ryhmähaastattelu. Tässä olisi voinut tulla vastaan teknisiä ongelmia, kuten että moni puhuu päällekkäin ja puheenvuorojen antaminen olisi vaatinut tutkijalta enemmän. Koettiin myös, koska tutkija oli haastateltaville vieras, että kahdenkeskinen juttelu oli luonnollisempaa.

Tutkija ymmärtää, että Skypellä ja puhelinsoitoilla on jonkin verran vaikutusta aineiston keräämisen kannalta, sillä tilanne ei ole yhtä luonnollinen kuin kasvokkain tapahtuva haastattelu. Skype antaa hieman luontevamman lähtökohdan haastattelulle kuin soittamalla tehdyt haastattelut, sillä Skypessä on mukana videokuva. Kuitenkin haastateltavat saivat olla rauhassa omalla työpaikallaan ja uskotaan, että mahdollinen jännitys saattoi olla jopa lievempää, kun tutkija ja haastateltavat eivät istuneet vastakkain saman pöydän ääressä. Haastattelut onnistuivat hyvin, eikä esimerkiksi tekniset ongelmat häirinneet aineiston keruuta. Kaiken kaikkiaan haastateltiin kymmentä henkilöä. Haastattelut kestivät kolmestatoista minuutista neljäänkymmeneen seitsemään minuuttiin (liite 2).

Laadullinen aineisto tulee kerätä sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy. Haastateltavia valittaessa, on tärkeää valita sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa aiheesta ja ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tämän tutkimuksen haastateltavista kaikki ovat kokeneet Enontekiön vuoden 2019 organisaatiomuutoksen. Muutama haastateltava on tullut organisaatioon vuoden 2017 jälkeen, joten heillä ei ole kokemuksia ensimmäisen organisaatiomuutoksen

alkuvaiheista. Kaikilla haastateltavilla on kuitenkin näkemys siitä, miten organisaatiomuutokset ovat koettu ja miten ne on otettu vastaan.

### **Teemahaastattelu**

Tässä tutkimuksessa haastattelun toteuttamismalliksi valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille haastateltaville sama. Tämän ajatuksena on se, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille haastatteluun osallistujille. Strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot ovat valmiit, mikä vastaa kyselylomakkeen täyttämistä. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta siinä, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastateltava saa vastata omin sanoin ja kysymysten järjestystä voidaan muuttaa. (Eskola & Suoranta 1998, 65.)

Teemahaastattelu valittiin haastattelun muodoksi, jotta haastattelut toisivat lisää ymmärrystä aiheesta eikä haluttu ainoastaan saada vastauksia tiettyyn yksittäisiin kysymyksiin. Aihetta pystyttiin tutkimaan paremmin jatkokysymyksillä, joita kysyttiin tarpeen tullen haastatteluiden edetessä. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelujen aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastatteluista puuttuu strukturoiduille haastatteluille ominainen kysymysten tarkka järjestys ja muoto. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelu pyritään yleensä toteuttamaan mahdollisimman strukturoimattomasti. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2009, 11) mukaan mikään haastattelu ei voi olla täysin strukturoimaton, koska tällöin haastattelija ei voisi antaa haastateltavalle mitään vihjettä tutkimuksen aiheesta, jolloin haastateltava jäisi harhailemaan ilman suuntaa. Tämänkään tutkimuksen haastattelut eivät olleet täysin strukturoimattomia, sillä alustava haastattelurunko laadittiin (liite 1) etukäteen. Lisäksi haastateltavat tiesivät etukäteen aihepiirin, jota haastattelut käsitelivät. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin lävitse samoja teemoja, jotka perustuivat teorian pohjalta esiin nousseisiin teemoihin. Nämä teemat olivat organisaatiomuutos ja sitoutuminen. Aineiston keruun aikana haastateltaville annettiin mahdollisimman paljon aikaa kertoa omista kokemuksistaan liittyen valittuihin teemoihin. Teemoista keskustelemisen kesto vaihteli haastattelu kohtaisesti.

Eskolan ja Suonrannan (1998, 68) mukaan, teemahaastatteluja toteuttava haastattelija joutuu usein hyvinkin erilaisiin keskusteluihin. Joskus haastateltava ohjaa keskustelua ja joskus eteenpäin pääsy voi olla vaikeaa. Tehdyissä haastatteluissa havaittiin myös, että haastateltavat ohjasivat keskustelua paikoitellen ja kertoivat oma-aloitteisesti kokemuksiaan organisaatiomuutoksesta. Toisissa

haastatteluissa seurattiin tarkemmin haastattelurunkoa ja haastattelu toimi enemmän tutkijan ohjaamana.

#### 4.4. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi ja tutkimusaineiston käsittely

Aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 138). Tässä tutkimuksessa on edetty sillä tavalla, että ensin on määritelty tutkimuksen ongelmat, joihin on lähdetty hakemaan vastauksia haastatteluiden avulla. Sen jälkeen valittiin menetelmä, kuinka kerättyä aineistoa analysoidaan. Sisällönanalyysi tarkoittaa pyrkimystä kuvailla sanallisesti aineiston sisältöä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 106).

Aineiston sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Tässä tutkielmassa käytetään abduktiivista eli teoriasidonnista sisällönanalyysia, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta se kuitenkin kytkeytyy siihen. Teoriasidonnainen tutkimus sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välivaiheeseen, ja tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi selvityksiä ja vahvistuksia teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2012.)

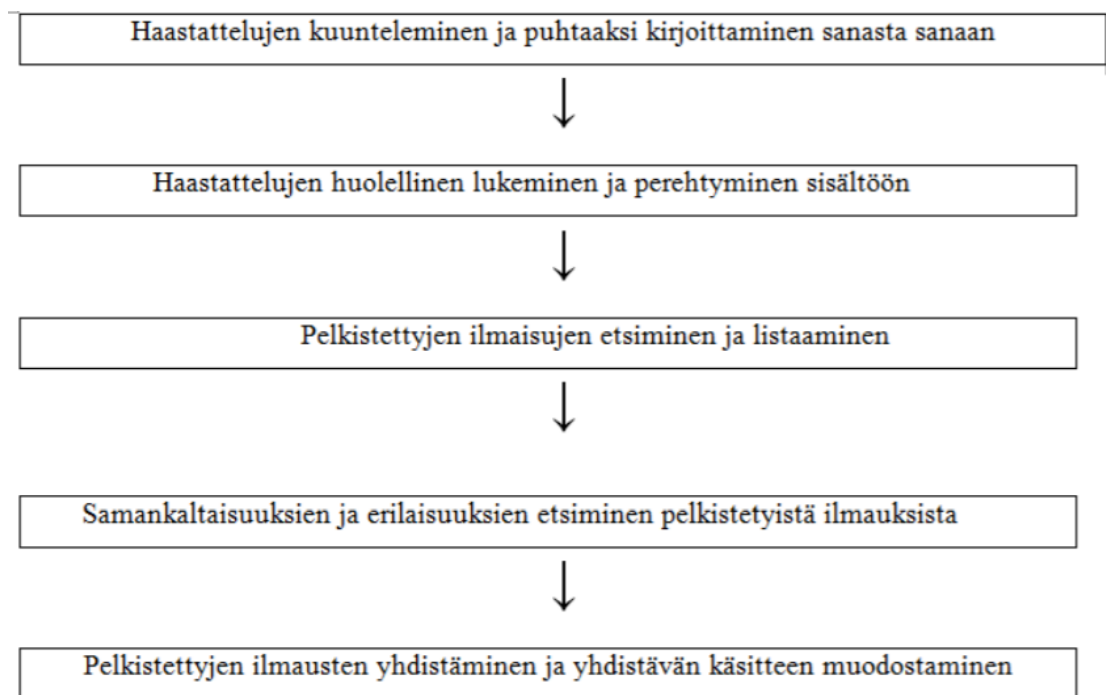
Kuviossa 3 on esitelty Tuomen ja Sarajärven (2012) esittämä sisällönanalyysin menetelmä, jota on noudatettu mukailleen tässä tutkimuksessa. Ensiksi haastattelut kuunneltiin muutamaan kertaan, jonka jälkeen ne litteroitiin kirjalliseen muotoon analysointia varten. Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, ilman aineiston karsimista. Litterointi tehtiin haastateltavien osalta sanatarkasti, mutta haastattelijan kysymyksistä ja kommenteista säilytettiin vain tarpeellinen osa mahdollistamaan haastattelun ymmärrettävyys.

Eskolan ja Suorannan (1998, 152) mukaan, aineisto tulee lukea huolellisesti useamman kerran läpi, jotta se avautuu tutkijalle. Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa ja tutkija luki aineiston läpi useaan kertaan, ennen sen analysointia. Analysoinnin kannalta kiinnostus oli haastateltavien tuottamassa tekstissä ja sen sisällössä, eikä sinällään eleissä, ilmaisuissa tai kielenkäytössä. Analysoinnissa keskityttiin vain haastateltavan tuottamaan tekstiin sen vuoksi, sillä puhelinhaastattelussa eleitä on vaikea tulkita, koska toista henkilöä ei näe samaan aikaan.

Aineiston lukemisen jälkeen, aineistoa alettiin analysoida värikoodein. Värikoodit linkittyivät yhteen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Esimerkiksi sitoutuminen koodattiin yläkäsitteenä punaisella värillä, jonka alle tehtiin muutamia alakoodeja. Alakoodit merkattiin eri väreillä, jotta ne erottuivat pääkäsitteestä. Sitoutumisen alakoodeja olivat muun muassa affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen. Erikssonin ja Koistisen (2014, 35) mukaan koodaus on analyysissä pelkästään

apuväline siihen, että tutkija pystyy analysoimaan aineistoaan siten, että saa vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. Itsessään koodaus ei tuota vastauksia, vaan mahdollistaa jatkoanalyysin.

Koodauksen jälkeen oleellinen aines pelkistettiin ja olennaiset ilmaukset pyrittiin poimimaan aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109-114). Ilmaukset luokiteltiin lopulta eri teemojen alle. Näitä teemoja olivat muun muassa organisaatiositoutuminen ja organisaatiomuutokseen sitoutuminen. Luokittelu auttaa jäsentämään ja tiivistämään aineistoa sekä nostamaan esille tärkeimmät asiat. Aineistosta otetaan esille samaa teemaa käsittelevät asiat. Luokista tulee muodostua sekä käsitteellisesti että empiirisesti perusteltu kokonaisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että luokittelulla on empiirinen tausta ja teoreettinen konteksti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147.)



**Kuvio 3:** Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomen ja Sarajärven (2012, 109) mukaan.

## 5. EMPIIRISET TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään tämän tutkimuksen empiiriset tulokset. Tulokset perustuvat tutkimusta varten tehtyihin haastatteluihin. Tulokset jaetaan niihin teemoihin, joita teemahaastattelut käsitelivät. Ensin käsitellään henkilöstön yleisiä kokemuksia Enontekiön organisaatiomuutoksista ja siitä, mitä ajatuksia ne ovat herättäneet vuosien varrella. Luku 5.1 pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen: *miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen Enontekiöllä*. Sen jälkeen pyritään hahmottamaan Enontekiön muutosprosessin vaiheita ja siihen liittyviä kokemuksia. Muutosprosessin käsittely koetaan tarpeelliseksi, sillä muutosprosessilla on merkitystä niin kokemuksiin kuin sitoutumiseen. Tämän jälkeen analysoidaan henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja organisaatiomuutokseen. Luku 5.3 käsittelee tutkimuksen toista tutkimuskysymystä: *miten Enontekiön kunnan henkilöstöstä näkee, ovatko he sitoutuneita organisaatiomuutokseen vai eivät?*

### 5.1. Enontekiön organisaatiomuutos henkilöstön silmin

Ennen vuoden 2017 organisaatiouudistusta Enontekiöllä ei ollut tehty juuri lainkaan organisaatioon liittyviä muutoksia ja kunta oli pysynyt samanlaisena ja stabiilina useita vuosia. Muutamissa haastatteluissa henkilöstö kuvailee vanhaa organisaatiomallia pysyvänä, vanhanaikaisena ja muuttumattomana. Erityisesti henkilöstö, joka on ollut pidempään kunnassa töissä, kuvailee sitä näin. Tämän lisäksi kerätystä aineistosta korostuu se, että on luonnollista, että organisaatiossa tapahtuu muutoksia vuosien varrella, jotta kunta pysyy mukana kehityksessä. Henkilöstö kokee, että Enontekiö ei ole ensimmäinen kunta, joka lähtee muuttamaan asioita, vaan tulee enemmän muiden kuntien perässä. Vuoden 2017 organisaatiomuutos on kuitenkin herättänyt osassa henkilöstössä ajatuksia, että Enontekiö ei ole myöskään viimeinen kunta, joka muuttaa toimialakentät, vaan päinvastoin toimii jopa suunnannäyttäjänä muille Lapin kunnille.

Tutkija: *”Mitä ajattelit, kun kuulit, että organisaatiossa tapahtuu muutos?”*

*”Mie koin sillon aikanaan, et tämä on hirveen näköalatonta. Et siinä mielessä kaipasin kyllä muutosta.”* Haastateltava 3

*”Nooh...joo... kyllä kehitysmuutos on hyväksi. Jos kovin pitkäksi aikaa jumiudutaan paikalleen, niin silloin on vaaraksi, että asiat ei kehity.”* Haastateltava 5

Henkilöstö ei halunnut tehdä muutosta vain sen vuoksi, että se olisi ollut trendi muissa kunnissa, vaan muutokselle koettiin olevan olemassa oleva tarve. Tämän tutkimuksen kannalta on oleellista huomata

se, että virkamiehistö on ollut suhteellisen uusi organisaatiomuutosta tehdessä. Lisäksi osa haastateltavista on tullut kuntaan töihin vasta muutama vuosi sitten, joten he eivät tunne Enontekiön kuntaorganisaation historiaa tai työkulttuuria pitkältä aikaväliltä. Heidän kokemuksensa perustuu huhupuheisiin tai aikoihin, jolloin ovat olleet kunnassa vain asukkaina, mutta eivät kunnan työntekijöitä. On tärkeää huomata, että uudella virkamiehistöllä on ollut vaikutusta siihen, että organisaatiomuutos on saatu toteutettua suunnitellussa aikataulussa.

*”Ei oikeastaan ollut niitä pitkänlinjan ihmisiä kovinkaan paljoa, ainakaan näissä johtavissa viroissa.”* Haastateltava 5

*”Kyl mie avoimin mielin lähin tähän ja keskityin siihen sit et miten se oma työ tulee muuttumaan.”*

Haastateltava 8

### **Uhka ja epävarmuus**

Erityisesti henkilöt, jotka olivat olleet vuosikymmeniä töissä organisaatiossa, saattoivat kokea muutoksen aluksi uhkana ja huonona ideana. Heidän mielestään kunta pystyi selviytymään perinteiselläkin tavalla määrättyistä tehtävistä ja he eivät etenkään halunneet, että heidän henkilökohtainen työnkuvansa muuttuisi muutoksen myötä. Haastatteluissa korostuu se, että kyseisistä ihmisistä puhutaan imperfektissä ja kolmannessa persoonassa, joten voidaan olettaa, että kyseiset henkilöt eivät ole enää kunnassa töissä. Näin ollen eniten muutosta vastustaneet henkilöt eivät myöskään ole tutkimuksen aineiston keruuseen osallistuneet henkilöt.

