Tampereen yliopisto

Heli Åberg

TYÖN UUDISTUMINEN TYÖELÄMÄN HAASTEENA

Muutosvalmiutta ja -vastarintaa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2021

TIIVISTELMÄ

Heli Åberg: Työn uudistuminen työelämän haasteena – Muutosvalmiutta ja -vastarintaa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma
Joulukuu 2021

Työelämän muutosten laaja levinneisyys näyttäytyy valtavina talouden muutoksiin, uusiin teknologioihin ja ihmisten tarpeiden muutoksiin liittyvinä kehitystrendeinä. Edellä kuvatut toimintaympäristön muutokset tarkoittavat sitä, että sekä yksityisen, että julkisen sektorin organisaatioiden tulee reagoida nopeasti digimaailmassa tapahtuviin muutoksiin. Samaan aikaan suomalainen työelämän laatu ja työntekijöiden hyvinvointi on aiheuttanut huolta. Esimerkiksi eurooppalaisessa vertailussa suomalaisten naispalkansaajien kiire näkyy korostuneena. Naisten kokema kiire näkyy lisääntyneinä jaksamisongelmina ja henkisen kuormittavuuden kasvuna.

Tutkimuksessa analysoidaan työntekijöiden työn uudistumisen haasteista argumentoinnin avulla tuottamaa ja ylläpitämää todellisuutta. Analyysin kohteena ovat Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa vuonna 2018 toteutetun muutosvalmiuskyselyn avoimen kysymyksen vastaukset. Aineistossa on 232 vastausta. Todellisuuden tulkinnallinen ja konstruktiivinen luonne on analyysin taustaoletus. Tutkimuksen teoreettisena ja metodologisena viitekehyksenä toimii asemoinnin ja subjektiposition teoria, jonka avulla tarkastellaan työntekijöiden tapoja suhtautua Palkeissa vallitsevaan työn uudistumiseen sen edistymistä vaikeuttavien ja siihen liittyvien huolenaiheiden näkökulmasta. Aineiston analyysissä sovelletaan kuvailevaa diskurssianalyysiä, jonka avulla tunnistetaan yleisiä merkityksiä tuottavia ja ylläpitäviä diskursseja. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten työntekijät kokevat työn uudistumiseen liittyvät haasteet ja millaisia huolenaiheita he tuovat esiin vastauksissa. Tutkimusaineiston analyysissä tarkastellaan myös tapoja, joilla työntekijät argumentoivat työn uudistumiseen liittyviä tekijöitä. Tarkastelun kohteena on lisäksi se, miten työntekijät asemoituvat työn uudistumisen kentässä.

Aineistosta löytyi kolme ensisijaista subjektipositiota (kriittinen työntekijä, muutosta vastustava työntekijä, epävarma työntekijä) ja niitä vastaavat toissijaiset subjektipositiot (osallistumishaluinen työntekijä, muutoksessa uurastava työntekijä, huoleton työntekijä). Nämä kuusi subjektipositiota ja niihin liittyvät diskurssit, joita ovat vastuu (institutionaalinen), asenne (muut työntekijät) ja tunne (henkilökohtainen), osoittavat työntekijöiden erilaista asemoitumista ja heidän esittämiään oikeuksia ja velvollisuuksia muutosten vastaanottajina. Samalla ne määrittelevät työnantajan subjektipositiota muutosten toteuttajina. Vastuu -diskurssilla on selvästi vahvin asema tutkimuksen kohteena olevassa institutionaalisessa sosiaalisessa todellisuudessa.

Vastuu -diskurssissa korostuvat työnantajalle argumentoitavat vastuut muutosten kokonaisvastuun kantamisesta, kokonaisuuden hallinnasta ja erilaisten toimintatapojen, kuten esimerkiksi tiedotuksen sekä viestinnän, kehittämisestä ja työntekijöiden osallistamisesta. Toiminnan parantamiseen liittyvien asioiden käsittely työnantajan vastuun kysymyksenä näyttäytyy aineistossa vakiintuneena puhetapana, jolla vahvistetaan sitä, että vastuu työn uudistumisen edistämisestä ei ole työntekijöillä itsellään. Asenne -diskurssissa tuodaan esille työyhteisön muiden työntekijöiden negatiivista asennetta muutosta kohtaan. Toisaalta vastauksista käy ilmi huoli muutoksissa uurastavien työntekijöiden jaksamisesta, joka taas ilmentää työntekijöiden välistä solidaarisuutta. Tunne -diskurssi kuvaa työyhteisössä tapahtuvien muutosten vaikutuksia henkilökohtaisella tasolla. Vastauksista näkyy pelko ja epävarmuus koskien omaan asemaa muutoksessa sekä erityisesti työpaikan säilymistä. Toisaalta tästä diskurssista löytyi vastakkainen subjektipositio, jossa työn uudistuminen ei aiheuta pelkoa tai epävarmuutta, vaan kertoo työntekijöiden itsevarmuudesta ja innokkuudesta työn uudistumista kohtaan.

Tutkimuksen tulos korostaa työntekijöiden erilaisia tapoja reagoida työn uudistumiseen liittyviin muutoksiin. Tarvitaan enemmän erilaisia yksilötasolle meneviä tutkimuksia, jotta ymmärretään paremmin todellisuutta, jonka työntekijä kohtaa muutosta vastaanottaessaan.

Avainsanat: työelämän muutos, muutosjohtaminen, muutosvalmius, muutoksen kokeminen, työssä jaksaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 4

2 TYÖNTEKIJÄ MUUTOKSESSA ... 7

2.1 TYÖELÄMÄN MUUTOS ... 7
2.2 JOHTAMINEN MUUTOKSESSA ... 10
2.2.1 Muutosjohtaminen ... 13
2.2.2 Esihenkilötyö ... 17
2.2.3 Itsensä johtaminen ... 18
2.3 TYÖSSÄ JAKSAMINEN ... 20
2.3.1 Työssä koettu haittaava kiire ... 21
2.3.2 Työn epävarmuus ... 23

3 TUTKIMUSASETELMA ... 28

3.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA AINEISTO ... 28
3.1.1 Palkeet ... 28
3.1.2 Palkeiden henkilöstö ... 31
3.1.3 Muutosvalmiuskysely ... 34
3.1.4 Tutkimuksen aineisto ... 37
3.2 TUTKIMUKSEN EETTISET KYSYMYKSET JA LUOTETTAVUUS ... 38
3.3 TUTKIMUSKYSYMYKSET ... 41

4 DISKURSSIANALYYTTINEN TUTKIMUSOTE ... 43

4.1 DISKURSSIN KÄSITE ... 43
4.2 DISKURSSIANALYYSI ... 44
4.3 DISKURSSIANALYYSIN LUOKITTELU JA KUVAILEVA DISKURSSIANALYYSI ... 50
4.4 SUBJEKTIPOSITIO JA ASEMOINNIN TEORIA ... 52
4.5 AINEISTON ANALYYSI ... 53

5 TYÖN UUDISTUMISEN HAASTEISIIN LIITTYVÄT DISKURSSIT JA POSITIOT ... 57

5.1 VASTUU -DISKURSSI (INSTITUTIONAALINEN) ... 59
5.1.1 Kriittinen työntekijä ... 60
5.1.2 Osallistumishaluinen työntekijä ... 69
5.1.3 Yhteenveto ... 71
5.2 ASENNE -DISKURSSI (MUUT TYÖNTEKIJÄT) ... 71
5.2.1 Muutosta vastustava työntekijä ... 72
5.2.2 Muutoksessa uurastava työntekijä ... 76
5.2.3 Yhteenveto ... 78
5.3 TUNNE -DISKURSSI (HENKILÖKOHTAINEN) ... 78
5.3.1 Epävarma työntekijä ... 79
5.3.2 Huoleton työntekijä ... 81
5.3.3 Yhteenveto ... 82

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA ... 83

6.1 YHTEENVETO ... 83
6.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS ... 86
6.3 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 87

LÄHTEET ... 92

1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Tämänhetkinen työelämän muutosten laaja levinneisyys todistaa, että kyse on valtavista kehitystrendeistä, joista Mäkitalo ja Paso (2008) erottavat kolme megatrendiä: talouden muutokset, uudet teknologiat ja ihmisten tarpeiden muutokset. Talouden vaikutukset tulevat yksityiselle sektorille yritysten välisen kilpailun kiristymisen myötä ja julkiselle sektorille paineesta tuottaa julkisia palveluita nykyisillä tai sitä pienemmillä kustannuksilla (Mäkitalo & Paso 2008, 13.) Meneillään oleva työn murros ohjaa vahvasti sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa. Niiden tulee reagoida nopeasti digimaailmassa tapahtuviin muutoksiin ja myös osata personalisoida asiakkaille tarjottavia palveluita (Henriette, Feki & Boughzala 2016). Lisäksi tietotyön lisääntyminen ja prosessien digitalisoituminen muokkaavat työelämää sekä työvoimaan kohdistuvia tarpeita ja odotuksia.

Työvoiman tarpeen väheneminen ratkaisevasti tulevaisuudessa on ollut eräs digitalisaatioon liitetyistä peloista. Toisaalta digitalisaation ja robotisaation on arveltu mahdollistavan töiden tehostamisen sekä tuottavuuden kasvun luoden näin jopa uusia työpaikkoja. Tylsien ja usein toistuvien rutiinitöiden siirtyessä roboteille, työstä tulee luovempaa ja mielenkiintoisempaa (Brynjolfsson & Mc Afee 2016.) Suomessa aiheesta on uutisoitu aika ajoin: *Digitalisaatio vie työpaikat – mitä tilalle?* (Salminen 2017), *Tutkijat pelkäävät, että tekoäly vie kouluttamattomien työpaikat, toisaalta tarjolle tulee uutta työtä* (Rajala 2018), *Digitalisaatio vie työpaikkoja, mutta synnyttää myös uusia: ”Yhden ammatin opiskelu ei enää riitä, työntekijän pitää pystyä päivittämään osaamistaan”* (Kauppalehti 2020).

Samaan aikaan suomalainen työelämän laatu ja työntekijöiden hyvinvointi on aiheuttanut huolta (Kinnunen, Feldt & Mauno 2015, 7–10). Euroopan tasolla tehdyssä vertailussa suomalaisten naispalkansaajien kiire näkyy korostuneena. Kiirettä koetaan erityisesti julkisen sektorin ammateissa. Lisäksi erityisesti naispalkansaajilla haittaava kiire on kasvanut hälyttävästi vuosien 2013–2018

välillä. Yli kolmannes (39 %) naisista ja 26 prosenttia miehistä koki kiireen haittaavaksi vuonna 2018. Naisten kokema kiire näkyy lisääntyneinä jaksamisongelmina ja henkisen kuormittavuuden kasvuna (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 133–134, 345; Sutela 2020.) Negatiiviset kehityspolut osoittavat, että paremman työelämän saavuttaminen ja hyvinvoinnin lisääminen on yhä haastavampaa. Kyse on tällä hetkellä erityisesti psykososiaaliseen työympäristöön liittyvistä ongelmista, sillä työympäristön terveellisyys ja turvallisuus on kiistatta keskimääräisesti parantunut viimeisten vuosikymmenten aikana. (Kinnunen ym. 2015, 7–10.)

Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden työn uudistumisen haasteista argumentoinnin avulla tuottamaa ja ylläpitämää todellisuutta. Tutkimuksessa analysoidaan Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa (jatkossa *Palkeet*) vuonna 2018 toteutetun muutosvalmiuskyselyn avoimen kysymyksen vastauksia, joissa työntekijät kertovat työn uudistumista vaikeuttavista tekijöistä ja huolenaiheista tähän liittyen. Aineistossa on yhteensä 232 vastausta. Todellisuuden tulkinnallinen ja konstruktiivinen luonne toimii analyysin taustaoletuksena (Jokinen 2016, 338). Muutosvalmiuskyselyssä annetut vastaukset ovat sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti yksi tapa tuottaa kielellistä vuorovaikutusta, jonka avulla työntekijät rakentavat todellisuutta ja käsityksiä työn uudistumisesta sekä sen vaikutuksista työhönsä. Vastauksia käsitellään retorisena aineistona, josta analysoidaan kyseisen muutosvalmiuskyselyn avoimeen kysymykseen vastanneiden työntekijöiden tuottamaa argumentaatiota.

Tutkimuksen teoreettisena ja metodologisena viitekehyksenä toimii asemoinnin ja subjektiposition teoria, jonka avulla tarkastellaan työntekijöiden tapoja suhtautua Palkeissa vallitsevaan työn uudistumiseen sen edistymistä vaikeuttavien ja siihen liittyvien huolenaiheiden näkökulmasta (Ks. Harré, Moghaddam, Cairnie, Rothbart & Sabat 2009). Aineiston analyysissä sovelletaan kuvailevaa diskurssianalyysiä, jonka avulla on tarkoitus tunnistaa tutkittavasta ilmiöstä yleisiä merkityksiä tuottavia ja ylläpitäviä diskursseja (Ks. Siltaoja & Vehkaperä 2011, 215–218). Analyysissä keskitytään uudistuvan työn synnyttämiin haasteisiin ja huolenaiheisiin sekä pyritään selvittämään, miten ne ovat syntyneet, kehittyneet ja millaista todellisuutta ne tuottavat (Ks. Phillips & Hardy 2002, 23–25). Tutkimuksessa ollaan siis kiinnostuneita siitä, miten

työntekijät kokevat työn uudistumiseen liittyvät haasteet ja millaisia huolenaiheita he tuovat esiin vastauksissa. Tutkimusaineiston analyysissä tarkastellaan tapoja, joilla työntekijät argumentoivat työn uudistumiseen liittyviä tekijöitä. Tarkastelun kohteena on myös se, miten työntekijät asemoivat itsensä työn uudistumisen kentässä.

Tutkimus on rakennettu siten, että luvussa *kaksi* tuodaan esiin tutkimuksen teoreettista näkökulmaa kuvaamalla työelämässä meneillään olevaa muutosta, johtamista erityisesti muutosten näkökulmasta ja työssä jaksamiseen liittyviä kysymyksiä. Luvuissa *kolme* ja *neljä* tarkastellaan tutkimusasetelmaa sekä metodologista taustaa, käsitteitä ja metodisia valintoja. Luvun *kolme* tutkimusasetelma sisältää Palkeisiin ja sen henkilöstöön liittyvää kuvausta, Palkeissa toteutetun muutosvalmiuskyselyn ja tutkimuksen aineiston tarkastelun sekä tutkimuksen eettisten näkökulmien pohdintaa ja tutkimuskysymykset. Luku *neljä* keskittyy diskurssianalyyttisen tutkimusotteen ja tutkimuksen analyysiprosessin kuvaamiseen. Kuvailevaan diskurssianalyysiin ja subjektipositioon sekä asemoinnin teoriaan pohjautuvat tulokset sisältyvät tutkimuksen lukuun *viisi*, jossa esitetään aineistosta löytyneet diskurssit ja niihin liittyvät subjektipositiot. Viimeinen luku *kuusi* (6) käsittää yhteenvedon ja johtopäätökset sekä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvää pohdintaa.

2 TYÖNTEKIJÄ MUUTOKSESSA

Tässä luvussa nostetaan esiin tutkimuksen teoreettinen näkökulma tarkastelemalla meneillään olevaan työelämän muutokseen liittyviä tekijöitä lähtien työelämään tällä hetkellä keskeisesti vaikuttavista tekijöistä ja niiden mahdollisista seurauksista. Tämän jälkeen tarkastellaan organisaation johtamista muutosjohtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvien näkökulmien kautta. Kolmas tämän luvun teema on työssä jaksaminen ja erityisesti siihen liittyvä haittaavan kiireen ja epävarmuuden kokeminen työelämässä.

2.1 Työelämän muutos

Mäkitalo ja Paso (2008) tuovat esiin työelämän vanhan ja uuden maailmanajan. Vanhassa maailmanajassa ennen 1980-luvun puolta väliä oli pitkiä vakiintuneen toiminnan tai kasvun vaiheita, joissa toimintakonseptien muutoksia oli harvoin, eivätkä työtehtävät muuttuneet. Kertaluonteisina muutokset olivat ennalta havaittavia, yksinkertaisia ja selkeitä. Sitä vastoin 1990-luvulla alkaneelle työelämän uudelle maailmanajalle on ominaista työn muutos. Toisin kuin vanhassa, uudessa maailmanajassa vakiintuneen toiminnan vaiheita on vähän ja monimutkaisista sekä pitkään keskeneräisistä muutosvaiheista on tullut enemmän sääntö kuin poikkeus. (Mäkitalo & Paso 2008, 20–21.) Vielä 1900-luvun lopussa työelämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli uusi talous, mutta 2000-luvun alkuvuosina kiinnostusta on herättänyt uusi työ, joka on subjektivoitunutta työtä. Työ on subjektivoitunut viimeisten 20 vuoden aikana. (Melin & Saari 2019, 36.) Subjektivoitumisella tarkoitetaan sitä, että työ on olennaisesti riippuvainen tekijänsä subjektiviteetista (Julkunen 2008, 120). Se on entistä syvemmällä minuudessa ja siitä tulee mielentila. Työstä ei enää pysty irtaantumaan, kuten aiemmin (Melin & Saari 2019, 36).

Edellä kuvatun muutoksen taustalla ovat digitalisaatio, globalisaatio, väestörakenteen muutos, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos. Työvoimaa,

työn sisältöä ja erityisesti työnantaja - työntekijä -suhdetta muokkaavat mm. automaatio, robotit ja tekoäly (Oksanen 2017, 13.) Digitalisaatio on kansainvälinen megatrendi, joka vaikuttaa yhteiskuntaan dramaattisesti. Kokonaisia ammatteja on hävinnyt (esim. pankkivirkailija) ja korvattu muilla (esim. web designer). Lähes kaikki olemassa olevat ammatit ovat muuttuneet. (Ks. Hoonakker 2014.) Alasoini (2014) näkee, että työ muuttuu eri suuntiin teknologisen murroksen vaikutuksesta. Digitalisoitavissa ja automatisoitavissa olevat työt häviävät lähes kokonaan. Asiantuntijoista, jotka osaavat tunnistaa ja ratkaista ongelmia, räätälöidä ainutlaatuisia tuotteita tai palveluita sekä hallitsevat itsenäisen työskentelyn, syntyy globaalia kilpailua teollisten maiden välillä. Ammattiryhmien väliset rajat hämärtyvät ja perinteiset ammattitehtävät sisältävät entistä enemmän suunnittelua, kehittämistä ja asiakasyhteyksiä. Erityisesti palvelualoille jää yksittäisiä työtehtäviä, joita ei pystytä automatisoimaan. Samoin työt, jotka ovat liian kalliita tai vaikeita digitalisoida tai automatisoida, kuten suurta kädentaitoa vaativat työt (esim. putkimies), säilyvät. Myös ihmisten välistä vuorovaikutusta sisältävät työt, kuten hoiva- ja hoitotyö, näyttäisivät säilyvän. (Alasoini 2014, 19.)

Teknologiat muuttavat organisaatioiden työkäytäntöjä, rooleja ja suhteita sekä verkostoja. Muuttuvien teknologioiden myötä työkäytäntöjen osalta tulee tarkasteluun se, mitä teemme ja miten sen teemme. Vuorovaikutussuhteiden verkostossa on olennaista, kenen kanssa olemme tekemisissä ja millainen on vuorovaikutussuhteiden luonne. (Barley 2020.) Tieto- ja viestintätekniikan nopea ja laaja-alainen kehitys huomioiden on selvää, että työprosesseihin, työn suunnitteluun ja työn tuloksiin kohdistuu monia, ja mahdollisesti voimakkaita vaikutuksia. Kehittämisen vaikutukset työpaikoilla eivät rajoitu itse työhön, vaan niitä voi esiintyä myös monilla muilla elämänaloilla. Tieto- ja viestintätekniikka on kaksiteräinen miekka, ja sillä voi olla sekä etuja että riskejä. Pääasiassa tieto- ja viestintätekniikan nopean ja jatkuvasti läpäisevän kehityksen vuoksi monien mahdollisesti (erittäin) myönteisten ja monien (jonkin verran tai jopa hyvin) kielteisten vaikutusten samanaikainen esiintyminen näyttäisi olevan näiden teknologioiden ominaispiirre. Työn tehostumisen lisääntyminen voi olla yksi näkyvimmistä työhön liittyvistä (ja ainakin mahdollisesti kielteisistä) tieto- ja viestintätekniikan seurauksista. Taulukossa 1 esitetään esimerkkejä tieto- ja

viestintätekniikan haasteista sekä mahdollisista seurauksista eri yhteiskunnan tasoilla (Korunka & Hoonakker 2014, 206–208.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä tieto- ja viestintätekniikkaan liittyvistä haasteista sekä mahdollisista positiivisista ja negatiivisista seurauksista (Korunka & Hoonakker 2014, 207–208).

	Haasteet	Mahdolliset positiiviset seuraukset	Mahdolliset negatiiviset seuraukset
Yksilötaso	-Tarve ICT -osaamiseen -Riittävä työstä palautuminen -Henkilökohtaisen työnteon tasapainon löytäminen	-Laaja-alaisen tiedon helppo saatavuus -Kasvanut itsenäisyys paremman informaation myötä	-Teknologia-kuormitus -Teknologia-addiktio -Syrjäytyminen
Työ	-Työn tehostuminen -Keskeytykset työssä -Koulutuksen puute -Teknisten ongelmien aiheuttama turhautuminen	-Parempi palaute (määrä ja laatu) -Uudet mahdollisuudet oppimiseen	-Työssä uupuminen
Organisaatio	-Ylikontrollointi -Tarve luottamuksen kehittämiseen -Jatkuva sopeutumisen tarve	-Parempi palvelun laatu -Kasvava tuottavuus	-ICT-riippuvuus -Monimutkaiset riippuvuussuhteet organisaation osajärjestelmien välillä
Työ ja perhe	-Riittävä etätyön suunnittelu	-Kustannusten aleneminen -Enemmän ”laatuaikaa”	-Yksityisyyden väheneminen
Yhteiskunta ja tietyt riskiryhmät	-Tarve uusiin oppimisen tapoihin -Mahdollisuuksien kehittäminen ihmisille, joilla on rajoitteita	-Välimatkojen merkityksen katoaminen -Kaikkien vähemmistöryhmien mukaan ottaminen	-ICT-riippuvuus

Edellä esitetyssä taulukossa 1 yksilöllinen taso viittaa näkökohtiin, joilla voi olla mahdollisia vaikutuksia yksilöihin ja heidän terveyteensä sekä hyvinvointiinsa. Työn taso kuvaa työpaikoille, työn suunnittelulle ja työn tuloksiin kohdistuvia seurauksia, organisaatiotaso mahdollisia seurauksia organisaatioille. Koska tieto- ja viestintätekniikan vaikutukset ovat hyvin laajat, myös työ- ja perherajapintaan liittyvät seuraukset otetaan taulukossa huomioon. Viimeisenä tarkastellaan mahdollisia vaikutuksiin koko yhteiskunnalle. Yhteiskunnan tietyt riskiryhmät sisältyvät yhteiskunnalliseen tasoon. (Korunka & Hoonakker 2014, 207–208.)

2.2 Johtaminen muutoksessa

Organisaatioiden toimintaympäristöön vaikuttavat erilaiset muutostekijät, kuten esimerkiksi kansainvälistyminen ja globalisaatio sekä tekninen muutos, erityisesti informaatioteknologian nopea kehittyminen (Puusa & Reijonen 2011, 33–54). Samalla muuttuvat myös johtamismenetelmät: hyvin koulutettua ja merkityksensä tiedostavaa henkilöstöä ei johdeta autoritaarisilla tavoilla (Ruohotie 2000, 22). Nykyihmisten johtaminen valvonnan, tarkkojen ohjeiden, ja käskyjen sekä kriittisen palautteen avulla nähdään vanhanaikaisena (Juuti 2013, 14). Entistä tärkeämpiä yritysten investointikohteita ovat jatkossa henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen ja täydennyskoulutus, sillä inhimillisen pääoman merkitys kasvaa. Mielen avulla tehtävä työ syrjäyttää käsillä tekemisen. Tulevaisuudessa ihminen ei enää ole korvattavissa koneilla, automaatioilla tai toisella ihmisellä. Ydinosaaminen on silloin yrityksen henkilöstössä, mikä saa organisaatiot panostamaan entistä enemmän henkilöstön pysyvyyteen ja hyvinvointiin. (Ruohotie 2000, 22.)

Juutin (2013) mukaan monien organisaatioissa esiintyvien ongelmien syynä on perinteinen johtajakeskeinen toiminta. Parhaimmillaan johtaminen on jaettua, sillä se toteutuu todellisuudessa esihenkilön, työntekijöiden ja tilanteiden (konteksti) sekä tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina, mutta johtaminen on usein samaistettu vain johtajaan ja esihenkilöön. Johto on usein liian kaukana toiminnoista tunteakseen niitä. Tämä voi johtaa siihen, että johdon tekemät päätökset estävät asiakkaiden tarpeiden toteutumista. Johdon ja esihenkilöiden tehdessä perinteiseen tapaan yksin päätöksiä, organisaation sisällä oleva

asiantuntemus jää hyödyntämättä. Johdon ja esihenkilöiden taholta on pyritty muuttamaan toimintatapoja. Lähes kaikilla esihenkilöillä on nykyisin oman näkemyksensä mukaan pyrkimys voimaannuttaa työntekijöitä, lisätä heidän sitoutumistaan organisaatioon ja työtehtäviin sekä tekemään hyvää yhteistyötä. (Juuti 2013, 13–15.)

Elon & Feldtin (2008) mukaan yksi menestyksekkään johtamisen tärkeistä kriteereistä on taito vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Johtajalta vaaditaan ihmissuhteisiin liittyvää suuntautuneisuutta ja herkkyyttä työntekijöiden tunteita sekä ideoita kohtaan ja myös tehtäväsuuntautuneisuutta sekä aloitteellisuutta kehittää ja ylläpitää organisaation toiminnan rakenteita. Yukl (1999) toteaa, että työelämän jatkuva muutos on ollut vaikuttamassa menestyksekkään johtamisen kriteereiden täydentymiseen kolmannella, muutossuuntautuneisuuden ulottuvuudella. Schruijerin & Vansinan (1999) mukaan muutossuuntautunut johtaja on onnistuneiden muutosten mahdollistaja. Muutosten johtamiseen kuuluu työntekijöiden motivointi tulevaa visioimalla, valtuuttamalla työntekijöitä pyrkimään kohti tavoitteita ja energisoimalla heitä. Thomas & Velthouse (1990) näkevät, että valtuuttaminen vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja suuntautumista työrooliin. Se myös rakentaa pohjaa työntekijän kokemukselle merkityksellisyydestä, pätevyydestä, itsemääräämisestä ja vaikuttamisesta. (Ks. Elo & Feldt 2008, 259.)

Hyvä työ ja terve organisaatio

Jatkuvasti muuttuva työelämä luo uusia vaatimuksia työn tekemiselle, johtamiselle ja työyhteisön kehittämiselle (Elo & Feldt 2008, 256). Psykologinen toimintateoria tarjoaa työn suoritettavuudelle ja hallittavuudelle kriteerit töiden suunnittelun perustaksi (Roe & Meijer, 1990). Kaikenlaisessa työnteossa työntekijällä tulisi olla mahdollisuus yksilöllisyyteen ja sen lisäksi mahdollisuus orientoitua omaan työhönsä osana kokonaisuutta, luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja, saada apua ja palautetta suorituksestaan, tehdä joustoja ja johtaa omaa työtään sekä järkeistää eli rationalisoida omaa työtään ja optimoida työkuormitustaan. Töitä on yhä vaikeampaa suunnitella etukäteen. Työnteon aika

ja paikka voivat vaihdella ja mm. uudenlaiset sopimuskäytännöt sekä joustavat työjärjestelyt muuttavat kuvaa työn vaatimuksista. (Elo & Feldt 2008, 256–257.)

Tällöin keskeisiä ovat menettelytavat, jotka varmistavat työpaikalla olevan tiedon ja kokemuksen käytön työtä koskevissa päätöksissä. Samoin keskeistä on se, että työntekijöillä on vaikuttamismahdollisuuksia sekä itseään että omaa työtä koskeviin asioihin. *Osallistava päätöksenteko* on menettelytapa, jossa työntekijät vaikuttavat suoraan tai edustajan välityksellä työpaikalla tehtäviin päätöksiin. (Elo & Feldt 2008, 256–257; Ks. *osallistavasta päätöksenteosta* Carmeli, Sheaffer & Halevi 2008, 698.) Työntekijöitä osallistavalla johtamisella päätöksentekoon saadaan lisää tietoa, asiantuntemusta ja sitoutuneisuutta (Viitala 2002, 99–102). *Oikeudenmukainen johtaminen* taas on menettelytapa, jossa keskeistä on sekä työpaikalla tehtävien päätösten sisältö (distributiivinen oikeudenmukaisuus), että esihenkilöiden toiminta- ja käyttäytymistavat työntekijöitä kohtaan (proseduraalinen oikeudenmukaisuus) (Elo & Feldt 2008, 256–257).