Ajatus muutoksesta herätti henkilöstössä monenlaisia tunteita ja epävarmuus saattoi korostua etenkin siksi, että muutosta ei ollut tehty aikaisemmin Enontekiöllä ja siihen ei ollut totuttu. Epävarmuus ei kuitenkaan yksiselitteisesti tarkoita muutosvastarintaa tässä tapauksessa, sillä moni muutosmyönteinenkin on kokenut epävarmuutta jossakin vaiheessa muutosta. Epävarmuus liittyy tässä tutkimuksessa siihen, että etukäteen oli mahdotonta tietää, mitä seurauksia muutoksella tulee käytännössä olemaan. Omien työnkuvien muuttumisen lisäksi kerätyssä aineistossa ilmenee se, että myös muutettu lautakuntarakenne aiheutti myös epävarmuutta niin henkilöstössä kuin luottamushenkilöissä, sillä ei tiedetty miten se tulee toimimaan käytännössä.

*”Lähdettiin vähän sillain hienovarasemmin liikkeelle, koska ihmiset ei ollu tottunut muutoksiin ja sehän aiheuttikin sit tietenkkin muutosvastarintaa ja reagointia ja tuli tälläisiä pelkoja ihmisille.”*

Haastateltava 3

## **Ymmärrettävä ja merkityksellinen**

Tutkimukseen osallistuneista haastateltavista kaikki ymmärsivät syyt, miksi organisaatiomuutos on tehty Enontekiöllä. Kukaan haastateltava ei kommentoinut, että organisaatiomuutos olisi kolmen vuoden jälkeen edelleen huono idea, tai että sitä ei olisi kannattanut tehdä. Kunnan oli uudistuttava, jotta se pystyisi sopeutumaan tämän päivän vaatimuksiin ja olosuhteisiin. Organisaatiouudistusta pidetään Enontekiöllä merkittävänä ja kohtalaisen suurena uudistuksena etenkin sen kokoiselle kunnalle. Organisaatiomuutos muutti muun muassa työnkuvia ja esimiehet vaihtuivat muutamilla henkilöillä, jotka olivat olleet vuosia muuttumattomat. Sen lisäksi siirtyminen prosessimaiseen ajattelutapaan, asukaslähtöistäminen sekä luottamus- ja virasto-organisaatioiden uudistaminen olivat isoja muutoksia, jotka tapahtuivat kunnassa samanaikaisesti. Näistä syistä, organisaatiomuutos koettiin Enontekiöllä suureksi. Aineistossa myös ilmenee, että organisaatiomuutos on vienyt kuntaa parempaan suuntaan ja henkilöstö on tyytyväinen siihen, mitä muutos on saanut aikaiseksi.

*”Minun mielestäni se on ollut noin kokonaisuutena niin, oikea suunta.”* Haastateltava 3

*”Minun ei oo ainakaan ollu vaikea ymmärtää, olen ollut ainakin tyytyväinen, se on ollu alusta asti minunkin korvien välissä se unelma siitä, et nää asiat toimis tällä tavalla.”* Haastateltava 5

## **Muutosväsymys**

Osa henkilöstöstä kokee, että muutoksia on ollut viime aikoina jopa liikaa. Osasta henkilöstöstä voi haastattelujen tekohetkellä aistia sen, että he odottavat jo stabiilimpaa ja rauhallisempaa ajanjaksoa kunnassa. Lyhyessä ajassa on tapahtunut enemmän kuin koskaan aikaisemmin kunnan historiassa, joten se on väsyttänyt osaa henkilöstöä. Aineistossa myös korostuu, että pienessä kunnassa on muutenkin paljon tehtäviä, joten uuden opettelu on vienyt myös voimia, sillä kunnan henkilöstömäärät eivät ole organisaatiomuutoksesta huolimatta kasvaneet. Osa henkilöstöstä toivoo, että kolmatta organisaatiomuutosta ei tulisi heti perään. He kokevat, että olisi parempi, että tulevana vuosina voitaisiin katsoa rauhassa mihin kunnassa on päästy muutosten myötä. Sen lisäksi osa henkilöstöstä kokee tammikuussa 2020, että vuoden 2019 organisaatiomuutos on vielä kesken toimintatapojen vakiinnuttamisen kannalta, joten ne pitää ottaa haltuun ennen kuin uutta lähdetään edes suunnittelemaan. Esimerkiksi talouden kohdennusasiat on otettu käyttöön vasta vuoden 2020 alussa, joten vuoden 2019 organisaatiomuutos on vielä kesken haastatteluja tehdessä.

*”Kaikki viranhaltijat eivät pysy perässä tässä muutoksessa, että kun tähän kokeilukulttuuriin ollaan menty niin se tarkoittaa, että muutos on jatkuvaa. Ehkä on tullut vähän sellanen muutosväsymys.”*

Haastateltava 4

*”Kun on muutoksia ja työtavoissakin on muutoksia ja ajattelumalliakin pitäis muuttaa ja on paljon sitä työstettävää niin on se sellanen raskas haaste ollut. Et on tässä sillain kyllä ollut raskasta.”*

Haastateltava 8

*”Kun on muutenkin niin ku leveet pöydät, niin onhan se kuormittavaa.”* Haastateltava 7

### **Paikalliskulttuuri taustalla**

Aineistossa ilmenee, että Enontekiö on ollut aikanaan johtajavastainen kunta jollakin tapaa ja aiemmin henkilöstö ei kaivannut auktoriteetteja. Tämä ilmenee aineistossa, sillä paikalliset, pitkään kunnassa työskennelleet työntekijät eivät olleet tottuneet määräilevään johtajaan, vaan siihen, että asioita tehdään omalla painollaan. Haastateltava 3 kuvailee johtajavastaisuutta imperfektissä ja kolmannessa persoonassa. Johtajavastaisuus on voinut vaikuttaa siihen, miksi Enontekiöllä on ollut useita kunnanjohtajia 2000-luvulla. Kun kunnassa johtavassa asemassa olevat henkilöt saivat merkitystä ja johtajat tulivat näkyväksi organisaatiomuutoksen myötä, se aiheutti epävarmoja tunteita joissakin työntekijöissä. Aiemmin he olivat tottuneet, että johtaja on niin ikään samalla viivalla kuin muut kunnanhallinnon työntekijät, eikä esimerkiksi kunnanjohtaja saanut kovinkaan suurta huomiota. He olivat tottuneet sellaiseen johtajuuteen, että johtaja tekee päätökset, mutta sen jälkeen palaa takaisin sille viivalle, missä muu henkilöstö on.

Pohjois-Suomen pienessä kunnassa päätöksenteko ja toimintatavat pohjautuvat pitkälti vahvaan aluekulttuuriin, joka on luonteeltaan pysyvää ja näkyy kunnan jokapäiväisessä arjessa. Kulttuurilla koetaan olevan vaikutusta myös kunnan päätöksenteossa. Kuntalaisten voi olla haastavaa perustella tiettyjä asioita ulkopuolisille työntekijöille kunnan päätöksenteossa, jos taustalla on kulttuurinen ja arvopohjainen asia. Lisäksi voidaan kokea, että jos asiat muuttuvat liikaa ja liian nopeasti, myös kulttuuri muuttuu ja sitä halutaan varjella. Omaa alueellista kulttuuria on pidetty hyvänä asiana, ja sitä huonona, että otetaan liikaa mallia muista. Erityisesti haastateltavat, jotka eivät olleet kotoisin Pohjois-Suomesta, ovat kokeneet kulttuurin paikoitellen jopa haasteena ja ovat kiinnittäneet siihen enemmän huomioita.

*”Mie aina sanon, et me ollaan vapautta rakastava mettäläiskansa.”* Haastateltava 3

Kulttuuri on jotain sellaista, joka on paikallisissa ihmisissä, mutta ulkopuoliselta henkilöltä vie hyvin paljon aikaa, että oppii itse ajattelemaan siltä kannalta. Kulttuuri koetaan kunnassa omanlaatuisena rikkautena, joka on muuttumaton. Kuitenkin samaan aikaan Enontekiö haluaa ottaa mallia isoista kaupungeista ja pysyä kehityksen perässä, mutta myös omasta paikalliskulttuurista halutaan pitää



kiinni. Tällä on ollut vaikutusta siihen, miten erityisesti paikalliset ovat suhtautuneet ja reagoineet muutoksiin kunnassa.

*”Kun me ollaan täällä käsivarressa ja täällä oli tapahtunut niin vähän mitään muutoksia.”*

#### Haastateltava 3

Organisaatiomuutos on kuitenkin vaikuttanut siihen, että tänä päivänä johtajat hyväksytään paremmin kuin ennen muutosta, eivätkä haastateltavat vastusta johtajuutta, vaan ymmärtävät, että organisaatiomuutoksia on pakko johtaa, jotta ne voivat onnistua. On myös mahdollista, että henkilöt, jotka vastustivat eniten johtajuutta, ovat jääneet eläkkeelle tai siirtyneet muihin tehtäviin. Siitä huolimatta aineistosta ilmenee, että uusiin asemiin ja johtaja -päätteisiin tittleihin tottuminen on vienyt jonkun verran aikaa henkilöstöllä, joka on pitkään työskennellyt kunnassa.

*”Haettiin siinä muutoksessa kyllä uudennäköistä johtajuutta.”* Haastateltava 4

#### **Muutokset tervetulleita myös tulevaisuudessa**

Henkilöstö on oppinut organisaatiomuutoksista sen, että kunta ei voi tänä päivänä pysyä enää muuttumattomana, vaan sen on muututtava jatkuvasti maailman mukana ja olla avoin muutoksille. Esimerkiksi sähköisten järjestelmien ja teknologian kanssa on oltava tänä päivänä ajan tasalla. Uusia järjestelmiä pitää opetella jatkuvasti, mikä vaatii myös tietynlaista muutosvalmiutta, tasaisin väliajoin. Muutokset ovat tuoneet henkilöstölle uutta energiaa työhön, joten sen puolesta muutokset koetaan tervetulleina myös tulevaisuudessa, jotta motivaatio ja kiinnostus työtä kohtaan säilyisivät. Kuitenkaan muutoksia ei kannata henkilöstön mielestä tehdä muutoksen vuoksi tai siksi, että muutoksia vaan pitää tehdä, koska se on trendi. Muutoksille pitää olla olemassa oleva tarve, sillä kun muutosta pidetään merkittävänä, se saa henkilöstön tuen siihen. Aineistosta käy myös ilmi, että henkilöstö on ylpeä ja iloinen siitä, että Enontekiö on tehnyt ensimmäisinä vastaavanlaisten kuntien joukossa organisaatiomuutoksen ja ollut edelläkävijä.

*”Voin kyllä sanoa, että olen ylpeä meidän edistyksellisyydestä, kun monella kunnalla esimerkiksi Lapissa tai Suomessakin, kun ne suunnittelee, et vitsi kun pitäis tehdä tollanen uudistus, niin mä ajattelen, että me ollaan tuo tehty jo.”* Haastateltava 4

Aineistossa ilmenee, että organisaatiomuutoksen tavoitteet alkavat olla osittain saavutettuina ja uudet toimintatavat on opittu vähitellen. Uusien työtapojen opetteleminen on ollut paikoitellen kuormittavaa henkilöstölle. Jotkut työtavat on ollut helppo ottaa nopeasti käyttöön, mutta toisten tapojen opettelu on saattanut viedä jopa vuoden aikaa. Kuitenkin haastatteluissa korostuu myös se puoli, että kunnassa joitakin tavoitteita on mahdotonta saavuttaa resurssipulan takia ja etenkin

pienessä kunnassa on aina omat haasteensa. Resurssipula vaikuttaa myös siihen, että uusia toimintatapoja on hitaampi ottaa käyttöön, sillä ei ole niin paljoa aikaa opetella uutta.

*”Kyl se (organisaatiomuutos) sillain näkyy, et kun tuolla kentällä kiertää niin sana prosessi tulee ihan ammattitehtävissä olevien suustakin jo ja sit tulee sana palvelu.”* Haastateltava 2

### **Kokemuksia uusista toimintatavoista**

Henkilöstö myös kokee, että organisaatiouudistus on onnistunut monella tapaa. Muun muassa kuntalaisten vaikuttamismahdollisuudet ovat parantuneet merkittävästi aiemmasta. Sen lisäksi kunnan toiminta on entistä avoimempaa sekä läpinäkyvämpää kuin aiemmin. Tänä päivänä Enontekiöllä on olemassa erilaisia foorumeja, kuten yhdistys- ja yritysfoorunit. Sen lisäksi kunnanvaltuuston kokouksia voi seurata suorana lähetyksenä internetistä YouTuben kautta, mikä ei ollut käytössä ennen kokeilukulttuurin käyttöönottoa. Kokousten lähettäminen on ollut hyvä keino Enontekiöllä, sillä välimatkat ovat kunnan sisällä pitkät. Kunnan henkilöstö kokee, että jos asukkaat haluavat osallistua tänä päivänä päätöksentekoon, niin sen pitäisi olla helppoa ja on olemassa monenlaisia keinoja.

Prosessimallinen organisaatiomalli on ollut henkilöstön mielestä hyvä. Henkilöstö painottaa yhteistyön merkitystä ja sitä, että sen täytyy olla sujuvaa, jotta prosessimallinen organisaatiomalli voi toimia. Nyt henkilöstö kokee, että kunnan toiminnan kokonaisuus on helpommin nähtävissä ja ymmärretään paremmin myös muita kenttiä kuin sitä, minkä parissa itse työskentelee. Tämä on auttanut myös yhteisöllisyyden parantamisessa, kun yhteistyötä tehdään yli rajojen. Prosessimallia ei kuvailla pakottavana tai byrokraattisena, vaan se mahdollistaa siihen, että kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Tämä auttaa kunnassa parempaan vuorovaikutukseen.

Tutkimukseen osallistujat korostavat yhteisöllisyyden parantumista ja työskentelyä yllärajojen tutkijan kysyessä, mitä hyvää organisaatiomuutos on saanut aikaan Enontekiöllä. Enontekiö otti organisaatiomuutoksen myötä tietoisesti käyttöön yhdessä tekemisen, jossa työntekijät pyrkivät puhaltamaan yhteen hiileen ja toimimaan ikään kuin joukkueena. Tämä on ollut erittäin tärkeää prosessimaisen ajattelun ja asenteiden muuttamisen kannalta. Työskentelyilmapiirin ja yhteisöllisyyden katsotaan parantuneen organisaatiomuutoksen myötä ja lisäksi avoimuus sekä läpinäkyvyys ovat lisääntyneet. Tällä on voinut olla vaikutusta myös työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Aineiston perusteella Enontekiön kunnan kilpailukykyä voidaan mitata sillä, kuinka hyvin henkilöstö pystyy työskentelemään yhdessä.