Rosen (1991) esittää terveen organisaation tavoiksi pyrkiä tavoitteisiin työntekijöiden arvostamisen, henkilöstön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet, muutosten hallitun toteuttamisen, oppimisen mahdollisuudet, työterveydestä huolehtimisen ja stressin hallinnan, erilaisuuden hyödyntämisen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen. Organisaation osaamattomuus ennakoida muutosten vaikutuksia työntekijöiden työhön ja edelleen heidän motivaatioonsa sekä hyvinvointiinsa voi johtaa siihen, että työkuormitus ja työntekijöiden stressi kasvavat kohtuuttomiksi. Tämä on osaltaan vaikuttamassa myös työn tuloksellisuuteen. Työn tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat pitkällä aikavälillä toistensa edellytyksiä. Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen tulisi kytkeä organisaation perustehtävään eli tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen. (Ks. Elo & Feldt 2008, 257–258.)

Saadaksemme käsityksen johtajuuden merkityksestä organisaation toimintaan ja työssä jaksamiseen erityisesti muutostilanteissa, seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan muutosjohtamista ja siihen läheisesti liittyvää muutosvastarintaa sekä esihenkilötyön merkitystä ja nykytyöelämässä korostuvia itsensä johtamisen taitoja.

2.2.1 Muutosjohtaminen

Nykyajan muutokset koskettavat kaikkia työntekijöitä, ne ovat nopeasti tapahtuvia ja edellyttävät nopeaa reagointia sekä niiden mukana muuttumista. Muutos on myös jatkuvaa, reaaliaikaista ja erittäin kokonaisvaltaista. (Vesterinen 2006, 123–124.) Muutoksen johtaminen on organisaation johtamista kohti parempaa tulevaisuutta (Luomala 2008, 24.) Organisaatioiden menestymisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on keskeistä osata valita muutokset, jotka ovat tarpeellisia ja oikeita. Keskeistä on myös työntekijöiden kyky muuttua muutosten myötä. (Vesterinen 2006, 123–124.) Hyvän muutosjohtajan ominaisuuksiin kuuluu taito selittää, miksi muutos on tarpeellinen ja miten se tullaan käytännön tasolla toteuttamaan. Muutosten onnistuneen johtamisen kannalta on myös tärkeää luoda hyvä ja turvallinen ilmapiiri. (Luomala 2008, 24.)

Kotterin (1996) tutkimiensa muutoshankkeiden epäonnistumisen syiden pohjalta kehittämä kahdeksanportainen malli kuvaa muutoksen etenemistä muutoksen tekijän näkökulmasta. Aluksi tulee *ymmärtää muutoksen välttämättömyys*. Muutosprosessi lähtee liikkeelle siinä vaiheessa, kun on todettu, että nykytilan mukaisella tavalla ei voida jatkaa. Keskeistä muutoksen alkuvaiheessa on auttaa merkittävää osaa työntekijöistä ymmärtämään ja hyväksymään syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. Seuraavana vaiheena on *muutosta ohjaavan tiimin perustaminen*. Muutoksen eteenpäin viemiseen vaaditaan sitoutunut ja sen tärkeyden ymmärtävä tiimi, jonka jäsenten tulee uskoa ja luottaa toisiinsa. Heillä tulee myös olla yhteinen tavoite. Tehokas johtajuus vaatii lisäksi uskottavuutta henkilöstön keskuudessa. (Kotter 1996, 31–32, 45–48.)

Tiimin perustamisen jälkeen on keskeistä *laatia muutokselle selkeä visio ja strategia*. Vision tulee olla sellainen, jonka avulla henkilöstö toimii jopa heidän omien etujensa vastaisesti, jotta vision mukainen päämäärä saavutetaan. Vision lisäksi tarvitaan hyvin laadittu strategia ja suunnitelma. Organisaation halutun tulevaisuuden tilan tarkastelun lisäksi tulee paneutua siihen, miten se tullaan saavuttamaan, jotta vältytään esim. muutosprosessin hidastumiselta. *Viestintää visiosta tarvitaan koko muutosprosessin ajan*, sillä se vaikuttaa keskeisesti muutoksen onnistumiseen. Vision viestiminen myös kaksisuuntaisesti johdon ja työntekijöiden välillä on tärkeää. Viestintä tulisi toteuttaa siten, että koko

henkilöstö ymmärtää, sisäistää ja haluaa olla toteuttamassa visiota. Henkilöstölle tulee tarjota vaikutusmahdollisuuksia ja johdon tekojen sekä sanojen tulee kohdata. (Kotter 1996, 57–61, 74, 81–85.)

Henkilöstön ohjaaminen vision mukaiseen toimintaan estyy, mikäli muutosprosessi lopetetaan ennenaikaisesti, kun visio on saatu viestittyä henkilöstölle. Tällöin muutosprosessi ei ole vielä valmis ja haluttuja tuloksia ei saavuteta, sillä lukuisat kehittämistarpeet estävät henkilöstöä toteuttamasta uutta visiota. Mikäli haluttuja tuloksia ei saavuteta, tärkeimpiä puuttumisen kohteita ovat rakenteet, taidot, järjestelmät ja esihenkilöt. Rakenteellisia esteitä ovat esimerkiksi juuttuminen vääränlaiseen organisaatiomalliin ja työntekijöiden vähyydestä johtuva ylimääräinen kiire ja stressi, joka pitkällä aikavälillä vaikuttaa tehokkuuteen. *Lyhyen aikavälin onnistumiset* tarjoavat hyötyjä muutosprosessille. Henkilöstön motivaatio ja työmoraali paranee onnistumisiin liittyvästä välittömästä palautteesta. Onnistumiset ja niistä saatu palaute saattavat myös vaikuttaa muutosta aluksi vastustaneiden näkemyksiin. Välitavoitteiden asettaminen tarjoaa lisäksi työkalun muutosprosessin seurantaan ja tarvittavien strategisten muutosten tekemiseen. (Kotter 1996, 88–89, 101–113.)

Muutoksen vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kun yksi muutosprosessi on toteutettu, toinen alkaa. Näkyvien onnistumisten myötä on tarpeen pitää muutosvoimaa yllä ja toteuttaa lisää muutoksia. Tämä edellyttää aktiivista henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista, itsenäistä alempien hierarkiatasojen muutosjohtamista ja vanhojen prosessien uudistamista tai karsimista. *Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin* voi onnistua siinä vaiheessa, kun niiden on todettu olevan vanhoja toimintatapoja parempia ja niistä on saatu näkyviä tuloksia. Avoin keskustelu on erittäin tärkeää, jotta varmistetaan vanhoista asenteista ja normeista luopuminen. (Kotter 1996, 117–118, 137.)

Kaikkiin edellä kuvattuihin vaiheisiin liittyvien virheiden tai puutteiden vaikutuksia voidaan lieventää, mikäli niihin varaudutaan riittävän aikaisessa vaiheessa. Onnistunut muutosten läpivieminen vaatii erityisen paljon aikaa ja esihenkilöiltä ihmisten johtamista sekä kärsivällisyyttä. Tämän vuoksi edellä esitetty muutosprosessia kuvaava malli on jaettu useampaan kuin kahteen tai kolmeen vaiheeseen. Neljässä ensimmäisessä vaiheessa rakennetaan perusta

muutokselle, kiirehtiminen ja vaiheiden sivuuttaminen voi aiheuttaa suuriakin ongelmia muutosprosessin etenemiselle. Samoin myös esimerkiksi viimeinen vaihe on tärkeä pysyvien tulosten saavuttamiseksi. (Kotter 1996, 14, 20–21, 138.)

Muutosvastarinta

Kaikkiin muutoksiin liittyvä yhteinen tekijä on niiden kokeminen negatiivisesti eli epävarmuutta, turvattomuutta ja jopa pelkoa aiheuttavana asiana (Vesterinen 2006, 124). Muutokset aiheuttavat aina muutosvastarintaa, koska ne muokkaavat valtarakenteita, toimintatapoja ja saavutettuja etuja sekä aiheuttavat työtä ja ehkä myös ei-toivottuja vaikutuksia (Ukeles 1982). Toisaalta kaikki muutokset, sekä positiiviset, että negatiiviset, aiheuttavat stressiä, sillä ihmisen perustarpeisiin kuuluva turvallisuuden tunne sisältää ajatuksen asioiden pysymisestä ennallaan ja muuttumattomina, jotta lähitulevaisuus pysyy hyvin ennakoitavissa. Tästä syystä muutokset aiheuttavat aina jonkinlaista haitallista reagointia, jota voidaan vähentää ottamalla työntekijä mukaan suunnitteluun ja tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia. (von Gruenewaldt 2004, 49–50.) Kotterin ja Whiteheadin (2011) mukaan muutosvastarintaa voidaan vähentää sitouttamalla innostuneita työntekijöitä (Vrt. *muutosagentit*) muutosprosessiin. Työntekijä, joka suhtautuu muutokseen positiivisesti, muuttaa negatiivisesti suhtautuvan ajattelutavan. (Kotter & Whitehead 2011, 182).

Työskentelyolosuhteiden muutokset heijastavat vaikutuksia työntekijöiden selviytymiseen ja jaksamiseen. Tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset puolestaan lisäävät kiirettä ja työn henkistä rasittavuutta. Ajankäytön hallinta, jatkuva muutoksiin sopeutuminen, yhteistyökykyisyys ja toisaalta yksilön vastuun lisääntyminen asettavat työntekijöille haasteita ja vaatimuksia, joista selviytyminen ei välttämättä ole helppoa. (Nätti 1998, 44–45.) Aarnikoivun (2010) mukaan muutosvastarinta tulisi kokea mahdollisuutena. Muutosvastarinnan käsittely on keino taata muutosprosessille paremmat onnistumisen edellytykset, kun muutoksen kohdetta tutkitaan kriittisesti. Avoin muutosvastarinnan käsittely saattaa jopa vaikuttaa muutosprosessin tuloksiin, kun sitä tarkastellaan kriittisemmin. (Aarnikoivu 2010, 142.)

Muutosvastarinta voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat kognitiivinen ja tunnepitoinen sekä käyttäytymisulottuvuus. Viimeksi mainittu

sisältää työntekijän reaktiot muutoksiin. Järjestelmän käyttäjä voi esimerkiksi omaksua järjestelmän, tehdä valituksia järjestelmästä tai jopa pyrkiä sabotoimaan käyttöönottoa. Kognitiiviseen ulottuvuuteen sisältyvät työntekijän ajatukset muutoksesta eli siitä, mikä on muutosten arvo ja onko niistä hyötyä organisaatiolle tai työntekijälle itselleen. Negatiiviset kognitiiviset reaktiot voivat johtaa siihen, että työntekijä ei sitoudu muutoksiin. Tunnepitoiseen ulottuvuuteen sisältyvät työntekijän tunteet muutoksia kohtaan. Työntekijä voi kokea esimerkiksi riemun, ahdistuksen, vihan tai pelon tunteita muutoksia kohtaan. Muutoksia käsitellään kaikilla edellä kuvatuilla ulottuvuuksilla. Työntekijän muutosvastarintaan liittyvät ulottuvuudet voivat olla ristiriidassa esimerkiksi siten, että hän voi tuntea ahdistusta ja pelkoa muutoksia kohtaan, mutta tekee silti parhaansa, jotta pystyisi omaksumaan muutokset. (Erwin & Garman 2010.)

Muutosvastarinnan voimakkuus vaihtelee peitellyn ja passiivisen sekä avoimen ja aktiivisen välillä. Tämän perusteella muutosvastarinta on jaettu neljään kategoriaan, jotka kuvaavat muutoksia vastustavaa käyttäytymistä seuraavasti:

- ”ei mukaudu muutoksiin” (passiivinen ja peitelty),
- ”ei tee yhteistyötä” (aktiivinen ja peitelty),
- ”ei hyväksy muutoksia” (passiivinen ja avoin) ja
- ”vastustaa muutoksia” (aktiivinen ja avoin). (Kim & Kankanhalli 2009.)

Klausin, Wingreenin, & Blantonin (2010) mukaan muutosvastarinnan ilmenemismuodot ja voimakkuus vaihtelevat yksilöiden välillä, vaikka syy vastustaa olisikin sama. Suurimmat syyt muutosvastarinnalle ovat ylimääräinen työ, järjestelmän sopimattomuus, tekniset ongelmat, muuttunut työ ja järjestelmän monimutkaisuus (Klaus ym. 2010). Muutosvastarinnan sanotaan myös olevan seuraus riskeistä, joita käyttäjä havaitsee järjestelmässä tai järjestelmän käyttämisessä. Lisäksi työrutiinien muuttuminen aiheuttaa usein vastarintaa (Aladwani 2001).

Muutosreaktioiden nähdään ilmenevän työntekijöillä vaiheittain. Yksilön tunteita surutyön eri vaiheissa kuvannut Kübler-Ross on esittänyt ns. tunnekäyrän, joka kuvaa tunteiden kehittymistä muutosten yhteydessä. Tunnekäyrällä vaiheet etenevät seuraavasti: 1. Järkytys, lamaantuminen, 2. Alkuinnostus tai torjuminen, 3. Tunteet tiivistyvät, 4. Masentuminen, 5. Tosiasioiden hyväksyminen, 6. Uusien vaihtoehtoisten mallien testaaminen, 7.

Työn mielekkyyden, merkityksen etsiminen ja 8. Uusien arvojen sisäistäminen. (Ks. Valtiokonttori 2007, 17.) Rauramo (2013) esittää muutoksen vaiheiksi luopumisen, kaaoksen ja uuden alun. Luopumisen vaiheessa arvostetaan jo mennyttä ja tällä hetkellä vielä olemassa olevaa, sillä se on palvellut omaa aikaansa ja tavoitteita hyvin. Kaaosvaiheessa epävarmuuden hyväksyminen, kaaos, epätietoisuus ja syyllisyydentunteet ovat läsnä. Uuden alkua kuvaavat selkeä ja johdonmukainen toiminta sekä onnistumisten huomioiminen ja arvioiminen. (Rauramo 2013, 13.)

2.2.2 Esihenkilötyö

Esihenkilöllä on johdon ja henkilöstöhallinnon tukemana keskeinen rooli muutoksen läpiviemisessä onnistuneesti työyhteisössä ja tiimeissä (Ponteva 2010, 67–68). Olennainen osa esihenkilötyötä on tiedottaa ja viestiä organisaation päätöksistä tietoisuuden lisäämiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi yhteiseen päämäärään (Rouhiainen–Neunhäuserer 2009, 45–46). Keskeisimmät päämääriin ja tavoitteisiin sitoutumiseen liittyvät tehtävät ovat esihenkilöiden vastuulla. Tehtävänä on säännöllisesti keskustella työntekijöiden kanssa heidän tehtäviinsä liittyvistä päämääristä ja tavoitteista sekä mittareista, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Esihenkilö myös asettaa säännöllisesti uusia päämääriä ja seuraa aiemmin asetettujen tavoitteiden toteutumista yhdessä vastuuhenkilöiden kanssa. Osallistuminen ja sekä organisaation että kunkin yksilön etujen yhdistäminen ovat tekijöitä, joiden merkityssisältö tulee päämääriin sitoutumista tavoiteltaessa ottaa huomioon. Todennäköisemmin päämääriin sitoutuneita ovat ne työntekijät, jotka ovat osallistuneet päämäärien asettamiseen kuin ne, joille päämäärät on vain kerrottu. Johtamiseen liittyvien toimenpiteiden tulisi olla sellaisia, joissa sekä organisaation, että kunkin johtamistoimenpiteen kohteena olevan henkilön omat edut yhdistyvät. (Juuti 2013, 66.)

Juutin (2013) mukaan esihenkilöiden työtä on pyrkimys vaikuttaa muihin ja heidän omalla vastuualueellaan olevien asioiden etenemiseen. Esihenkilön työkalu on tällöin kyky olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Juuti 2013, 63). Esihenkilöltä vaaditaan tarvittavan tiedon hankkimis- ja lajittelutaitoa selkeän ja havainnollisen tiedon välittämisen varmistamiseksi. Keskeisiä tiedottamisessa ja

viestinnässä ovat esihenkilön vuorovaikutustaidot, joihin sisältyy halu olla vuorovaikutuksessa ja asennoituminen toista osapuolta kohtaan huomioiden tämän tarpeet ja tavoitteet. Myös vuorovaikutustilanteiden kontekstuaalisuus tulee huomioida. Tämä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutuskäyttäytymisessä on keskeistä ottaa huomioon aika, paikka ja ympäröivä kulttuuri. Vuorovaikutusosaaminen on osa johtajan ammatillista kompetenssia. (Rouhiainen–Neunhäuserer 2009, 45–46, 175.)

Viestintää voidaan pitää johtajuuden ilmentymänä. Positiivinen käyttäytyminen dialogisessa vuorovaikutuksessa ja sen spontaanius sekä empaattisuus vahvistavat työntekijöiden käsitystä hyvästä esihenkilötyöstä ja johtamistyylistä sekä lisäävät työhyvinvointia (Czech & Forward 2013, 11). Esihenkilötyöllä ja johtamistyylillä on merkittävä rooli etenkin, kun esihenkilön ja työntekijän välinen suhde liittyy läheisesti työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Lähes kaikessa henkilökohtaiseen hyvinvointiin työpaikoilla keskittyvässä kirjallisuudessa ja ohjeistuksessa korostetaan esihenkilöiden (engl. *managers*) roolia. (Robertson & Cooper 2011, 90–91.)

Fischer (2012) on todennut johdon positiivinen käyttäytyminen toimivan roolimallina työntekijöille eli esimerkiksi innostus, energia ja myötäeläminen tarttuvat. Näin ollen myös innostus ja positiivinen suhtautuminen muutokseen voidaan katsoa tarttuvan johdolta ja esihenkilöiltä työntekijöille. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen synnyttää luottamusta itseen ja toisiin, lisää ykseyden ja yhteisöllisyyden tunnetta sekä edistää luovuutta ja auttaa isomman kuvan näkemisessä. Jokainen toimija (esihenkilö, työntekijä, kollega ja asiakas) voi vaikuttaa valitsemalla positiivisen käyttäytymisen (positiivisesti poikkeava käyttäytyminen) neutraalin tai negatiivisen sijasta. (Ks. Fischer 2012).

2.2.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen taitojen merkitys on kasvanut viime vuosikymmeninä (Sydänmaanlakka 2006, 16). Jatkuvasti uudistuva ja enemmän vaativa tieto- ja osaamisyhteiskunta edellyttää entistä enemmän itsenäisyyttä, ennakkoluulottomuutta, riippumattomuutta, kekseliäisyyttä ja luovuutta sekä kykyä riskinottoon (Paasivaara 2010, 34). Sydänmaanlakka (2006, 16) näkee, että työympäristöjen nopeat muutokset edellyttävät työntekijöiltä joustavuutta,

nopeaa reagointia, luovuutta sekä kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Tämä on johtanut siihen, että työssä uupuminen on lisääntynyt (Vrt. Korunka & Hoonakker 2014, 207–208). Tämä taas asettaa itsensä johtamisen taidot keskeiseksi tekijäksi työhyvinvoinnin turvaamiseksi, ei vain työelämässä, vaan myös kokonaisvaltaisemmin yksilön elämän- ja ajanhallinnassa. (Sydänmaanlakka 2006, 16.)

Itsensä johtamista on kuvattu Oy Minä Ab -mallina, jossa jokainen ihminen on oma yrityksensä, ja jonka osastoja tulisi johtaa yksittäin ja niiden keskinäisiä toimintoja yhdessä. Yrityksen ydinosan muodostavat keho-, mieli-, tunne- ja arvot -osastot. Viides osasto eli työ muodostaa yhden merkittävimmistä alueista työntekijän elämässä. Ammatillinen kunto muodostuu selkeistä työtehtävistä ja tavoitteista, riittävästä osaamisesta ja palautteen saamisesta. Myös työroolin ja muiden roolien tasapaino on tässä mallissa oleellinen. Oy Minä Ab:n toimitusjohtajana toimii tietoisuus, joka ohjaa kokonaisuutta sisäisenä tarkkailijana. Tietoinen itsereflektointi kehittää em. osastoja ja tarkastelee itseä ylhäältä käsin sekä muodostaa itsestämme vision, jota kohti kuljemme. (Sydänmaanlakka 2006, 30–33.)

Työntekijöiden suurempi vastuunotto ja itsensä johtamisen taito ovat keskeisiä tekijöitä esimerkiksi organisaatioiden madaltuessa (Sydänmaanlakka 2006, 16). Itsensä hallitseminen, omien rajojen tunnistaminen ja oman johtamistoiminnan analysoiminen sekä kehittäminen ovat itsensä johtajan keskeisiä ominaisuuksia. Itsensä johtaminen nähdään onnistuneen johtamisen perustana ja sillä tarkoitetaan omasta työkyvystä, jaksamisesta, motivaatiosta ja jatkuvasta itsensä kehittämisestä huolehtimista. Hyvä itsensä johtaja kykenee taistelemaan uupumista ja urautumista vastaan ja löytää voimavaroja, joilla luo tasapainon työn ja vapaa-ajan välille. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen tukee itsensä johtajaa ammatti- ja johtamistaitojen kehittämisessä, mikä taas vahvistaa herkkyyttä ottaa vastaan palautetta työstä. (Paasivaara 2010, 33–34.)

Jaettu johtajuus nähdään tulevaisuutena, jossa johtamis- ja alaistaidot ovat kaikkien työntekijöiden keskeisiä osaamisalueita. (Sydänmaanlakka 2006, 16.) Jaetun johtajuuden osa-alueita todetaan olevan päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskustelevuus. Johdon luomat päämäärät ja tavoitteet tulee kyetä saattamaan työntekijöiden päämääriksi ja työtä ohjaaviksi periaatteiksi,

joihin he ovat sitoutuneet, jotta niillä olisi arvoa. Symbolisuus taas liittyy työyhteisön työskentelyä tukevaan hyvään ilmapiiriin ja vahvaan kulttuuriin. Yhtenevien merkitysjärjestelmien luominen on mahdollista hyvin toimivassa työyhteisössä. Keskustelevalla johtamisella tarkoitetaan dialogin käymistä työyhteisön tärkeistä asioista, samoin kuin eettistä toisen kasvojen huomioon ottamista sekä toisen palvelemista hänen lähtökohdistaan käsin. (Juuti 2013, 77–141.)

2.3 Työssä jaksaminen

Työelämässä meneillään olevat muutokset asettavat tarkasteluun työssä jaksamiseen liittyvät tekijät. Schaufelin & Bakkerin (2004) mukaan positiivisen psykologian näkökulmaa edustavassa työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands-Resources, JD-R) mallissa nähdään, että missä tahansa työssä kansallisuudesta tai ammattikunnasta riippumatta esiintyy yksilön jaksamiseen ja motivaatioon vaikuttavia vaatimus- ja voimavaratekijöitä. Tämä näkökulma työhön ja työhyvinvointiin on viime aikoina saavuttanut suosiota. Se lähestyy ja mallintaa työhyvinvointia sen myönteisten ulottuvuuksien kautta. (Ks. Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 56–74.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa työn vaatimuksia ovat fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, joihin vaaditaan työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Näitä voivat olla esimerkiksi melu, aikapaineet, työilmapiiriongelmat ja työn epävarmuus, jota tarkastelleen luvussa 2.3.2. Työn voimavaratekijät taas tukevat työlle asetettujen päämäärien saavuttamista, vähentävät vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä ovat edistämässä yksilön kasvua ja kehitystä. Näitä voivat olla esikerkiksi hyvät työolot, vaikutusmahdollisuudet ja sosiaalinen tuki työssä, työstä saatu palaute sekä työsuhteen varmuus. (Ks. Mäkikangas ym. 2008, 56–58.)

Schaufeli & Bakker (2004, 298) toteavat, että mallin lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan työn voimavaroista ja vaatimuksista syntyy kaksi erillistä prosessia (hyvinvoinnin ehtymisen prosessi ja motivaatio -prosessi). Työn vaatimustekijöiden käynnistämä prosessi johtaa lisääntyneisiin työssä jaksamisen ongelmiin ja edelleen heikentyneeseen terveyteen sekä alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijöiden käynnistämä prosessi

edistää työntekijän sitoutumista työtehtävään ja edelleen organisaatioon. Edellä kuvatut prosessit voivat myös yhtyä, esimerkiksi työn voimavaratekijät voivat vähentää työuupumusta. Työn piirteiden jako vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä työntekijän tulkinta ja persoonallisuus vaikuttavat siihen, pitääkö hän niitä samanaikaisesti sekä vaatimus- että voimavaratekijöinä. (Ks. Mäkikangas ym. 2008, 56–58.)

2.3.1 Työssä koettu haittaava kiire

Työssä koettu haittaava kiire on pidempään jatkuessa tekijä, joka voi aiheuttaa hyvinvointia ja tuottavuutta heikentävää stressiä (Sutela ym. 2019, 133–134). Toisin kuin EU27-maissa, Suomessa sukupuolten välinen ero kiireen kokemisessa on selkeä ja lisäksi päinvastainen verrattuna EU-keskiarvoon. Eurooppalaisessa vertailussa miehillä kiire on hieman yleisempää (37 %) kuin naisilla (35 %). (Sutela 2020.) Vuoden 2018 Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan lähes kolmannes (32 %) suomalaisista palkansaajista katsoi kiireen aiheuttavan erittäin tai melko paljon haittaavaa rasitusta työssä. Sukupuolten väliset erot olivat suuria. Naisten osuus on kasvanut 7 prosenttia vuodesta 2013 (32 %) vuoteen 2018 (39 %). Miesten osuudessa kasvua on 2 prosenttia vuodesta 2013 (24 %) vuoteen 2018 (26 %). Kiire on haittaava tekijä 36 prosentille alemmista toimihenkilöistä, 34 prosentille ylemmistä toimihenkilöistä ja 26 prosentille työntekijöistä. Tarkasteltaessa haittaavan kiireen kokemista työnantajasektoreittain, nähdään, että 43 prosenttia kuntien, 30 prosenttia valtion ja 29 prosenttia yksityisen sektorin palkansaajista koki kiireen aiheuttavan erittäin tai melko paljon haittaavaa rasitusta työssä. (Sutela ym. 2019, 133–134.)

Keskeisimpiä syitä kiireen ilmenemiseen on se, että työpaikalla on liian vähän henkilöstöä työtehtäviin nähden. Vuonna 2018 yli puolet palkansaajista (53 %) oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että työtehtäviin nähden henkilöstöä oli liian vähän. Sukupuolten vertailussa naiset (57 %) olivat tätä mieltä yleisemmin kuin miehet (49 %). Työnantajasektoreittain tarkasteltuna kunta-alalla henkilöstön riittämättömyyttä koki 61 prosenttia, valtiolla 60 prosenttia, yliopistoissa 55 prosenttia ja yksityisellä sektorilla 50 prosenttia palkansaajista. Ammateista erityisesti terveydenhuollon eri ammattiryhmissä ja asiakaspalvelutyöntekijöiden keskuudessa koettiin, että henkilöstöä on liian

vähän työtehtäviin nähden. Henkilöstön riittämättömyyttä koki 65 prosenttia terveydenhuollon asiantuntijoista, 68 prosenttia hoivapalvelun ja terveydenhuollon työntekijöistä ja 70 prosenttia asiakaspalvelutyöntekijöistä. (Sutela ym. 2019, 134–135.)

Kun tarkastellaan kiireen ilmenemistapoja vuoden 2018 työolotutkimuksesta, nähdään, että 74 prosenttia palkansaajista oli sitä mieltä, että työ sisälsi tiukkoja aikatauluja, 56 prosenttia oli sitä mieltä, että työssä oli paljon keskeytyksiä ja 48 prosenttia sitä mieltä, että työssä oli liian monta tehtävää työn alla samanaikaisesti. Naiset raportoivat selvästi miehiä useammin työn keskeytyksistä ja työtehtävien päällekkäisyydestä. Kiireen ilmenemistavat olivat tyypillisimpiä ylemmille toimihenkilöille. Esimerkiksi työ sisälsi tiukkoja aikatauluja 83 prosentilla ylempiä toimihenkilöitä, 74 prosentilla alempia toimihenkilöitä ja 66 prosentilla työntekijöitä. (Sutela ym. 2019, 135–136.)

Vuoden 2018 työolotutkimuksessa 41 prosenttia palkansaajista kertoi, että ei ehdi tehdä töitä niin hyvin kuin haluaisi, naisista 50 prosenttia ja miehistä 33 prosenttia ilmoitti tämän kiireestä aiheutuvaksi seuraukseksi. Palkansaajista 40 prosenttia ilmoitti, että ei ole aikaa paneutua uusiin asioihin ja kouluttautua. Naisista 49 prosenttia ja miehistä 32 prosenttia ilmoitti aikaan liittyvistä haasteista. Työasiat pyörivät päässä häiritsevästi vapaa-aikanakin 35 prosentilla palkansaajista. Naiset (41 %) ilmoittivat tämänkin kiireestä aiheutuvaksi seuraukseksi huomattavasti useammin kuin miehet (30 %). Palkansaajista 29 prosenttia ei ehdi riittävästi suunnitella tulevia töitä, naisista näin ilmoitti 36 prosenttia ja miehistä 23 prosenttia. Samoin palkansaajista 29 prosentilla oli vaikeuksia paneutua asiakkaan ongelmiin kiireen keskellä. Naisista näin ilmoitti 35 prosenttia ja miehistä 24 prosenttia. Hälyttävänä voidaan pitää erityisesti sitä, että 22 prosenttia palkansaajista ilmoitti usein ilmenevistä vaikeuksista jaksaa työssä, naisista näistä ilmoitti 27 prosenttia ja miehistä 17 prosenttia vuoden 2018 työolotutkimuksessa. Kiireestä aiheutuvien seurausten kohdalla naisten osuudet ovat huomattavasti suurempia kuin miesten vastaavat osuudet, ja ero sukupuolten välillä on vuoden 2013 tutkimukseen nähden kasvanut huomattavasti. (Sutela ym. 2019, 137–138.)

Kiire oli haittaavaa useimmin ylempien toimihenkilöiden työssä. Kuitenkin väittämien, *vaikeus paneutua asiakkaan ongelmiin* ja *minulla on usein vaikeuksia jaksaa työssä*, kohdalla alemmat toimihenkilöt ilmoittivat hieman enemmän

kiireen aiheuttamista seurauksista kuin ylemmät toimihenkilöt. Työnantajasektoreittain tarkasteltuna kuntasektorilla kiireestä aiheutuvista seurauksista ilmoitettiin eniten. Valtio- ja kuntasektoreilla kiireen aiheuttamista seurauksista ilmoittaneiden osuudet olivat kasvaneet selvästi vuoden 2013 tutkimuksesta. Kun väittämää, *minulla on usein vaikeuksia jaksaa työssäni*, tarkastellaan ristiin epävarmuustekijän, työmäärä lisääntyy yli sietokyvyn, huomataan, että heistä, joista oli vaikeuksia jaksaa työssä, 70 prosenttia koki uhkana työmäärän lisääntymisen yli sietokyvyn, kun osuus kaikista palkansaajista oli 43 prosenttia. Tämä viittaa siihen, että jaksamisen ongelmat liittyvät läheisesti juuri työmäärään. Kiireestä aiheutuvat seuraukset ovat selvästi lisääntyneet, erityisesti naisilla, vaikka kiireen ilmenemisessä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia vuoden 2013 työolotutkimuksen jälkeen. (Sutela ym. 2019, 138.)

2.3.2 Työn epävarmuus

Tällä hetkellä globalisaatio, ennätysvauhtia kehittyvä informaatioteknologia, digitalisaatio, robotisaatio ja tekoäly luovat uhkakuvia työpaikkojen massakatoamisesta (Sutela ym. 2019, 217). Työelämän muutosten on todettu olevan nopeimpia, yksilöllisimpiä, ennakoimattomimpia, ja hallitsemattomimpia kuin koskaan aiemmin (Baldwin 2016). Tämä omalta osaltaan vaikuttaa epävarmuuden kokemiseen työn säilymisestä, työnkuvan muuttumisesta ja asemasta työmarkkinoilla. Seuraavassa tarkastellaan yleisesti työn epävarmuuden käsitettä, joidenkin työelämän muutoksiin liittyvien epävarmuustekijöiden esiintymistä työelämässä Tilastokeskuksen vuonna 2018 toteuttaman työolotutkimuksen valossa sekä lopuksi työn epävarmuuden syitä ja sen aiheuttamia seurauksia.

Työn epävarmuuden käsite

Työn epävarmuus on käsitteenä moniulotteinen. Sitä voidaan tarkastella joko objektiivisena uhkana tai subjektiivisena kokemuksena. Työsuhteen määräaikaisuus on yksi objektiivisen työn epävarmuuden ennustaja, subjektiivisella eli koetulla työn epävarmuudella tarkoitetaan sitä, millä tasolla

työntekijä näkee tietyt muutokset henkilökohtaisiksi uhiksi. Työn epävarmuudella on myös määrällinen ja laadullinen ulottuvuus. Määrällisenä epävarmuutena voidaan pitää työpaikan menettämistä ja laadullisena työhön liittyvien ominaisuuksien, kuten tehtävien sisältö tai sosiaaliset suhteet, muuttumista tai menettämistä. Työn epävarmuuteen liittyen on lisäksi tutkimuksissa tarkasteltu joko vain työn tai sen ominaisuuksien menettämisen uhkaa tai sen lisäksi myös seurausten vakavuutta, kuten uuden työllistymisen mahdollisuutta tai muutosten taloudellisia seurauksia. (Sutela ym. 2019, 217.)

Työn menettämisen uhkaa tarkasteltaessa puhutaan yksiulotteisesta ns. globaalista määrittelystä (Mauno & Kinnunen 2008, 144). Kun tarkastelussa ovat mukana myös muut työssä tai työsuhteessa tapahtuvat muutokset, on kyse moniulotteisesta määrittelystä (Ks. esim. Mauno, Leskinen & Kinnunen 2001). Kolmannessa työn epävarmuuden määritelmässä korostuu työsuhdetyyppi, epävarmuudella tässä tarkoitetaan määräaikaista työsuhdetta. Tätä määritelmää nimitetään ”objektiiviseksi”, sillä kahdessa edellisessä korostuvat nimenomaan yksilön havainnot ja kokemukset työn epävarmuudesta. (Mauno & Kinnunen 2008, 146.)

Joidenkin työelämän muutoksiin liittyvien epävarmuustekijöiden esiintyminen työelämässä

Tilastokeskuksen vuonna 2018 toteuttaman työolotutkimuksen mukaan hieman alle kymmenesosa (8 %) palkansaajista oli huolissaan siitä, että omaa työpanosta ei pian enää tarvita, sillä se voidaan lähitulevaisuudessa korvata teknologialla. Sukupuolten tarkastelussa naiset pelkäsivät yleisemmin (9 %) oman työpanoksen korvautuvan teknologialla kuin miehet (6 %). Sektoreittain tarkasteltuna pelko työpanoksen korvautumisesta teknologialla oli suurinta valtiosektorilla (12 %), kun vastaava osuus yksityisellä sektorilla oli 8 prosenttia, yliopistoissa 8 prosenttia ja kuntasektorilla 6 prosenttia. (Sutela ym. 2019, 217–219.)

Ennakoimattomiin muutoksiin liittyvää epävarmuutta koki vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan 46 prosenttia ja työmäärän lisääntymiseen yli sietokyvyn liittyvää uhkaa 43 prosenttia palkansaajista. Ennakoimattomiin muutoksiin liittyvän epävarmuuden kokemisella on ollut kasvava trendi vuoden

2008 työolotutkimuksen ja työmäärän lisääntymiseen yli sietokyvyn liittyvällä uhalla vuoden 2013 työssäolotutkimuksen jälkeen. Lisäksi yli kymmenes (12 %) koki epävarmuutta siitä, ettei oppisi käyttämään uutta teknologiaa riittävän hyvin. Naisilla näiden epävarmuustekijöiden kokeminen oli yleisempää kuin miehillä ja myös kasvu vuodesta 2013 vuoteen 2018 on ollut selvempää naisilla. Ennakoimattomien muutosten uhan kokeminen oli kasvanut naisilla 44 prosentista 49 prosenttiin ja miehillä 40 prosentista 43 prosenttiin. Huoli työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn oli kasvanut naisilla 45 prosentista 51 prosenttiin ja miehillä 30 prosentista 34 prosenttiin. Huoli siitä, ettei oppisi käyttämään uutta teknologiaa riittävän hyvin, oli 14 prosentilla naisista ja 11 prosentilla miehistä vuoden 2018 tutkimuksessa. (Sutela ym. 2019, 221–222.)

Sektoreittain tarkasteltuna nähdään näiden laadullisten epävarmuustekijöiden suuri yleistyminen julkisella sektorilla vuodesta 2013 vuoteen 2018. Ennakoimattomien muutosten uhan kokeminen kasvoi valtiosektorilla 39 prosentista 48 prosenttiin ja kuntasektorilla 44 prosentista 51 prosenttiin. Yksityisellä sektorilla kasvua oli 41 prosentista 45 prosenttiin ja yliopistoissa osuus pysyi reilussa 40 prosentissa. Myös uhka työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn on erityisesti julkisen sektorin hälyttävä ongelma. Kuntasektorilla tällaisen uhan kokeminen kasvoi 47 prosentista 54 prosenttiin ja valtiosektorilla 37 prosentista 53 prosenttiin. Yksityissektorilla osuus on pienentynyt 41 prosentista 38 prosenttiin ja yliopistoissa oli lievää kasvua 43 prosentista 44 prosenttiin. Huoli siitä, että ettei oppisi käyttämään uutta teknologiaa riittävän hyvin oli yleisintä yliopistoissa (19 %), vastaava osuus kuntasektorilla oli 16 prosenttia, valtiosektorilla 15 prosenttia ja yksityissektorilla 11 prosenttia. (Sutela ym. 2019, 223.)

Erityisesti toimihenkilöammateissa, ylemmät toimihenkilöt (51 %) ja alemmat toimihenkilöt (47 %), koettiin uhkaa työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn. Työntekijöillä vastaava osuus oli 29 prosenttia. Vastaavasti ennakoimattomien muutosten uhkaa koki ylemmistä toimihenkilöistä 51 prosenttia ja alemmista toimihenkilöistä 48 prosenttia sekä työntekijöistä 40 prosenttia. Huoli siitä, ettei oppisi käyttämään uutta teknologiaa riittävän hyvin koski tasaisesti kaikkia sosioekonomisia ryhmiä: ylemmät toimihenkilöt (12 %), alemmat toimihenkilöt (13 %) ja työntekijät (12 %). Ennakoimattomiin muutoksiin liittyvä uhka ja pelko työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn koski erityisesti

35–44-vuotiaita (51 %). Iän myötä yleistyi erityisesti pelko siitä, ettei opi käyttämään uutta teknologiaa riittävän hyvin. Osuus 55–67-vuotiailla oli 24 prosenttia, 45–54-vuotiailla 16 prosenttia ja alle 45-vuotiailla 5–9 prosenttia. (Sutela ym. 2019, 223.)

Työn epävarmuuden syyt ja seuraukset

Työn epävarmuutta voivat aiheuttaa, sitä lisätä tai ylläpitää yhteiskunnalliset ja organisaatioon tai yksilöön liittyvät tekijät. Nämä kulkevat päällekkäin ja limittäin sekä ovat vahvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tärkeimpiä yhteiskunnallisia työn epävarmuuden syitä ovat taloudelliset suhdanteet ja yhteiskunnassa vallitseva työttömyysaste. Muita syitä ovat kehittymätön työttömyyden hoito ja työkeskeinen arvomaailma. Organisaatioon liittyviä työn epävarmuuden syitä ovat mm. organisaation toimialan taloudelliset suhdanteet, (organisaatio)muutosten epäoikeudenmukainen toteuttaminen, heikko muutosjohtaminen ja puutteellinen tiedotus muutoksista. (Mauno & Kinnunen 2008, 146–147.)

Viime vuosina erityisesti työn epävarmuuden objektiivinen muoto eli määräaikainen työsuhde on lisääntynyt julkisella sektorilla työskentelevien korkeasti koulutettujen nuorten naisten kohdalla. Tämä selittyy erityisesti kuntasektorin taloudellisen tilanteen vaikutuksista pysyvien vakanssien käyttöön. Lisäksi määräaikaisia työsuhteita voidaan selittää useiden julkisen sektorin alojen naisvaltaisuudella. Runsas erilaisten perhevapaiden käyttö ylläpitää määräaikaisia työsuhteita sijaisten palkkaamisen vuoksi. Suomessa tyypillisimpien työn epävarmuuden objektiivisten muotojen, määräaikaisen työn tai pätkätyön, on todettu heikentävän hyvinvointia ja työasenteita. Työn epävarmuus määrittyy usein yksilön subjektiivisena kokemuksena, joten persoonallisuustekijät voivat vaikuttaa työn epävarmuuden tuntemiseen. Yksilöön liittyviä epävarmuuden syitä ovat heikko itsearvostus, ulkoinen kontrolliorientaatio ja heikko elämänhallinta sekä puutteelliset stressinhallintakeinot. (Mauno & Kinnunen 2008, 147–151, 161.)

Mauno & Kinnunen (2008) jakavat työn epävarmuuden hyvinvointivaikutukset yksilö, organisaatio- ja perhetasolla ilmeneviin seurauksiin. Näillä eri elämänalueilla koetut seuraukset ovat vuorovaikutuksessa,

sillä usein hyvinvointi (tai pahoinvointi) siirtyy elämänalueelta toiselle. Sverken, Hellgrenin & Näeswallin (2002) suorittamien tutkimusten mukaan subjektiivisesti koetulla työn epävarmuudella (so. uhalla tai pelolla työsuhteen loppumisesta tai työssä tapahtuvista muista muutoksista) on kohtalaisen vahva yhteys työntekijän kokeman psyykkisen ja fyysisen terveyden heikentymiseen. Työn epävarmuus lisää psyykkisen terveyden osalta mm. ahdistuksen, syyllisyyden, ja masennuksen tuntemuksia sekä aiheuttaa keskittymisongelmia, vihamielisyyttä ja unihäiriöitä. Työn epävarmuuden vaikutukset fyysiseen terveyteen voivat näkyä mm. lisääntyneinä niska- ja hartiavaivoina, vatsakipuina sekä jopa lisääntyneenä alttiutena sairastua sydän -ja verisuonitauteihin. Sairauspoissaolot voivat lisääntyä akuutin tai pitkään jatkuneen työn epävarmuuden vuoksi. Työn epävarmuudella on myös melko voimakas yhteys sekä työtyytymättämyyteen että työhön sitoutumiseen, joka väheni, kun koettiin työn epävarmuutta. Lisäksi on todettu naisten kohdalla negatiivinen yhteys työn epävarmuuden ja uupumusasteisen väsymyksen (työuupumuksen ydinulottuvuus) välillä. (Ks. Mauno & Kinnunen 2008, 152–153.)

Organisaatiotasolla työn epävarmuuden surauksia ovat heikentynyt organisaatioon sitoutuminen, lisääntyneet työpaikan vaihtoaikeet, työyhteisön ilmapiiriongelmat ja heikentynyt organisaation tehokkuus (itsearvioituna). Työn epävarmuudella nähdään olevan melko vahva negatiivinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen ja organisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen. Sverken ym. (2002) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän työntekijä tuntee työn epävarmuutta, sitä vähemmän hän luottaa organisaatioon tai on sitoutunut siihen. Perhetasolla työn epävarmuuden seurauksia ovat tyytymättömyys parisuhteeseen ja vanhemmuuteen, työn ja perheen väliset ristiriidat sekä vähentynyt ohjaus ja lapsikeskeisyys kasvatuskäytännöissä (Ks. Mauno & Kinnunen 2008, 153, 155–158).

3 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimuksen aiheen taustalla on työskentely Palkeiden hallinnolle työn uudistumiseen liittyvän muutosjohtamisen kehitystyön parissa. Oli luonnollista todeta, että vuonna 2018 toteutettujen koko henkilöstölle suunnattujen muutosvalmiuskyselyjen vastaukset soveltuisivat hyvin pro gradu -tutkielman aineistoksi. Hallinnolle työskennellessä tuli esille useita erilaisia mahdollisia aineiston tarkastelutapoja ja -näkökulmia. Kiinnostukseni kohdistui kuitenkin erityisesti avointen kysymysten vastauksiin ja niiden tarjoamaan sisältöön. Avointen kysymysten vastauksista laaditaan usein karkean tason erittelyitä, joita hyödynnetään tulosten esittelyssä niin johdolle kuin henkilöstölle. Ainesta on kuitenkin syvällisempään tarkasteluun. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä näkökulmia, joita ovat tutkimuksen lähtökohdat ja aineisto, eettiset kysymykset sekä luotettavuus ja tutkimuskysymykset.

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja aineisto

Seuraavassa esitetään tutkimuksen keskeisiä lähtökohtia eli Palkeita valtionhallinnon toimijana ja sen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, Palkeiden henkilöstöä sekä vuonna 2018 toteutettua muutosvalmiuskyselyä ja sen tuloksia. Palkeita ja sen henkilöstöä kuvataan vuoden 2018 tiedoilla, sillä tutkimuksen aineistona toimii osa vuonna 2018 Palkeissa toteutetun muutosvalmiuskyselyn koko aineistosta. Lopuksi esitellään tutkimuksen aineisto.

3.1.1 Palkeet

Palkeet on valtiovarainministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto, joka toimii valtionhallinnon sisäisenä palveluntarjoajana ja on yksi valtion yhteisten palveluiden tuottajista. Muita yhteisten palveluiden tuottajia ovat Hansel Oy, Haus Kehittämiskeskus Oy, Senaatti-Kiinteistöt, Valtion tieto- ja

viestintätekniikkakeskus Valtori sekä Valtiokonttori. (Valtiovarainministeriön verkkosivusto 2021b.) Palkeet toimii omakustannusperiaatteella eli palvelujen tuottamisen sekä kehittämisen kustannukset katetaan palvelumaksuilla. Liikevaihto vuonna 2017 oli 54,4 miljoonaa euroa. Palkeiden toimipaikat (henkilöstömäärä suluissa) sijaitsevat Joensuussa (228), joka on hallinnollinen päätoimipaikka, Hämeenlinnassa (268), Mikkelissä (78) ja Porissa (55). Lisäksi tilapäisiä toimipisteitä on Helsingissä (25) ja Lappeenrannassa. (Palkeiden verkkosivusto 2018b.)

Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja lähes kaikille valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille sekä n. 73 000 yksittäiselle palkansaajalle. Lisäksi asiantuntijapalveluina tuotetaan raportointi-, projekti- ja koulutuspalveluja sekä tuki- ja ylläpitopalveluina mm. käyttäjätukea ja sovellushallintaa. Asiakasvirastojen koko vaihtelee muutamasta henkilöstä 15 000 henkilöön. Ns. perusvirastojen lisäksi asiakkaina on mm. rahastoja, tuomioistuimia ja tutkimuslaitoksia. Palvelujen tuottamisesta ja yhteistyöstä sovitaan palvelusopimuksissa. (Palkeiden verkkosivusto 2018a.)

Palkeiden visiona on olla vaikuttavampia yhdessä. Tämä visio korostaa yhteistyötä ja kuvastaa jatkuvaa kehittymistä. Kulttuuriin pohjautuvia arvoja ovat: minä palvelen (jokaisella on palvelutehtävä palveluorganisaatiossa), minä osaan ja vastaan (aloitteellinen ja kehittymishaluinen henkilöstö) ja me onnistumme yhdessä. Lisäksi tavoitteiden toteutumista ohjaavat seuraavat strategiset periaatteet: aikaansaavuus, uudistuminen ja yhteistyö. (Palkeiden verkkosivusto 2018c.) Palkeiden palvelutuotannon perustana ovat palveluhenkisyys, kumppanuus, tehokkaat sähköiset prosessit ja kustannustehokkuus. Palveluiden ja prosessien kehittäminen tapahtuu yhteistyössä valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin ja asiakkaiden kanssa. (Palkeiden verkkosivusto 2018b.)

Sitran (2018) megatrendejä mukaillen Palkeet on tunnistanut keskeisimmiksi omaan toimintaan vaikuttaviksi muutosvoimiksi työn murroksen, datan digitalisaation ja verkostojen yhteiskunnan. Uudistuminen edellyttää työn murrosta ja myös Palkeissa se tarkoittaa manuaalityön vähenemistä ja osaamisen sekä vuorovaikutuksen korostumista entisestään. Siirtyminen entistä enemmän asiantuntijatyöhön edellyttää uusia taitoja. Vastuu omasta työstä, tiedonjako ja yhteistyön merkitys kasvavat. Työn murros tuo mukanaan joustavia rakenteita, rohkeaa ja kokeilevaa toimeenpanoa sekä jatkuvaa kehityksen

arviointia. (Palkeiden verkkosivusto 2018c.) Lähivuosina talous- ja henkilöstöhallinnon kehittymiseen vaikuttavat voimakkaasti digitalisaatio, palveluprosessien automatisointi ja tiedon hyödyntäminen johtamisessa. (Palkeiden verkkosivusto 2018b.)

Palkeiden ohjelmistorobotiikan käyttöönotto on osa hallituksen julkisten palvelujen digitalisoinnin kärkihanketta (Palkeiden verkkosivusto 2021). Sipilän hallituksen 2015–2019 Digitalisoidaan julkiset palvelut -kärkihankkeen tarkoituksena on rakentaa julkiset palvelut käyttäjälähtöisiksi ja ensisijaisesti digitaalisiksi uudistamalla toimintatapoja. Hankkeen aikana on tarkoitus luoda myös digitalisoinnin periaatteet, jotka koskevat kaikkia julkisia palveluja, ja lisäksi yhden luukun palvelumalli sekä tiedonhallintaa koskeva lainsäädäntö. (Valtiovarainministeriön verkkosivusto 2021a.)

Palkeiden kehittämisen osalta tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas voi käyttää itsepalvelua parhaiten sopivana aikana ja asiantuntija on tarvittaessa saavutettavissa. Automatisoitu käsittely myös lisää tietojen luotettavuutta. Samalla automatisointi ja digitalisointi tarkoittaa ajan säästöä, kustannusten alentumista ja tuottavuuden lisääntymistä. Ohjelmistorobotiikan käyttö on aloitettu nopeimmin asiakkaille hyötyjä tuottavista talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseista. Ohjelmistorobotiikka ja muu automaatio tulee laajenemaan uusiin kohteisiin, kuten esimerkiksi järjestelmätestaukseen ja asiakaspalvelun tapahtumahallintaan. (Palkeiden verkkosivusto 2021.)

Palkeissa päivitettiin vuoden 2018 alussa organisaatiorakennetta ja toimintamalleja sekä rooleja erityisesti ICT-toimintojen ja kehittämisen osalta. Suuria käynnissä olevia strategisia projekteja olivat mm. hankintojen digitalisointi, kansallisen tulorekisterin käyttöönotto, HR-prosessien tehostaminen sekä uusien palvelujen tuotteistaminen. Vuoden aikana myös valmistauduttiin uuden organisaatio- ja palvelumallin käynnistämiseen vuoden 2019 alusta. Tässä tavoitteena oli palveluprosessien välisen yhteistyön tiivistäminen ja joustavoittaminen sekä asiakaspalvelun vahvistaminen. Työ Palkeissa uudistuu koko ajan ja vaatii näin ollen henkilöstöltä muutosvalmiutta. (Palkeiden henkilöstökertomus 2018.)

Asiakkaiden palvelukyvyn ylläpitäminen edellyttää datan digitalisaatiokehitykseen vastaamista. Palvelukeskuksissa työn tuottavuus, teknologian hinta ja osaaminen ratkaisevat taloudellisen hyödyn. Prosessien

automatisointi jatkuu edelleen tulevina vuosina. Analytiikkaa, tekoälyä, koneoppimista ja syväoppimista hyödynnetään entistä enemmän. Valtionhallinnon yhteinen Master data hyödynnetään päätöksentekoa tukevaksi palveluksi. Toisaalta avoimuuden, mutta myös digitaalisen turvallisuuden merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Nähdään, että verkostojen yhteiskunta on olemassaolon edellytys. Tämä tarkoittaa, että hallinnon tukipalvelut luodaan verkostossa ja tarjotaan yhtenä kokonaisuutena. Palvelut ovat käytettävissä aina ja kaikkialla. Verkostoihin sitoutuminen, siellä näkemyksen esille tuominen ja viestintä korostuvat. (Palkeiden verkkosivusto 2018c.)

Palkeiden vuoteen 2021 ulottuvan strategian mukaan Palkeilla on vahvistuva rooli valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä ja toimeenpanossa. Työn murrokseen ja uudistumiseen liittyvä muutosjohtamisen kehitystyö tukee tätä vahvistuvaa roolia varmistamalla sitä vastaavan osaamisen. Strategiassa esitetään toimenpide kuvata muutosjohtamisen yhtenäiset käytännöt. Samoin strategisena toimenpiteenä on laatia muutosprojekteissa konkreettinen suunnitelma, jolla varmistetaan ennakoiden muutokseen tarvittava kyvykkyys ja henkilöstön työroolien muutos sekä osaaminen. (Palkeet 2017.) Palkeiden tavoitteena on ollut kehittää muutosjohtamisen käytäntöjä siten, että ne vastaavat paremmin työn murroksen asettamiin haasteisiin. Tavoitteeksi on asetettu henkilöstön muutosvalmiuden lisääminen erilaisten konkreettisten toimenpiteiden avulla. Tarkoituksena on kehittää, testata ja tarjota Palkeiden esihenkilöille sekä johdolle konkreettisia työkaluja työhön liittyvien uudistusten läpiviemiseen samoin kuin toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla voidaan tukea henkilöstön valmiutta kehittää omaa osaamistaan vastaamaan tulevaisuuden muuttuvia tarpeita.

3.1.2 Palkeiden henkilöstö

Palkeissa työskenteli vuoden 2018 lopussa 663 henkilöä. Toiminnan luonnetta kuvastaa suuri toimihenkilöiden osuus (79 %), joskin toimihenkilötehtävien määrä on vuotta 2018 edeltävinä vuosien aikana vähentynyt erityisesti talouspalvelusihteerin nimikkeellä työskentelevien osalta. Toisaalta on syntynyt uudenlaisia tehtävänimikkeitä, kuten automatisointiasiantuntija. Työn uudistumisen myötä Palkeiden rooli valtion virastokentässä on muuttunut.

Palkeiden henkilöstöstä valtaosa (87 %) oli naisia. Valtion koko henkilöstöstä miehiä (51 %) oli hieman enemmän kuin naisia. Tämä johtuu suurista miesvaltaisista aloista (puolustusvoimat, poliisi ja rajavartiolaitos). Muilla valtion aloilla naisia on enemmän kuin miehiä. Palkeiden henkilöstön keski-ikä oli 47,2 (naiset 48,4 ja miehet 39,3). Keskimäärin Palkeissa oltiin 1,1 vuotta vanhempia kuin henkilöstö valtiolla keskimäärin. (Palkeiden henkilöstökertomus 2018.)

Palkeiden suurimpia ikäluokkia olivat 45–54-vuotiaat (201) ja 55–64-vuotiaat (200). Vakituisia henkilöstöstä oli 87 prosenttia. Määräaikaisten määrä nousi hieman vuodesta 2017, sillä vakiintumattomaan muutostilanteeseen tarvittiin arvioitua enemmän määräaikaista henkilöstöä palvelutuotannon sujuvuuden varmistamiseksi. Määräaikaisten osuus (13 %) alitti kuitenkin valtiolla keskimäärin työskentelevien määräaikaisten vastaavan osuuden (16 %). Määräaikaisuus oli miehillä yleisempää kuin naisilla. Koko valtiolla määräaikaisten palvelussuhteiden suhteellinen määrä on noussut voimakkaammin miehillä kuin naisilla. (Palkeiden henkilöstökertomus 2018.)

Vähintään alempi korkeakoulututkinto oli 39,8 prosentilla henkilöstöstä (valtiolla vastaava osuus oli 50,4 %). Tutkijakoulutuksen oli Palkeissa suorittanut kaksi henkilöä (0,3 %, valtiolla 3,9 %). Huomionarvoista tämän osalta on, että tehtävien luonteet ja siten myös koulutustasovaatimukset vaihtelevat virastoittain. Sairauspoissaolojen määrä oli 10,3 työpäivää yhtä (1) henkilötyövuotta kohti. Koko valtion vastaava luku oli 8,5. Palkeiden terveysprosentti (henkilöstön osuus, jolla ei ollut sairauspoissaoloja tarkastelujaksolla) oli 35,7. Koko valtion vastaava osuus oli 37,1 prosenttia. (Palkeiden henkilöstökertomus 2018.)

Palkeissa johtamista ja esihenkilötyötä mittaavan esimiesbarometrin tulos oli edellisvuotta hieman parempi – indeksi oli 3,86 asteikolla 1–5. Vahvuuksina nousivat esiin edellisvuoden tapaan työasioissa lähestymisen helppous, työaikajärjestelyjen soveltamisen joustavuus ja yksilökeskeisyys sekä henkilöiden työtavoitteiden selkeä asetanta. VMBaro – Valtion henkilöstötutkimuksessa työtyytyväisyys parani vuodesta 2017 nousten 3,22:sta 3,48:an asteikolla 1–5. Vastausprosentti oli 57. Kaikilla tutkituilla alueilla työtyytyväisyys koheni. Miehet olivat jälleen naisia tyytyväisempiä (miehet 3,78 ja naiset 3,44). Sen sijaan vakinaisten ja määräaikaisten työtyytyväisyydessä ei ollut eroa (3,48). Ikäryhmittäin henkilöstötutkimuksen tulokset sijoittuivat välille 3,38–3,61. (Palkeiden henkilöstökertomus 2018.)