*”Yhteistyö oli aiemmin kyllä vähäisempää, kun tänä päivänä.”* Haastateltava 2

*”Sellainen verkostoituminen yli rajojen on ainakin minua hyödyttänyt.”* Haastateltava 8

## 5.2.Kunnassa käytetty muutosprosessimalli

Enontekiön muutosprosessi on ollut luonteeltaan lyhyt, nopea ja toisaalta radikaali. Muutosprosessi on ollut rationaalisen sijaan sattumanvarainen, sillä kaikkea ei voitu suunnitella etukäteen. Ensimmäisen organisaatiomuutoksen muutosprosessi oli kestoaltaan noin vuoden mittainen. Toinen organisaatiomuutos on ollut enimmäkseen ensimmäisen organisaatiomuutoksen arviointia, joten sen kesto ja vaiheita on vaikea arvioida. Haastatteluita tehdessä tammikuussa 2020, toinen organisaatiomuutos ei ollut vielä täysin valmis.

*”Ei kaikkea voi murehtia etukäteen, eikä kannatakaan.”* Haastateltava 7

Aineiston perusteella pienessä kunnassa muutosprosessin voi toteuttaa yksinkertaisesti, sillä henkilöstömäärät ovat hyvin hallittavissa. Enontekiöllä ei ollut tapahtunut aikaisemmin muita suuria uudistuksia, joten niistä ei ollut sen hetkiselällä henkilöstöllä kokemusta. Siinä tilanteessa ei voitu peilata historiaan, eikä myöskään oppia menneistä. Sen vuoksi muutosprosessissa itsessään on ollut paljon opeteltavaa, mikä on kuormittanut henkilöstöä. Henkilöstö myös kokee, että vuoden 2019 organisaatiouudistus on ollut parempi ja selkeämpi kuin vuoden 2017 uudistus. Se johtunee siitä, että toisessa organisaatiouudistuksessa oli opittu aiemmasta ja oli oltu kokeneempia. Myöskään vuoden 2019 organisaatiouudistus ei ole ollut radikaali, vaan siinä on lähinnä vain muokattu toimintatapoja vuoden 2017 organisaatiouudistuksen pohjalta.

*”Prosessi oli loppujen lopuks aika helppo.”* Haastateltava 7

*”Olin sit sitä mieltä, et ei tää organisaatio varmaan pysty muuttumaan, kun yhdellä rytinällä kerralla.”* Haastateltava 1

### **Nelivaiheinen muutosprosessi**

Kerätyn aineiston perusteella, osan henkilöstöstä on vaikeaa ymmärtää organisaatiomuutosprosessin eri vaiheet. Haastatteluissa tutkija kysyi, että miten Enontekiön organisaatiomuutos alkoi ja loppui, ja samalla pyrittiin saamaan selville, pystyykö haastateltava erottelemaan organisaatiomuutoksen eri vaiheet. Tutkija joutui kysymään täsmentäviä kysymyksiä aiheesta useassa eri haastattelussa, sillä haastateltavat eivät paikoitellen ymmärtäneet kysymystä, eivätkä vastanneet siihen. Henkilöstön oli vaikea ymmärtää, mitä kysymyksellä tarkoitettiin, sillä haastateltavista noin 25% alkoi puhumaan Enontekiön prosessimallista, eikä muutosprosessin vaiheista. Muutama haastateltava vastasi suoraan, että eivät tiedä muutosprosessin vaiheita.

*”Oliko henkilöstölle selkeää, miten tässä muutoksessa nyt edetään? Esimerkiksi aloititteko prosessin suunnittelusta?” Tutkija*

*”En osaa siitä sillälailla kertoa, kun miehen en ollu siinä sellain mukana. Kyllä sitä lautakuntarakenteiden muuttumista meille esiteltiin.” Haastateltava 5*

*”No itseasiassa, tämä ei ole heijastunut minun henkilöstöön ollenkaan. (”) Sillon aikanaan kaikki viranhaltijat oli siellä joryssä, et meil oli joka maanantai jory. Siellä sit lähetettiin käymään tätä prosessiorganisaatiota läpi. Minun ei oo ainakaa ollu vaikea ymmärtää, et se on sillo aikanaanki ollu minun korvien välissä, et asiat toimis tällä tavalla.” Haastateltava 5*

Epävarmuudesta huolimatta, Enontekiön muutosprosessin voi jakaa tarpeeseen, tavoitteeseen, suunnitteluun ja toteutukseen. Näistä selviä vaiheita ovat erityisesti tarve, tavoite ja toteutus. Suunnitteluvaiheen olemassaoloa ei ilmennyt kaikissa haastatteluissa ja osa henkilöstöstä koki, että tavoitteesta on siirrytty suoraan toteutukseen. Kuitenkin muutamissa haastatteluissa suunnitteluvaihe ilmeni, joten voidaan todeta, että sellainen vaihe on ollut olemassa. Erityisesti ne henkilöt, jotka ovat olleet mukana ideoimassa organisaatiomuutosta, mainitsivat suunnitteluvaiheen, mutta he, jotka eivät olleet, eivät hahmottaneet sitä niin selkeäksi vaiheeksi. Suunnitteluvaihe ei ole siis koskenut koko kunnan hallinnossa työskentelevää henkilöstöä, vaan sille on ollut olemassa oma työryhmänsä. Lisäksi haastatellut luottamushenkilöt mainitsivat, että suunnitteluvaihe kesti useita kuukausia. Muutosprosessista oli kaiken kaikkiaan vaikea keskustella henkilöiden kanssa, jotka eivät ole olleet mukana organisaatiomuutoksen suunnittelussa, sillä he eivät pystyneet kertomaan siitä juurikaan mitään.

*”No se 2017 vuoden organisaatio niin... no meillä oli selvät päivämäärät jollon alettiin toimia uudella tavalla.” Haastateltava 7*

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki organisaatiomuutosprosessin vaiheet ovat olleet kestoltaan melko lyhyitä, mikä selittää sen, että vaiheiden ymmärtäminen on ollut haastavaa etenkin henkilöstölle, joka ei ole osallistunut sen suunnitteluun. Muutoksen nopeudella on voinut olla vaikutusta myös siihen, että virheiden määrä on voinut kasvaa paikoitellen ja organisaatiomuutos on koettu epäselväksi. Lisäksi aineistosta ilmenee, että organisaatiomuutoksessa on ollut myös epäloogisuuksia ja kaikkia asioita ei ole mietitty tarpeeksi pitkälle.

*”Se muutos tuli kyllä tosi nopeasti ja kaikki ei ehkä oikein kerennyt siihen reagoimaan.”*

Haastateltava 6

*”Tietyt toiminnot ja kustannuspaikat menee eri tavalla niihin lautakuntiin, kun ne on taas tässä meidän elinvoima- ja hyvinvointiprosesseissa. Niin siinä tulee sitä ristiriitaa. Ne ei tällä hetkellä mee yks yhteen.”* Haastateltava 9

## **Tahto ja tarve**

Koko organisaatiouudistus on lähtenyt yhteisestä tahtotilasta muuttaa kuntaa uudenlaiseen suuntaan. Aineistossa ilmenee poliitikkojen ja johtavassa viranasemassa olevien henkilöiden välillä se ero, että poliitikot kuvailevat tahtotilaa pitkälti poliittiseksi. Yhteinen tahtotila on ollut kunnassa yhdistävä tekijä, jolla on ollut vaikutusta myös henkilöstön sitoutumisen kanssa. Kaikissa haastatteluissa korostuu se, että kunnan piti muuttua ja muutokselle nähtiin olevan tarve, joka oli kuntalaisten palveleminen entistä paremmin ja kunnan elinvoiman säilyttäminen. Haastateltavat pystyivät selittämään parhaiten tarve- vaiheen ja se perusteltiin jokaisessa haastattelussa samantyyllisesti.

Henkilöstö näki tarpeen organisaatiomuutokselle myös siksi, että kunnan muuttumattomuus kyllästytti osaa henkilöstöä. Tietyissä työtehtävissä organisaatiomuutosta odotettiin ja kaivattiin enemmän, kun taas toisissa. Osa henkilöstöstä kertoi, että vaikka he olivat odottaneet muutosta, he eivät itse halunneet lähteä ajamaan asiaa, vaan kunta tarvitsi erillisen muutosjohtajan. Kunta sai uuden kunnanjohtajan vuonna 2016, jonka johdostansa muutosta alettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan.

*”Oli pakko tehdä organisaatiomuutos, jotta me voidaan palvella paremmin tän alueen ihmisiä.”*

Haastateltava 1

*”Se oli sellanen tahtotila jo olemassa, mut me ei oltu ihan varmoja, mihin suuntaan sitä lähtis viemään.”* Haastateltava 4

Tarve- vaihe perusteltiin myös sillä, että vanha organisaatiomalli ei enää vastannut tämän päivän vaatimuksia, joten sitä piti muuttaa. Kunnan tavoite on haastattelujen perusteella ollut parantaa palvelujen laatua ja lisätä kuntalaisten osallisuutta muun muassa päätöksenteossa. Sen lisäksi on pyritty siihen, että kunnan henkilöstö pystyy paremmin puhaltamaan yhteiseen hiileen ja työskentelemään ryhmänä. Haastatteluista voi huomata sen, että haastateltavat puhuvat ajallisesti kaikista eniten ja pisimpään niistä syistä, minkä takia organisaatiomuutos haluttiin tehdä, eikä niinkään suunnittelu- tai toteutusvaiheista. Luottamushenkilöiden haastatteluissa korostuu uudet lautakuntarakenteet sekä vaikuttajatoimielimet, kun taas johtavassa viranasemassa olevien haastatteluissa niistä puhutaan vain harvassa.

## Tavoite ja suunnittelu

Tahto- ja tarvetilan jälkeen kunnassa alettiin konkreettisesti suunnitella organisaatiomuutosta ja sen toteutusta. Suunnitteluvaiheessa johtavassa asemassa olevat virkamiehet kävivät muun henkilöstön kanssa lävitse muutosta ja sitä, mitä muutos tulee pitämään sisällään. Muutosta käytiin lävitse useissa eri palavereissa, että miten asiat saadaan käytännössä tehtyä ja mitä toimenpiteitä se vaatii. Suunnitteluvaihe oli pääasiassa johtoryhmän käsissä ja siihen ei osallistunut aineiston perusteella muu henkilöstö.

*”Oli meillä palavereita siinä kesällä ja alkusyksyllä sit et miten esityslistat valmistellaan ja miten listat lähtee ja sillälaila.”* Haastateltava 7

*”Mulla on itellä sellainen käsitys, että suunnittelua on johtoryhmä pyöritellyt ja sit se on aina välillä tullut hyväksyttäväks.”* Haastateltava 6

## Toteutus

Suunnitteluvaiheesta siirryttiin toteutusvaiheeseen. Aineiston perusteella toteutus oli tehty vuonna 2018, joten siihen siirryttiin kohtalaisen ripeästi, minkä perusteella suunnitteluvaihe on jäänyt lyhyeksi. Toteutusvaihe on ollut haastava etenkin johtoryhmälle ja se on myös saanut kritiikkiä. Enontekiöllä on vähän henkilöstöä töissä verrattuna moniin muihin kuntiin, joten muutosprosessissa on jouduttu miettimään henkilöiden asemaa ja työtehtäviä eikä pelkästään työnkuvien muuttamista. Toisaalta, kun henkilöstöä on rajattu määrä, prosessi on saatu melko jouhevasti tehtyä kaiken kaikkiaan.

*”Se 2017 vuoden organisaatiomuutos oli tehty jo sillo 2018 ja pääosin toimeenpantu myös.”*  
Haastateltava 2

Aineiston perusteella ensimmäisen organisaatiomuutoksen uudet toimintatavat ovat otettu jo kokonaan käyttöön, mutta uusimman organisaatiomuutoksen tavoissa on vielä opeteltavaa tammikuussa 2020. Toteutus- vaihetta pidetään johtajan näkökulmasta haastavimpana, sillä henkilökunnan kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat tässä tärkeitä. Aineiston perusteella ei ilmene, että henkilöstö olisi jatkanut vanhoilla toimintatavoilla, mikä on tyypillistä organisaatiomuutoksissa.

*”Se muutoksen toimeenpano, niin se on muutoksen ydin, ei sinällään se suunnittelu tai valvonta vaan toimeenpano, sillä siellä on ne ihmiset sit vastassa.”* Haastateltava 2

*”Se kun organisaatiomuutoksia tehdään, niin olis hyvä miettiä asioita mahdollisimman loppuun asti ja sit vasta ottaa ne käyttöön. Et ei sitä muutosta kannata laittaa voimaan siinä vaiheessa, kun siellä on vielä asioita, mitkä ei oo ihan loppuun asti mietittyjä niin sit siitä tulee vaan sellasta epätietosuutta ja ihmisillä kysymystä, et mihkä tää nyt kuuluu ja miten tää menee.”* Haastateltava 9

*”Kyllä musta tuntuu, että se muutos on vieläkin meneillään, ei se oo vielä ohi.”* Haastateltava 10

Organisaatiomuutosta on pyritty arvioimaan jatkuvasti matkan varrella. Vuoden 2017 uudistusta on muokattu ja arvioitu kesällä 2019 ja sen pohjalta tehty korjauksia ja muutosehdotuksia. Sen lisäksi on järjestetty erilaisia kuulemistilaisuuksia, joissa on voinut kertoa oman näkemyksensä organisaatiomuutoksen seurauksista ja vaikutuksista. Kuitenkin pääasiassa organisaatiouudistus on ollut johtoryhmän käsissä. Uusi kokeilukulttuuri on mahdollistanut kunnassa sen, että jos jokin asia ei toimi, niin sitä pystytään helpommin muokkaamaan toisenlaiseen suuntaan. Esimerkiksi vuonna 2019 Enontekiöllä otettiin käyttöön osallistava budjetointi. Jos kunta kokee, että se ei toimi, sitä on helpompi muokata kokeilukulttuurin myötä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kunnassa arvioidaan toimintaa nykyään jatkuvasti ja sen myötä pystytään tekemään muutoksia ja reagoimaan tilanteisiin nopeammin.

*”Täällä yleisesti käydään keskusteluja henkilöstön kanssa, et mikä meininki.”* Haastateltava 10

Toteutusvaihe on ollut melko jouhevaa, jos toimenkuvan muuttaminen on koskenut pientä joukkoa. Jos taas on pitänyt muuttaa monen ihmisen työnkuvaa samanaikaisesti, toteutus on ollut hitaampaa. Näin ollen toteutusvaiheen kesto on riippunut pitkälti siitä, mitä muutetaan ja kuinka monen henkilön työ muuttuu.

*”Kun uusi lautakuntamalli otettiin käyttöön niin se on ehkä eniten aiheuttanut sitä työtä, koska se on koskettanut niin monia esittelijöitä ja se on koskettanut tavallaan useita toimialoja. Et sellaset uudistukset mitkä tavallaan niinkö... mikä koskettaa yhtä toimialaa niin ne on sit paljon nopeammin ikään kuin myös viety läpi. Et se mikä kosketti monia toimialoja nii siihe meni sit pitempi aika.”*

Haastateltava 7

## **Kritiikki**

Organisaatiomuutosprosessi saa kritiikkiä siinä, että kaikkia asioita ei suunniteltu tarpeeksi hyvin etukäteen, mikä on lisännyt epävarmuutta ja sekaannuksia työssä. Suunnitteluvaihe on ollut kestoltaan liian lyhyt, mikä on näkynyt toteutus -vaiheessa, kun henkilöstö ei ole tiennyt aina, miten joku asia pitää tehdä. Aineiston perusteella asioita olisi voitu miettiä enemmän etukäteen ja varata

suunnittelulle enemmän aikaa. Jälkikäteen tehty selvitystyö koetaan turhaksi lisätyöksi, sillä siltä olisi voitu välttyä paremmalla suunnittelulla.