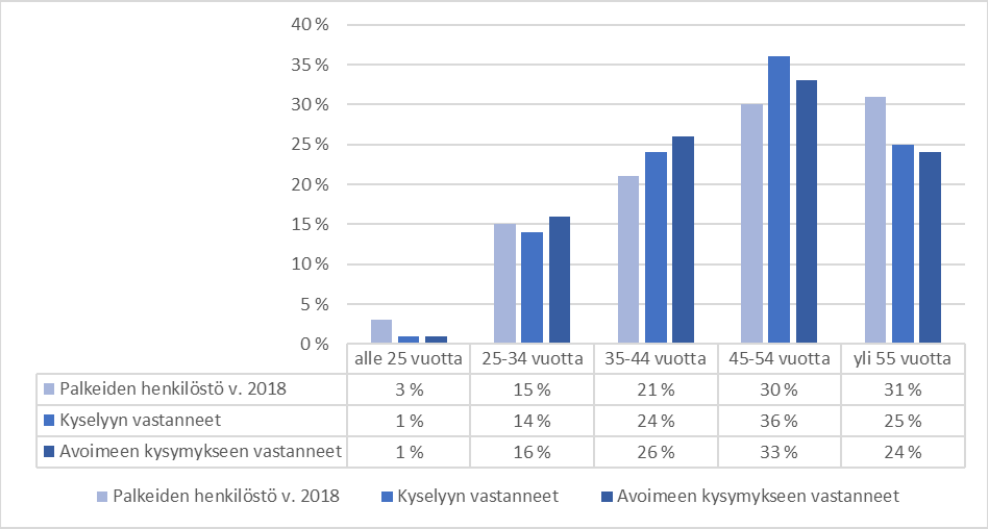
Korkeimmat arvosanat VMBaron varsinaisista työtyytyväisyyskysymyksistä (40 kpl.) saivat työn tavoitteiden tietäminen, oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta sekä työpaikan arvojen tunteminen. Työtyytyväisyys nousi eniten seuraavien kysymysten kohdalla: esimiesten onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa, työssä onnistumista tukeva palaute lähiesimiehen taholta ja kehityskeskustelut työn tekemisen sekä osaamisen kehittämisen tukena. Eniten kehitettävää oli seuraavien kysymysten kohdalla: palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muuttuessa ja johdon onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa. Palkeiden henkilöstön työtyytyväisyys jäi hieman alle valtion keskiarvon (3,6). VMBaro koostuu kahdeksasta (8) kysymysosiosta, joista kaksi (2), osaaminen, oppiminen ja uudistuminen sekä työyhteisön toimintakulttuuri, saavuttivat Palkeissa valtion keskimääräisen tason. (Palkeiden henkilöstökertomus 2018.)

Palkeissa tapahtuva henkilöstökoulutus perustuu vuosittaiseen koulutussuunnitelmaan. Vuoden 2018 henkilöstökoulutuksen painopisteitä olivat työn muutos, sujuvat prosessit, tuotantoprosessien automatisointi, asiakaskokemus ja asiakashyöty sekä järjestelmäosaaminen, palvelukeskustoiminnan periaatteet, tietoturva ja Lean -menetelmät. Koulutusten sisällöissä otettiin huomioon koulutustarpeiden kartoituksessa esille nousseet osaamisen kehittämistarpeet. Uusille henkilöille järjestettiin perehdytystilaisuus. Koulutuspäivien lukumäärä oli 3,8 työpäivää yhtä (1) henkilötyövuotta kohti. Koulutustilaisuuksia järjestettiin yli 250 kappaletta. Osaamiskartoituksia tehtiin 126 henkilölle. Koko valtiolla otettiin vuonna 2018 käyttöön eOppiva – digitaalinen oppimisympäristö, jota hyödynnettiin Palkeissa erityisesti kaikille yhteisten ja pakollisten tietoturvakoulutusten kohdalla. Omaehtoista koulutusta tuettiin Palkeissa, mikäli opinnot liittyivät työtehtäviin. Ammattitaitoa oli mahdollista laajentaa myös ns. TET-päivillä, joissa henkilö tutustui muun kuin oman osa-alueensa prosessiin liittyvään työtehtävään. Myös pidempiaikainen työkierto oli mahdollinen. (Palkeiden henkilöstökertomus 2018.)

3.1.3 Muutosvalmiuskysely

Osana edellä kuvattua strategista muutosjohtamiseen liittyvää kehittämistyötä Palkeissa toteutettiin vuoden 2018 aikana kaksi (2) koko henkilöstölle suunnattua muutosvalmiuskyselyä, ensimmäinen helmikuussa ja toinen marras-joulukuun vaihteessa. Tämän tutkimuksen aineisto on työntekijöiden vastaukset helmikuussa 2018 toteutetun muutosvalmiuskyselyn (liite 1) avoimeen kysymykseen. Kyseinen muutosvalmiuskysely on laadittu Palkeiden johdon, hallinnon, kehittämistoimen ja viestinnän yhteistyönä. Kyselyn sähköinen puolistrukturoitu kyselylomake on toteutettu Webropol -kyselytyökalulla. Kyseessä on koko henkilöstölle suunnattu kysely, johon oli mahdollista vastata 16.- 28.2.2018. Linkki kyselylomakkeeseen toimitettiin henkilöstölle sähköpostitse 16.2.2018 ja kyselyyn liittyvä muistutusviesti 23.2.2018 (liite 2). Sähköpostitse suuri kohderyhmäjoukko oli mahdollista tavoittaa kokonaisuudessaan (Ks. Valli & Perkkilä 2018). Vastaajien määrä on 451, joten vastausprosentiksi muodostui 66. Taustatietoina kysyttiin roolia Palkeissa (palvelutuotannon edustaja, asiantuntija, esimies, päällikkö, johto), yksikköä/ryhmää, jossa työskentelee ja ikää. Roolista Palkeissa käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä *henkilöstöryhmä* ja esimiehestä nimitystä *esihenkilö*. Lisäksi henkilöstöryhmät *Johto* ja *Päällikkö* on yhdistetty henkilöstöryhmäksi *Johtotaso* vastaajien anonymiteetin säilymiseksi.

Henkilöstöryhmäjaottelussa palvelutuotannon edustajiin kuuluvat mm. palkkio- ja palkanlaskentaan liittyviä työtehtäviä suorittavat palkkapalvelusihteerit, meno- ja tulonkäsittelyyn liittyviä työtehtäviä suorittavat talouspalvelusihteerit sekä kirjanpitäjät. Asiantuntijat koostuvat pääosin eri osa-alueiden suunnittelijoista, esihenkilöitä ovat mm. palvelutuotannossa toimivien palveluryhmien esihenkilöt. Johtotaso koostuu organisaation johdosta ja päälliköistä, kuten esimerkiksi asiakkuuksista vastaavista asiakkuuspäälliköistä sekä palveluprosesseista vastaavista prosessipäälliköistä. Kuviossa 1 esitetään kyselyyn ja avoimeen kysymykseen vastaajien ikäjakauma ja taulukossa 2 kyselyyn ja avoimeen kysymykseen vastaajien jakautuminen henkilöstöryhmiin. Ikäjakauman osalta vertailutietona on näkyvissä koko Palkeiden henkilöstön ikäjakauma vuodelta 2018 (Ks. Palkeiden henkilöstökertomus 2018).



KUVIO 1. Palkeiden henkilöstön (v. 2018), muutosvalmiuskyselyyn vastanneiden ja avoimeen kysymykseen vastanneiden ikäjakauma.

Yllä olevan kuvion 1 mukaisella jaottelulla Palkeissa suhteellisesti suurin ikäryhmä on vuonna 2018 yli 55-vuotiaat (55–64-vuotiaat, 200 ja yli 65-vuotiaat, 2). Lähes yhtä suuri ikäryhmä on 45–54-vuotiaat (201). Suhteellisesti aktiivisimmin muutosvalmiuskyselyyn on vastattu ikäryhmissä 35–44- ja 45–54-vuotiaat. Tutkimuksen kohteena olevaan avoimeen kysymykseen on vastattu aktiivisimmin ikäryhmissä 25–34- ja 35–44-vuotiaat. Seuraavassa esitetystä taulukosta 2 nähdään, että suhteellisesti eniten vapaaehtoisena olleeseen avoimeen kysymykseen vastasivat kaikista muutosvalmiuskyselyyn vastanneista esihenkilöt (69 %) ja vähiten palvelutuotannon edustajat (49 %).

TAULUKKO 2. Muutosvalmiuskyselyyn ja avoimeen kysymykseen vastanneiden lukumäärä kyselyssä ilmoitetun henkilöstöryhmän mukaan.

	Kyselyyn vastanneet	Avoimeen kysymykseen vastanneet
Palvelutuotannon edustaja	297	145
Asiantuntija	92	49
Esihenkilö	26	18
Johtotaso	36	20
Yhteensä	**451**	**232**

Muutosvalmiuskyselyn koko henkilöstöä koskevien tulosten perusteella Palkeiden henkilöstö on omalta osaltaan valmis toimimaan uudella tavalla. Henkilöstö myös tiedostaa, että työn uudistumisella on vaikutusta omiin työtehtäviin käytännössä. Kyselyyn vastanneista neljällä viidestä on lisäksi vähintään jonkinlaista ymmärrystä siitä, mitä työn uudistuminen tarkoittaa Palkeissa seuraavan kahden vuoden aikana. Toisaalta vaikutusmahdollisuuksia työn uudistumiseen liittyen kokee olevan 60 prosenttia kyselyyn vastanneista. Hieman yli puolet kyselyyn vastanneista on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että johtoryhmä on viestinyt selkeästi tavoitteet työn uudistumisesta ja että esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa ja lähes 60 prosenttia kyselyyn vastanneista on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että työn uudistumiseen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti ryhmien kokouksissa.

Kyselyyn vastanneista johtotason edustajista ja esihenkilöistä lähes kaikki ovat vähintään jokseenkin samaa mieltä seuraavan väittämän kanssa: ”*toimin esimerkillisesti uusien toimintatapojen mukaisesti*”. Lisäksi johtotason edustajista ja esihenkilöistä lähes 90 prosenttia on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että viestii työn uudistumiseen liittyvistä asioista aktiivisesti omille työntekijöilleen ja kollegoilleen. Muutosvalmiuskyselyn koko henkilöstöä koskevia tuloksia on esitelty laajemmin liitteessä 3.

Muutosvalmiuskyselyn tuloksista on laadittu myös henkilöstöryhmien välisiä vertailuja, jotka osoittavat, että muutosvalmiuskyselyyn on varauksellisimmin vastattu henkilöstöryhmässä *Palvelutuotannon edustaja*. Myönteisimpiä vastauksia on annettu henkilöstöryhmässä, johon on yhdistetty *Johtotaso* ja *Esihenkilö*. Esimerkiksi hieman alle puolet kyselyyn vastanneista palvelutuotannon edustajista kokee voivansa jollakin tavalla vaikuttaa työn uudistumiseen. Asiantuntijoilla vastaava osuus on 80 prosenttia ja johtotasolla sekä esihenkilöiden keskuudessa 96 prosenttia. Lisäksi hieman yli puolet kyselyyn vastanneista palvelutuotannon edustajista ja asiantuntijoista on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että työn uudistumiseen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti oman ryhmän kokouksissa. Johtotasolla sekä esihenkilöiden keskuudessa vastaava osuus on 73 prosenttia. Henkilöstöryhmien välisiin vertailuihin liittyviä tuloksia on esitelty laajemmin liitteessä 4.

Muutosvalmiuskyselyn vastauksista on toteutettu lisäksi Lasse Kokkalan (Palkeet) laatima analyysi binaarisella logistisella regressiolla, jossa on ennustettu kunkin henkilön muutosmyönteisyyttä. Seuraavassa on esitetty binaarisen logistisen regression tuloksia:

- Työntekijät, jotka kokevat saavansa esihenkilöltään tukea, ovat 8,016 kertaa muutosmyönteisempiä.
- Asiantuntijat ovat 2,4 kertaa palvelutuotannon edustajia muutosvalmiimpia. Sen sijaan palvelutuotannolla ei ole analyysiryhmään ”johtotaso ja esihenkilöt” merkitsevää eroa.
- Alle 35-vuotiaat ovat 3,2 kertaa muutosmyönteisempiä kuin yli 55 vuotta täyttäneet. Sen sijaan 35–44-vuotiailla on 0,52 kertaa pienempi muutosmyönteisyysaste kuin yli 55-vuotiailla.

3.1.4 Tutkimuksen aineisto

Viime aikoina diskurssianalyysissä ovat korostuneet luonnollisten aineistojen vahvuudet. Niissä merkitykset, retoriset keinot ja vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet ovat monipuolisesti läsnä. Tutkijan toimesta aikaan saaduissa aineistoissa ei päästä samalla tavalla käsiksi luonnollisten tilanteiden tapahtumiin. Luonnollisuudella tarkoitetaan, että aineistot, kuten lehtiartikkelit, romaanit pöytäkirjat, ovat syntyneet tutkijasta riippumatta. Ei-luonnollisia aineistoja ovat esimerkiksi kyselyt ja haastattelut, joista kuitenkin todetaan, että niitä ei voida joka suhteessa pitää luonnollisia aineistoja ns. luonnottomampana, sillä ne ja niihin osallistumisesta on tullut ihmisille hyvin tuttua ja arkipäiväistä. (Juhila & Suoninen 2016, 362–363.) Tämän tutkimuksen aineisto on em. tekstiaineisto, sillä aineistona ovat liitteessä 1 kokonaisuudessaan esitetyn muutosvalmiuskyselyn kyselylomakkeen seuraavan avoimen kysymyksen vastaukset:

- Muutosvalmiuskysely (helmikuu 2018), kysymys 7. Mitkä tekijät voivat vaikeuttaa työn uudistumisen edistymistä? Millaisia huolenaiheita sinulla on työn uudistumiseen liittyen?

Tutkimuksen aineistossa on yhteensä 232 vastausta eli 51 prosenttia kyselyyn vastanneista antoi vastauksen tutkimuksen kohteena olevaan avoimeen kysymykseen. Tämän kysymyksen vastausten pituus vaihtelee siten, että 1–20

sanan vastauksia oli 89 kappaletta, 21–80 sanan vastauksia 126 kappaletta ja yli 80 sanan vastauksia 17 kappaletta. Pisin vastaus oli pituudeltaan 247 sanaa. Aineistossa on yhteensä 8776 sanaa. Numeroiduksi luetteloksi muodostettuna analysoitavaa aineistoa on noin 35 sivua fontilla Times New Roman 12 pt (riviväli 1,5).

3.2 Tutkimuksen eettiset kysymykset ja luotettavuus

Tutkimuksen toteuttamisessa on sovellettu hyvää tutkimuskäytäntöä (Ks. esim. Kuula 2006, 99–133). Tutkimuksen aineisto on poimittu Palkeissa koko henkilöstölle suunnatusta ja toiminnan kehittämisen tueksi toteutetusta kyselytutkimuksesta. Sähköisen tutkimuslomakkeen toimittamisen yhteydessä henkilöstölle on kerrottu, että kysely on osa tutkijan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielmaa. Palkeista on lisäksi saatu kirjallinen lupa aineiston käyttämiseen.

Tutkimustietojen käsittelyyn liittyvät luottamuksellisuuden ja anonymiteetin käsitteet. Kuula (2006, 201–207) toteaa, että tutkijan ei tule luottamuksellisuuteen liittyen luvata muuta kuin sen, mitä käytännössä pystyy täyttämään. Henkilöstö on vastannut kyselytutkimukseen nimettöminä. Tutkimuslomakkeen jakamisen yhteydessä henkilöstölle on kerrottu, että tutkimustietoja käsitellään luottamuksellisina, eikä niitä tilastoida ryhmäkohtaisesti niiden ryhmien osalta, joissa vastauksia on viisi (5) tai alle. Tutkimuslomakkeella kysytyistä taustatiedoista käytetään tässä tutkimuksessa ainoastaan henkilöstöryhmää, jolloin vastaajat on jaoteltu palvelutuotannon edustajiin, asiantuntijoihin, esihenkilöihin ja johtotasoon (johto ja päälliköt yhdistetty). Näin ollen henkilöstölle luvattu tutkimustietojen käsittelytapa toteutuu. Tutkimustietojen käsittelyyn liittyy periaate, jonka mukaan henkilöllisyyden paljastuminen tehdään mahdollisimman vaikeaksi (Kuula 2006, 201–207). Tämän varmistamiseksi tutkimusanalyysiin sisällytetyistä aineistokatkelmista on poistettu viittaukset organisaatioon, tiettyyn työhön tai työtehtäviin.

Tutkimusprosessin eettisiä näkökulmia ovat tutkimusaiheen eettinen oikeutus, käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston analyysi sekä raportointi. Tutkimusaiheen eettinen oikeutus hakee vastausta kysymykseen, miksi juuri tietyn ilmiön tutkiminen on perusteltua. (Kylmä, Pietilä & Vehviläinen-

Julkunen 2002, 70–73.) Tutkimuksen suuntaamista erityisesti digitalisaation myötä tapahtuvaan työnuudistumisilmiöön työntekijöiden näkökulmasta on ohjannut työskentely Palkeissa ja henkilökohtainen kiinnostus kyseistä ilmiötä kohtaan. Tutkimusaiheen valintaan on myös ollut vaikuttamassa yhtäältä mahdollisuus oppia uutta ko. ilmiöstä ja toisaalta soveltaa koulutuksen myötä opittua käytännön työelämään. Tutkittava ilmiö on ajankohtainen työelämän muuttumisen ja kehittymisen näkökulmasta (Ks. esim. Mäkitalo ja Paso 2008, 13). Työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat mm. työntekijöiden työhön ja työskentelytapoihin, joten on tarpeellista tarkastella sitä, millaista todellisuutta työntekijät tuottavat ja millaisiin positioihin he asemoituvat vastauksissaan pohtiessaan työn uudistumiseen liittyviä haasteita sekä huolenaiheita.

Käytettyjen tutkimusmenetelmien eettinen näkökulma pohtii, saadaanko asetettujen tavoitteiden mukainen tieto suunnitelluilla aineistonkeruu- ja analyysimenetelmillä. Tämän tutkimuksen aihe on rakentunut siten, että olemassa olevaan aineistoon on pyritty löytämään siihen hyvin soveltuva näkökulma ja tutkimusongelma. Tutkimusaineiston ja raportoinnin eettinen näkökulma edellyttää lisäksi tutkimustulosten raportointia mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti, mutta kuitenkin tutkittavia suojellen. (Kylmä ym. 2002, 70–73.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tarkastella luotettavuutta tutkijan kautta, joten sitä arvioidaan läpi koko tutkimusprosessin (Eskola & Suoranta 2008, 210).

Diskurssianalyyttisessä tutkimuksessa keskeisiä luotettavuuden kriteerejä ovat tulkintojen vakuuttavuus ja perusteltavuus (Eskola & Suoranta 2000, 198, 219; Juhila & Suoninen 1999, 234). Vakuuttavat tulkinnat vaativat siten luotettavan ja systemaattisen analyysin tekemistä. Tähän liittyvä keskeinen tutkimusprosessin vaihe on tutkimusmetodin ja analyysiprosessin kuvaaminen, eli jäljitettävyyden varmistaminen. (Puusa 2020, 142.) Diskurssianalyysin tulkintojen vakuuttavuuden osoittamisen keinoiksi on esitetty:

- tukeutuminen toimijoiden tilanteisesti ilmaisemaan ymmärrykseen,
- tutkimuksen lukijoiden tekemä arviointi,
- poikkeustapausten arviointi ja
- tulkintojen suhteuttaminen aiempaan tutkimukseen.

Tukeutuminen toimijoiden tilanteisesti ilmaisemaan ymmärrykseen tarkoittaa, että analysoijan ymmärrystä tärkeämpää on kielellisten aineistojen

toimijoiden tulkinta kiinnostuksen kohteena olevan kielenkäytön luonteesta. (Juhila & Suoninen 1999, 234.) Tätä kutsutaan myös osallistujan näkökulman huomioimiseksi (Potter & Wetherell 1987, 170). Tämän tutkimuksen aineisto on tekstiaineisto, joka koostuu työntekijöiden vastauksista työn uudistumisen haasteita koskevaan kysymykseen, joten analyysissä korostuu responsiivisuuden sijasta retorisuus. Tutkimuksen lukijoiden tekemällä arvioinnilla taas tarkoitetaan tutkimuksen altistamista kritiikille viitaten em. tulkintojen vakuuttavuuteen ja perusteltavuuteen (Juhila & Suoninen 1999, 235).

Kolmatta tulkintojen vakuuttavuuden osoittamisen keinoa eli poikkeustapausten arviointia pidetään hyödyllisenä tarkasteltaessa kielenkäytön yleisiä säännönmukaisuuksia. Usein näitä etsitään aineistosta mahdollisten säännönmukaisuuksien luonteen täsmentämiseksi. Kulttuurisia ja vuorovaikutuksellisia itsestäänselvyyksiä tehdään näkyväksi poikkeustapausten arvioinnin avulla. (Juhila & Suoninen 1999, 235.) Lähellä poikkeustapausten arviointia on Potterin ja Wetherellin (1987, 170) yhtenäisyyden kriteeri, joka tarkastelee diskurssin, käytettyjen analyysimenetelmien ja tulkinnan kokonaisuutta. Tätä em. kokonaisuuden yhtenäisyyttä varmennetaan nimenomaan analysoimalla aineistosta mahdollisesti löytyviä poikkeustapauksia (Eskola & Suoranta 2000, 221).

Tulkintojen suhteuttamisella aiempaan tutkimukseen tarkoitetaan diskurssianalyyttisten tutkimusten kumuloitumista. Aiempien tutkimukset antavat suuntaa uusille tutkimuskysymyksille ja toimivat tulosten vertailukohtina. Kumuloitumisen katsotaan kuitenkin olevan mielekästä vain teoreettiselta orientaatioltaan yhteneväisten tutkimusten osalta. (Juhila & Suoninen 1999, 236.) Yhtenäisyyden ja osallistujien näkökulman kriteerien lisäksi Potter ja Wetherell (1987, 171) esittävät diskurssianalyyttisen tutkimuksen validoinnille uusien ongelmien ja hedelmällisyyden kriteerit. Uusien ongelmien esiin nostaminen, kuten myös keskeinen hedelmällisyyden kriteeriin liittyvä uusien näkökulmien ja selitysten luominen tutkittavana olevasta ilmiöstä, ovat diskurssianalyyttisen tutkimuksen tehtäviä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat myös eräät kyselytutkimukseen liittyvät seikat. Tutkimuksen kohteena olevaan avoimeen kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, eli kyselyssä pääsi eteenpäin vastaamatta tähän kysymykseen. Kyselyn vastausprosentti on 66 ja avoimeen kysymykseen

vastanneiden määrä on reilu kolmannes (232/683) kaikista työntekijöistä. Kato (vastaamattomuus) on noussut tämän kysymyksen osalta melko suureksi. Tutkija on ollut mukana kyselytutkimuksen laatimisessa, mutta ei ole ollut vaikuttamassa vastauksiin, kuten on esimerkiksi haastattelutilanteessa, jossa diskurssit tuotetaan tarjottujen teemojen mukaisina tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa (Ks. Aaltio & Puusa 2011). Kyselytutkimuksen haittana voidaan pitää sitä, ettei tiedetä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, ja ovatko vastaukset kirjoitettu huolellisesti ja rehellisesti. Samoin ei voida olla varmoja siitä, miten hyvin vastanneet ovat ymmärtäneet asiayhteyden ja miten he hahmottavat avoimen kysymyksen kohteena olevan työn uudistumisen käsitteen (Ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Mainittakoon tässä myös joitakin Foddyn (1995) esiin tuomia avointen kysymysten tutkimukselle tarjoamia etuja. Avoimet kysymykset tarjoavat vastaajille mahdollisuuden ilmaista itseään vapaasti omin sanoin. Ne eivät ehdota valmiita vastauksia, kuten monivalintakysymykset, ja osoittavat siten vastaajien tietämyksen aiheesta sekä sen, mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajien ajattelussa. Avoimet kysymykset kertovat myös vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden, ja antavat lisäksi mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja sekä vastaajan viitekehyksiä. (Foddy 1995, 128.)

3.3 Tutkimuskysymykset

Muutosvalmiuskysely tarjoaa mielenkiintoisen areenan työntekijöille argumentoida työn uudistumisen edistymistä vaikeuttavista tekijöistä ja huolenaiheista siihen liittyen sekä tuoda esille näkemyksiä esimerkiksi toiminnan kehittämisestä ja työntekijöihin kohdistetuista odotuksista. Aineiston tarkastelun kontekstuaalisuus huomioiden, tässä tutkimuksessa työn uudistumisen haasteisiin liittyvät argumentit määrittyvät suhteessa aineistona oleviin muutosvalmiuskyselyyn jätettyihin vastauksiin (Ks. Kakkuri-Knuuttila 1998, 24). Työn uudistumisen haasteisiin liittyvät käsitykset ovat siten vain tässä yhteydessä tuotettuja. Tämän sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvan diskurssianalyyttisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin Palkeiden työntekijöiden työn uudistumisen haasteisiin ja huolenaiheisiin liittyvän pohdinnan tuottamaa todellisuutta sekä todellisuuden tuottamisen tapoja (Ks.

Jokinen 1999, 40–41). Tarkoituksena on myös esittää subjektipositioita, joihin työntekijät asemoituvat vastauksissa (Ks. esim. Jokinen & Juhila 1999, 68).

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaista todellisuutta työntekijä tuottaa ja ylläpitää pohtiessaan työn uudistumisen haasteita ja siihen liittyviä huolenaiheita?
- Miten työntekijä tuottaa tätä todellisuutta?
- Millaisiin subjektipositioihin työntekijä asemoituu vastauksissa?

4 DISKURSSIANALYYTTINEN TUTKIMUSOTE

Sekä diskurssianalyysin, että moninaisen diskurssin käsitteen määrittely nähdään olevan tärkeä osa tutkimusta. Tätä näkemystä vahvistaa se, että tutkijoiden piirissä ei olla kovin yksimielisiä siitä, mikä tai mitä diskurssi on. (Siltaoja & Sorsa 2020, 231.) Tämä diskurssianalyyttistä tutkimusotetta käsittelevä luku koostuu diskurssin käsitteen määrittelystä ja diskurssianalyysin tarkastelusta tutkimusmenetelmänä sekä tässä tutkimuksessa sovellettavan kuvailevan diskurssianalyysin esittelystä. Luvussa kuvataan myös tutkimuksen teoreettisena ja metodologisena viitekehyksenä toimivaa asemoinnin ja subjektiposition teoriaa. Lisäksi tämä luku sisältää kuvauksen tutkimusaineiston analyysiprosessista.

4.1 Diskurssin käsite

Tämän tutkimuksen analyysissä käytetään diskurssin käsitettä. Tutkimusten teoreettisista lähtökohdista ja metodisista valinnoista riippuen diskurssin käsitteen rinnalla käytetään muitakin lähes samaa tarkoittavia käsitteitä, kuten merkityssysteemi, tulkintarepertuaari, kehys ja kulttuurinen malli (Alasuutari 2011, 180; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 26–27; Jokinen & Juhila 1999, 66–69). Diskurssin käsite soveltuu tutkimuksiin, jossa tehdään esimerkiksi valtasuhteiden analyysiä tai tarkastellaan institutionaalisia sosiaalisia käytäntöjä, kuten tässä tutkimuksessa. Mikäli tarkastelun kohteena olisi esimerkiksi arkisen kielenkäytön vaihtelevuus, voitaisiin puhua tulkintarepertuaareista. (Jokinen ym. 1993, 26–27; Silverman 2014, 321.)

Diskurssin käsitteen käytön lähtökohdat johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa ovat yhteiskuntatieteellisessä tutkimusperinteessä (Siltaoja & Sorsa 2020, 230). Diskurssit kuvataan vakiintuneiksi puhekäytännöiksi tai puhetavoiksi, jotka osaltaan rakentavat ja tuottavat kuvaamaansa ilmiötä.

Määritelmällä tarkoitetaan konkreettisemmin kohteen olemassa olevaksi tekevää tekstiä tai puhetta ja niihin liittyviä tuottamisen, levittämisen ja vastaanottamisen käytäntöjä. Sosiaalista todellisuutta tuotetaan diskurssien avulla ja sosiaalisen kanssakäymisen merkityksellisyys syntyy diskurssin kautta. (Phillips & Hardy 2002, 3–4).

Diskurssien avulla voidaan siis rakentaa ja viestiä käsitystä siitä, millainen jokin asia on. Erilaisia diskursseja voidaan hyödyntää kuvaamaan samaa asiaa, jolloin ne eroavat niihin rakentuvilta oletuksiltaan ja käsityksiltään. Näin ollen diskursseja voidaan hyödyntää asioiden näkemiseen tietyllä tavalla ja muiden näkemisen ja esittämisen tapojen rajoittamiseen. Diskursseista muodostuu siten tiedon rakenteita, joiden avulla toiminta mahdollistuu. Ne ovat tekstuaalisia kokonaisuuksia ja olennainen osa sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin konteksteihin juurtuneita sosiokulttuurisia käytäntöjä. (Siltaoja & Sorsa 2020, 228, 230–231.)

4.2 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysi on diskurssien tutkimusta (Siltaoja & Sorsa 2020, 228). Diskurssianalyysin tieteenfilosofinen lähtökohta on sosiaalisessa konstruktionismissa, jonka mukaan tutkimamme todellisuus, kuten asiat ja esineet tulevat meille aina jotenkin nimettyinä. Nämä nimeämisen eli merkityksellistämisen tavat ovat muotoutuneet historiallisissa prosesseissa, joihin liittyy olennaisena osana ihmisten välinen kanssakäyminen. Merkityksellistämisen käynnissä olevia vastakkaisia tendenssejä on kaksi: merkitysten vakiinnuttamisen prosessi, joka auttaa suunnistamaan arkipäivän maailmassa tarkoittaen esimerkiksi muille (saman kulttuurin jäsenille) ymmärrettävien käsitteiden käyttämistä. Toisaalta käynnissä on tendenssi, jossa merkitykset ovat muuntuvia, moninaisia ja niiden rajat ovat hämäriä sekä nousee esiin uusia merkityksellistämisen tapoja. (Jokinen 1999, 39–41.)

Asiat merkityksellistyvät erontekojen kautta tarkoittaen sitä, että esimerkiksi surullisen merkitys syntyy suhteessa iloiseen. Merkitysten rakentumiseen liittyy myös kontekstisidonnaisuus. Tarkempi kontekstiin liittyvä merkitys voidaan tulkita vasta, kun esimerkiksi tarkastellaan lausumaa osana vuorovaikutusepisodia. (Jokinen 1999, 39–41.) Diskurssianalyysin lähtökohdiksi on esitetty seuraavat viisi oletusta:

- kielen sosiaalista todellisuutta rakentava luonne,
- useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssysteemien olemassaolo,
- merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuus,
- toimijoiden kiinnittyminen merkityssysteemeihin identiteettien ja subjektipositioiden kautta,
- kielenkäytön seurauksia tuottava luonne. (Jokinen ym. 1993, 17–18.)

Kieli toimii sosiaalisen todellisuuden rakentajana ja jäsentäjänä. Tällöin puhutaan kielen reflektiivisyydestä. Kielen maailmaa kuvaavan tehtävän lisäksi se merkityksellistää ja samaan aikaan rakentaa ja uusintaa sekä järjestää ja muuntaa todellisuutta. Kun kieltä käytetään, konstruoidaan merkityksellistämällä kohteet, joista esimerkiksi kirjoitetaan. Kieli muodostuu sosiaalisesti jaetuista merkityssysteemeistä. Tietynlaisessa suhteessa toisiinsa olevat ja toisistaan erottuvat merkitykset muodostavat esimerkiksi hierarkkisia merkityssysteemejä. (Jokinen ym. 1993, 18–21; Phillips & Hardy 2002, 5.)

Diskurssianalyysissä nähdään, että lausumilla sekä kuvataan, että tehdään jotakin. Lausumat ovat väitteitä todellisuudesta ja samalla sen rakentajia. Näin ollen voidaan todeta, että kielenkäytöllä on seurauksia tuottava luonne eli se on funktionaalista. Diskurssianalyysissä tarkastellaan erityisesti sitä, mitä ilmaisuilla tehdään ja tuotetaan. Huomio kiinnittyy vuorovaikutuksessa potentiaalisina läsnä oleviin tai aktualisoituviin funktioihin. Tarkastelun kohteena ovat siis ilmiöiden kuvaamisen ja syiden nimeämisen tavat, joten tutkimuksen tarkoituksena ei ole nimetä syitä teoille tai ilmiöille. Tilannekohtaisten funktioiden lisäksi kielenkäytöllä voidaan tuottaa diskurssien ja vallan yhteen kietoutumiseen liittyviä laajempia ideologisia seurauksia. Tarkastelunäkökulmasta riippuen diskurssi voi olla seurauksiltaan sekä myönteinen että kielteinen. Tutkimus pyrkii tuomaan näkyville näitä ajoittain selkeitä, mutta usein piiloisia ja ristiriitaisia seurauksia. (Jokinen ym. 1993, 18, 42–43.)

Sosiaalinen todellisuus on moninaisena rinnakkaisten tai keskenään kilpailevien systeemien kenttinä hahmottuva. Jos on olemassa enemmän kuin yksi mahdollinen merkitys, kuvauksen ja kohteen välinen heijastavuussuhde ei ole enää yksiselitteinen. Osittain saman sisältöisten eli rinnakkaisten merkityssysteemien kohdalla puhutaan interdiskursiivisuudesta tai intertekstuaalisuudesta. Joillakin diskursseilla voi olla muita tukevampi asema

valtasuhteiden verkostoissa. Näistä diskursseista voi muodostua yhteisesti jaettuja ja itsestään selvinä pidettyjä totuuksia. Tällöin on kyse artikulaatiokamppailusta merkityssysteemien välillä. (Jokinen ym. 1993, 24–29.)

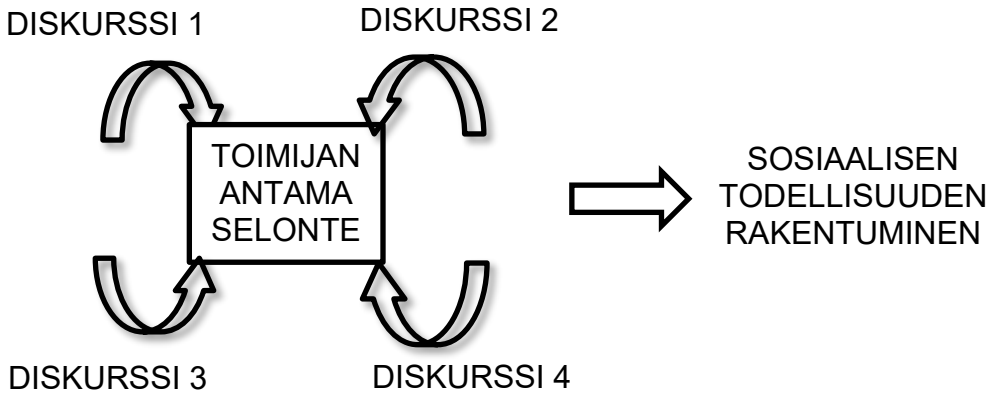
Merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuus on yksi diskurssianalyysin perusoletuksista. Konteksti on tapahtumatilanne, jossa diskursseja tuotetaan, uusinnetaan ja muutetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. Kontekstilla voidaan yksinkertaisimmillaan tarkoittaa sanojen yhteyttä lauseeseen. Eri lauseyhteydet antavat sanoille erilaisia merkityksiä. Kontekstin moniulotteisuuden katsotaan rikastuttavan aineiston analyysiä, mutta tutkijan omat kulttuuriset tavat, stereotypiat ja tietyt yhteisesti jaetut oletukset eli kulttuurinen konteksti on syytä tunnistaa. (Jokinen 1993, 29–33.)

Sosiaalisissa käytännöissä rakentuvat myös minän merkitykset. Toimija voi tuottaa erilaisissa tilanteissa ja konteksteissa erilaisia, jopa keskenään ristiriitaisia versioita itsestään. Aineiston tarkastelun tavoitteena ei ole ratkaista sitä, mikä versio on aidoin, vaan moninaisuus otetaan tutkimuskohteeksi sellaisenaan. Tilanteesta toiseen vaihtelevista minän versioista käytetään identiteetin käsitettä, jota katsotaan tuotettavan kielenkäytössä. Identiteetin voidaan myös katsoa olevan merkityssysteemin osa. Erilaisissa merkityssysteemeissä on mahdollista erilaisten minuuksien ja toimintojen esiintulo, ne kutsuvat meitä tietynlaisiksi ihmisiksi. Tällöin käytetään usein subjektiposition käsitettä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toiminnan rajoituksia ja toimijan aseman vaihteluita, joten käytössä on subjektiposition käsite. Itsensä rakentamisella on tällöin kulttuuriset rajansa. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki positiot eivät ole mahdollisia kaikissa tilanteissa. (Jokinen ym. 1993, 37–39; Wetherell & Potter 1992, 78.)

Selonteot ja diskursiivinen toiminnan malli

Diskurssianalyyttisessä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevia kuvauksia sanotaan selonteoiksi, joiden avulla tehdään omaa itseä ja maailmaa ymmärrettäväksi. Selonteot pohjautuvat maailmasta ammennettaviin merkityksiin. Tarkastelun kohteena tutkimuksessa voivat olla selonteoissa käytetyt merkitykset, niiden esittämisen tavat vuorovaikutustilanteissa ja se, millä tavoin selonteot osallistuvat jaetun sosiaalisen maailman eli kulttuurin

rakentumiseen. (Suoninen 1999, 21–22.) Kuvio 2 esittää diskursiivista toiminnan mallia, joka korostaa seurauksellisuutta eli kielenkäyttöä sosiaalisen todellisuuden rakentajana.



KUVIO 2. Diskursiivisen toiminnan malli (Mukaillen Suoninen 1999, 21–22)

Kaarinuolet kuviossa 2 esittävät kulttuurisesti ymmärrettäviä diskurssien aineksia, joita toimijat joutuvat käyttämään. Katsotaan myös, että selontekojen antaminen on osa kulttuuria ja edelleen kulttuurin jatkuvuuden kannalta olennainen osa sitä. Selontekojen kulttuuria ylläpitävä rooli näkyy kolmella tavalla. Selonteot ylläpitävät konventionaalisia rakenteita, joiden noudattamista ja poikkeamista ne perustelevat. Ne myös ylläpitävät diskursseja, joihin viittaavat tai vetoavat vakuuttaakseen yleisönsä. (Suoninen 1999, 22.) Lisäksi selonteot tuottavat vaikeasti pääteltävissä olevia symbolisia ja aineellisia seurauksia (Holstein 1987).

Diskurssianalyyttisen tutkimuksen metodiset painotukset

Jokinen ja Juhila (1999, 54–97) erottavat diskurssianalyyttisen tutkimuksen painotusten näkökulmasta neljä paria, jotka on hyvä tarkastella ulottuvuuksina:

- tilanteisuus – kulttuurinen jatkumo
- merkitykset – merkitysten tuottamisen tavat
- retorisuus – responsiivisuus
- kriittisyys – analyyttisyys.

Diskurssianalyyttinen tutkimus sisältää yleensä elementtejä parien molemmista ulottuvuuksista. Painotus voi olla myös vain toisessa ulottuvuudessa. Se voi lisäksi vaihdella jopa saman tutkimuksen eri vaiheissa. Tämä tutkimus painottaa kulttuurisen jatkumon ulottuvuutta. Työntekijöiden muutosvalmiuskyselyssä antamat vastaukset ovat sidoksissa Palkeisiin ja sen kulttuuriseen historiaan sekä laajemmin muuttuvaan työelämään ja koko yhteiskuntaan, joka kattaa materiaalisen, poliittisen ja taloudellisen historian. Riippuvuussuhteen ei esitetä olevan syy tietynlaisten diskurssien esiintymiselle, vaan tässä kontekstualisoidaan analysoitava aineisto osaksi organisatorista ja yhteiskunnallista kontekstia. (Ks. Jokinen & Juhila 1999, 60–62.)

Diskurssianalyyttisen tutkimuksen korostaessa merkityksiä, halutaan tarkastella sitä, millaisia merkityksiä puheissa ja kirjoituksissa tuotetaan. Merkityksen tuottamisen tapoja korostavassa tutkimuksessa kysytään, miten eli millaisten kielellisten keinojen avulla merkityksiä tuotetaan. Useimmiten tutkimuksissa kysytään sekä mitä- että miten-kysymyksiä. Sekä merkitykset, että niiden tuottamisen tavat ovat läsnä tässä tutkimuksessa. Kiinnostus kohdistuu yhtäältä siihen, millaisia diskursseja työntekijät rakentavat vastauksissaan ja toisaalta siihen, miten näitä diskursseja kielellisesti rakennetaan. Tässä tutkimuksessa painotetaan retorisuutta responsiivisuuden sijasta ja tarkastelun kohteena ovat tietyt aineistosta nousevat kielenkäytölliset ominaisuudet (Ks. Jokinen & Juhila 1999, 66–81).

Kriittiseen diskurssianalyysiin liittyy oletus alistussuhteista, jolloin tarkastellaan näitä suhteita ylläpitäviä ja oikeuttavia (kielellisiä) käytäntöjä. Analyyttisessä diskurssianalyysissä sen sijaan pyritään tiukasti aineistolähtöisyyteen ja ollaan avoimia aineiston tarjoamille jäsennyksille. Kriittinen tutkimus tavoittelee poleemista puheenvuoroa, kun taas analyyttinen pyrkii sosiaalisen todellisuuden yksityiskohtaiseen erittelyyn. Lähtökohtaisesti kriittiseksi luokitellussa tutkimuksessa voidaan kuitenkin pyrkiä tarkastelemaan aineistoa avoimesti ja toisaalta analyyttinen tutkimus voi muodostua kriittiseksi puheenvuoroksi. Tässä tutkimuksessa tavoitellaan lähtökohtaisesti analyyttistä tutkimusotetta. (Ks. Jokinen & Juhila 1999, 85–97).

Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä

Diskurssianalyysin voidaan sanoa olevan tarkkarajaisen tutkimusmenetelmän sijasta väljä teoreettinen ja metodologinen viitekehys, joka mahdollistaa monenlaisen tutkimuksen tekemisen (Jokinen ym. 1993, 17). Diskurssianalyyttinen tutkimus kohdistetaan usein yhteiskunnallisiin aiheisiin, kuten eriarvoisuuteen. Tutkimuskohteena voisi olla esimerkiksi se, miten eriarvoisuus tuotetaan ja oikeutetaan puheessa (Silverman 2014, 319). Diskurssianalyysissä tutkitaan aineiston avulla diskurssien rakentumista tietyssä vuorovaikutuksellisessa kontekstissa (Phillips & Hardy 2002, 3–4). Toisin sanoen diskurssianalyysissä tuodaan esiin vuorovaikutuksellisessa kontekstissa syntyneitä merkityksiä ja niiden tuottamistapoja. Jokisen ja Juhilan (1999, 85–87) mukaan diskurssianalyyttisen tutkimuksen keskeisenä tehtävänä on uuden keskustelun synnyttäminen.

Diskurssianalyysi on johtamis- ja organisaatiotutkimukseen soveltuva tutkimusmenetelmä. Sitä on käytetty monien erilaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Tällaisia ovat mm. moniäänisen organisaation rakentuminen, organisaatio- ja työntekijäidentiteetin rakentuminen sekä organisaatiofuusiot. Postmoderneissa ja kriittisissä johtajuustutkimuksissa diskurssianalyysi on avain valtasuhteiden tarkasteluun. Tyypillisesti johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa kiinnitetään huomiota kieleen ja kyseenalaistetaan ajatus kielestä todellisuuden peilinä tai kuvaajana. Ajatellaan, että sosiaaliset ilmiöt, kuten organisaatio tai johtaminen, ovat yksilöiden kielellisessä vuorovaikutuksessa tuottamia ja lisäksi ne ovat myös ihmisiltä toisille yhteisöllisesti erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä välittyviä. (Siltaoja & Sorsa 2020, 233–235.)

Vakiintumisesta huolimatta tutkimusmenetelmän soveltamisessa tulee kuitenkin huomioida sen haasteet (Siltaoja & Sorsa 2020, 248). Laadullisen tutkimuksen tulosten tieteellisyyteen kohdistuvat epäilyt johtuvat standardoitujen menetelmien puuttumisesta, tyypillisesti pienistä näytteistä ja tapauskohtaisuudesta. Laadullisen analyysin lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää tieteellisen tiedon perusteltavuutta. (Puusa 2020, 142.) Tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset riippuvat tutkijasta, joten on olennaista, miten tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt tulkinnat on perusteltu (Aaltio & Puusa 2011). Diskurssianalyyttisessä tutkimuksessa puhutaan analyysin tuotosten

suhteuttamisesta laajempiin konteksteihin ja diskursseihin. Kyse ei ole pelkästä spekuloinnista, vaan tarkkaan analysointiin perustuvista kielenkäytöstä tehtävistä tulkinnoista. (Eskola & Suoranta 2000, 198, 219; Juhila & Suoninen 1999, 234.)

Tutkijan tulee tutkimuksessaan myös todeta diskurssianalyysiin ja diskurssiin liittyvät valinnat sekä sovelletun analyysitason. Kantaa tulee ottaa lisäksi tutkimustulosten yleistämiseen liittyviin näkökulmiin ja perustella niiden antia käytännön toimijoille (Siltaoja & Sorsa 2020, 248.) Kuvailevan diskurssintutkimuksen saama tulosten yleistämiseen liittyvä kritiikki pohjaa jokaisen vuorovaikutustilanteen erilaisuuteen, jolloin tulokset eivät ole toistettavissa. Nähdään kuitenkin teoreettisen yleistämisen olevan mahdollista ja jopa suositeltavaa, koska diskurssianalyysin tuottama käsitteellinen tieto on sovellettavaa ja tutkittavasta ilmiöstä ymmärrystä lisäävää. (Siltaoja & Vehkaperä 2001.) Tämän tutkimuksen osalta edellä esitettyjä näkökulmia avataan aineiston analyysiä ja johtopäätöksiä käsittelevissä luvuissa.

4.3 Diskurssianalyysin luokittelu ja kuvaileva diskurssianalyysi

Diskurssianalyysi voidaan nähdä kahtena ulottuvuutena. Kriittis-konstruktivistinen ulottuvuus tarkastelee joko valtaan ja ideologioihin tai sosiaalista todellisuutta tuottaviin menetelmiin painottunutta diskurssianalyysiä. Kriittinen diskurssianalyysi perustuu kriittiseen realismiin ja tulkitseva diskurssianalyysi sosiaaliseen konstruktionismiin. Teksti-konteksti-jaottelua käsittelevä ulottuvuus tarkoittaa sitä, että aineistoa on mahdollista tarkastella tekstin tasolla tai sen voi suhteuttaa ympärillä olevaan kontekstiin. Ulottuvuuksien pohjalta on määritelty neljä diskurssianalyysin tyyppiä, jotka ovat tulkitseva diskurssianalyysi, kriittinen diskurssianalyysi, sosiolingvistinen diskurssianalyysi ja kriittinen ligvistiikka. (Phillips & Hardy 2002, 19–21.)

Tässä tutkimuksessa käytetään tulkitsevan diskurssianalyysin sijasta menetelmää paremmin kuvaavaa käsitettä *kuvaileva diskurssianalyysi*. Tämä johtuu siitä, että lähtökohtaisesti kaikki diskurssintutkimus on tulkitsevaa. Kuvailevan diskurssianalyysin tarkoituksena on tunnistaa diskursseja, jotka tuottavat ja ylläpitävät yleisiä merkityksiä ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on saada ymmärrys ja tavoittaa toimijoiden merkitysmaailma

tarkastelemalla yksityiskohtaisesti sosiaalista todellisuutta, jota tuotetaan ja ylläpidetään aineistossa. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 208–210.)

Kuvailevassa diskurssianalyysissä keskitytään laajempaan kontekstiin eli pyritään selvittämään, miten diskursiivinen konteksti on syntynyt, kehittynyt ja millaista todellisuutta se tuottaa (Phillips & Hardy 2002, 23–25). Analyysissä sovelletaan yleensä aineistolähtöistä tutkimusotetta, jossa analyysiä eivät määrittele tutkimuskysymykset, vaan ne muotoutuvat usein analyysiprosessin aikana. Yhtenevien teemojen lisäksi kuvailevassa diskurssianalyysissä tarkastellaan myös sitä, miten asioista puhutaan. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 208–210.)

Tutkimusaineiston lähestymis- ja analysointitapoja kuvaa tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde. Tutkimuksen tekeminen nähdään diskurssianalyyttisessä tutkimuksessa kielellisenä toimintana, jossa tutkija on toimijana. Näin ollen tutkija voi toimijana asettua erilaisiin positioihin ja rakentaa erilaisia identiteettejä. Diskurssianalyytikon tutkijapositiota on kategorisoitu neljä erilaista: analyytikko, asianajaja, tulkitsija ja keskustelija. Viimeksi mainittu eroaa muista siten, että sen keskeisin ominaisuus rakentuu suhteesta tutkimustulosten käyttöön tutkimusaineiston sijasta. (Juhila 1999, 201–232.)

Tutkija asemoituu tässä tutkimuksessa tulkitsijan positioon, sillä kuvailevassa diskurssianalyysissä tulkitsija on tekstin olemassaolon ehto (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 217). Tulkitsijan positioon asettuminen tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistoa voi lukea monin eri tavoin. Keskeistä tässä on aineiston lukemisen (analyysin) ja itse aineiston vuorovaikutussuhde, joka korostuu, koska tutkija on ollut mukana kyselytutkimuksen laatimisessa. Tulkitsijan positiossa analyysi tuotetaan aineistolähtöisesti sitä puhutellen valitun lähestymistavan kautta (jaettu tuottaminen ja kirjoittaminen). Analyysin tulee pohjautua käytettävissä olevaan aineistoon. Huomautettakoon kuitenkin, että kulttuurisena toimijana tutkijalla on väistämättä muitakin kuin tutkimuksellisia tulkintaresursseja. Itse asiassa toimijuuden käsite kattaa tutkimusaineiston kirjoittajien ja tutkijan lisäksi myös tutkimuksen yleisön, joka lukee tutkimusraporttia omien tulkintaresurssiensa läpi. (Juhila 1999, 212–214.)

4.4 Subjektipositio ja asemoinnin teoria

Asemoinnin ja subjektiposition teoria toimii tutkimuksessa teoreettisena ja metodologisena viitekehyksenä, jotta päästään tarkastelemaan työntekijöiden tapoja suhtautua Palkeissa vallitsevaan työn uudistumiseen sen edistymistä vaikeuttavien ja siihen liittyvien huolenaiheiden näkökulmasta. Subjektiposition käsitettä käytetään usein silloin, kun identiteetti nähdään merkityssysteemin osana. Tällöin tietyssä merkityssysteemissä rakentuu tietynlaisia identiteettejä. Merkityssysteemin valta määritellä ihmisille tietyt paikat korostuu enemmän subjektiposition kuin identiteetin käsitteessä. (Jokinen & Juhila 1999, 68.) Burrin (1995) mukaan subjektipositioita syntyy, kun jokin diskurssi puhuttelee tai kohtelee ihmistä tietynlaisena (Burr 1995, 142).

Davies ja Harré (1990) esittävät esimerkiksi roolin käsitteen korvaamista useissa tapauksissa dynaamisemmalla subjektiposition käsitteellä, sillä asemoinnin avulla on mahdollista riittävällä tavalla huomioida toiminta ja todellisuuden syntyminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Keskusteluun osallistujat hyväksyvät tai kieltäytyvät subjektipositioista, jotka asetetaan saataville heidän oman ja muiden diskurssin kautta. (Davies & Harré 1990.) Lopputulos oletetusta subjektipositiosta voi olla joko positiivinen tai negatiivinen, esimerkiksi väitteen oikeellisuuden tukeminen tai kieltäminen (Harré ym. 2009). Näin ollen myös Palkeiden työntekijät tuottavat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ”annettuja” positioita, jolloin he asemoituvat tiettyihin subjektipositioihin. Tämän tutkimuksen aineistona olevat työn uudistumisen haasteita käsittelevät vastaukset ilmentävät näitä subjektipositioita.

Subjektipositiot liittyvät erilaisiin tarinoihin, jotka nousevat esiin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tarinat on linkitetty erilaisiin moraalisiin järjestyksiin, jotka sisältävät normeja siitä, mikä on oikeaa, laillista ja asianmukaista käyttäytymistä. Jokaisessa sosiaalisessa ympäristössä on useita subjektipositioita, joita ihmiset voivat omaksua, pyrkiä sijoittamaan itsensä tai toiset, voivat vastustaa asemointia, ja voivat asemoida itsensä uudelleen. (Davies & Harré 1990, 44.) Sosiaaliset konstruktionistit korostavat institutionaalisten tapahtumapaikkojen, kuten tuomioistuimen ja työpaikan, tärkeyttä sekä painetta tilanteessa vallitsevan rakenteellisen voiman ja mahdollisen keskustelussa olevan repertoaarin välillä (Potter & Wetherell 1987).

Wetherellin (1998) mukaan subjektiposition rakentamisessa vastuullisuus ovat jopa vielä tärkeämpiä kuin käytetyt diskurssit. Se, miten joku asemoi itsensä tai asemoidaan muiden toimesta, näkyy diskursseissa ja niiden kautta tilannekohtaisella, institutionaalisella ja yhteiskunnallisella tasolla. (Wetherell 1998.) Näin ollen subjektipositiot ovat aina suhteessa joko yleisöön tai muihin subjektipositioihin (Harré & Moghaddam 2003). Harrén ym. (2009) mukaan on mahdollista määritellä ensisijaiset ja toissijaiset subjektipositiot. Nämä subjektipositiot haastavat toisiaan ja ovat neuvottelun alla. Ensisijaisella subjektipositiolla viitataan tapaan, jolla ihmiset sijoittavat itsensä ja toiset pohjimmiltaan moraalisessa tilassa. Toissijaista subjektipositiota esiintyy, kun ensisijaista ei pidetä itsestäänselvyytenä. Analyysin kannalta ensisijaisella subjektipositiolla on ns. ehdokasasema, kun taas toissijaisella subjektipositiolla on joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti tunnustettu asema. (Harré ym. 2009.)

4.5 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analysoinnissa noudatetaan aineistolähtöistä tarkastelutapaa, kuten usein kuvailevassa diskurssianalyyttisessä tutkimuksessa, eli teoreettista näkökulmaa ei ole ennalta valittu. (Ks. Siltaoja & Vehkaperä 2011, 217). Aineistolähtöinen tapa tulkita aineistoa ja siitä nousevia piirteitä vaikuttaa diskurssien sisältöihin. Aineiston analyysi pohjautuu muutosvalmiuskyselyssä esitettyihin kysymyksiin (Mitkä tekijät voivat vaikeuttaa työn uudistumisen edistymistä? Millaisia huolenaiheita sinulla on työn uudistumiseen liittyen?). Nämä kysymykset ovat ohjanneet aineiston tarkastelua, vaikka niihin ei tässä suoraan haeta vastauksia. Aineiston analyysissä pyritään huomioimaan kielen ja sen merkityksen kontekstisidonnaisuus. Kieli ja kielenkäyttö on sidoksissa aikaan, paikkaan, käytänteeseen, muutokseen ja johonkin kehitykseen. Kontekstin merkityksen hahmottaminen voi olla haastavaa, mutta analyysissä pyritään pohtimaan miksi-kysymystä huomioiden, että myös tutkijan ymmärrys ja tulkinta on kontekstisidonnaista. (Ks. Siltaoja & Sorsa 2020, 232.)

Aineiston analysointia on ohjeistettu vähiten eri tutkimusprosessin vaiheista (Eisenhardt 1989, 539–541; Ks. Siltaoja & Vehkaperä 2011, 228). Sille ei ole myöskään kuvattu mekaanista prosessia. Tutkijan ja aineiston välinen vuoropuhelu on keskeinen analyysin jäsennyksen muodostumisessa. (Potter &

Wetherell 1987, 168; Wetherell & Potter 1992, 101.) Eisenhardt (1989) nostaa esiin analysointiin liittyen keskeisiä käytännön seikkoja, joiden avulla voi parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Näitä ovat huolellinen perehtyminen jokaiseen aineistossa olevaan tapaukseen, samoin kuin jokaisen tapauksen käsittely yksittäisenä kokonaisuutena. Yksittäistapausten katsominen useista eri näkökulmista edeltää sitä mahdollistavaa yhtäläisyyksien ja erojen tarkastelua. (Eisenhardt 1989, 539–541.)

Aineiston analyysissa kiinnostus on kohdistunut tekstin nyansseihin, yksityiskohtiin ja ristiriitoihin. Analyysiprosessin aikana tutkija on kyseenalaistanut kriittisellä tavalla omia ennakkokäsityksiään ja totuttuja tiedostamattomia tulkintatapojaan. Tämän tutkimuksen analyysiprosessi on edennyt siten, että aineisto on luettu aluksi useaan kertaan ja siitä on pyritty löytämään erilaisia teemoja. (Ks. Potter & Wetherell 1987, 168.) Teemojen etsintää ja löytämistä on suunnannut tutkijan esiymmärrys ja tutkimusintressi. Muutosvalmiuskysely liittyi työn uudistumiseen ja sen aiheena oli työntekijöiden muutosvalmius. Tutkijan intressi aineiston tulkinnassa kohdistui siten työntekijöiden näkemyksiin työn uudistumisen edistymistä vaikeuttavista tekijöistä ja heidän huolenaiheistaan työn uudistumiseen liittyen. Teemoja on alkanut löytyä ko. aineistosta useamman lukusyklin jälkeen. (Ks. Wetherell & Potter 1992, 100–101.) Aineistosta löytyneiden teemojen liittäminen tekstijaksoihin onnistui Word -ohjelmiston Lisää kommentti -työkalulla.

Teemojen etsimisessä on ollut apuna esihenkilöiden aineisto-osuuden (18 vastausta) erottaminen koko aineistokorpuksesta analyysiprosessin alkuvaiheessa. Tarkastelin esihenkilöiden vastauksia edellä esitetyn kuvailevan diskurssianalyysin ja uuden retoriikan sekä argumentaatioteorian näkökulmista (Ks. Perelman 2007; Jokinen 2016). Läpikäyntejä ohjasi tieto, että repertuaareja (tässä diskurssit) havaitaan usein metaforien ja kielikuvien ympäriltä (Potter & Wetherell 1987, 149). Helposti aineisto-osuudesta havaittavia teemoja olivat organisaation toiminnan parantaminen, esihenkilöasema ja oma identiteetti sekä asenne muutoksessa ja muutosvastarinta. Jo tässä vaiheessa nimesin asenteen ja muutosvastarinnan teemoista rakentuvan todellisuuden Asenne -diskurssiksi. Kuten Siltaoja ja Sorsa (2020, 242) toteavat, tietyt keskeiset diskurssit on melko helppo havaita aineistosta jäsentämällä sitä teemoittelun avulla.

Koko aineistokorpukseen palaamisen ja sen edelleen tarkastelun myötä vastauksista nousi työntekijöiden tukemiseen ja kuulemiseen liittyvä teema sekä huoletonta työntekijää kuvaava identiteetti. Tästä alkoi teemojen kehittely edelleen erottelun ja yhdistelyn avulla. Esimerkiksi esihenkilöiden aineisto-osuudesta havaittu esihenkilöasemaan liittyvä teema laajeni asema muutoksessa -teemaksi. Usean iterointikerran jälkeen organisaation toiminnan parantamisen teemasta alkoi nousta vastuukysymyksiin liittyviä merkityksiä. Työnantajan vastuu toiminnan parantamisessa ja kokonaisuuden hallinnassa korostui. Toisaalta havaittiin myös työntekijän tapoja etäännyttää vastuuta itsestään.