*”Se mikä näissä muutoksissa aina on, et kun muutoksia tehdään niin siinä on ensarvoista, että se viedään niin kun loppuun asti.”* Haastateltava 9

*”On vieläkin jouduttu miettimään vähän myöhässä ja jälkikäteen joistakin toiminnoista, että kenelle ja mihkä prosessiin ne kuuluvat.”* Haastateltava 9

Lisäksi toteutus- vaiheessa isona asiana on ollut vanhojen toimintatapojen muuttaminen uusiin, joka on vienyt aikaa. Toteutus- vaiheessa myös näkyy suunnitteluvaiheen tulos ja asiat nähdään käytännössä. Jos suunnittelu on ollut vajaata, sen huomaa viimeistään toteutuksessa. Lisäksi, jos henkilöstöä ei olla otettu mukaan suunnitteluvaiheeseen, epävarmuus näkyy toteutusvaiheessa, kun uudet toimintatavat pitäisi ottaa käyttöön. Lisäksi, koska koko henkilöstö ei ole ollut mukana prosessissa alusta alkaen, se vaikuttaa heidän suhtautumiseensa.

### 5.3. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja muutokseen

Viime aikoina Enontekiön kunnassa on tehty paljon muutoksia lyhyessä ajassa. Niin kuin aiemmin mainittiin, osa henkilöstöstä kokee, että lyhyessä ajassa on tapahtunut jopa liikaa. Henkilöstön pystyy karkeasti jakamaan Enontekiöllä kahteen osaan, jotka ovat muutosmyönteiset sekä muutosvastaiset. Näiden lisäksi henkilöstössä on melko suuri joukko henkilöitä, joita ei voi kategorisoida selvästi kumpaankaan ryhmään. He ovat muutosvastarinnan ja muutosmyönteisten välissä ja kokevat vaihtelevasti molempia tunteita tai ei selvästi kumpaakaan. Näistä henkilöistä käytetään tässä tutkimuksessa termiä *neutraalijoukko*.

*”Osa oli innoissaan, että nyt on pakko tehdä jotain, ettei jäädä ihan paikalleen ja osa vastusti sitä verisesti, että kaiken maailman kampanjat lähti liikkeelle ja osa oli sit siltä väliltä.”* Haastateltava 1

#### **Sitoutuminen organisaatioon**

Ensiksi käsitellään Enontekiön henkilöstön sitoutumista organisaatioon, sillä tässä tutkimuksessa organisaatiositoutuminen vaikuttaa suuresti myös organisaatiomuutossitoutumiseen. Henkilöstö on pääosin hyvin sitoutunut Enontekiöön organisaationa. Kunnan henkilöstössä on vähän vaihtuvuutta, sillä vastaavanlaisia muita töitä ei ole kyseisellä alueella juurikaan tarjolla. Sitoutumisen kohteina ovat Enontekiöllä eniten organisaatio, ammatti ja työnkuva, eikä niinkään esimerkiksi tiimi.

Erityisen sitoutuneita organisaatioon ovat ne henkilöt, jotka ovat alun perin kotoisin Enontekiöltä. Vaihtuvuutta on enemmän työntekijöissä, jotka ovat tulleet kuntaan töihin kunnan ulkopuolelta.



Haastattelussa 3 ilmenee, että he saattavat ymmärtää asuessaan kunnassa, että välimatkat ovat todella pitkiä ja kokevat itsensä yksinäiseksi, minkä vuoksi irtisanoutuminen on mahdollista. Tällöin irtisanomisen syy ei liity välttämättä itse työhön tai organisaatioon, vaan alueellisiin tai henkilökohtaisiin syihin. Organisaation sisällä on jonkin verran vaihtuvuutta, ja osa haastateltavista on tehnyt kunnassa aiemmin töitä eri nimikkeillä.

Kunnanjohtajan mukaan, pääosin avoimet työpaikat tulevat Enontekiöllä hakuun eläköitymisen ja uusien tehtävien myötä, eikä irtisanoutuneiden työntekijöiden vuoksi. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö sitoutui organisaatiomuutokseen myös sen vuoksi, että heillä ei ollut mahdollisuutta etsiä uutta vastaavanlaista työtä Enontekiöltä, joten heidän oli hyväksyttävä organisaatiomuutos.

Sitoutuminen Enontekiöön työnantajana vaihtelee henkilöstössä eri syistä, jotka voidaan tulkita kolmen komponentin tavoin niin affektiivisena, normatiivisena kuin jatkuvuussitoutumisena. Näistä eniten on havaittavissa jatkuvuussitoutumista ja vähiten affektiivista sitoutumista. Osalla henkilöstöstä on paine pysyä kyseisessä työssä muun muassa perhesyistä. Lisäksi joissakin haastatteluissa korostuu tunne, että haastateltava ei halua muuttaa pois Enontekiön kunnasta, minkä takia jatkaa työssään.

*”Lähimmät vastaavat työt on sitten muissa kunnissa. Meillä on kunnan päästä päähän 240 kilometriä, eli esim. toimistoihmiset niin ei täällä oo muita vastaavanlaisia töitä koko kunnassa. Se on kuitenkin haastavaa, jos sie lähet 300kilometrillä päähän töihin et mites se perhe sit.”*

Haastateltava 3

*”Ehkä suurin syy miksi en vaihtais työpaikkaa on se, että mulla on täällä (Enontekiöllä) vapaa-aikaa. 8 tuntia levätään ja 8 tuntia menee työnantajalle ja sit mulla on vielä 8 tuntia ja mä hallitsen sitä ihan itse.”* Haastateltava 2

Jatkuvuussitoutuminen näkyy Enontekiön kunnan työntekijöillä siten, että he eivät uskalla irtisanoutua, sillä eivät välttämättä löytäisi kyseisestä kunnasta yhtä hyväpalkkaista tai vastaavaa työtä. Myöskään he eivät ole valmiita työskentelemään toisella paikkakunnalla tai eivät halua muuttaa toisaalle. He kokevat, että on helpompaa jatkaa nykyisessä työssä, jotta taloudellinen tilanne on turvattu.

*”Se on yks haaste täällä, kun ihmiset ei oo vaihtanut tehtäviä, kun ei täällä oo avoimia työmarkkinoita, et kun ne on päässy tänne kuntaan kerran töihin, niin nehän pysyy niin kauan kun ne on. Meillä on ollut niin muuttumaton se vakinaisten, varsinkin viraston porukat, et eläköitymisen myötä on vaihtunut porukat.”* Haastateltava 3

Muutamassa haastattelussa ilmeni, että mielekäs työ sitoo jäämään Enontekiölle, jolloin organisaatiositoutuminen voidaan tulkita affektiivisena. Myös näissä tapauksissa haastateltava kertoi lisäksi muita syitä, minkä takia haluaa jatkaa työssään myös tulevaisuudessa. Haastatteluiden perusteella kukaan ei koe pelkästään affektiivista sitoutumista, vaan useampaa kolmen komponentin muotoa.

*”Mä oon oikein tyytyväinen et oon saanut näin hyvän työpaikan täältä, olen viihtynyt työssä ja tykkään asua täällä.”* Haastateltava 7

Heikompaan affektiiviseen organisaatiositoutumiseen vaikuttaa Enontekiöllä se, että työmäärät ovat tietyissä viroissa suuria, mikä vaikuttaa työssäjaksamiseen ja -viihtymiseen. Jos työmäärät ovat suuria ja henkiset voimavarat vähillä, affektiivinen sitoutuminen organisaatioon on heikompa, kun silloin kun työmäärät ovat tasaiset. Tällöin sitoutuminen organisaatioon johtuu pääosin muista syistä kuin mielekkästä työtehtävästä. Affektiivinen sitoutuminen ei ole välttämättä pysyvä sitoutumisen muoto, mutta moni saattaa kokea jossakin vaiheessa sitä.

*”Tämä työ on tosi haastavaa, koska olen tässä yksin ja se ehkä vaikuttaa minun työssä jaksamiseen ja sit sitä kautta viihtymiseen.”* Haastateltava 8

*”Yleisesti kunnissa, varsinkin ehkä pienissä kunnissa ihmisten työmäärät ovat valtaisia, että tässä omassakin on näyttäytynyt, että kovin mieluusti, silloin kun tää (haastateltavan työtehtävä) on laadittu niin, kunta on laittanut vastuualueita. Ja niiden kanssa mä oon tässä nyt sit tullut toimeen. Että sillain se on näyttäytynyt. Tosi laajat vastuualueet yhdellä ihmisellä.”* Haastateltava 10

Lisäksi organisaatiositoutuminen näyttää Enontekiöllä vahvasti normatiivisena. Osa paikallisista työntekijöistä on saattanut olla sitoutuneita kuntaan jopa ennen kuin ovat olleet siellä töissä, sillä heidän sukulaisiaan on ollut aiemmin kunnassa töissä. Näin ollen osa henkilöstöstä on tavoitellut työpaikkaa pitkään. Esimerkiksi haastateltavien joukossa on henkilöitä, jotka ovat haaveilleet hallinnollisista töistä ja elämästä Enontekiöllä. He ovat saattaneet olla aiemmin töissä muualla, mutta ovat palanneet kuntaan, kun vapaita työpaikkoja on auennut hallinnon puolelta. Heidän kohdallaan organisaatiositoutuminen on pitkälti normatiivista.

## **Muutosvostarinta**

Henkilöstön organisaatiomuutossitoutumisen käsittely aloitetaan muutosvostarinnasta. Tässä tapaustutkimuksessa on oleellista huomata, että muutosvostarinnan osuus on hyvin pieni, mikä tarkoittaa kunnan henkilöstömäärissä vain muutamaa ihmistä tai korkeintaan pientä ryhmää. Päätellään, että muutosvostarinnan osuus on pieni, sillä haastateltavat käyttävät sanaa ”hän” tai ”ne”.

Kerätyn aineiston perusteella jokainen, joka puhuu muutosvastarinnasta, käyttää imperfektiä, eivätkä puhu tämän hetkisestä tilanteesta. Myöskään kukaan haastateltavista ei puhu itsestään muutosta vastustaneena. Oletetaan, että eniten muutosta vastustaneet henkilöt ovat jääneet eläkkeelle, sillä kerätyn aineiston perusteella, kukaan ei irtisanoutunut työstään muutoksen vuoksi. Organisaatiomuutosta suunnitteli ja johti melko tuore virkamiehistö, joka vaikuttaa myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

Henkilöstö kokee, että muutosvastarinta on tyypillistä kaikissa organisaatiouudistuksissa ja aina on joukossa sellaisia henkilöitä, jotka vastustavat varsinkin aluksi muutosta. On tyypillistä, että vähemmistö henkilöstöstä kuuluu muutosvastarintaan ja enemmistö hyväksyy sen. Haastatteluiden perusteella ilmenee, että muutosta vastustaneet henkilöt pystyttiin paikoitellen olettamaan etukäteen ja muutosta vastustaneet henkilöt eivät tulleet yllätyksenä muille. Se miksi jotkut henkilöt vastustivat muutosta, saattoi johtua siitä, että kunnassa oli ollut aiemmin hyvin vähän dynamiikkaa ja muutoksiin ei ollut yksinkertaisesti totuttu.

*”Aina jos asioita kovasti muutetaan, niin kyllä siellä sitä muutosvastarintaa on.”* Haastateltava 6

*”Aina on joukossa joku, joka ei pidä muutoksista.”* Haastateltava 1

Enontekiöllä muutosvastarinta kyseenalaisti muutosta ja pohti sitä, että onko muutokselle oikeasti olemassa olevaa tarvetta. He myös pyrkivät ajamaan muutoksen kumoon ja pyrkivät vaikuttamaan poliitikkojen päätöksiin. Ne henkilöt, joiden työnkuvaa ja asemaa muutos koski, saattoivat kokea, että he eivät jaksanut opetella uutta työtä. Tämä näkyi etenkin iäkkäämmässä henkilöstössä, sillä he kokivat, että olisi ollut helpompaa jatkaa työura loppuun samalla vanhalla kaavalla. Haastatelluista luottamushenkilöistä muutosvastarintaa ei ollut juurikaan havaittavissa. Muutosvastarinta kohdistui kerätyn aineiston perusteella eniten virkamiehistöön eikä poliitikkoihin.

*”Ehkä kärjekkäin esimerkki siitä vastustuksesta oli erään johtavan viranhaltijan toiminta, sillä hän ei tullut enää niihin kokouksiin, jossa tehtiin sitä muutosta ja rakennettiin yhdessä. Ja sit kun muutos oli esillä, vaikka kunnanvaltuustossa hän voimakkaasti sitä kritisoi ja yritti poliitikkojen kautta käyttää vaikuttamiskeinoja, että torpataan se muutos.”* Haastateltava 1

Niin kuin on todettu, pienessä kunnassa on ollut varsinkin aikanaan tyypillistä, että yhdellä henkilöllä on paljon vastuuta ja työnkuvat ovat varsin laajoja. Enontekiön organisaatiomuutoksen myötä työnkuvia muutettiin, jotta työmäärä jakaantuisi tasaisemmin henkilöstön kesken. Muutamat työtehtävät olivat liian laajoja yhdelle ihmiselle. Tämän seurauksena muutamien työtehtävien rinnalle tuli vastaavanlaisia toimia. Organisaatiomuutosta vastustaneet henkilöt pelkäsivät pääasiassa oman

asemansa menettämistä ja kokivat muutoksen sen vuoksi uhkana. Aineiston perusteella muutosvastarinta syntyi, sillä kukaan ei halunnut menettää valtaa organisaatiossa.

*”Hän ymmärsi, että se työnkuva oli liian laaja, mut sit kun sitä lähdettiin uudistamaan tän organisaatiomuutoksen myötä, hän vastusti sitä verisesti.”* Haastateltava 1

*”Ne ehkä koki, että niiltä olis lähteny valtaa.”* Haastateltava 4

Vastustus näkyi henkilöissä muun muassa lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Heillä, jotka vastustivat organisaatiomuutosta, sairauspoissaolot lisääntyivät ja puolestaan heillä, jotka olivat sen puolella, poissaolot vähenivät. Sen lisäksi heillä oli kaikista eniten sairauspoissaoloja, jotka vastustivat kaikista eniten organisaatiomuutosta. Sairauspoissaolojen lisäksi vastustus näkyi kunnassa konkreettisesti erilaisina kuppikuntina ja kampanjoina. He ketkä vastustivat muutosta, pyrkivät saamaan muutoksen syrjäytettyä. Osa henkilöstöstä kokee, että vastustus koettiin vahvemaksi mihin oltiin alun perin varauduttu.