Aineistokorpuksesta on tarkasteltu myös sitä, miten työntekijä asemoituu vastauksissa suhteessa organisaatiossa meneillään olevaan työn uudistumiseen ja siihen liittyviin haasteisiin. Kiinnostus kohdistui aineistona olevista vastauksista nouseviin piirteisiin, jotka tuovat esiin subjektipositiot, joihin työntekijät asemoituvat. Esimerkiksi huolettoman työntekijän identiteetti asettui tunne -diskurssin kautta esiin tulevaksi huolettoman työntekijän subjektipositioksi. Tämä aineiston tarkastelutapa varmisti vastuu -diskurssin syntymisen ja kaiken kaikkiaan kokonaisuuden hahmottumisen ja jäsentymisen. Esimerkiksi asema muutoksessa -teemasta alkoi nousta pelkoon ja epävarmuuteen liittyviä merkityksiä, jonka jälkeen nimesin kolmannen aineistosta nousseen diskurssin tunne -diskurssiksi.

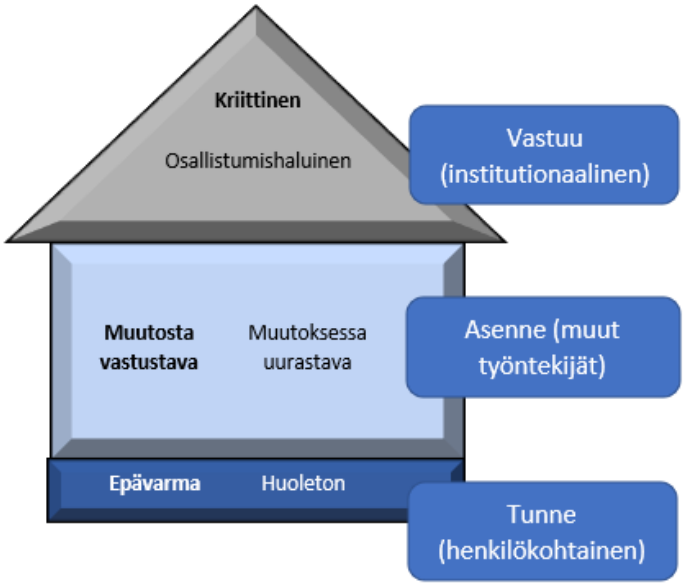
Analyysi ei ole toteutunut täysin prosessimaisesti, sillä edellä esitetyistä ”vaiheista” on ajoittain siirrytty eteen- ja taaksepäin. Esimerkiksi teemoittelusta on siirrytty aineistokorpuksen läpilukuun ja asioiden sanomisen tapoja on havaittu aineistosta jo analyysin melko alkuvaiheessa. Diskurssien ja positioiden hahmottamisen jälkeen keskeistä on kuitenkin ollut tarkastella syvällisemmin asioiden sanomisen tapoja ja sitä, millaisena ko. asiat tai ilmiöt näyttäytyvät. Tarkastelun kohteena on silloin ollut diskurssien avulla tuotettava ja ylläpidettävä sosiaalinen todellisuus. (Ks. Siltaoja & Sorsa 2020, 231.)

Tutkimusaineiston tarkastelun näkökulmasta kiinnostava aineisto, jossa tehdyt valinnat tarjosivat tälle tutkimukselle lopulta teoreettisen ja metodologisen viitekehyksen, on Romppaisen, Saloniemen, Jähin ja Virtasen (2012) tutkimus, jossa tutkittiin asemoinnin ja subjektiposition teorian avulla työttömien asemoitumista suhteessa osana institutionaalista strategiaa perustettuun uuteen

terveyspalveluun. Tutkijoiden kiinnostus kohdistui erityisesti tapoihin, joilla asiakkaiden positiot tulivat esiin diskurssien kautta ja tekijöihin, jotka olivat vaikuttamassa näihin positioihin. (Romppainen ym. 2012.)

5 TYÖN UUDISTUMISEN HAASTEISIIN LIITTYVÄT DISKURSSIT JA POSITIOT

Tutkimusaineistosta löytyi kolme hallitsevaa tulkinnallista diskurssia: vastuu -diskurssi (institutionaalinen), asenne -diskurssi (muut työntekijät), tunne -diskurssi (henkilökohtainen) ja kuusi subjektipositiota (kriittinen työntekijä, osallistumishaluinen työntekijä, muutosta vastustava työntekijä, muutoksessa uurastava työntekijä, epävarma työntekijä, huoleton työntekijä). Nämä diskurssit näyttäytyvät kukin omanlaisinaan sosiaalisen todellisuuden kuvina työn uudistumisen haasteissa. Vastuu -diskurssissa keskustelu käydään institutionaalisella tasolla ja liittyy organisaation ja erityisesti työnantajan toimintaan. Asenne -diskurssissa keskustelun keskiössä ovat työyhteisön muut työntekijät ja heidän työn uudistumiseen liittyvät asenteensa. Tunne -diskurssissa keskustelu on henkilökohtaisella tasolla ja ilmentää henkilökohtaista reagointia työn uudistumiseen. Kuviossa 3 esitetään työn uudistumiseen liittyvien diskurssien ja subjektipositioiden talomalli, jossa kattorakenne kuvaa työnantajaa, huonetilat työyhteisöä ja kivijalka työntekijöitä.



KUVIO 3. Työn uudistumiseen liittyvien diskurssien ja subjektipositioiden talomalli (Ensisijaiset subjektipositiot on boldattu, ks. luku 4.4)

Vastuu -diskurssi hallitsee valtaosin koko aineistoa, joten sitä esiintyy vastauksissa eniten. Toiseksi eniten esiintyy asenne -diskurssia ja vähiten tunne -diskurssia. Kun tarkastellaan diskurssien esiintyvyyttä henkilöstöryhmittäin, palvelutuotannon edustajien osalta tunne -diskurssi ohittaa esiintyvyydessä asenne -diskurssin. Taulukossa 3 esitetään työn uudistumiseen liittyvien diskurssien ja subjektipositioiden esiintyminen työntekijöiden vastauksissa.

TAULUKKO 3. Työn uudistumiseen liittyvien diskurssien ja positioiden esiintyminen työntekijöiden vastauksissa

	Vastuu -diskurssi		Asenne -diskurssi		Tunne -diskurssi	
	Kriittinen työntekijä	Osallistumis -haluinen työntekijä	Muutosta vastustava työntekijä	Muutoksessa uurastava työntekijä	Epävarma työntekijä	Huoleton työntekijä
Palvelu-tuotannon edustaja	108	14	29	7	38	6
Asian-tuntija	40	5	14	3	7	4
Esihenkilö	10	1	8	1	1	0
Johtotaso	15	0	7	2	4	0
Lkm. yht.	**173**	**20**	**58**	**13**	**50**	**10**

Seuraavaksi esitettävässä analyysissä diskurssien ja niiden kautta esiin nousevien subjektipositioiden kuvaamista tukevat sekä niitä perustelevat aineistokatkelmat, jotka on sisällytetty esimerkinomaisesti analyysiin. Aineistokatkelman yhteydessä on ilmoitettu henkilöstöryhmä ja järjestysnumero, joka kuvaa sekä ko. vastausten sijoittumista aineistokorpuksessa, että niiden saapumisjärjestystä muutosvalmiuskyselyyn. Kolme pistettä aineistokatkelman alussa ja/tai lopussa tarkoittaa, että aineistokatkelmana on esitetty vain osa ko. työntekijän vastauksesta. Anonymiteetin suojaamiseksi viittaukset organisaatioon, tiettyyn työhön tai työtehtäviin on poistettu, ja tätä kuvaavat hakasulkeissa olevat kolme pistettä […]. Puuttuva konteksti on tarvittaessa lisätty aineistokatkelmaan hakasulkeissa.

5.1 Vastuu -diskurssi (institutionaalinen)

Institutionaalisessa vastuu -diskurssissa vastuu sujuvasta työn uudistumisesta ja muutosten läpiviennistä argumentoidaan valtaosin työnantajalle (Vrt. Juuti 2013, 13–15; Ponteva 2010, 67–68; Elo & Feldt 2008, 256–259). Työn uudistumisen edistäminen ja muutosten läpivienti näyttäytyy siis aineistossa työnantajan vastuun kysymyksenä. Diskurssissa tuodaan esille toiminnan epäkohtia, jotka aiheutuvat työnantajan puutteellisesta toiminnasta. Esille tuodut epäkohdat kuvataan vastauksissa muutosten etenemistä ja työntekijöiden työskentelyä hankaloittavina sekä muutoksiin suhtautumiseen vaikuttavina. Työntekijät kuvaavat vastauksissa myös puutteellisen toiminnan seurauksia ja kertovat, mitä toiminnan parantamiseksi tulisi tehdä. Työntekijät tietävät työn uudistumisen edistymistä vaikeuttavat tekijät ja informoivat niistä kyselyn toteuttavalle taholle (hallinto). Vaikka vastauksissa keskitytään nimenomaan työnantajan toimintatapoihin ja -kykyyn, käytetään niissä kuitenkin paljon passiivimuotoa ilmaisematta toimijaa suoraan. Toiminnan kohteena olevat ilmaistaan melko epämääräisenä tai suurena joukkona, eikä persoonapronomineja käytetä.

Tässä diskurssissa on laajasti omaksuttu organisatorisen tason johtamisen, erityisesti muutosjohtamisen näkökulma työn uudistumisen edistämiseksi ja muutosten läpiviemiseksi (Ks. Kotter 1996). Kokonaisvastuun kantaminen, kokonaisuuden hallinta ja erilaisten toimintatapojen muuttaminen sekä työntekijöiden osallistaminen ovat vastauksissa keskeisiä ehdotettuja tekijöitä

toiminnan parantamiseksi. Työnantaja identifioituu vastauksissa tahoksi, jolle tarjotaan aktiivisen toiminnan kehittäjän subjektipositiota. Toiminnan parantaminen on reaktiivista toimintaa eli vastauksissa suhtautuminen työn uudistumisen haasteisiin rakentuu tarpeena reagoida jo olemassa oleviin toiminnan epäkohtiin ja ongelmiin. Edellä kuvattua institutionaalista diskurssia käytettiin työntekijöiden selonteoissa pääosin, vaikka sitä ei kyselylomakkeen (liite 1) kysymyksessä seitsemän (7) erityisesti tarjottu. Seuraavassa esitetään institutionaaliseen vastuu -diskurssiin liittyvät subjektipositiot, joita ovat kriittinen työntekijä (ensisijainen) ja osallistumishaluinen työntekijä (toissijainen, jos ensisijaista ei pidetä itsestäänselvyytenä).

5.1.1 Kriittinen työntekijä

Kriittisen työntekijän subjektipositio esiintyy 173 (75 %) vastauksessa. Sitä rakennetaan vastauksissa lukuisin eri tavoin. Institutionaalista diskurssia todentaa vastauksissa työnantajan vastuulla olevan muutosjohtamisen erilaisten näkökulmien esiin tuominen. Muutosjohtamiseen liittyvät keskeisesti muutoksissa kokonaisuuden hallinta ja kokonaisvastuun kantaminen. Erään asiantuntijan vastauksessa halutaan ”*Johdon vahva tuki ja tiukempi ote toimintatapojen muuttamiseen ja päätöksentekoon.*” (nro. 142). Erästä esihenkilöä ”… *Huolestuttaa, että onhan kokonaisvastuu selvillä.* …” (nro. 103). Toinen esihenkilö peräänkuuluttaa, että ”… *Muutosjohtaminen näkyvämmäksi.*” (nro. 69). Myös uskallus toimia hektisessä tilanteessa otetaan esiin aineistossa, kun kysytään erään asiantuntijan toimesta, ”*Uskalletaanko reagoida nopeasti ja ryhtyä todellisuudessa panostamaan uudistushankkeen läpiviemiseen ja investoida siihen vaikkei kokonaisvaikutuksista olisikaan varmuutta.* …” (nro. 41). Kokonaisvastuun kantavan tahon näkyvä rooli muutoksissa on osaltaan vaikuttamassa mm. siihen, miten muutosten kokonaisuutta pystytään hallitsemaan. Tätä ilmentävät seuraavat aineistokatkelmat:

> ”Ne, jotka tekevät päätöksiä uudistumisesta eivät ole kartalla mitä ja ennen kaikkea miten tulisi uudistaa. Maalaisjärki on kadonnut päätöksen teosta. Päätökset tehdään pienessä piirissä, avoimuus puuttuu.” (Asiantuntija, nro. 58)

> ”Huono suunnittelu ja ennakoinnin puute. Vastuulliset ja päätöksentekijät puuttuvat organisaatiosta. Kollektiivinen vastuu ei ole kenenkään vastuu.” (Asiantuntija, nro. 109)

> ”Yhteistyö sisäisesti eri ryhmien kanssa ei toimi, […] Tässä sopassa on nyt liian monta kokkia, kellään ei tunnu olevan selkeää käsitystä, miten tulisi tehdä. Suunnitellaan suunnittelemisen ilosta, mutta ei tiedetä miten asiat käytännössä toimivat. Yleensä eivät sitten toimi.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 216)

Työntekijöiden vastauksissa esiin tuodut epäkohdat liittyvät yleisesti toiminnan laatuun ja organisointiin sekä työvälineisiin ja tietojärjestelmiin. Argumentoinnin kohteena ovat myös erilaiset säädöksiin liittyvät haasteet ja niistä johtuvat viivästykset sekä lisäksi työn määrästä johtuva koettu kiire (Vrt. *työssä koettu haittaava kiire*, Sutela ym. 2019, 133–138). Erityisesti toiminnan epäkohdat liittyvät kuitenkin ohjeiden, koulutuksen, perehdytyksen, tiedotuksen ja/tai avoimen viestinnän puutteeseen sekä niiden laatuun. Palvelutuotannon edustajien vastauksissa korostuvat kokonaisuuden hallinnan puutteiden vaikutukset työskentelyyn myös käytännön työn teon tasolla. Argumentaatio kohdistuu mm. siihen, että uudistukset voivat aiheuttaa erilaisia haasteita työskentelyyn, mikäli kaikkia tarvittavia näkökulmia ei ole tullut huomioiduksi esimerkiksi muutosprosessin suunnitteluvaiheessa. Tällaiset näkökulmat liittyvät mm. uudistusten tarkoituksenmukaisuuteen ja niiden käyttöönottovaiheiden organisointiin, kehitettyjen järjestelmien toiminnan puutteisiin sekä muutosten läpivientiin liittyvän viestinnän organisointiin ja sisältöön. Seuraavat aineistokatkelmat kuvaavat em. epäkohtia.

> ”Kaikkien näkökulmien ja toimintojen huomioonottaminen muutostilanteissa. Voi aiheutua takapakkia ja manuaalityötä / -korjauksia, kunnes uudistukset toimivat suunnitellusti.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 1)

> ”… Uudistuksen mukana pitäisi entistä enemmän kiinnittää huomiota perehdytykseen ja koulutukseen. Nykyään perehdytys on sitä, että osallistutaan skype-koulutukseen, jossa ääni pätkii ja kysymyksiä ei saa esittää kuin koulutuksen lopussa, jolloin kysymykset ovat jo kaikonneet mielestä kokonaan.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 42)

> ”Hajaantunut palvelutuotantomalli vaikeuttaa huomattavasti eri osa-alueiden tuotantoon vientiä. Osaaminen hajaantuu nykyisessä mallissa laajalle eikä kaikkea potentiaalia saada hyödynnettyä-” (Asiantuntija, nro. 125)

> ”Jos kehitettävät kohteet ovat huonosti valittuja ja ne eivät tuota tarpeeksi hyviä tuloksia. Toinen asia on se, että jos keskeneräisiä työkaluja/toimintamalleja tuodaan tuotantoon, niin alussa voi olla paljon

ongelmia ja se ruokkii ihmisten negatiivisuutta kehitystä vastaan.” (Asiantuntija, nro. 129)

”Tietojärjestelmien toimivuus ja luotettavuus pitää olla entistä korkeammalla tasolla, sillä jatkossa järjestelmän toimimattomuudesta tai väärästä toiminnasta johtuvien virheiden korjaaminen ns. käsityönä hyvin haastavaa. …” (Asiantuntija, nro. 138)

Asioiden keskeneräisyyden, toimimattomien työvälineiden ja kiireen tunteen koetaan olevan syitä negatiivisen asenteen syntymiselle muutosta kohtaan (Ks. Nätti 1998, 44–45). Edellä esitetyssä aineistokatkelmassa nro. 129 asiantuntija toteaa, että ”*jos keskeneräisiä työkaluja/toimintamalleja tuodaan tuotantoon, niin alussa voi olla paljon ongelmia ja se ruokkii ihmisten negatiivisuutta kehitystä vastaan.*” Usein juuri asioiden keskeneräisyys ja työvälineiden toimimattomuus aiheuttaa ongelmien kautta normaalista poikkeavaa lisätyötä, joka tuottaa siten kiireen tunnetta (Vrt. Kotter 1996). Eräs asiantuntijoista toteaa, että ”*Ei ole aikaa kehittää uusia toimintatapoja.*” (nro. 59), joten koetaan, että ei ole aikaa ottaa vastaan tarjottuja muutoksia. Huoli siitä, ettei uuden omaksumiselle anneta riittävästi aikaa, voi synnyttää epävarmuutta uuden oppimisesta. Seuraavat aineistokatkelmat ilmentävät edellä kuvattuja muutosten vastaanottamisen haasteita.

”Ajanpuute johtaa usein siihen että uusii asioihin ei ehdi perehtyä vaikka haluaisikin. Ymmärrän toki, että se aika vaan pitäisi ottaa eikä olla niin kiire, että "juoksee pyörän rinnalla kun ei ehdi hypätä kyytiin".” (Johtotaso, nro. 2)

”… Toimimattomat työvälineet. Jos työvälineet eivät toimi, se assosioidaan helposti siihen, että syy on uudistuvassa työssä, jolloin uudistuminen koetaan epämiellyttävänä. …” (Asiantuntija, nro. 21)

”… Uudistuksissa työntekijät unohdetaan inhimillisinä tekijöinä, vain asiat jyräävät eteenpäin. Silti asiakaspalvelu ja sen myötä asiakastyytyväisyyden pitäisi olla aina samalla (hyvällä) tasolla. …” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 42)

”Jatkuva muutos syö kykyä heittäytyä uuteen. Uudistuksissa huolestuttaa se, ettei uuden omaksumiselle anneta riittävästi aikaa. Muutokset eivät saisi näkyä tuotoksessa...” (Asiantuntija, nro. 71)

”Huono opetus ja ohjaus uusien ohjelmien ym kanssa on edelleen iso ongelma. Työmäärät ovat valtavia. Opettelet itse uutta ja samalla opetat muita, vie energian täysin, jolloin myös motivaatio on koetuksella. …” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 77)

”Nopea uudistuminen laittaa meidän kaikkien oppimiskyvyn ja -halun koetukselle.” (Johtotaso, nro. 201)

Muutosten vaikutuksia ”ruohonjuuritasolle” eli oman tiimin tai työyhteisön toimintaan pohdittiin erityisesti esihenkilöiden ja palvelutuotannon edustajien vastauksissa, joissa korostuu huolestuneisuus toiminnan sujuvasta jatkumisesta muuttuvassa tilanteessa. Toiminnan sujuvaan jatkumiseen liittyvä huoli keskittyi erityisesti muutosten myötä mahdollisesti tapahtuviin työtehtävien tai käytettävissä olevien resurssien määrän muutoksiin. Syy kyselyyn vastanneiden työntekijöiden huolestuneisuudelle on erityisesti järjestelmien toimivuus/ toimimattomuus muutostilanteissa. Lisäksi muutamissa erityisesti palvelutuotannon edustajien vastauksissa kuvataan erilaisten työhön ja työtehtäviin tapahtuvien muutosten vaikutuksia palkkaukseen. Argumentointi kohdistuu siihen, että työn uudistumisella on ollut vaikutusta työtehtäviin, mutta palkkauksessa ei tämän myötä ole kuitenkaan tapahtunut muutoksia. Seuraavat aineistokatkelmat kuvaavat huolestuneisuutta järjestelmien toimivuudesta muutostilanteissa ja palkkaukseen liittyvää argumentointia.

> ”…Tehtävänkuvat laajenevat ja kaikilta vaaditaan asiantuntijuutta. Työnantaja ei kuitenkaan tue kouluttautumista, eikä asetetut vaatimukset näy palkassa.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 16)

> ”Järjestelmät eivät vielä taivu uudistuksiin tai niitä ei vielä käytetä ja tekijöitä kuitenkin jo poistetaan tuotannosta mobilisaatioon vedoten. Käsipareja tarvitaan kuitenkin vielä ihan samalla tavalla kuin ennenkin. Teettää työtä ja lisää hämmennystä omassa päässä kun ei oikein ymmärrä missä työ vähenee kun koko ajan kuitenkin työmäärä vain lisääntyy... tai ainakin siltä tuntuu kun väki vähenee eikä työmäärä ja työtavat eivät kuitenkaan vielä toviin muutu. ...” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 28)

> ”… Huolestuttaa, että onhan kokonaisvastuu selvillä. Huolestuttaa myös, että miten järjestelmät toimivat ja miten toimimme vähemmillä resursseilla niissä poikkeustilanteissa, kun järjestelmät eivät toimi. ” (Esihenkilö, nro. 103)

Eräs kyselyyn vastannut esihenkilö argumentoi vastuuta työnantajalle toteamalla, että ”*ylemmältä johdolta tietoa muutoksen etenemisestä on tullut varsin vähän*”. Esihenkilön kuvaama puutteellinen toiminta on johtanut siihen, että ”*on paljon erilaisia spekulaatioita menossa*”, joka kertoo tilanteesta johtuvasta epävarmuudesta työyhteisössä. Tiedon ja ohjeistuksen puute sekä edellä esiin tuotu asioiden keskeneräisyys muutoksissa synnyttävät epävarmuutta (Ks. Mauno & Kinnunen 2008, 146–152). Myös palvelutuotannon edustajien vastaukset kuvaavat tilanteita, joissa tiedon puute synnyttää epävarmuutta ja vastustusta sekä myös tiedon luonnetta ja olemassaolon merkitystä. Tiedon

välityksen oikea-aikaisuus ja kattavuus ovat lisäksi aineistokatkelmista nousevia merkityksellisiä asioita suhteessa epävarmuuden syntymiseen. Lisäksi myös johtotasolla nähdään, että henkilöstön kokema epävarmuus tulevasta voi vaikeuttaa työn uudistumisen edistymistä. Seuraavat aineistokatkelmat kuvaavat em. tiedon olemassaolon merkitystä ja tiedonpuutteen seurauksia työyhteisössä.

> ”… Ei saa kaikkea tarpeellista tietoa, jotta ymmärtäisi muutoksen tarpeellisuuden ja sen vaikutukset suurempaan kokonaisuuteen. Tieto ei tavoita oikeita henkilöitä oikeaan aikaan. …” (Esihenkilö, nro. 27)

> ”Tietoa valuu palvelutuotantoon tipoittain, mikä aiheuttaa huhujen ja juorujen käynnistymistä. Suuret muutokset tuovat myös epävarmuutta ja olisi tärkeää, että myös vaikeita asioita käsiteltäisiin mahdollisimman pian. Esimerkiksi nyt kukaan ei tiedä kuinka ryhmät muuttuvat, mitä tehtäviä teemme lähitulevaisuudessa ja kenellä jatkuu työt. Tuntuu että vaikeita asioita piilotellaan mahdollisimman pitkään. Myös osalla ryhmistä on enemmän tietoa muutokseen liittyvistä asioista kuin toisilla, tämä varsinkin aiheuttaa epävarmuutta ja epätietoisuutta. …” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 38)

> ”Huoleni on lähinnä siinä, että ylemmältä johdolta tietoa muutoksen etenemisestä on tullut varsin vähän. Tällä hetkellä on paljon erilaisia spekulaatioita menossa mihin ollaan menossa ja mitä tuleva tuo tulleessaan vai tuoko mitään. Enemmän avointa keskustelua pienistäkin asioista ainakin esimiesten suuntaan, jotta tiedetään missä mennään ja mitä tulee ottaa tekemisessä huomioon. Myös enemmän tulisi seurata tulevaa muutosta ja kertoa mitä siihen asti tehdyillä muutoksilla on saavutettu ja mitkä ovat muutoksen seuraavat askeleet ja mitä sillä haetaan/saavutetaan/tavoitellaan.” (Esihenkilö, nro. 107)

> ”Työn uudistumisesta tulisi saada riittävästi tietoa, jotta muutokseen ehditään kaikilla tasoilla valmistautumaan. […] Muutos on prosessi, johon tarvittavaa tietoa tulisi saada sopivina kokonaisuuksina - tiedon ei tarvitse olla lopullista - riittää, että kerrotaan se mitä sillä hetkellä tiedetään. (Johtotaso, nro. 220)

> ”Henkilöstön kokema epävarmuus tulevasta, koska välttämättä johdollakaan ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä uutta työtä tulee tilalle tai miten tekeminen muuttuu.” (Johtotaso, nro. 232)

Näkemystä siitä, että avoimuus taltuttaa epävarmuuden, vahvistavat seuraavat aineistokatkelmat, joissa todetaan hyvän ja avoimen viestinnän edistävän muutosten eteenpäin viemistä ja niiden hyväksymistä työntekijöiden keskuudessa sekä samalla estävän epävarmuuden syntymistä.

> ”Suurimmat huolet koskevat toteutusta. Jos ohjeistus ja tiedotus on kunnossa, niin asiat rullaavat yleensä hyvin. Usein muutos otetaan tuotantoon pikaisesti ja ohjeistus on vajaa tai jopa virheellinen. Tämä vaikeuttaa hyvää siirtymää, sillä henkilöt hermostuvat epäselviin tilanteisiin ja ohjeiden jatkuvaan muuttumiseen.” (Esihenkilö, nro. 13)

> ”Kun asioista kerrotaan avoimesti, se yleensä edesauttaa muutosten hyväksymistä. Palkeissa on aina ollut ns "avoin" tiedottamisen kulttuuri, jossa jätetään asioita kertomatta. Ei toimi.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 57)

> ”… - avoin tilannetiedotus katkaisee huhut tehokkaasti” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 73)

Edellä esitetyssä esihenkilön vastauksessa nro. 107 halutaan enemmän avointa viestintää siitä, mitä muutoksella tavoitellaan tai tullaan mahdollisesti saavuttamaan. Erään asiantuntijan vastauksessa todetaan työnantajan toiminnasta, ”… *Ettei yksinkertaisesti, selkeästi ja kansantajuisesti viestitä, miksi uudistutaan tiettyyn suuntaan ja miksi se on parempi kuin entinen.*” (nro. 21). Tämän sisältöiset vastaukset kertovat siitä, että muutokselle halutaan tietää perustelut eli vastaus kysymykseen, miksi juuri jokin tietty muutos on organisaation toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tarpeellinen (Ks. Kotter 1996, 31–32; Luomala 2008, 24). Muutosten perustelujen kuulemisen tärkeyttä kuvaavat seuraavat aineistokatkelmat.

> ”Kunnollisia perusteita uudistumiselle ei kerrota, aina samalla tuloksellisuuden parantamisella. Tuloksellisuuden parantaminen ja uudistuminen tarkoittaa vain sitä, että palvelutuotannon henkilöstöä vähennetään. Suunnittelijoita ja muita asiantuntijoita on niin, että heidän päänsä kolisevat yhteen, mutta mitä he ihan oikeasti tekevät. Jos tekevät jotain uudistumiseen liittyen, niin ei näy palvelutuotantoon saakka.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 54)

> ”Työn uudistumisen edistymisen esteinä on usein miten jokaisen henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset uudistumisen hyödyistä. Jos johto ei pysty osoittamaan uudistumisen todellisia hyötyjä, niin sillä on vaikea vakuuttaa juuri niitä henkilöitä, joita muutos kaikista eniten koskee.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 145)

> ”… Muutokset pitää olla hyvin toteutettuja tai ainakin hyvin perusteltuja. Muutoksista pitää informoida mahdollisimman paljon ja monipuolisesti eri kanavissa. …” (Asiantuntija, nro. 180)

> ”Oletukset, että asiat ovat selviä kaikille yhdellä-kahdella läpikäynnillä, huomioiden, että vasta pieni ryhmä on niitä työstänyt jo pitkän aikaa.

> Jalkautusten eri vaiheet on hyvä pitää mielessä kun asioita käsitellään eri ryhmien kanssa. Ilman hyviä perusteluita muutokset eivät mene toivottavalla tavalla perille.” (Johtotaso, nro. 184)

Edellä esitetty aineistokatkelma nro. 107 on aineistossa siltä osin yksi poikkeustapauksista, että siinä tuodaan esille toimijat ja **esihenkilöiden rooli**

muutoksessa hierarkian eri tasoilla. ”*Ainakin esimiesten suuntaan*” toivotaan johdolta ”*enemmän avointa keskustelua pienistäkin asioista, jotta tiedetään missä mennään ja mitä tulee ottaa tekemisessä huomioon*.” Vastuun muutosten edistämisestä nähdään olevan yhteinen ja muutoksia koskevan tiedonkulun etenevän hierarkkisesti johdolta edelleen esihenkilöiden kautta työntekijöille. Nämä poikkeustapaukset tuovat näkyväksi kielenkäytössä vallitsevan säännönmukaisuuden eli passiivimuodon käytön (Juhila & Suoninen 1999, 235–236). Tämän kaltaiseen yhteiseen vastuuseen tai vastuuketjuun viitattiin vain muutamissa vastauksissa. Seuraavat aineistokatkelmat tuovat esiin eri toimijoiden rooleja organisaatiohierarkian eri tasoilla.