*”Se muutos näkyy henkilöstön hyvinvoinnissa ja osa rupee oikeesti voimaan pahoin. Voi tulla pitkiäkin sairaspöissaoloja.”* Haastateltava 1

*”Sit tuli sellasia erilaisia vastavoimia, kuten muutosta vastustavia kampanjoita.”* Haastateltava 4

Muutos on luonteeltaan epävarma, mikä on heijastunut myös henkilöstöön lievänä tai kohtalaisena muutosvastarintana. Tällöin sitoutuminen muutokseen on ollut muodoltaan eniten jatkuvaa, sillä kukaan ei kuitenkaan loppu viimein halua menettää työpaikkaansa. Muutosvastarintaa voi kuvailla näissä tapauksissa tapauksina ”olisi helpompi jatkaa vanhoilla hyväksi todetuilla toimintatavoilla, kun vanhat ovat melko epäselvät”. Epävarmuus on näkynyt yhtenä konkreettisena esimerkkinä henkilöstössä siinä, että aina ei olla tiedetty, kuka on kenenkin esimies. Nämä ovat tulleet niissä tilanteissa ilmi, kun jokaisen työntekijän kanssa on käyty keskustelua ja asioita lävitse liittyen organisaatiomuutokseen. Lisäksi uudet lautakuntarakenteet ovat aiheuttaneet epävarmuutta niin henkilöstössä kuin poliitikoissa etenkin prosessin alkuvaiheessa.

*”Se lautakuntarakenteiden ja nimikkeiden muuttuminen aiheutti aluks hämminkiä. Ja kun ei oikein tietty et mihin lautakuntaan tää nyt kuuluu ja miten nää lautakunnat toimivat.”* Haastateltava 8

Epävarmuus on liittynyt usein muutosprosessin alkuvaiheisiin ja epävarmuutta ovat kokeneet eniten ne, jotka eivät ole osallistuneet muutoksen suunnitteluun. Näin ollen kerätyn aineiston perusteella moni on kokenut epävarmuutta niin muutosprosessin alku- kuin loppuvaiheessa. Kaikille ei ollut selvää, miten tavoitteet saavutetaan ja toiseksi se, mitä asioita pitää tehdä, kun uudet toimintatavat ovat jo otettu käyttöön.

*”Muistan, että luottamusmiehilläkin oli samanlaista hämmennyksen tilaa, et ei oikein tiedetty mitkä asiat kuuluvat ja kenelle kuuluvat.”* Haastateltava 8

Aineistossa esiintyy sana *luopumisprosessi* ja sen tuomat haasteet. Ihmiset kohtaavat elämänsä aikana useita luopumistilanteita, eivätkä ne ole aina yksinkertaisia tai helppoja. Niitä tapahtuu niin työelämässä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Haastateltava 2 mainitsee, että hän ei käyttäisi termiä muutosvastarinta vaan mieluummin puhuisi luopumisen vaikeudesta. Joistakin asioista luopuminen on vaikeaa toisille ihmisille ja prosessi voi olla haastava. Uusien asemien ottaminen haltuun on epävarmaa, sillä on vaikeaa tietää etukäteen, miten oma asema tulee mukautumaan uudessa organisaatiomallissa. Aineistosta korostuu, että vanhoista tavoista on sitä helpompi luopua, mitä enemmän henkilöstö tietää muutoksesta ja uusista toimintatavoista.

*”Kun luovut jostain missä olet ollut ammattilainen ja otat käyttöön uudet tavat, jossa et olekaan, niin samalla luovut työidentiteetistäkin.”* Haastateltava 2

Tämän tutkimuksen kohdalla on tärkeää huomata, että muutosvastarintaa on esiintynyt eniten organisaatiomuutosprosessin alkuvaiheessa ja se on vähentynyt ajan kuluessa. Muutosvastarinta on muuttanut muotoaan alkuvaiheen jälkeen ja tällä hetkellä se näkyy eniten epävarmuutena esimerkiksi siitä, kenelle tietyt työt kuuluvat ja kuka hoitaa mitäkin. Vaikka epävarmuutta esiintyy edelleen henkilöstössä jonkun verran, aineiston perusteella ilmenee, että organisaatiomuutokseen suhtaudutaan tällä hetkellä neutraalisti, eikä haastateltavien keskuudessa voida puhua muutosvastarinnasta. Näin ollen kaikki virkamiehet eivät koe muutosmyönteisyyttä, mutta eivät myöskään ole muutosvastaisia, vaan enemmistö on edelleen jotain siltä väliltä.

## **Muutosmyönteisyys**

Seuraavaksi käsitellään, miten muutosmyönteisyys näkyy kunnan henkilöstössä. Muutosmyönteisyys on näkynyt kunnan henkilöstössä innostuksena ja ideoimisena. He, jotka olivat muutoksen kannalla, kokivat muutoksen innostavana ja ovat sitä mieltä, että organisaatiouudistus on tuonut lisää energiaa ja motivaatiota työhön. Myös henkilöt, jotka ovat saaneet olla mukana vaikuttamassa organisaation uudistamiseen, kokevat enemmän affektiivista sitoutumista ja muutosmyönteisyyttä. Tämä johtuu siitä, että he tunnistavat organisaation prosessinvaiheet ja tavoitteet muita paremmin.

*”En mie ois täs kunnassa, jos ei ois tullu näitä muutoksia. Mie oisin taatusti hakenu, jos tää olis ollu samanlaista, kun aikanaan, niin kyl mie olisin hakenu muualle.”* Haastateltava 3

*”Kyllä tämä (organisaatiomuutos) oli minulle mielusa yllätys.”* Haastateltava 5

Sitoutuminen näkyy henkilöstössä myös siinä, että he ovat olleet muutosprosessin aikana innostuneita opettelemaan uutta ja haastatteluissa ilmenee, että he ovat oppineet viime vuosina ylipäättään paljon uusia asioita työelämässä. Tämä korostuu erityisesti henkilöillä, jotka olivat olleet jo pidempään Enontekiöllä töissä, sillä he vertaavat nykyhetkeä menneeseen. Osa haastateltavista myös kuvailee sitoutumistaan organisaatiouudistukseen sillä, että tekivät viime vuosina pitkiä työpäiviä ja antoivat erilaisen työpanoksen kuin aiemmin kunnassa. Tuloksissa ilmenee, että toiset kokevat saavansa lisää energiaa työhön, kun työmäärät kasvavat, kunhan työ pysyy mielekkäänä.

*”Sillon kun on paljon töitä tehtävänä, niin ihminen voi olla parhaimmillaan. Tai mie ainakin oon.”*

Haastateltava 3

*”Kyllähän tässä on ollut sellaista positiivista imua näinä vuosina. Ei oo ollut huolta etteikö työ olis sitouttanut.”* Haastateltava 7

Enontekiön kunnassa muutosmyönteisyys näkyy affektiivisena ja normatiivisena sitoutumisena. Käsitellään ensiksi affektiivista sitoutumista Enontekiöllä, sillä se on selkeämpi muutosmyönteisyyden muoto. Työntekijät, jotka ovat affektiivisesti sitoutuneita organisaatiomuutokseen, ponnistelevat yhteisten tavoitteiden eteen sekä kokevat myönteistä tunnetta siitä, että viihtyvät työssään paremmin nyt kuin ennen muutosta. Henkilöstö, joka kokee eniten affektiivista sitoutumista, ei koe syytä vaihtaa työpaikkaa. Heistä moni kokee myös muita sitoutumisen muotoja, sillä moni haluaa työskennellä Enontekiössä. Kuitenkin he määrittelevät haastattelun aikana halunsa jatkaa työssään myös muilla syillä, kuten sillä, että työ on motivoivaa ja mielekäästä.

Haastatteluissa ei ilmene, että henkilöstö olisi sitoutunut organisaatiomuutokseen sen vuoksi, että se edistäisi uraa tai parantaisi työmahdollisuuksia. On kuitenkin mahdollista, että henkilöstö, joka antaa täyden panoksen muutokselle, tavoittelee esimerkiksi parempaa asemaa tai palkankorotusta kunnassa. Koetaan, että on normaalia, että nämä asiat eivät nouse esiin noin kahdenkymmenen minuutin aikana, kun haastattelija on haastateltavalle tuntematon. Organisaatiomuutokset ovat koettu niin yhteisinä kuin henkilökohtaisina haasteina ja niiden onnistuminen halutulla tavalla on sekä yhteinen, että työntekijän oma tavoite.

*”Kyllähän nää organisaatiomuutokset koetaan sillai henkilökohtaisena haasteena, et saa ne toimeenpantua halutulla tavalla ja kanssa sillai mahdollisuutena, et mennään kohti jotain uutta.”*

Haastateltava 7

Affektiivista sitoutumista kokevat eniten he, jotka ovat olleet organisaatiossa töissä alle viisi vuotta. Henkilöt, jotka ovat työskennelleet kunnassa alle viisi vuotta, eivät vastusta muutosta yhtä paljoa kuin kunnassa kauemmin työskennelleet. Myös he, jotka ovat olleet nykyisessä tehtävässään alle viisi vuotta, kokevat todennäköisemmin affektiivista sitoutumista. Myös he, jotka ovat tulleet kuntaan töihin muualta Suomesta, kokevat todennäköisemmin affektiivista sitoutumista organisaatiomuutosta kohtaan. Heille muutokset voivat olla heille entuudestaan tuttuja aiemmista työpaikoista, joten niihin suhtautuminen voi olla myönteisempää.

Haastatelluista henkilöistä kokivat vähiten affektiivista sitoutumista ne, jotka eivät ole osallistuneet organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon, kun taas suunnittelussa mukana olleet kokevat eniten affektiivista sitoutumista ja muutosmyönteisyyttä. Sen vuoksi, affektiivinen sitoutuminen on vahvinta haastatelluilla henkilöillä, jotka ovat olleet alusta alkaen hyvin selvillä organisaation tavoitteista.

Affektiivinen sitoutuminen on joissakin määrin kasvanut Enontekiöllä organisaatiomuutoksen myötä, sillä osa haastateltavista kokee työnsä tänä päivänä mielekkäämmäksi kuin aiemmin, koska yhteistyötä tehdään nykyään enemmän. Töihin on mielekkäämpi mennä ja yhteisöllisyys on parantunut kunnassa viime vuosina. Lisäksi henkilöt, jotka ovat saaneet positiivista palautetta ja tukea omaan työhönsä, kokevat enemmän affektiivista sitoutumista organisaatiomuutosta kohtaan.

*”Siitä toimintakyvystä oon saanut paljon positiivista palautetta ja se on auttanu mua tietysti sitoutumaan paljon enemmän tähän.”* Haastateltava 2

Käsitellään seuraavaksi lyhyesti normatiivista sitoutumista, sillä se on toinen muutosmyönteisyyden muoto tässä tutkimuksessa. Normatiivisesti sitoutuneille on tärkeää työskennellä omassa kotikunnassa ja kehittää kotikuntaa. Organisaatiomuutos on motivoinut heitä, sillä he kokevat ylpeyttä Enontekiön edistyksestä. He saattavat mainita haastattelussa siitä, että Enontekiöllä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia aiemmin, joten pitivät siitä, että saavat olla mukana kehittämässä kuntaa eteenpäin. Näin ollen normatiivisesti sitoutuneet saattavat pohjustaa sitoutumisensa myös kulttuurillisilla syillä.

*”Haluan kotikuntani puolesta työskennellä.”* Haastateltava 8

## **Neutraalijoukko**

Muutosvastarintakappaleessa mainitaan, että muutosvastarinnan osuus Enontekiöllä on hyvin pieni. Se ei kuitenkaan tarkoita, että loput henkilöstöstä olisivat muutosmyönteisiä. Enontekiön kunnassa muutosvastaisten ja muutosmyönteisten lisäksi on melko suuri joukko ihmisiä, jotka eivät selvästi

kuulu kumpaankaan ryhmään. Heistä käytetään tässä tutkimuksessa käsitettä *neutraalijoukko*. Neutraaliin joukkoon kuuluvat eivät vastusta muutosta, mutta eivät tee mitään ylimääräistäkään muutoksen eteen. He tekevät annetut tehtävät, mutta eivät välttämättä ideoi tai suunnittele organisaatiomuutosta. He eivät myöskään erityisesti innostu organisaatiomuutoksesta, mutta hyväksyvät sen. Neutraalijoukko voidaan tunnistaa organisaatiossa sillä, että kokouksissa he eivät vastusta päätöksiä, mutta todellisuudessa eivät myöskään niitä välttämättä kannata. Heidän syynsä hyväksyä muutos voi tulla organisaation ulkopuolelta, kuten paineena pysyä kyseisessä työssä. Neutraalijoukko kokee joko normatiivista tai jatkuvuusitoutumista tai molempia ja vähemmän affektiivista sitoutumista.

*”Loppujen lopuks sillä ei oo ollu suurta merkitystä mun oman työn kannalta. Ne mun työt pitää tehdä oli ne sitten organisoitu miten tahansa.”* Haastateltava 9

Neutraalijoukko haluaa sitoutua muutokseen, etteivät toisi lisää paineita työkavereille. Niin kuin on todettu, yhdellä työntekijällä on pienessä kunnassa muutenkin paljon töitä, joten neutraalijoukko kokee, että eivät halua saada niitä lisää työkavereille hidastamalla muutosta omalla asenteellaan. Näin ollen he eivät myöskään halua tietoisesti olla osana muutosvastarintaa. He myös saattavat olla sitä mieltä, että muutosta tarvitaan, mutta eivät itse halua edistää sitä. Tällöin voidaan tulkita, että neutraalijoukko kokee normatiivista sitoutumista. Organisaation kannalta, neutraalijoukko on kuitenkin arvokas, sillä he tekevät työnsä ja ovat uskollisia työntekijöitä.

*”Kyllä henkilöstö on ollut mukana toimeenpanemassa näitä asioita, en nyt tiedä mikä se innokkuuden aste on tai mikä sen pitäis olla. Ja onhan se täällä niin ettei kukaan täällä halua muutoksia tehdä muutoksen vuoksi, se pitää kyllä osata perustella.”* Haastateltava 5

*”Kyl mie mietin koko ajan et tääl pitäs jotakin (muutosta) tapahtua, mut mie en oo oikea henkilö viemää niitä eteepäi. (”) En mie ajattele olevani sellainen et mie lähtisin viemää isoja organisaatiomuutoksia.”* Haastateltava 3

Neutraalijoukko kuvailee, että on normaalia, että työelämässä tapahtuu muutoksia ja että organisaatio kehittyy. He eivät kuitenkaan painota haastattelun aikana organisaatiomuutoksen positiivisia eikä negatiivisia vaikutuksia vaan puhuvat organisaatiomuutoksen seurauksista yleisesti. Sen lisäksi he saattavat tunnistaa kollegoidensa sitoutumisen paremmin kuin omansa ja puhuvat haastattelun aikana enemmän muiden asenteista kuin omistaan. Haastattelun aikana tutkija joutuu kysymään erikseen, mitä mieltä haastateltava itse on ollut asiasta ja miten hän on suhtautunut muutoksiin. Neutraalijoukon tunnistettavin piirre on, että he eivät itse ajaisi eteenpäin organisaatiouudistuksia, eikä neutraalijoukko toimi innovointia edistävänä.



Tutkija kysyy: ”Mitä mieltä olit organisaatiouudistuksesta?”

*”Ei ollut suuri hämmästyks tai ihmetys. Onhan se uus prosessiorganisaatio silleen selkeempi.”*

#### Haastateltava 9

Neutraalijoukko ei ole juurikaan osallistunut organisaatiomuutoksen suunnitteluprosessiin, vaan on ollut mukana ainoastaan toteutusvaiheessa, mikä ilmenee kerätyssä aineistossa. Näin ollen neutraalijoukko voisi olla todettua pienempi, jos suurempi joukko olisi voinut osallistua organisaatiomuutoksen suunnitteluprosessiin alusta alkaen.

Neutraalijoukko on kokenut muutosvastarinnan tavoin epävarmuutta organisaatiomuutosprosessin vaiheissa, mikä on saattanut vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. Epävarmuus vaikuttaa siihen, että neutraalijoukko kokee vahvasti normatiivista sitoutumista, sillä he kokevat, etteivät ole hyvin eikä huonosti selvillä organisaation tavoitteista. He tietävät tavoitteista jonkin verran, mutta kokevat myös epävarmuutta.

Neutraalijoukko voi kokea vaihtelevasti myös affektiivista sitoutumista. Heidän suhtautumisensa organisaatiomuutoksiin on pääasiassa tasaista, mutta he voivat myös innostua paikoitellen muutoksesta. Voi olla mahdollista, että neutraalijoukon suhtautuminen muuttuu ajan myötä affektiiviseksi, kun aikaa on kulunut enemmän.

#### **Yhteenveto sitoutumisesta**

Taulukossa 2 on esitetty, miten kolmen komponentin malli näkyy Enontekiön henkilöstön suhtautumisena organisaatiomuutosta kohtaan. Jatkuvuussitoutuminen on hyvin vahvaa organisaatiota kohtaan, mikä vaikuttaa myös organisaatiomuutoksen sitoutumiseen. Sen vuoksi niitä kahta ei olla eritelty, sillä se on tässä tapauksessa todella haastavaa ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Muutosvastaisuus on lisätty jatkuvuussitoutumisen sarakkeeseen, sillä henkilöstö on tällöin sitoutunut organisaatioon, mutta ei muutokseen.

**Taulukko 2:** Kolmen komponentin malli Enontekiöllä

	<b>AFFEKTIIVINEN</b>	<b>NORMATIIVINEN</b>	<b>JATKUVUUS</b>
<b>Suhtautuminen</b>	muutosmyönteisyys	muutosmyönteisyys, neutraalijoukko	neutraalijoukko, muutosvastaisuus
<b>Miten näkyy?</b>	Työn imu, pitkät työpäivät, vähän poissaoloja.	Tekevät työnsä, mutta eivät mukana ideoimassa yms. Esiintyy kulttuurillista ja alueellista ylpeyttä.	Alue sitoo niin vahvasti, että tekevät työnsä, jotta työpaikka säilyisi. Eivät tunnista muutoksen tavoitteita.
<b>Aineistosta lainattu</b>	”Positiivista imua viime vuosina”	”Kotikunnan puolesta työskentelen”	”Lähimmät vastaavat työt muissa kunnissa”

## 6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käydään lävitse tutkimuksen keskeiset tulokset ja tehdään johtopäätökset. Tuloksia pyritään puhuttelemaan yhdessä teorian kanssa, minkä avulla voidaan saada luotettavuutta tuloksiin. Lisäksi esitellään jatkotutkimusehdotukset sekä pohditaan tutkielmaan vaikuttaneita rajoitteita.

### 6.1. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan selville, miten Enontekiön henkilöstö on kokenut kunnassa tehdyn organisaatiomuutoksen ja miten muutokseen sitoutuminen näkyy henkilöstössä. Niin kuin Juuti ja Virtanen (2009, 7-19) ovat todenneet, viime aikoina julkishallinnossa on pyritty kehittämään palveluiden laatua ja asukaslähtöisyyttä. Nämä olivat myös Enontekiön organisaatiomuutoksen taustalla ja toiminnasta haluttiin nykyaikaa vastaava. Syy organisaatiomuutokselle oli varsin ajankohtainen ja perusteltu, eikä muutosta selvästikään tehty vain muutoksen vuoksi. Tämä on vaikuttanut myös siihen, miten henkilöstö on lähtenyt muutosprosessiin mukaan, sillä he pitivät muutosta tarpeellisena.

Useiden tieteellisten tutkimusten perusteella, organisaatiomuutokset tehdään, jotta organisaatio voisi olla menestyksekkäämpi ja kilpailukykyisempi. Tämä on kuitenkin haastavaa kunnassa, joka kärsii muuttotappiosta ja alhaisesta syntyvyydestä. Vaikka tällaisessa kunnassa tehtäisiin organisaatiomuutos, jolla tavoiteltaisiin parempaa kilpailukykyä, ei se automaattisesti tuo mukanaan uusia työpaikkoja tai muuttovoittoa. Virtasen ja Stenvallin (2014, 180) mukaan, organisaation kannattaa lähteä muutoksissa liikkeelle siitä, missä se on hyvä. Näin ollen Enontekiö lähti kehittämään yhdessä tekemistä ja yhteisöllisyyttä ja laati strategian ”*met themä yhdessä*”. Leponiemi (2019) on todennut tutkimuksessaan, että pienessä kunnassa pitää hyödyntää yhteisöllisyyttä, jotta haluttuja asioita saadaan tehtyä. Näin ollen kilpailukykyyn parantaminen tarkoittaa Enontekiöllä niinkin yksinkertaista asiaa kuin vuorovaikutuksen kehittämistä. Yhteiskunnallisesti ajateltuna, pienten ja harvaanasuttujen kuntien olisi tärkeää pohtia, voisiko kunnan vuorovaikutuksessa olla kehitettävää, jotta kunta voisi olla kilpailukykyisempi.

Enontekiön organisaatiomuutoksella on pyritty saamaan aikaan pidemmän aikavälin kulttuurillinen muutos ja prosessia oli vaikea suunnitella ja tutkia etukäteen. Kerätystä aineistosta korostuu, että organisaatiomuutoksilta ei voida välttyä tänä päivänä edes Suomen käsivarressa, jos halutaan pysyä mukana muuttuvassa maailmassa. Näin ovat todenneet myös Oreg, Michel ja Todnem (2013, 4) tutkimuksessaan. Enontekiö oli pysynyt muuttumattomana vuosia ja sen vuoksi monia asioita jouduttiin muuttamaan kerralla.

## Ensimmäisen tutkimuskysymyksen johtopäätökset

Pohditaan ensin tutkimuksen ensimmäistä tutkimuskysymystä, *miten organisaatiomuutos on kunnassa koettu johtavassa viranasemassa olevien näkökulmasta*. Ennen kaikkea, organisaatiomuutos koettiin Enontekiössä ajankohtaiseksi, merkitykselliseksi ja järkeväksi projektiksi. Se kuitenkin aiheutti osassa henkilöstössä vastustusta. Enontekiön toimintamalli oli ollut pitkään muuttumaton ja muutoksiin ei ollut totuttu. Tämä aiheutti henkilöstössä alun perin kahtia jakautumista, sillä osa oli innoissaan, että muutoksia tapahtuu ja osa vastusti muutosta. Vastustus on kuitenkin painottunut muutosprosessissa alkuvaiheeseen ja muutosvastaisuudesta puhutaan kerätyssä aineistossa imperfektissä.

Yksi tutkimustulos on, että ihmisten asenteet muutosta kohtaan eivät ole suoranaisesti joko positiivisia tai negatiivisia. Muutokset ovat monimuotoisia ja monimutkaisia, joten myöskään henkilöstön näkemys muutoksesta ei voi olla yksiselitteinen tai muuttumaton. Sen vuoksi muutosvastarinnan ja muutosmyönteisyyden rinnalla käytetään tässä tutkimuksessa termiä neutraalijoukko. Sitä negatiivisempi näkemys on, mitä vähemmän tiedetään muutoksesta ja mitä enemmän se koskettaa yksilön oman työnkuvan muuttumista. Vastaavasti se koetaan positiivisempänä, mitä enemmän siitä tiedetään.

Jaros (2010, 105) on todennut, että organisaatiomuutokset usein osoittautuvat ja koetaan ongelmallisiksi, vaikka ne ovatkin välttämätön edellytys kehityksen kannalta. Myös Enontekiön kunnassa esiintyi epävarmuutta osassa henkilöstössä ja se toi mukanaan omia haasteitaan kunnan työntekijöiden arkeen. Pienessä kunnassa töitä on paljon henkilöstöön nähden, joten organisaatiomuutos ei ole helppo hoitaa aikataulussa ja onnistuneesti muun työn ohella. Tämä myös korostui aineistossa, jossa puhuttiin 'lakisääteisistä tehtävistä' ja 'leveistä pöydistä'. Pienessä kunnassa organisaatiomuutoksista seuraa herkemmin muutosväsymys, jota voidaan pitää luonnollisena ilmiönä henkilöstömäärään nähden.

Toinen syy, miksi ongelmallisuutta esiintyi, johtuu siitä, että kaikkea ei voitu ottaa suunnitteluprosessissa huomioon, koska kyseessä on pidemmän aikavälin muutosprosessi. Tällöin voidaan puhua rationaalisuuden sijaan sattumanvaraisesta muutosprosessista, millainen myös Enontekiön muutosprosessi oli luonteeltaan. Myös Simon (1977) on todennut, että tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta ja päätökset perustuvat hänen mukaansa aina puutteelliseen tietoon ja osaamiseen. Näin ollen puutteellinen tieto luo epävarmuutta, mikä aiheutti Enontekiöllä osassa henkilöstössä muutosvastarintaa. Myös tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että jos

organisaatiomuutos on luonteeltaan sattumanvarainen, se osoittautuu ongelmalliseksi ja aiheuttaa epävarmuutta. Näin ollen sattumanvarainen muutosprosessi aiheuttaa todennäköisemmin myös muutosvastarintaa, sillä siihen sisältyy aina epävarmuutta. On kuitenkin tärkeää, että organisaation johdossa ymmärretään ja hyväksytään, että kaikkea ei voida tietää etukäteen, mutta myös siitä viestitään henkilöstölle.

Henkilöstössä myös ilmenee, että ihmisten luonteenpiirteillä on valtavasti eroa, miten he ovat suhtautuneet muutokseen. Ne, jotka ylipäättään pitävät uudistuksista ja muutoksista ovat suhtautuneet alusta alkaen optimistisemmin muutokseen kuin ne, jotka eivät suosi muutoksia muutenkaan. Näin ollen ihmisten persoonilla on melko paljon merkitystä siihen, miten he suhtautuvat työpaikalla tapahtuviin muutoksiin.

Tutkimuksen tuloksia analysoidessa on tärkeää huomata, että organisaatiomuutos sai pääosin positiivisen tai neutraalin vastaanoton ja se koettiin myönteisenä ilmiönä kunnassa. Haastatteluita tehdessä, kukaan ei ole sitä mieltä, että organisaatiomuutos olisi pitänyt jättää tekemättä. Myös Enontekiön edistyksellisyys saa huomiota ja henkilöstö kokee olevansa valmiimpi muutoksille myös tulevaisuudessa. Siispä lievän muutosvastarinnan taustalla on ollut pitkälti kokemattomuus ja pelko tuntemattomasta tulevaisuudesta. Näin olen Steigenbergerin (2015) tulkinta siitä, että muutostilanteeseen kuuluu vahvasti merkityksen etsintä, voidaan pitää totena. Ihmiset pyrkivät etsimään syytä ja seurauksia sille, mitä on tapahtunut, mitä tällä hetkellä tapahtuu ja mitä tulee tapahtumaan.

### **Toisen tutkimuskysymyksen johtopäätökset**

Tarkastellaan seuraavaksi tutkimuksen toista tutkimuskysymystä. Se pyrki selvittämään, *miten kunnan henkilöstössä näkyy, ovatko he sitoutuneet organisaatiomuutokseen vai eivät*. Foster (2010) on määritellyt tutkimuksessaan, että sitoutuminen on erityisen tärkeää organisaation menestymisen ja organisaatiossa tapahtuvien muutosten onnistumisen kannalta. Voidaan karkeasti ajatella, että kaikki ovat sitoutuneet organisaatiomuutokseen, sillä haastatteluissa ei ilmennyt, että kukaan olisi irtisanoutunut virastaan organisaatiomuutoksen takia.

Organisaatiomuutoksessa pyrittiin parantamaan yhteisöllisyyttä ja sen kehittyminen on myös auttanut henkilöstön sitoutumisen kanssa. Leponiemi (2019) on todennut, että yhteisöllisyyden avulla saadaan toteutettua haluttuja asioita, sillä se vaikuttaa tehokkuuteen pienessä kunnassa. Tehokkuutta ei kuitenkaan saavuteta ilman sitoutuneita ihmisiä. Organisaatiomuutos koettiin onnistuneeksi monella tapaa ja yhdessä tekeminen kehittyi muutoksen myötä. Henkilöstöstä näkyy, että he sitoutuivat muutokseen, koska projekti kosketti koko kuntaa ja sitä tehtiin yhdessä.

Voidaan todeta, että pienessä kunnassa yhteisöllisyyttä voidaan parantaa yhteisten hankkeiden myötä. Enontekiöllä organisaatiomuutos on ollut yhteisöllisyyttä tukeva projekti. Kun yksilöt ponnistelevat yhteisten hankkeiden eteen, se auttaa myös yksilöä sitoutumaan sekä hankkeeseen, että organisaatioon enemmän. Näin ollen sitoutuminen näkyi yhdessä tekemisenä ja vuorovaikutuksena. Myös Leponiemi (2019) on määritellyt tutkimuksessaan, että pienen kunnan yhteisöllisyyden kannalta erilaiset yhteiset hankkeet ovat tärkeitä. Pidemmällä aikavälillä yhteisöllisyyttä tukevat hankkeet vaikuttavat myös kunnan elinvoimaisuuteen.

Henkilöstön organisaatiomuutossitoutumista voi tarkkailla myös Enontekiöllä affektiivisen, normatiivisen sekä jatkuvan sitoutumisen muotoina, joista Allen ja Meyer (1990) käyttävät termiä kolmen komponentin malli. Nämä kaikki kolme komponenttia nousivat jonkun verran esiin kerätystä aineistosta. Aloitetaan kolmen komponenttimallin käsittely jatkuvuussitoutumisesta.

### **Jatkuvuussitoutuminen organisaatiomuutokseen**

Kolmesta komponentista nousi eniten esiin tässä tutkimuksessa jatkuvuussitoutuminen, jonka henkilöstö koki pitkälti samalla tavalla. Enontekiöllä on ylipäätään vähän töitä tarjolla, joten moni, joka on kuntaan kerran päässyt töihin, on siellä eläkeikään asti töissä. Gonzalez ja Guillen (2008) ovat määritelleet, että jatkuvuussitoutumiselle on tyypillistä alhaiset tai vähäiset vaihtoehdot työllistyä nykyisen työn jälkeen. Näin ollen, Enontekiössä organisaatiositoutuminen ja jatkuvuussitoutuminen ovat poikkeuksellisen vahvoja. On vaikea määritellä selvästi, miten henkilöstö on sitoutunut itse organisaatiomuutokseen, sillä he eivät vaihtaisi työpaikkaa välttämättä mistään syystä, sillä vastaavia töitä ei ole alueella tarjolla.