> ”… Asioista on mielestäni viestitty johdon suunnalta hyvin, mutta palvelutuotannon arkeen se on tuotava konkreettisemmin nimenomaan esimiesten välityksellä. Tämän uskon jääneen harmittavan vähäiseksi.” (Asiantuntija, nro. 4)

> ”informaatio on liian ylätasolla, ei jalkaudu käytännön / työtehtävien tasolle. Huolena on se, että joutuu itse hakemaan ne uudet työtavat ilman, että siihen saa minkään laita perehdytystä. Tähän mennessä juuri näin.” (Asiantuntija, nro. 70)

> ”Vaikeiden asioiden lakaisu maton alle voi vaikeuttaa työn uudistumisen edistymistä. Saattaa olla, ettei ryhmissä keskustella työn uudistumisesta, ja miten siihen voisi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Uudistumista "oma-aloitteisesti" ei välttämättä tapahdu, jos tulevaisuus näyttäytyy epävarmana. (Johtotaso, nro. 131)

> ”Uudet toimintatavat on tuotava kunnolla palvelutuotantoon asti. Jos esimies ei ymmärrä muuttuvan työn sisältöä ennen työn muuttumista, ei hän myöskään osaa kuvata/selvittää muutoksen vaikutusta ja perusteita alaisilleen. Muutosten jalkauttaminen kunnolla kaikille työn tekijöille […] on erityisen tärkeää. …” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 157)

Huomionarvoista on, että toiminnan epäkohdat esitetään työntekijöiden vastauksissa kuitenkin pääosin passiivimuodossa, jolloin vastuuta argumentoidaan harvoin suoraan johdolle. Passiivimuodon käyttö voi viitata siihen, että toiminnan epäkohtiin ja ongelmiin liittyviä toimijoita on useita, joten tästä syystä on mielekkäämpää käyttää passiivimuotoa. Toisaalta on mahdollista, että vastauksissa halutaan korostaa toiminnan epäkohtia ja ongelmia toimijoiden sijasta. (Ks. Heikkinen 2020, 137–142.) Esimerkiksi eräs esihenkilö toteaa vastauksessaan, että ”*Usein muutos otetaan tuotantoon pikaisesti ja ohjeistus on vajaa tai jopa virheellinen.*”, jonka jälkeen hän jatkaa kuvaten edellä todetun

seurauksia, joiden voidaan katsoa viittaavan esihenkilöasemaan ja omaan työhön kohdistuvaan paineeseen: ”*Tämä vaikeuttaa hyvää siirtymää, sillä henkilöt hermostuvat epäselviin tilanteisiin ja ohjeiden jatkuvaan muuttumiseen.*” Toiminnan epäkohtia ja ongelmia korostetaan tässä vastauksessa erityisesti niiden esihenkilötyöhön aiheuttamien paineiden vuoksi. Seuraavassa esitetään edellä kuvattu esihenkilön vastaus kokonaisuudessaan.

> ”Suurimmat huolet koskevat toteutusta. Jos ohjeistus ja tiedotus on kunnossa, niin asiat rullaavat yleensä hyvin. Usein muutos otetaan tuotantoon pikaisesti ja ohjeistus on vajaa tai jopa virheellinen. Tämä vaikeuttaa hyvää siirtymää, sillä henkilöt hermostuvat epäselviin tilanteisiin ja ohjeiden jatkuvaan muuttumiseen.” (Esihenkilö, nro. 13)

Väitetään myös, että passiivin avulla vältetään vastuuta ja näin etäännytään toiminnan epäkohdista (Ks. Heikkinen 2020, 137–142). Toiminnan epäkohdista etääntymiseen viittaa vastauksissa osaltaan myös se, että mikäli toiminnan kohde ilmaistaan, se tehdään melko epämääräisenä tai suurena joukkona. Esimerkiksi eräässä esihenkilön vastauksessa todetaan aluksi, että ”*Kaikki eivät pysy uudistusten mukana.*” Tämän jälkeen toiminnan kohteena ovat ”työntekijät” ja vastuu toiminnan epäkohdista argumentoidaan melko selkeällä tavalla johdolle todeten, että ”*Yläsuunnan viittaukset uudistuvista toimintavoista eivät ole riittäviä.*” Näin ollen vastauksesta ei löydy esihenkilöiden roolia ja vastuuta työn uudistumisen edistämisessä. Edellä kuvatun esihenkilön vastauksen lisäksi seuraavassa esitetään eräs palvelutuotannon edustajan vastaus, jossa vastuu argumentoidaan vahvasti organisaation muille tahoille.

> ”Työhön perehdyttämisen vähättely, työohjeiden sekavuus tai ylimalkaisuus, projektin vetäjien ylimielinen asenne.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 32)

> ”Kaikki eivät pysy uudistusten mukana. Uusia toimintatapoja ei ohjeisteta tai tuoda tarpeeksi konkreettisesti työntekijöille. Yläsuunnan viittaukset uudistuvista toimintavoista eivät ole riittäviä. Työtekijät tarvitsevat ne työohjeet” (Esihenkilö, nro. 34)

Vain muutamissa erityisesti asiantuntijoiden vastauksissa tuodaan esiin yhtäältä nimenomaan muiden työntekijöiden vastuuta omasta osaamisen kehittämisestä ja toisaalta voimaantumisen lähtökohtana olevaa uskoa omiin kykyihin (Ks. Seligman 2011; Siitonen 1999). Näiden vastausten mukaan epävarmuus uuden oppimisesta voi johtaa siihen, että omaa osaamattomuutta tai lisäperehdytyksen tarvetta ei ole rohkeutta tunnustaa työyhteisössä. Joissakin tilanteissa voi olla

myös niin, että omiin työtehtäviin läheisesti liittyviä kehittämiskohteita ei haluta tuoda esille esimerkiksi työtehtävien muuttumisen pelossa. Seuraavissa aineistokatkelmissa näkyy asiantuntijoiden argumentaatiota muille työntekijöille oman osaamisen kehittämiseen ja omiin kykyihin uskomiseen liittyen.

> ”… Vaarana on myös uudistumisen kohdistuminen prioriteetiltaan vähemmän merkityksellisiin uudistuskohteisiin. Tähän saattaa ajaa henkilöstön pelko tuoda esille omalta asiantuntija-alueeltaan merkityksellisimmät kehittämiskohteet, koska tiedostetaan uudistuksen samalla vievän pohjaa pois nykyiseltä työtehtävältä.” (Asiantuntija, nro. 41)

> ”… Ihmisillä pitäisi myös olla rohkeutta tunnustaa, jos ei osaa tai ymmärrä uusia muuttuvia asioita. Jos uuden työntekotavan ymmärtää väärin ja alkaa tehdä virheellisesti, voi olla riski, että henkilö luovuttaa tai masentuu/taantuu "en osaa, enkä halua oppia"-moodiin. Perehdytys on tärkeää eli mieluummin liikaa perehdytystä ja kertausta kuin liian vähän. Silti minulla on huoli, että kaikki eivät välttämättä pysy mukana muutoksessa.
>
> Ihmisten pitää myös oppia ottamaan vastuuta omasta osaamisen kehittämisestä, koska kaikki uusi ei voi tulla annettuna ja syötettynä perehdytyksissä päähän.” (Asiantuntija, nro. 180)

Aineiston perusteella työn uudistumisessa ns. tietämättömyyden verhon taakse meneminen ei ole avoimeen kysymykseen vastanneiden työntekijöiden keskuudessa yleistä. Tämä ajattelutapa sallisi tarvittaessa työn uudistumisen tuomien uusien toimintatapojen sivuuttamisen. Vain hyvin harvoissa vastauksissa todetaan, että kyselyyn tai tiettyihin kysymyksiin vastaaminen ei ole mahdollista, sillä tietoa työn uudistumisesta tai tietyn muutosvalmiuskyselyssä olevan kysymyksen kohteena olevista uusista toimintatavoista ei ole. Seuraavat aineistokatkelmat ilmentävät ns. tietämättömyyden verhon taakse menemistä.

> ”… Minä en voi vastata että että toimisin esimerkillisesti uusien toimintatapojen mukaisesi, koska en tiedä mistä toimintatavoista nyt selkeästi puhutaan.” (Esihenkilö, nro. 39)

> ”Mitä työn uudistumisella tarkoitetaan ja miten se vaikuttaa omaan työhöni? En osaa vastata kyselyyn tältä tietopohjalta.” (Asiantuntija, nro. 75)

Erityisesti asiantuntijoiden ja palvelutuotannon edustajien vastauksista ilmenee, että muutosta kannatetaan, jos se on oikeasti hyväksi. Muutoksen tarve toisaalta ymmärretään, mutta samassa yhteydessä todetaan, että kohtuuden tulisi olla mukana työn uudistumisessa sekä taustatyötä tulisi tehdä riittävästi prosessin aikana muutosten onnistumiseksi. Työntekijän näkökulmasta suuremmissa

muutoksissa, kuten esimerkiksi esihenkilön tai tehtävänkuvan muuttuessa, tulisi informaatiota antaa enemmän, vaikka toisaalta ymmärretään, että sitä ei aina voida antaa. Seuraavat aineistokatkelmat kuvaavat muutosten hyväksymisen ehdollisuutta.

> ”Toivoisin, että työntekijöitä kuunneltaisiin muutoksissa enemmän ja otettaisiin oikeasti huomioon myös […] ja mitä muutos tuo mukanaan käytännössä. Tähän mennessä suurimmassa osassa projekteista on menty ns. perse edellä puuhun. Kannatan muutosta (jos se on oikeasti hyväksi), mutta mielestäni ei vieläkään tehdä tarpeeksi taustatyötä.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 24)

> ”Ymmärrän että informaatiota ei voi aina antaa mutta sitä pitäisi kuitenkin tulla enemmän, varsinkin silloin kun tehtävän kuva/palkka/esimies muuttuu.” (Asiantuntija, nro. 40)

> ”uudistus on hyvä asia, mutta kaikkea tulee nykyään liikaa. Hienoja visioita on, mutta käytäntöön ne tuodaan joskus liian pian, jolloin palvelutuotanto on ongelmissa. Ongelmatilanteissa ei kukaan osaa neuvoa, jolloin vian selvittely jää palvelutuotantoon.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 169)

> ”Ei uudistumista pelkän uudistumisen vuoksi. Välillä tuntuu, että mennään milloin minkäkin "ismin" mukaan. Toisaalta ymmärrän muutoksen tarpeen, mutta kohtuus ja järki mukana, kiitos. :)” (Asiantuntija, nro. 170)

> ”A) työntekijän pinttynyt asenne, tehdään vanhalla tavalla vaikka olisi pussillinen uusia hyviä tapoja.
>
> B) kokemus on osoittanut, että uudistumisessa mennään peppu edellä puuhun. Mikään uudistuminen ei ole ollut kokonaisuudessaan loppuun asti mietitty. Harmillista ja turhauttavaa.
>
> Uudistuminen on varmasti hyvä asia, mutta b) kohdassa mainittu vie siltä hohdon.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 183)

5.1.2 Osallistumishaluinen työntekijä

Vastuu -diskurssin kautta rakentuva toissijainen subjektipositio on nimeltään osallistumishaluinen työntekijä. Tämä esiintyy 20 (9 %) vastauksessa. Kun kriittisen työntekijän subjektipositiossa argumentoitiin vastuuta työnantajalle tuoden esiin erityisesti työn uudistumisen edistämiseen liittyviä epäkohtia, on osallistumishaluisen työntekijän subjektipositiossa kyse työntekijän osallistamisesta muutoksissa (Vrt. Juuti 2013, 66; Viitala 2002, 99–102). Työntekijälle esitetään vastauksissa näin ollen muutosten läpiviemiseen osallistuvan aktiivisen toimijan subjektipositiota (Vrt. *muutosta vastustava*

työntekijä jäljempänä). Eräs esihenkilö pohtii työntekijöiden osallistamisnäkökulmaa vastauksessaan näin: ”… *Myös hallinnantunteella on merkitystä; voinko vaikuttaa itse asioihin vai ajelehdinko kuin ajopuu virran mukana? Tuleeko kaikki muutokset ylhäältä annettuna niin, etten pysty itse vaikuttamaan niihin mitenkään?* ...” (nro. 74).

Vastauksissa pohditaan, voiko työntekijä itse vaikuttaa oman työn sisältöön riittävästi ja miten voisi vaikuttaa omaan tulevaisuuteen työyhteisössä. Vaikutusmahdollisuudet ja niiden olemassaolon pohdinta johdon tekemiin päätöksiin nousee myös esiin aineistosta (Ks. Kotter 1996; Elo & Feldt 2008, 256–257; Carmeli ym. 2008, 698.) Erityisesti näkökulmana tuodaan näkyväksi ”ruohonjuuritason” työntekijöiden osallistaminen muutosprosessin riittävän aikaisessa vaiheessa (esim. määrittely- ja suunnitteluvaihe), jotta kyseistä työtä tekevien tietämys on käytettävissä koko muutosprosessin ajan aina esimerkiksi uusien toimintatapojen resursointiin asti. ”Ruohonjuuritason” työntekijöiden kokemusta pidetään arvokkaana ja kuulemisen arvoisena. Työntekijöiden kuuleminen tarjoaa käytännön tason tietoa suunniteltujen muutosten vaikutuksista. Seuraavat aineistokatkelmat kuvaavat näitä em. työntekijöiden osallistamisen näkökulmia.

> ”Työn uudistumisen edistymistä voi vaikeuttaa se että palvelutuotannon edustajia ei olla otettu riittävästi mukaan suunnitteluvaiheeseen, jolloin vaikutus ja kehittämismahdollisuudet palvelutuotannon näkökulmasta jäävät vähemmälle hsuomiolle. Palvelutuotannossa voisi olla arvokasta kokemusta mikä edistäisi ja nopeuttaisi päämäärien saavuttamista mikäli näitä kuunneltaisiin aidosti ja ne otettaisiin huomioon jo suunnitteluvaiheessa.” (Palvelutuotannon edustaja, nro 51)
>
> ”Työn uudistamisesta, toimintatapojen, tehtävien ym. uudistamisessa tulisi ottaa huomioon entistä paremmin niiden henkilöiden mielipide, ketkä tekevät ko. työtä.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 94)
>
> ”Muutosvastarinta voi vaikeuttaa uudistumisen edistymistä.
>
> Toivon, ettei asioita uudisteta vain uudistamisen vuoksi; jos jokin asia on todettu toimivaksi, niin sitä ei välttämättä kannata muuttaa. Toivon myös, että uudistamisen seurauksena tärkeät toiminnot eivät jää ilman resursseja - tässä asiassa kannatta kuunnella myös palvelutuotannon työntekijöitä.” (Palvelutuotannon edustaja, nro 181)
>
> “Huolettaa se, että unohdetaan, ettei Palkeet kuitenkaan valmista polkuautoja, joissa samanlainen rengas laitetaan aina samaan paikkaan. Ruohonjuuritasolla tiedetään, että renkaat eivät aina ole samanlaisia tai -

kokoisia, eivätkä ne edes aina ole samassa paikassa.” (Asiantuntija, nro. 202)

5.1.3 Yhteenveto

Vastuu -diskurssia (institutionaalinen) esiintyy aineistossa eniten. Se liittyy tarinaan, jossa käsitellään monipuolisesti erityisesti muutosjohtamisen teemoihin liittyviä toiminnan parantamisen näkökulmia. Vastuu onnistuneesta työn uudistumisesta ja muutosten läpiviennistä argumentoidaan valtaosin työnantajalle. Muutosvalmiuskyselyyn vastanneet työntekijät asemoituvat vastuu -diskurssissa ensisijaisesti kriittisen työntekijän subjektipositioon, jossa esitetään muutosten etenemistä ja työntekijöiden työskentelyä hankaloittavia sekä muutoksiin suhtautumiseen vaikuttavia toiminnan epäkohtia. Toissijaisesti asemoidutaan osallistumishaluisen työntekijän subjektipositioon, jossa pohditaan, voiko työntekijä itse vaikuttaa oman työn sisältöön riittävästi ja miten voisi vaikuttaa omaan tulevaisuuteen työyhteisössä. Työntekijöille esitetään vastauksissa tällöin muutosten läpiviemiseen osallistuvan aktiivisen toimijan subjektipositiota. Työnantajalle vastuu -diskurssissa tarjotaan aktiivisen toiminnan kehittäjän subjektipositiota. Näin työnantajalle asetetaan velvollisuus työn uudistumisen edistämiseen liittyvän toiminnan kehittämiseen.

5.2 Asenne -diskurssi (muut työntekijät)

Asenne -diskurssista ilmenee proaktiivinen suhtautuminen muutoksiin ja se rakentuu vastauksissa pääosin tarpeesta ennakoivaan positiiviseen asenteeseen sekä haluun olla mukana työn uudistumisessa ja suhtautua siihen positiivisesti. Toisin kuin vastuu -diskurssissa, tässä vastaajat argumentoivat vastuuta muille työntekijöille. Keskeistä on kuitenkin se, että asenne -diskurssissa ei korostu vastaajan oma suhtautuminen työn uudistumiseen, vaan siinä “ilmiannetaan” alisuoriutujia ja ns. vapaamatkustajia, jotka hankaloittavat toimintaa sekä aiheuttavat haasteita työn uudistumisen edistymiselle. Vastauksissa tuodaan esiin myös muutosvastarinta, jota esiintyy työyhteisössä (muiden) työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden vastauksissa tulee luoduksi moraalinen hierarkia, jossa on työnantajan odotusten mukaisesti toimivia työntekijöitä ja niitä, jotka eivät toimi asianmukaisesti.

Toisaalta vastauksista näkyy huoli muutoksissa uurastavien työntekijöiden jaksamisesta, joka taas ilmentää työntekijöiden välistä solidaarisuutta. Kyse ei kuitenkaan ole vastaajan omasta jaksamisesta, vaan vastaajat informoivat kyselyn toteuttavaa tahoa (hallinto) työyhteisössä näkemästään ja kuulemastaan. Seuraavassa esitetään asenne -diskurssiin (muut työntekijät) liittyvät subjektipositiot, joita ovat muutosta vastustava työntekijä (ensisijainen) ja muutoksessa uurastava työntekijä (toissijainen, jos ensisijaista ei pidetä itsestäänselvyytenä).

5.2.1 Muutosta vastustava työntekijä

Muutosta vastustavan työntekijän subjektipositiota esiintyy 58 (25 %) vastauksessa. Työntekijä informoi kyselyn toteuttavaa tahoa (hallinto) muutosvastarinnan ja negatiivisen asenteen esiintymisestä organisaatiossa. Muutosvastarinnan kerrotaan työntekijöiden keskuudessa tarkoittavan muutosten vastustamista ja siitä keskustelua negatiiviseen sävyyn (Vrt. *huoleton työntekijä* jäljempänä). Muutosvastarinnalla on työn uudistumisen edistymisen kannalta oleellisia seurauksia, sillä kuten eräs esihenkilö toteaa: ”*Asenne ratkaisee - myös tässä asiassa. Jos työn uudistumiseen liittyy vahvaa vastustamista, niin uusien toimintatapojen käyttöönotto hidastuu.* … (nro. 74)”. Tätä näkökulmaa vahvistaa erään asiantuntijan vastaus, jossa todetaan, että ”*Ihmisten muutosvastarinta on suurin este työn uudistumisen edistymiselle.* (nro. 182)”

Jos muutosvastarinnan luonnetta kuitenkin tarkastellaan hieman tarkemmin, huomataan, että kyseessä on paljon moninaisempi ilmiö. Seuraava asiantuntijan toteamus ilmentää muutosvastarinnan luonnetta: ”… *Muutosvastarinta on ihan tervettä mutta jos se jatkuu kuukausienkin jälkeen, silloin asioita ei ole hoidettu riittävällä tasolla.* … (nro. 69)” Vastaus viittaa vastuuseen ja toisaalta mahdollisuuksiin vaikuttaa eri tavoin muutosvastarintaan ja sen esiintymiseen työyhteisössä. Tavat vaikuttaa muutosvastarintaan eivät kuitenkaan saa olla työntekijöitä leimaavia, vaan muutosten käsittely ja hyväksyminen henkilökohtaisella tasolla tulisi nähdä vaiheittaisena prosessina, johon kuuluu mm. vanhoista toimintamalleista luopuminen (Vrt. Valtiokonttori

2007, 17; Rauramo 2013, 13). Seuraavat aineistokatkelmat kuvaavat muutosvastarintaa työyhteisössä esiintyvänä ilmiönä.

> ”Meitä työntekijöitä ei pidä luokitella joko muutosmyönteiseen tai muutosvastaisiin, eikä muutosvastaisia syyllistää vaan nimenomaan heitä pitää kaikin tavoin auttaa selviämään. Palkeissa esimiesten ja johtajien pitää oikeasti ymmärtää se, että uudistumiseen varauksella suhtautuminen on ihan normaali reaktio ihmisillä, siihen pitää antaa aikaa ja ymmärrystä. Olen huomannut että asioista avoimesta keskustelemalla päästään hyvin eteenpäin asioissa, mutta sitä keskustelua ei kovin ole ollut näissä muutoksissa, mitä meillä on ollut, jokaisen olisi hyvä kuulla ja havaita, että hei en olekaan yksin ajatusteni, kenties pelkojeni, huolieni kanssa vaan olemme samassa veneessä. …” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 23)

> ”Vanhat totutut työtavat voivat olla vaikeita unohtaa. Muutosvastarinta. …” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 30)

> ”… Vanhoista toimintatavoista pitäisi myös osata luopua. Tähän tarvittaisiin enemmän tukea. …” (Asiantuntija, nro. 69)

> ”Vanhan "poisoppiminen" joskus hankalaa. Ohjeet pitää olla hyvät ja toimivat.” (Asiantuntija, nro. 198)

Edelleen työyhteisössä esiintyvän muutosvastarinnan luonne tarkentuu työntekijöiden vastauksissa suhteessa muutosjohtamiseen. Työntekijöiden asenne muutosta kohtaan vaikuttaa keskeisesti muutosprosessin onnistumiseen. Negatiivinen asenne tässä muutosta vastustavan työntekijän subjektipositiossa muodostaa ristiriidan osallistumishaluisen työntekijän subjektipositioon, jossa työntekijät nimenomaan olisivat halukkaita muutosprosessin edistämiseen. Muutosvastarintaan vaikuttamisen haasteellisuudesta kertovat seuraavat aineistokatkelmat, joissa näkyvät työntekijöiden asenteen merkitys ja muutosten onnistumisen ehto: muutos voi onnistua vain, jos työyhteisön jäsenet sitoutuvat siihen ja toimivat uudella tavalla. (Vrt. *muutoksessa uurastava työntekijä* ja *huoleton työntekijä* jäljempänä; Kotter 1996.)

> ”Ihmisten jaksaminen, töiden organisointi. Niiden henkilöiden saaminen mukaan, ketkä eivät ole niin halukkaita/kyvykkäitä muutokseen.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 53)

> ”Ryhmän toiminnassa vaikuttaa jokaisen ryhmän jäsenen toiminta, joten huolta aiheuttaa se, että miten jokaisen ryhmäläisen saa samalla tavalla mukaan työn uudistumisen tuomiin muutoksiin. Ryhmän toiminta voi muuttua vain silloin kun jokainen ryhmän jäsen toimii uudella tavalla, ja toisen toimintaan vaikuttaminen on joskus haasteellista. Muutosvastarinta on varmasti yksi ainakin hidastava tekijä, ja toisena huolestuttaa se ettei asiaa

> koeta tärkeäksi (asenteena siis se, että ei kai minun tarvitse...)" (Asiantuntija, nro. 100)

> "Muutoksien valmisteluun ei ole riittävästi aikaa. Kaikki eivät koe työn uudistumista tärkeänä asiana." (Asiantuntija, nro. 173)

Seuraavat aineistokatkelmat tuovat esiin monipuolisesti aineistosta nousevaa muutosvastarinnasta rakennettua todellisuutta. Muutosvastarinta on työyhteisössä olemassa oleva ilmiö, joka vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja johon on mahdollista vaikuttaa mm. riittävällä kohdennetulla viestinnällä. Muutosten käsittely on vaiheittainen prosessi, joka johtaa lopulta muutoksen hyväksymiseen (Vrt. Valtiokonttori 2007, 17). Roolia muutosten käsittelemisestä työntekijöiden kanssa tarjotaan erityisesti esihenkilöille, joiden tulisi näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan (Vrt. Ponteva 2010, 67–68; Rouhiainen–Neunhäuserer 2009, 45–46). Avoimuus, positiivisuus ja yhteisöllisyys ovat keskeisiä tekijöitä, joiden avulla muutosvastarintaan voidaan tutkimuksen kohteena olevaan avoimeen kysymykseen vastanneiden mukaan vaikuttaa.

> "Muutosvastarinta on vakio. Aina on se tietty porukka, joka nostaa karvat pystyyn ja ei halua suoraan ottaa uutta työtapaa käyttöön. Mutta toisaalta nämä samat henkilöt, jotka ensi vastustuksen jälkeen käyvät tosi toimeen.
>
> Sitten on se hyssyttelevä, jotka eivät uskalla puhua mitään, mutta eivät sitten myöskään ota uutta työtapaa käyttöön kuin vasta kun on ihan pakko ja sittenkin vasta väittein. …" (Palvelutuotannon edustaja, nro. 7)

> "Ryhmässä on jonkin verran havaittavissa muutosvastarintaa. Sillä on vaikutusta työilmapiiriin. Muutoksiin pitäisi saada jotenkin positiivista yhdessä tekemisen meininkiä ja yhdessä miettiä kehittämistä vastustamisen sijaan." (Palvelutuotannon edustaja, nro. 101)

> "Kaikki eivät ole samalla tasolla uudistumisessa, toiset ovat jo pitkään muhitelleet uudustumiseen liittyviä asioita, toislla se kestää kauemmin. haasteena ovat henkilöt, jotka eivät riittävän ajoissa tunnista omaa tarvetta muuttua, vaan odottavat että muut muuttuvat. Meillä pitäisi olla järeitäkin keinoja käytettäv8issä, jos kaikki eivät halua olla mukana uudistumassa. Esimiestyöllä on iso merkitys; jos esimies ei itse uudustu, miten hän näyttää esimerkkiä ryhmälleen. tai jos ryhmä on haasteellinen, miten esimies saa tukea viedä muutokset läpi." (Johtotaso, nro. 110)

> "Muutosvastarintaa on aina. Asioista pitäisi pystyä puhumaan hyvissä ajoin, että ihminen voi käsitellä omaan tahtiin muutosta, se vaatii aina yleensä pientä pureskelua, ennen hyväksyntää. Esimiehien tulisi pystyä / heillä tulisi olla työkaluja ottaa asiaa puheeksi ja käydä ryhmän kanssa läpi, mitä uudistuminen tuo esim. juuri tälle ryhmälle tullessaan. Jos asioista ei puhuta ja nosteta niitä esille, on vaikea käsittää, mihin kaikkeen uudistuminen vaikuttaa omassa ja muiden töissä." (Asiantuntija, nro. 122)

Alisuoriutujat ja ns. vapaamatkustajat vs. negatiivinen suhtautuminen muutoksiin

Kielenkäyttö on aineistossa erityisen suoraa alisuoriutujia ja ns. vapaamatkustajia ilmiantavissa vastauksissa, jotka sisältyvät esihenkilöiden aineistoon. Avoimeen kysymykseen vastaaja ei itse kuulu tähän toimintaa hankaloittavaan ja haasteita aiheuttavaan joukkoon. Vastauksissa tuodaan esiin, että ns. vapaamatkustajien asenne vaikuttaisi muiden asenteeseen. Vastuun etäännyttäminen näkyy siten, että tuodaan esiin oma panostus asian korjaamiseksi, joka ei kuitenkaan ole riittänyt asian korjaamiseksi. Vastauksissa viitataan lisäksi siihen, että vastuunotto muutoksissa jää niille, jotka eivät kuulu tähän ongelmalliseen joukkoon. Tämä esihenkilöiden asemoituminen muodostaa ristiriidan suhteessa osallistumishaluisen työntekijän subjektipositioon, jossa esitetään työntekijöille muutosten läpiviemiseen osallistuvan aktiivisen toimijan positiota eli työntekijät haluavat osallistua ja ottaa vastuuta työn uudistumisen edistymisestä. Seuraavissa aineistokatkelmissa esihenkilöt tuovat esiin alisuoriutujien ja ns. vapaamatkustajien aiheuttamia haasteita.