Henkilöt, jotka kokevat kolmesta komponentista eniten jatkuvuussitoutumista muutosta kohtaan, eivät ole osallistuneet muutoksen suunnitteluun, vaan ovat olleet mukana vain toteutuksessa. Näin ollen he ovat olleet sitoutuneita projektiin vasta muutosprosessin loppuvaiheessa. Alkuvaiheessa prosessia he ovat voineet olla osa muutosvastarintaa ja näin heidän suhtautumisensa on voinut näyttäytyä myös sitoutumattomuutena. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöt, jotka suhtautuvat kielteisesti organisaatiomuutoksiin, kokevat eniten jatkuvuusperustaista sitoutumista. Voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa.

Edellä mainituista syistä, sitoutuminen organisaatiomuutokseen voidaan tulkita jatkuvana, sillä suurimmalla osalla henkilöstöstä on paine pysyä työssään. Pyöriä (2012, 42) on myös kuvannut jatkuvuussitoutumista tutkimuksessaan tunteena, että työpaikan vaihtamisesta seuraisi liikaa kustannuksia henkilölle, joten sitoutumisen taustalla on työntekijän tarve pysyä organisaatiossa. Enontekiöllä organisaatiossa pysyminen on kannattavaa ja lähteminen organisaatiosta

todennäköisesti aiheuttaisi taloudellisia menetyksiä. Tämä sama ilmiö nousisi todennäköisesti esiin, jos vastaavanlainen tutkimus tehtäisiin toisessa Pohjois-Suomen kunnassa. Tämän tutkimuksen perusteella Allenin ja Meyerin (1990) määritelmä jatkuvuussitoutumisesta todetaan kattavaksi ja tärkeäksi sitoutumisen muodoksi.

### **Normatiivinen sitoutuminen organisaatiomuutokseen**

Jatkuvuussitoutumisen lisäksi organisaatiomuutossitoutuminen näyttäytyy normatiivisena sitoutumisena Enontekiön kunnan henkilöstössä. Normatiivinen sitoutuminen on tavallista Enontekiöllä, mutta se ei ilmennyt yhtä kliseisesti kuin jatkuvuussitoutuminen Allenin ja Meyerin (1990) määritelmän mukaan. Heidän määritelmänsä mukaan normatiivisesti sitoutunut henkilöstö sitoutuu muutokseen, koska heidän ”pitää”. Lisäksi heidän määritelmänsä perusteella normatiiviseen sitoutumiseen kuuluu työyhteisön normien ja sääntöjen vahva omaksuminen ja toimiminen organisaation odottamalla tavalla.

Tämän tutkimuksen perusteella, normatiivinen sitoutuminen määritellään moraalisisina velvoitteina tehdä organisaatiomuutos tunnollisesti sekä tunteena työskennellä kotikunnan puolesta. Osa Enontekiöltä kotoisin olevista ajattelee, että haluavat olla mukana edistämässä Enontekiötä ja haluavat, että Enontekiö on joissakin asioissa Pohjois-Suomen kunnista edelläkävijä. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella, normatiiviseen sitoutumiseen liittyy kulttuurilliset syyt. Einolanderin (2018, 21) mukaan, normatiivisesti sitoutuneita työntekijöitä pidetään usein uskollisina työntekijöinä organisaation kannalta. Näin tämä on ollut myös Enontekiöllä, sillä normatiivisesti sitoutuneet mieltävät organisaatiomuutoksen Enontekiöllä suurimmaksi osaksi myönteiseksi, eivätkä ole radikaalisti vastustaneet muutosta. Tässä tutkimuksessa normatiivisesti sitoutuneet voidaan jakaa muutosmyönteisiin tai neutraalijoukkoon.

Tutkimuksen tuloksia analysoidessa pohdin, voitaisiinko normatiivisen sitoutumisen rinnalla käyttää organisaatiomuutoksista puhuttaessa termiä *normatiivinen sitoutumattomuus*. Tämä käsite määritellään tämän tutkimuksen perusteella kulttuurillisilla ja alueelle ominaisilla syillä. Esimerkiksi henkilö, joka on normatiivisesti sitoutumaton muutokseen, kokee moraalisesti tärkeämmäksi tukea alueen paikallista kulttuuria kuin kehittää organisaatiota trendien mukana. Näin ollen tuloksissa ilmennyt johtajavastaisuus olisi selitettävissä normatiivisella sitoutumattomuudella ja jatkuvuussitoutumisen yhdistelmänä.

### **Affektiivinen sitoutuminen organisaatiomuutokseen**

Viimeisenä sitoutumismallina on havaittavissa affektiivinen sitoutuminen. Prosentuaalisesti tehtyjen haastattelujen perusteella, affektiivista sitoutumista koettiin vähiten. Affektiivisesti sitoutuneet ovat saaneet lisää motivaatiota työhönsä organisaatiomuutoksen kautta ja kokevat muutoksen hyvin myönteiseksi. Affektiivisesti sitoutuneet ovat tehneet pitkää työpäivää muutoksen eteen ja antaneet täyden panoksen muutokselle. Lisäksi he ovat kokeneet työnimua organisaatiomuutoksen myötä. Osa affektiivisesti sitoutuneista ovat olleet mukana suunnitteluprosessissa, mikä on vähentänyt heillä epävarmuutta, sillä ovat saaneet olla mukana projektissa alusta alkaen. Affektiivisesti sitoutuneilla myös sairauspoissaolot ovat vähentyneet. Näin ollen Allenin ja Meyerin määritelmä affektiivisesta sitoutumisesta koetaan kattavaksi ja tärkeäksi osaksi kolmea komponenttia.

Affektiivisesti organisaatiositoutuneiden menettäminen on haavoittuvaa pienessä kunnassa. Jos joku henkilöstöstä jää pitkälle sairauslomalle, siirtyy hänen tehtävänsä usein kollegoille, sillä sijaisia on vaikea löytää. Tällöin affektiivisesti sitoutunut työntekijä saattaa uupua, jolloin ei koe enää työnimua ja sitoutuminen voi kääntyä normatiiviseksi tai jatkuvaksi. Organisaatiomuutosten kannalta tämä voi vaikuttaa muutoksen aikatauluun tai siihen, miten uudet toimintatavat otetaan käyttöön. On mahdollista siis, että sitoutumisen malli muuttuu muotoaan ja näin on määritelty myös Parish, Cadwallader ja Busch (2008) tutkimuksessaan. Näin ollen myöskään pelkästään affektiivisesti sitoutuneet eivät ole hyväksi, vaikkakin mallia pidetään Meyerin ja kumppaneiden mukaan (2002) positiivisimpana. Uskotaan myös, että organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee sitoutumista monella tavalla, joten näin ollen kaikkia kolmen komponentin palasia tarvitaan.

### **Kokonaisvaltainen sitoutuminen muutokseen**

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään käytettyä muutosprosessimallia Enontekiöllä, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää, missä vaiheessa prosessia henkilöstö on sitoutunut muutokseen ja tällä tavalla tutkia sitoutumisen ja sitoutumattomuuden kehittymistä. Enontekiöllä on käytetty todennäköisesti nelivaiheista muutosprosessimallia, mutta suunnitteluvaihe on ollut ilmeisen lyhyt. Voidaan todeta, että muutosprosessin vaiheet, ja etenkin suunnitteluvaihe vaikuttaa siihen, miten henkilöstö sitoutuu muutokseen. Pelkästään hyvin perusteltu tarve muutokselle ei sitouta henkilöstöä samalla tavalla, kun jos henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluvaiheeseen. Henkilöstön osallistaminen muutokseen antaa heille tunteen vaikuttamisen mahdollisuudesta ja vähentää epätietoisuutta ja ahdistusta sekä lisää luottamusta tulevaan (Taskinen 2017, 161-162). Tutkijana uskon, että se myös vaikuttaa heidän sitoutumiseensa läpi prosessin. Tällöin myös affektiivinen tai normatiivinen sitoutuminen voi olla todennäköisempää, sillä henkilöstö voi ymmärtää tavoitteet ja prosessin kokonaisuutena paremmin ja sitä kautta motivaatio voi lisääntyä.



Erityisesti normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen ovat vaikuttaneet siihen, miten organisaatiomuutos on saatu toteutettua Enontekiöllä. Jos henkilöstö olisi kokenut olevansa sitoutunut vain työpaikkaansa ja alueeseen, organisaatiomuutos tuskin olisi onnistunut sillä tavalla mitä se nyt onnistui. Näin ollen oletetaan, että pelkällä jatkuvuussitoutumisella ei olisi päästy samoihin tuloksiin ja henkilöstö olisi voinut todennäköisemmin jatkaa työskentelyä vanhoilla toimintatavoilla. Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että organisaatiomuutos edellyttää sitoutuneita työntekijöitä ja kaikkia sitoutumisen muotoja.

Tämän tutkimuksen tuloksien kannalta on tärkeää huomata, että henkilöstö kokee useaa sitoutumisen mallia samanaikaisesti, mikä on Meyerin ja Allenin (1990) mukaan tavallista. He suhtautuvat jopa kriittisesti siihen, että henkilö kokisi vain yhtä sitoutumisen mallia muuttumattomasti. Erityisesti haja-asutusseudulla voidaan olettaa, että aineistossa korostuu poikkeuksellisen paljon jatkuvuussitoutuminen, joka perustellaan alueellisilla syillä ja vähäisillä työmarkkinoilla. Edellä mainituista johtuen, jatkuvuussitoutuminen voi olla harvaanasutuilla seuduilla jopa muuttumaton sitoutumisen muoto. Tämän lisäksi normatiivisessa sitoutumisessa korostuu enontekiöläisyys ja kotikunnan puolesta työskentely. Näistä sitoutumisen muodoista kumpikaan ei välttämättä nousisi yhtä voimakkaasti tai samalla tavalla esiin, jos tämä tutkimus olisi toteutettu esimerkiksi Uudellamaalla.

## 6.2. Jatkotutkimusaiheet

Seuraavaksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita voitaisiin tutkia organisaatiomuutoksen ja sitoutumisen tiimoilta pienen kunnan perspektiivistä. Uskotaan, että organisaatiomuutosta ja sitoutumista tullaan tutkimaan varmasti myös paljon jatkossa. Koska organisaatiot eivät voi toimia muuttumattomina, myös niiden tutkiminen tulee jatkumaan. Uskotaan, että yhä enemmän ne ovat kytköksissä toisiinsa, sillä Z-sukupolven saavuttua työelämään, organisaatiositoutuminen tulee muuttamaan muotoaan. Z-sukupolvea on luonnehdittu ketteräksi ja dynaamiseksi, joka etsii jatkuvasti uusia haasteita. Sen lisäksi myös tulevaisuudessa organisaatiot joutuvat muuttamaan jatkuvasti kehityksen edetessä. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma syrjässä olevien kuntien näkökulmasta, jota voisi tutkia kymmenen vuoden päästä, jolloin Z-sukupolvi on kokonaisuudessaan siirtynyt työelämään.

Myös sitoutumisen malleja voitaisiin tutkia jatkotutkimuksessa. Voisi olla mielenkiintoista tutkia, miten affektiivista sitoutumista voidaan vahvistaa Enontekiöllä tai harvaanasutussa kunnassa

ylipäättään. Jatkotutkimuksissa voitaisiin paneutua sitoutumisen malleihin vielä tarkemmin ja miettiä syvällisemmin niiden syitä.

Lisäksi tästä samasta aiheesta voisi tehdä vertailevan tutkimuksen, jossa aineistoa kerättäisiin kahdesta eri kunnasta. Näin pystyttäisiin vertailemaan tuloksia ja yleistämään tutkimustulokset paremmin. Toisaalta tämän saman tutkimuksen voisi tehdä myös kvantitatiivisesti, jolloin yleistyksiä on helpompi tehdä, sillä kaikki vastaajat vastaisivat samoihin kysymyksiin, eikä tutkijalle jäisi tulkinnanvaraa.

Todettiin aiemmin, että pidemmällä aikavälillä yhteisöllisyyttä tukevat hankkeet vaikuttavat kunnan elinvoimaisuuteen. Enontekiön elinvoimaisuutta voitaisiin tutkia esimerkiksi viiden tai seitsemän vuoden päästä ja pohtia siihen vaikuttavia syitä organisaatiomuutoksen kautta. Apuna voitaisiin käyttää tilastoja liittyen syntyvyyteen, muuttovoimaan tai avoinna oleviin työpaikkoihin.

Niin kuin on todettu, organisaatiomuutokset tulevat olemaan tulevaisuudessa myös ajankohtainen aihe, sillä organisaatioiden on muututtava pysyäkseen yhteiskunnan ja kehityksen mukana. Jatkotutkimusten kannalta, aihetta voisi tutkia digitalisaation tai robotiikan näkökulmista. Tulevaisuudessa robotiikka tulee varmasti korvaamaan myös kunnallisalalla työpaikkoja, joten organisaatiositoutuminen voi heikentyä sen seurauksena. Myös robotiikka on oiva keino säästää henkilöstökuluissa, jos manuaalisia tehtäviä pystytään sellaiselle siirtämään. Tämän lisäksi, myös pienen kunnan toimintaa voisi olla mielenkiintoista tutkia robotiikan kautta, sillä voisi olla tutkimuksen arvoista selvittää, voiko robotit säilyttää pienen kunnan elinvoimaisuuden tulevaisuudessa, jos osaavaa henkilöstöä ei ole tarpeeksi saatavilla.

Tämä tutkimus ei keskittynyt muutosjohtajuuteen, mutta tätä näkökulmaa voisi käyttää mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Muutosjohtaminen on melko kestävä teema organisaatiomuutokseen liittyvässä kirjallisuudessa, joten muutosjohtajuutta voisi tutkia pienen kunnan kannalta. Tutkimuskysymyksenä voisi olla esimerkiksi, millaista muutosjohtajuutta pieni kunta tarvitsee?

### 6.3. Tutkielman rajoitteet ja itsearviointi

Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen rajoitteita. Jokaisella kunnalla omat haasteensa, joten muiden kuntien on vaikea hyötyä tämän tutkimuksen tuloksista suoranaisesti. Sitoutumiseen vaikuttaa paljon henkilökohtaiset ominaisuudet, joten jokaisella organisaatiolla sitoutuminen näyttäytyy eri tavalla. On siis hyvä tunnistaa, että abstraktit asiat, kuten sitoutuminen tai kokemukset muutoksesta, ovat aina yksilön subjektiivisia mielipiteitä. Kunkin henkilön omat arviot ovat

tutkimuksen keskiössä ja näitä arvioita tarkastellaan tieteellisin menetelmin. Kuitenkin voidaan uskoa, että niin muutosmyönteisyyttä kuin -vastarintaa on havaittavissa myös muissa kunnissa.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole täysin yleistettävissä kaikkiin pieniin kuntiin tai muihin Lapin kuntiin, sillä aineisto kerättiin vain yhdestä kunnasta 10 haastattelun avulla. Vaikka osa kunnista on vasta aloittamassa toimialakentän uudistamista, on jokaisella kunnalla kuitenkin omat alueelliset erot. Enontekiöllä on poikkeuksellinen sijainti Suomessa, joten vastaavia kuntia ei juurikaan ole. Kuitenkin vastaavia haasteita mitä Enontekiöllä on ollut, ilmenee varmasti monissa muissakin kunnissa, joten tulokset ovat osittain yleispäteviä.

Alasuutarin (2011, 245-247) mukaan laadullisen tutkimuksen heikkoutena pidetään heikkoa yleistettävyyttä, koska se kohdistuu usein pieniin joukkoihin ja yksittäistapauksiin. Laadullisen tutkimuksen osalta yleistettävyys ei ole kuitenkaan tärkeintä, kuten se on esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on arvioida eri teemoja suhteessa teoriaan. Aineiston analyysia tuki teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä hyvin. Tämän menetelmän avulla onnistuttiin tutkimuksen tavoitteen kanssa, koska keskiössä ovat haastateltavien omat kokemukset, joita kuitenkin käsiteltiin aiemman tutkimuksen viitekehysessä.

Lisäksi monet henkilöstöstä, jotka olivat olleet töissä kunnassa 2017, jolloin ensimmäinen organisaatiomuutos sai alkunsa, ovat eläköityneet tai vaihtaneet työpaikkaa, joten silloista henkilöstöä kokonaisuutena ei voitu haastatella. Moni haastateltavista on tullut kuntaan töihin kesken organisaatiomuutosprosessin, millä on vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Uskotaan, että normatiivista sitoutumista koettiin haastatteluja tehdessä paljon, mikä on saattanut olla vähäisempää esimerkiksi viisi vuotta sitten.

Myöskään haastatteluja ei päästy tekemään paikan päälle pitkän välimatkan ja aikatauluhaasteiden takia. Kasvokkain tapahtuvat haastattelut olisivat voineet antaa tutkimukselle lisäarvoa, ja osa haastatteluista olisi voitu toteuttaa ryhmähaastatteluina. Tällöin olisi voitu keskustella ryhmissä uusien ja vanhojen työntekijöiden kanssa, mikä olisi voinut antaa enemmän lisäarvoa tälle tutkimukselle. Lisäksi puhelinhaastatteluista jäi kokonaan uupumaan eleet ja ilmeet, millä on vaikutusta vuorovaikutuksen kannalta.

Voi myös olla, että puhelinhaastatteluilla oli vaikutusta haastatteluiden keston. Haastattelut eivät olleet keskenään samanmittaisia, joten lyhyissä haastatteluissa on väkisinikin vähemmän käytettävää materiaalia kuin liki tunnin mittaisissa haastatteluissa. Kymmenestä haastattelusta viisi on kestoaltaan 13-21 minuuttia, mikä heikentää aineistoa. Toisaalta jokaisesta haastattelusta saatiin materiaalia ja tärkeitä näkökulmia, mikä on tämän tutkimuksen kannalta tärkeää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa

on hyvä tiedostaa, että pitkälle vedettyjä tulkintoja ei ole mahdollista tehdä, vaan tutkimuksen arvo kohdistuu uuden aihealueen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen.

Tutkijalle Enontekiön organisaatiomuutos ja Enontekiö organisaationa olivat vieraita entuudestaan, mikä on saattanut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Muun muassa muutosprosessimallin määrittely ulkopuolisena, kymmenen eri henkilön ajatuksia kuuntelemalla oli haastavaa, ja mallin määrittelyssä voi olla puutteita. Tähän vaikuttaa myös se, että osa haastateltavista ei ole ollut organisaatiossa töissä vuonna 2016, joten he eivät tiedä tarkkaan muutosprosessin vaiheita. Kuitenkaan tutkimuskysymykset eivät pyrkineet määrittelemään muutosprosessia, vaan henkilöstön kokemuksia prosessista ylipäättään, joten todellisuudessa käytetyllä muutosprosessimallilla on vähemmän merkitystä tämän tutkimuksen kannalta. Lisäksi haastateltavien on voinut olla vaikeaa puhua rehellisesti ajatuksistaan ja kokemuksistaan tuntemattomalle tutkijalle.

Ulkopuolisena tutkijana oleminen on kuitenkin tuonut tutkimukseen myös lisäarvoa, sillä tutkijalla ei ole tuttuja henkilöitä haastateltavien joukossa, jolloin ennakko-oletuksilta on voitu paremmin välttyä. Kun haastateltavat ovat tuntemattomia, tutkija ei ole pyrkinyt tietoisesti suojelemaan henkilöiden mielipiteitä tai kommentteja. Organisaatiomuutoksen tutkiminen ulkopuolisena on haastavaa, mutta toisaalta tulokset voivat olla realistisemmat, kun taustatietoa on vähän.

Tässä tutkimuksessa ei ole käsitelty esimerkiksi sitä, miten opettajat tai vastaavat kunnan virkamiehet tai työntekijät ovat kokeneet muutoksen, vaan ne on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Myöskään heidän sitoutumista organisaatiomuutokseen ei olla tarkasteltu. Tutkimuksen kohdejoukko rajaa tuloksia ja näin ollen tulokset ei ole yleistettävissä koko kunnan henkilöstöön. Heidän haastattelemisensa olisi voinut tuoda uuden perspektiivin tutkimukselle.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisäävät sanatarkat lainaukset, joita on esitetty empiirisessä osiossa. Tällä tavalla on saatu työntekijöiden oma ääni ja kokemus kuuluviin tutkimuksessa, mikä on myös vähentänyt tutkijan tulkintaa. Hyvä tieteellinen käytäntö ja eettisyys on pystytty varmistamaan edellä mainittujen asioiden kautta. Näiden lisäksi tutkielmassa on käytetty asianmukaisia viittauksia.

## Lähteet

### Kirjallisuuslähteet:

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, s. 1 – 18.

Armenikas, A. & Harris, S. 2009. *Our Journey in Organizational Change Research and Practice*. Journal of Change Management Vol. 9(2), s. 127-142.

Burke, W. 2011. *Organization change: theory and practice*. California: Sage Publications.

Cawsey, T. F., Deszca, G. & Ingols, C. 2012. *Organizational change: an action oriented toolkit*. Thousand Oaks, California: SAGE.

Conner, D. R. & Patterson, R. W. 1982. *Building Commitment to Organizational Change*. Training and Development Journal, Vol. 36(4), s. 18-30.

Einolander, J. 2018. *Organisatorisen sitoutumisen strateginen arviointi*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö, Vaasa.

El-Farra, M. & Badaw, B.M. 2012. *Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip*. Journal of Business. Vol. 7 (2), s. 161-184. Faculty of Commerce, The Islamic University, Gaza Strip, Palestine.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki.

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

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus. Jyväskylä.

Foster, R. 2010. *Resistance, Justice and Commitment to Change*. Human Resource Development Quarterly. Vol. 21 (1), s. 3-39.

Gonzalez, T. & Guillen, M. 2008. *Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'*. Journal of business ethics. Vol. 78, s. 401-414.

Haveri, A. & Majoinen K. 2000. *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?* Acta nro 123. Suomen kuntaliitto. Kuntaliiton painatuskeskus. Helsinki.

- Herscovitch, L. & Meyer J.P. 2002. *Commitment to organizational change: extension of a three-component model*. Journal of Applied Psychology, Vol. 87 (3), s. 474–487.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino, Print.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jaros, S. 2010. *Commitment to Organizational Change: A Critical Review*. Journal of Change Management, Vol. 10 (1), s. 79–108.
- Jokivuori, P. 2002. *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä?* Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylä.
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. Uudistettu painos. Porvoo. Ws Book Well.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Otavan kirjapaino Oy. Kerava.
- Klein, H., Molloy, J. & Brinsfield, C. 2012. *Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds*. Academy of Management Review. Vol. 37 (1), s. 130–151.
- Koskinen, I. & Alasuutari T. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P. 2007. *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Boston: Harvard Business Review.
- Kyrö, P. 2014. *Tieteellinen tutkimusprosessi*. Metodix -metoditietämystä kaikille.
- Laihonen, H. & Mäntylä, S. 2018. *Strategic knowledge management and evolving local government*. Journal of knowledge management, Vol. 22 (1), s. 219-234.
- Lee K., Carswell J. J. & Allen N. J. 2000. *A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work related variables*. Journal of Applied Psychology, Vol. 85 (5), s. 799–811.

- Leiviskä, E. 2011. *Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Tallinna: AS Pakett.
- Leponiemi, U. 2019. *Kollektiivinen kapasiteetti. Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta, Tampere.
- Leskinen, J. 1995. *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Kuluttajatutkimuskeskus. Ykköspaino Oy, Helsinki.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. 2006. *Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot*. Teoksessa Tero Mamia & Harri Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? johtajien ja henkilöstön näkökulma*. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki, s. 99–178.
- Mauno, S. & Virolainen M. 1996. *Työntekijät organisaatiomuutoksessa*. Muutoksen kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. No. 95/1996. Jyväskylä.
- Meyer, J. & Stanley, D. & Herscovitch, L. & Topolnytsky L. 2002. *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, s. 20–52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Sage London.
- Meyer, J.P. & Maltin E.R. 2010. *Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda*. *Journal of vocational behavior*. Vol. 77, s. 323-337.
- Meyer, J.P. 2013. *Commitment in a changing world of work*. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer, (toim.) *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. New York and London: Routledge, s. 37–68.
- Michelsson, R. & Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. *Tavoitteena työhön sitoutuminen*. Tamk Journal.
- Nyholm, I. 2008. *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Oreg, S. & Michel, A. & Todnem By, R. 2013. *The psychology of organizational change. Viewing change from the employee's perspective*. Cambridge University Press.

- Pyöriä P. 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere.
- Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteet, Tampere.
- Saboohi, N. & Sushil. 2011. *Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change*. Journal of Change Management. Vol. 11 (2), s. 185–206.
- Sahin, T & Karabulut, A. & Civelek, M. 2017. *The effect of organizational change on trust and an application*. International Journal of Commerce and Finance. Vol. 3 (1), s. 41-50.
- Solinger, O.N. & van Olffen, W. & Roe, R.A. 2008. *Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment*. Journal of Applied Psychology. Vol. 93 (1), s. 70 – 83, Maastricht University.
- Steigenberger, N. 2015. *Emotions in sensemaking: a change management perspective*. Journal of Organizational Change Management. Vol. 28 (3), s. 432–451.
- Straatmann, T. & Nolte, J.K. & Seggewiss, B.J. 2016. *Psychological processes linking organizational commitment and change-supportive intentions*. Personnel review. Vol. 47 (2), s. 403-424.
- Suddaby, R. & Foster, W. 2017. *History and organizational change*. Journal of Management. Vol. 43 (1), s. 19–38.
- Taskinen, H. 2017. *Organisaatiomuutosten johtaminen*. Teoksessa Rissanen Sari, Lammintakanen Johanna. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro. Helsinki, s. 147-166.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-2. painos, Jyväskylä: Tammi.
- Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen- muutosjohtamisen käytännön keinot*. WS Bookwell, Juva.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2007. *Muutosta johtamassa*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma Oy, Tallinna.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma Oy, Tallinna.



Wagner, J.A & Hollenbeck, J. 1998. *Organizational behavior -securing competitive advantage*. Prentice-Hall, New Jersey.

Wee, E. X. M. & Taylor, M.S. 2018. *Attention to Change: A Multilevel Theory on the Process of Emergent Continuous Organizational Change*. Journal of Applied Psychology, Vol. 103 (1), s. 1-13.

**Muut:**

Enontekiön kunnan henkilöstöraportti, 2018 <https://enontekio.fi/web2017/wp-content/uploads/2017/03/Enontekio%CC%88n-kunnan-henkilo%CC%88sto%CC%88raportti-2017-kh-1.9.2018.pdf> . Viitattu 18.12.2019.

Enontekiön kunnan verkkosivut [www.enontekio.fi](http://www.enontekio.fi) . Viitattu 24.7.2020.

Kuntalaki 10/2015. Finlex.

Wikipedia, 2008, Enontekiön kartta <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8b/Enonteki%C3%B6.sijainti.suomi.2008.svg>  
Viitattu 2.7.2020.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelujen kysymysrunko

### Yleistä, taustakysymykset

- nimi, koulutustausta, kotipaikkakunta, työsuhteen kesto ja työtehtävä

### TEEMA 1: ORGANISAATIOMUUTOS

#### muutoksen tausta:

- yleinen oma ajatus muutoksesta alun perin
- kerro omin sanoin Enontekiön organisaatiomuutoksesta, kokemukset
- mikä muuttui konkreettisesti, mitä muutos koski
- miten työkuva muuttunut
- koettiinko tarvetta muutokselle, miksi muutos tehtiin

#### muutosprosessi:

- mitä toivottiin muutokselta?
- kuvaile muutosprosessia: miten prosessi eteni, miten alkoi ja päättyi?
- miten muutos näkyy arjessa, mihin suuntaan muutos on vienyt kuntaa, kuvailua
- onko tavoitteet saavutettu?
- miltä oma työ tuntuu muutoksen jälkeen?

### TEEMA 2: SITOUTUMINEN

#### tausta

- miltä oma työ tuntuu?
- miten kuvaillet sitoutumistasi työpaikkaasi?
- mitkä ovat tärkeimmät syyt, miksi et vaihtaisi työpaikkaa?
- näetkö tulevaisuutesi tässä työssä?

### **organisaatiomuutokseen sitoutuminen**

- Miten kuvailisit sitoutumistasi organisaatiomuutokseen?
- Onko organisaatiomuutos tuonut lisää motivaatiota työhösi?
- Kuormittiko organisaatiomuutos normaaliin arkeen verrattuna?
- Annoitko muutokselle täyden työpanoksen?
- Mikä sai sinut ponnistelemaan organisaatiomuutoksen eteen?
- Onko suhtautumisesi muuttunut organisaatioon muutoksen myötä?
- Oletko oppinut uudet rutiinit ja työtavat ja ottanut ne käyttöön organisaatiomuutoksen jälkeen?

### **Muuta**

- Minkä kouluarvosanan antaisiin muutokselle?
- Tuleeko vielä jotain mieleen, mitä haluat sanoa?

## Liite 2. Haastattelujen tekniset tiedot

<b>Haastateltava</b>	<b>Haastattelun kesto</b>	<b>Haastattelutapa</b>
Haastateltava 1	47 min	Skype
Haastateltava 2	30 min	Skype
Haastateltava 3	39 min	Skype
Haastateltava 4	21 min	Puhelu
Haastateltava 5	21 min	Skype
Haastateltava 6	26 min	Puhelu
Haastateltava 7	26 min	Skype
Haastateltava 8	20 min	Puhelu
Haastateltava 9	18 min	Puhelu
Haastateltava 10	13 min	Puhelu