> ”Alisuoriutujat, joita edelläkävijät joutuvat vetämään perässään.” (Esihenkilö, nro. 33)
>
> ”Joukossamme on lähivuosina tai vuosikymmeninä eläkkeelle jääviä "vapaamatkustajia", jotka ovat jo jääneet kehityksen kelkasta ja hankaloittavat uudistamisen edistymistä. Nämä henkilöt haraavat vastaan yms. ja kieltäytyvät uusien työtapojen opettelusta.
>
> Näille henkilöille pitäisi pikaisesti keksiä heidän osaamisen tasolleen sopivaa tekemistä, etteivät heidän asenteensa vaikuttaisi muiden asenteeseen.
>
> Lisäksi näiden henkilöiden kolleegoiden täytyy täytyy hoitaa näidenkin vapaamatkustajien työt.” (Esihenkilö, nro. 86)
>
> ”Osaaminen ja omaksuminen on niin eri tasolla. Tuntuu, että on jo siellä asemalla ja saa väkisin yrittää vetää oikeaan junaan, kun pelkkä ohjaus ja tuki ei enää riitä. Vaikka asiat käydään lävitse vierihoitona ja tietoa on olemassa, mutta sitä ei vain omaksuta. Paine uudistuksienläpiviennistä on yhä pienemmällä porukalla.” (Esihenkilö, nro. 196)

Toisaalta myös johdon ja erityisesti esihenkilöiden negatiivinen suhtautuminen muutoksiin nousee esiin aineistosta. Sekä kollegat, että esihenkilöt voivat vaikeuttaa työn uudistumisen edistymistä. Vastuuta siis argumentoidaan asennenäkökulmasta toisaalta myös johdolle ja esihenkilöille. Edellä esitetty

esihenkilöiden aineistossa näkyvä alisuoriutujien ja ns. vapaamatkustajien ilmiantaminen sekä johdon ja erityisesti esihenkilöiden negatiivisen asenteen esiin tuominen muodostavat kilpailuasetelman ko. merkityssysteemien välillä (Ks. Jokinen ym. 1993, 37–39; Wetherell & Potter 1992, 78). Kamppailua käydään organisaation eri hierarkiatasoilla.

Esihenkilöiden vastuuta korostavissa vastauksissa todetaan, että heidän tulisi viedä asioita läpi ja varmistaa, että sovitut asiat toteutuvat. Esihenkilöiden paikka on muutosten eturintamassa, kuten johdonkin, ja tämä asema tulisi sekä johdon että esihenkilöiden ymmärtää. Johtovastuu ja esihenkilöiden asenteen vaikutukset työntekijöiden asenteisiin nousivat vastauksissa myös esiin. Edellä esitettyä havainnollistetaan seuraavien aineistokatkelmien avulla.

> ”Johdon sitoutuminen heillekin haastavin ja opeteltaviin muutoksiin. Miksi johto ei lopulta sitoudu itse toimitapojen muutoksiin??” (Asiantuntija, nro. 15)

> ”… Esimiesten täytyisi ymmärtää muutos ja oma asemansa, jotta he voivat opastaa ja tukea alaisiaan muutoksessa. Nyt välillä tuntuu siltä, että esimies on joukon jatkona vastustamassa muutosta ja oikeuttamassa alaistensa hyökkäystä muutosta vastaan. …” (Asiantuntija, nro. 69)

> ”… olen ollut havaitsevínani, että myös esimiehissä on muutosvastarintaa, vaikkakin he yrittävät piilottaa sitä parhaansa mukaan. Mikäli johto ja esimiehet siinä samassa rintamassa, eivät ole täysin sisäistäneet työn muuttumista ja uudistumista tulevina vuosina, niin miten se voi olla vaikuttamatta työntekijöihin? …” (Asiantuntija, nro. 139)

> ”Esimiesten asenne voi vaikuttaa. Omassa yksikössäni on otettu käyttöön accsessit ja muutkin työtä helpottavat asiat kuten lean-projektit. Kuitenkin on yksiköitä, joissa näitä ei hyödynnetä lainkaan. En ymmärrä, miten näin voidaan toimia. Onko asialla esimiesten siunaus? Jos on, niin esimiehiltä tarvitaan tiukempaa otetta siihen, että hyviksi havaitut työkalut otetaan käyttöön. …” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 203)

5.2.2 Muutoksessa uurastava työntekijä

Muutoksessa uurastavan työntekijän subjektipositiota esiintyy 13 (6 %) vastauksessa. Työntekijöiden välistä solidaarisuutta ja empatiaa kuvaava huoli henkilöstön jaksamisesta nousi esiin erityisesti esihenkilöiden ja palvelutuotannon edustajien vastauksista. Huoli kohdistetaan siihen, miten henkilöstö jaksaa ottaa vastaan uudet asiat olemassa olevien tehtävien ohella. Kyse ei ole siten henkilöstön asenteesta tai negatiivisesta suhtautumisesta muutokseen, kuten edellä esitetyn muutosta vastustavan työntekijän

subjektipositiossa. Lisäksi tässä puhutaan *henkilöstön* ja *ihmisten* sekä *joidenkin henkilöiden* jaksamisesta ja siitä tehdyistä huomioista, ei esimerkiksi vastaajan omasta jaksamisesta (Vrt. *epävarma työntekijä* jäljempänä). Yhtäältä argumentoidaan vastuuta työnantajalle työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamisesta muutoksissa ja toisaalta säilytetään kuitenkin oma odotusten mukaisen työntekijän subjektipositio.

Kyse saattaa olla tasapainoilusta eri subjektipositioiden välillä, sillä vastaaja identifioituu vastatessaan automaattisesti henkilöstöön kuuluvaksi, mutta etäännyttää vastauksessa itseä jaksamisen haasteista valitessaan toiminnan kohteeksi epämääräisen ja/tai suuren joukon. Muutosten vaikutukset eivät siis nimenomaisesti kohdistu vastaajaan, mutta kuitenkin laajasti muihin työntekijöihin. Näin vastustetaan asemoitumista vastauksissa kuvatun mukaiseksi muutoksessa uurastavaksi työntekijäksi. Vastauksissa nostetaan esiin erityisesti muutosten määrä ja muutosvauhti jaksamisen haasteita aiheuttavina. Työntekijät eivät kykene ottamaan vastaan muutoksia ilman, että se vaikuttaa heidän jaksamiseensa. Esiin nousevat esimerkiksi työn määrä, lähes jatkuva uuden oppimisen vaatimus ja tuen puute silloin, kun esihenkilöiden työmäärä on liian suuri. (Vrt. Sutela ym. 2019, 138.) Seuraavat aineistokatkelmat kuvaavat työntekijöiden erilaisia valmiuksia ja kykyä kohdata muutoksia sekä niiden vaikutuksia jaksamiseen.

> … Haasteena koen henkilöstön jaksamisen tässä hullunmyllyssä. Monilla ei ole voimavaroja tai /ja kykyjä vastaanottaa uudenlaisia tehtäviä. Pitäisi miettiä heidän paikkaansa tulevaisuuden Palkeissa. Lisäksi lähiesimiehillä on liikaa töitä, he eivät aina pysty tukemaan alaisia. … (Asiantuntija, nro. 62)

> ”… Huolenaiheina muutoksessa ovat henkilöstön jaksamainen uuden opettelun äärellä (taas kerran, kun entistäkään muutosta ei ole viety loppuun saakka niin että olisi työskentelyrauha edes hetken, ennen kuin tulee uusia muutoksia). … (Palvelutuotannon edustaja, nro. 118)

> ”Tekijöiden mukaan ottaminen kehitykseen jo aikaisessa vaiheessa. Huolena on jaksaminen ja siihen ei kiinnitetä tarpeeksi huomioita. Ylityöt eivät ole sitten ainoa mittari millä jaksamista mitataan vaan se on ihmisten psyykeen kestäminen joka näkyy väsymisenä kun yöunet jäävät olemattomaksi kun työasiat tulevat uniin. On muistettava että jokainen on yksilö. Huolenaiheena myös työpaikka.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 128)

> ”Uusia muutoksia tulee tiuhaan tahtiin usealta taholta samanaikaisesti […]. Eritasoisia henkilöitä ryhmässä, joidenkin henkilöiden vaikea pysyä mukana näissä hektisissä muutoksissa. Huolenaiheenani tulee mieleeni se, miten

> […] järjestelmänä pystyy muuttumaan mukana uusissa muutoksissa ilman suurempia häiriöitä sekä se, että kuinka henkilöstö jaksaa ottaa vastaan uudet asiat […] tehtävien ohella. …” (Esihenkilö, nro. 185)

> ”Vanhat helpoksi koetut toimintatavat jylläävät vielä mielissä. Toiset ovat valmiimpia muutokseen kuin toiset; osa ei ole vieläkään hyväksynyt jo tehtyjä muutoksia; kukin kokee muutoksen eri tavalla. Huolestuttavia asioita ovat muutosvauhti ja se miten kukin pystyy siihen vastaamaan. Muutos vaikuttaa myös työmotivaatioon; uusien asioiden oppiminen ottaa aikansa ja välillä informaatiotulva on uuvuttava. Muutoksella on ollut osaan ihmisistä huolestuttavia vaikutuksia. Kilpailua ryhmän sisällä on selkeästi nähtävissä ja vaikuttaa heikentävästi työilmapiiriin.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 226)

5.2.3 Yhteenveto

Asenne -diskurssi (muut työntekijät) liittyy tarinaan, jossa näkyy muutosten vastaanottamisessa tukeminen. Muutosvalmiuskyselyyn vastanneet esittävät asenne -diskurssissa kaksi erilaista muutoksiin ja niiden seurauksiin liittyvää näkökulmaa. Diskurssissa asemoidutaan ensisijaisesti muutosta vastustavan työntekijän subjektipositioon, jossa kerrotaan kyselyn toteuttavalle taholle (hallinto) muutosvastarinnan ja negatiivisen asenteen esiintymisestä organisaatiossa. Toissijaisesti asemoidutaan muutoksessa uurastavan työntekijän subjektipositioon, josta nousee esille huoli, miten muut työntekijät jaksavat ottaa vastaan muutokset olemassa olevien tehtävien ohella. Nähdään, että työntekijät eivät kykene ottamaan vastaan muutoksia ilman jaksamisen haasteita. Tässä diskurssissa vastaaja tuo esiin muiden työntekijöiden muutoksiin liittyviä asenteita ja haasteita sekä samaan aikaan korostaa omaa resilienssiä eli kykyä vastaanottaa muutoksia (Ks. *resilienssistä* Sitra 2021). Työnantajalle esitetään muiden työntekijöiden tarve saada tukea muutosten vastaanottamiseen. Näin työnantajalle asetetaan velvollisuus tukea muita työntekijöitä muutosten vastaanottamisessa.

5.3 Tunne -diskurssi (henkilökohtainen)

Toisin kuin edellä esitetyt diskurssit, institutionaalinen ja muut työntekijät, henkilökohtainen tunne -diskurssi sisältää kuvauksia siitä, miten muutokset vaikuttavat työntekijään itseensä henkilökohtaisella tasolla. Tämä tunne -diskurssi kuvaa työyhteisössä tapahtuvien muutosten vaikutuksia, jotka

rakentuvat työntekijöiden vastauksissa pelosta ja epävarmuudesta sekä huolestuneisuudesta liittyen omaan asemaan muutoksessa sekä erityisesti työpaikan säilymiseen. Toisaalta diskurssista löytyy vastakkainen subjektipositio, jossa työn uudistuminen ei aiheuta pelkoa tai epävarmuutta, vaan kertoo työntekijöiden itsevarmuudesta ja innokkuudesta työn uudistumista kohtaan. Huolettoman työntekijän subjektipositiossa nähdään, että tämän kaltainen kyvykkyys ja asenne ovat merkityksellisiä tekijöitä muutoksista selviytymiseen. (Vrt. *tunnepitoinen muutosvastarinnan ulottuvuus*, Erwin & Garman 2010.) Seuraavassa esitetään tunne -diskurssiin (henkilökohtainen) liittyvät subjektipositiot, joita ovat epävarma työntekijä (ensisijainen) ja huoleton työntekijä (toissijainen, jos ensisijaista ei pidetä itsestäänselvyytenä).

5.3.1 Epävarma työntekijä

Epävarman työntekijän subjektipositiota esiintyy 50 (22 %) vastauksessa. Tähän subjektipositioon asemoituvat ovat huolissaan muutosten ja niihin liittyvien ilmiöiden vaikutuksista omaan asemaan sekä työn määrään ja tulevaisuuteen. Henkilökohtaisena huolenaiheena on erityisesti robotiikan kyky syrjäyttää aiemmat tavat tehdä työtä ja sitä kautta oman osaamisen tarve tulevaisuudessa. Tässä subjektipositiossa näkyy ero suhteessa kriittisen työntekijän subjektipositioon, jossa tuodaan esiin muutosten vaikutuksia nimenomaan organisaation toimintaan ja esimerkiksi oman työn sisältöön eli vastauksissa liikutaan silloin institutionaalisella tasolla. Epävarmuutta tuodaan esiin erään esihenkilön vastauksessa näin: ”… *Pelko siitä mitä enää jää tehtäväksi, kun muutosten myötä työtehtävät vähenevät. Mihin vielä kelpaan, jos en pysty omaksumaan uutta sillä tahdilla kuin pitäisi?* (nro. 27)”

Pelko kohdistuu siis siihen, miten työn uudistuminen vaikuttaa työtehtävien automatisoitumisen myötä nykyisin manuaalisesti tehtävien töiden määrään ja edelleen työpaikan menettämiseen. Pelko ja epävarmuus mahdollisten uusien tehtävien oppimisesta näkyi myös kyselyyn vastanneiden työntekijöiden vastauksissa. Pelätään esimerkiksi sitä, opitaanko itse uusia asioita riittävän nopeasti, pysytäänkö mukana ja myös, jaksetaanko jatkuvassa muutoksessa. Näin ollen tässä subjektipositiossa näkyy ero myös suhteessa muutoksessa uurastavan työntekijän subjektipositioon, jossa tuodaan esiin itsen sijasta muiden

työntekijöiden uuden oppimisen ja jaksamisen haasteita. Lisäksi ikäkysymys nostetaan esiin erityisesti tässä epävarman työntekijän subjektipositiossa, kun pohditaan muutoksessa mukana pysymistä, jaksamista, nopeutta ja tehokkuutta. Kyse on siten epäuskosta muutosten vastaanottamiseen tarvittavien ominaisuuksien ja kykyjen olemassaolosta itsellä (Vrt. *huoleton työntekijä* jäljempänä). Seuraavat aineistokatkelmat ilmentävät edellä kuvattua työtehtävien automatisoinnin seurauksiin liittyvää pelkoa ja epävarmuutta.

> ”Pelkään aidosti, että työ jota tällä hetkellä teen, uudistetaan robotiikan avulla siihen malliin että minä saan irtisanomispaperin käteeni.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 26)

> ”Osaamattomuuden pelko voi tuoda epävarmuutta uudistumiseen. Osaanko uudistua ja oppia uusia asioita ja tapoja? Tapahtuuko asiat niin etten ehtisi niitä oppia? …” (Johtotaso, nro. 61)

> ”Huolenaiheena työpaikan pysyvyys, mikäli esim. robotiikka syrjäyttää automatiikallaan osan palvelutuotannon tekijöistä.
>
> Pysytäänkö mukana työn uudistumisessa, kun ikää tulee lisää eikä nopeus ja tehokkuus ole enää kuin nuoremmilla.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 82)

> ”Tarvitaanko meitä enää ollenkaan, vaan onko kohta edessä YT-neuvottelut?” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 117)

> ”… Huolenaiheita ovat ennen kaikkea oma jaksaminen taas kerran uusien asioiden edessä ja se, ettei enää opi kaikkea nopeasti ja helposti niin kuin nuorempana.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 133)

> ”Huolenaiheena työn uudistumiseen liittyen on, että säilyykö työpaikka ylipäätään, ei niinkään se jos työnkuva muuttuu.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 155)

> ”On otettava ihminen huomioon, hän usein huolehtii tarkoittaako uudistuminen työpaikan menetystä.” (Asiantuntija, nro. 176)

> ”Jos työ muuttuu liian koneelliseksi (automaattiseksi). Robotti ei pysty ajattelemaan eikä ratkomaan ongelmia.” (Asiantuntija, nro. 177)

Mainittakoon tässä myös, että johtotasolla nähdään työntekijöiden huoli oman työpaikan kohtalosta ja se myös nähdään syyksi muutoshaluttomuudelle.

> ”Ihmisten huoli omasta työpaikastaan heikentää uudistumishalukkuutta, vanhasta pidetään viimeiseen saakka kiinni. …” (Johtotaso, nro. 123)

5.3.2 Huoleton työntekijä

Huolettoman työntekijän subjektipositiota esiintyy 10 (4 %) vastauksessa. Pelkäämättömyyttä muutosten vaikutuksista tuodaan esiin työntekijöiden vastauksissa korostamalla, että itse henkilökohtaisesti ei olla huolestuneita työn uudistumisesta, vaan ollaan aktiivisia oman ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen suhteen sekä otetaan muutokset vastaan hyvillä mielin innostuneina. Huoleton työntekijä etäännyttää työn uudistumiseen liittyvät ongelmat ja haasteet itsestä ja asettuu näin vastustamaan kuvaa siitä, että kaikki työntekijät olisivat muutosvastaisia tai huolissaan työn uudistumisesta. Itse asiassa vastauksissa tuodaan esiin omaa aktiivisuutta ja roolia osana muutosta sekä puhutaan muutokseen sopeutumisesta. Tämä on siten vastakkainen suhteessa edellä esitettyyn epävarman työntekijän subjektipositioon, sillä huolettoman työntekijän subjektipositiossa uskotaan, että muutosten vastaanottamiseen tarvittavat ominaisuudet ja kyvyt ovat jo itsellä.

Huoleton työntekijä kertoo vastauksensa aluksi, mitkä asiat voivat vaikeuttaa työn uudistumista, jonka jälkeen hän asemoituu huolettoman työntekijän positioon. Näin rakennetussa vastauksessa korostuu huolettomien ja muiden työntekijöiden välille rakentuva ero. Koska kyselyyn vastaaja identifioituu automaattisesti työntekijäksi, erityisesti muiden työntekijöiden leimautuminen korostuu. Näin ollen vastauksissa rakentuu ristiriita myös suhteessa edellä esitettyyn muutosta vastustavan työntekijän subjektipositioon, sillä huolettomilla työntekijöillä ei ole epäilyksiä työn uudistumisen suhteen. He uskovat pysyvänsä muutoksessa mukana ja haluavat olla osa sitä. Seuraavat aineistokatkelmat ilmentävät edellä kuvattua huolettoman työntekijän subjektipositiota.

> ”Olen innokas ottamaan uusia toimintatapoja käyttöön. Kaikki eivät ole. Se on harmi. (Palvelutuotannon edustaja, nro. 76)

> ”Monelle uudet asiat voivat olla pelottavia ja vanhoista tavoista ei haluta luopua. Tämä on merkittävä este uudistumiselle. Itse henkilökohtaisesti koen työn uudistumisen pelkästään positiivisena asiana, eikä se aiheuta huolen aiheita.” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 84)

> ”Osaamisen puute voi vaikeuttaa työn uudistumisen edistymistä. En ole huolissani, ja yritän pitää mielessä, että itse täytyy olla aktiivinen ja omalta osaltaan pitää huolta ammattitaidosta ja osaamisen kehittämisestä.” (Asiantuntija, nro. 151)

”Työntekijöiden pelko siitä, että työ loppuu esim.

Minulla ei ole huolenaiheita” (Palvelutuotannon edustaja, nro. 164)

”Muutosvastarinta, vanhoista toimintatavoista kiinni pitäminen voivat vaikeuttaa työn uudistumista. Ei uskalleta kohdata uudistuksia, nähdä niiden myönteisiä vaikutuksia. Omalta osaltani en ole huolestunut, päinvastoin on hienoa nähdä miten työ tulee muuttumaan ja olla osa muutosta.” (Asiantuntija, nro. 200)

5.3.3 Yhteenveto

Tunne -diskurssi (henkilökohtainen) liittyy tarinaan, jossa käsitellään muutosten vaikutuksia yksilötasolla. Työntekijä asemoituu ensisijaisesti epävarman työntekijän subjektipositioon, jossa nousee esiin huoli muutosten ja niihin liittyvien ilmiöiden vaikutuksista omaan asemaan sekä tulevaisuuteen. Toissijaisesti työntekijät asemoituvat huolettoman työntekijän subjektipositioon, jossa työntekijöillä ei ole epäilyksiä työn uudistumisen suhteen. Tässä subjektipositiossa työntekijät uskovat pysyvänsä muutoksen mukana ja haluavat olla osa sitä. Näissä edellä mainituissa vastakkaisissa subjektipositioissa määritetään ja esitetään yksilötasolla yhtäältä muutoksiin liittyvät pelot ja epävarmuus sekä toisaalta itsevarmuus. Muutosvalmiuskyselyn vastaukset vastaanottavan tahon (hallinto) kautta tässä diskurssissa esitetään työnantajalle henkilökohtainen näkemys tuen tarpeesta muutoksissa. Näin työnantajalle asetetaan velvollisuus huomioida yksilölliset tarpeet muutosten edistämisessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulosten yhteenveto ja niistä tehdyt johtopäätökset sekä tarkastellaan tutkimuksen toteutumista ja luotettavuuteen vaikuttaneita tekijöitä. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen tulosten hyödyntämismahdollisuuksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on haluttu tarkastella erityisesti digitalisaation myötä tapahtuvan työn uudistumisen haasteita työntekijöiden näkökulmasta. Valitun näkökulman myötä analyysissä on tuotu esiin useita mekanismeja, joita työntekijät käyttävät vastaanottaessaan muutoksia. Romppainen ym. (2012) tutkimuksen ja asemoinnin sekä subjektiposition teorian (Ks. Harré ym. 2009) pohjalta on luvussa viisi (5) kuvattu kolme ensisijaista subjektipositiota (kriittinen työntekijä, muutosta vastustava työntekijä, epävarma työntekijä) ja niitä vastaavat toissijaiset subjektipositiot (osallistumishaluinen työntekijä, muutoksessa uurastava työntekijä, huoleton työntekijä). Nämä kuusi subjektipositiota ja niihin liittyvät diskurssit, joita ovat vastuu (institutionaalinen), asenne (muut työntekijät) ja tunne (henkilökohtainen), osoittavat työntekijöiden erilaista asemoitumista ja heidän esittämiään oikeuksia ja velvollisuuksia muutosten vastaanottajina. Samalla ne määrittelevät työnantajan subjektipositiota muutosten toteuttajina.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että vastuu -diskurssilla on selvästi vahvin asema tutkimuksen kohteena olevassa institutionaalisessa sosiaalisessa todellisuudessa. Asenne -diskurssilla on toiseksi vahvin asema. Henkilöstöryhmittäisessä tarkastelussa palvelutuotannon edustajien osalta tunne -diskurssi ohittaa esiintyvyydessä asenne -diskurssin. Tämän lisäksi aineistosta löytyy useita keskenään kilpailevia, ristiriitaisia ja vastakkaisia, diskurssien kautta näkyväksi tulevia subjektipositiota (Vrt. Jokinen ym. 1993, 24–29.) Tutkimuksen

aineistona olevat vastaukset sisältävät yhtäältä työnantajan toimintakyvyn arviointia ja toisaalta tuovat esiin työntekijöiden asenteita ja motiiveja suhteessa työn uudistumiseen ja muutosten vastaanottamiseen. Tutkimusanalyysistä nähdään, että työntekijät asemoituvat useisiin erilaisiin subjektipositioihin, joten työntekijöiden suhde työn uudistumiseen liittyviin muutoksiin saa näkyviin erilaisia puolia.

Vastuu -diskurssissa korostuvat työnantajalle argumentoitavat vastuut muutosten kokonaisvastuun kantamisesta, kokonaisuuden hallinnasta ja erilaisten toimintatapojen, kuten esimerkiksi tiedotuksen sekä viestinnän, kehittämisestä ja työntekijöiden osallistamisesta. Asenne -diskurssissa tuodaan esille muiden työntekijöiden negatiivista asennetta muutosta kohtaan. Toisaalta vastauksista käy ilmi huoli muutoksissa uurastavien työntekijöiden jaksamisesta, joka taas ilmentää työntekijöiden välistä solidaarisuutta Tunne -diskurssi kuvaa työyhteisössä tapahtuvien muutosten vaikutuksia henkilökohtaisella tasolla. Merkitykset rakentuvat pelosta ja epävarmuudesta liittyen omaan asemaan muutoksessa sekä erityisesti työpaikan säilymiseen. Toisaalta diskurssista löytyy vastakkainen subjektipositio, jossa työn uudistuminen ei aiheuta pelkoa tai epävarmuutta, vaan kertoo työntekijöiden itsevarmuudesta ja innokkuudesta työn uudistumista kohtaan. Seuraavassa taulukossa 4 esitetään tutkimusaineistosta löytyneet diskurssit ja niistä rakentuvien subjektipositioiden pääasialliset toimijat (subjekti), työnantajan subjektipositiot, keskenään vastakkaiset sekä ristiriitaiset subjektipositiot ja subjektipositioihin sisältyvät kilpailuasetelmat.

TAULUKKO 4. Tutkimusaineistosta löytyneet diskurssit ja niistä rakentuvien subjektipositioiden pääasialliset toimijat (subjekti), työnantajan subjektipositiot, keskenään vastakkaiset sekä ristiriitaiset subjektipositiot ja subjektipositioihin sisältyvät kilpailuasetelmat.

	Subjekti	Työnantajan subjektipositio	Vastakkainen/ ristiriitainen subjektipositio	Kilpailu-asetelma
Vastuu/ kriittinen työntekijä	Työnantaja	Toiminnan parantaja		
Vastuu/ osallistumis-haluinen työntekijä	Työnantaja	Toiminnan parantaja/ osallistaja	Muutosta vastustava työntekijä	
Asenne/ muutosta vastustava työntekijä	Muut työntekijät	Muutoksessa tukija	Osallistumis-haluinen työntekijä / Huoleton työntekijä / Muutoksessa uurastava työntekijä	Ilmiantaminen (työntekijät) vs. negatiivisuus (johto ja esihenkilöt)
Asenne/ muutoksessa uurastava työntekijä	Muut työntekijät	Muutoksessa tukija	Muutosta vastustava työntekijä	
Tunne/ epävarma työntekijä	Kyselyyn vastaaja	Yksilöllisten tarpeiden huomioija	Huoleton työntekijä	
Tunne/ huoleton työntekijä	Kyselyyn vastaaja	Yksilöllisten tarpeiden huomioija	Epävarma työntekijä / Muutosta vastustava työntekijä	

Edellä esitetty taulukko 4 kuvaa tutkimusaineistosta löytyneiden subjektipositioiden ja sitä kautta työntekijöiden tuottamien merkitysten moninaisuutta. Subjektipositioiden pääasiallinen toimija (subjekti) vaihtelee diskursseissa siten, että vastuu -diskurssissa pääasiallinen toimija on työnantaja, asenne -diskurssissa organisaation muut työntekijät ja tunne -diskurssissa kyselyyn vastaaja. Työnantajalle tarjottu subjektipositio vaihtelee myös. Vastuu -diskurssissa työnantajalle tarjotaan aktiivisen toiminnan parantajan, asenne -diskurssissa muutoksessa tukijan ja tunne -diskurssissa yksilöllisten tarpeiden

huomioijan subjektipositiota. Taulukossa 4 esitetään lisäksi keskenään vastakkaiset/ristiriitaiset subjektipositiot ja muutosta vastustavan työntekijän subjektipositiossa esiintyvä kilpailuasetelma.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus rajoittui yhteen julkisella sektorilla toimivaan organisaatioon, jonka toiminta perustuu palvelukeskusliiketoimintaan talous- ja henkilöstöhallinnon sekä asiantuntijapalveluiden palvelualueilla. Toinen organisaatio julkiselta tai joltakin muulta kansantalouden osalta voi tuottaa toisenlaisen tuloksen. Aineistona olevien vastausten sisältöön on osaltaan ollut vaikuttamassa kyselyn kohteena olevan työntekijäjoukon heterogeenisuus ja kyselyn toteuttamisajankohtana meneillään olevien muutosten moninaisuus sekä niiden yksilöllinen vaikutus kuhunkin kyselyyn vastanneeseen työntekijään. Työntekijöiltä kysyttiin työn uudistumiseen liittyvistä huolenaiheista ja sen edistymistä vaikeuttavista tekijöistä. Vastaukset antavat siten informaatiota erityisesti muutosten negatiivisista vaikutuksista.

Tutkimuksen luotettavuuteen on osaltaan vaikuttanut se, että kulttuurisena toimijana tutkijalla on väistämättä muitakin kuin tutkimuksellisia tulkintaresursseja. Tutkijan ennakko-oletukset ja tulkinnat ovat näin ollen olleet vaikuttamassa aineiston analyysiin ja siten myös tulosten muodostumiseen. Tutkijana olen pyrkinyt tiedostamaan omat ennakko-oletukset ja ajatukset sekä tutkittavasta ilmiöstä aiemmin muodostuneen tiedon ja mielipiteiden vaikutukset tutkimustyötä tehdessä. Mainittakoon tässä vielä, että toimijuuden käsite kattaa itse asiassa tutkimusaineiston kirjoittajien ja tutkijan lisäksi myös tutkimuksen yleisön, joka lukee tutkimusraporttia omien tulkintaresurssiensa läpi. (Ks. Juhila 1999, 212–214.)

Tutkijan ennakko-oletukset liittyvät havaintoon siitä, että teknologisen kehityksen vaikutukset työelämään, yksittäisten työntekijöiden työhön ja työskentelytapoihin sekä työhyvinvointiin voivat olla moninaisia. Työorganisaatioissa muutoksia toteutetaan teknologisen kehityksen myötä suhteellisen paljon. Sekä pitkiä että lyhyempiä muutosprosesseja voi olla useita ja ne voivat olla myös päällekkäisiä. Teorian tarkastelun myötä syntynyt huomio on, että työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainon säilyttäminen on keskeinen

seikka työntekijän motivaation säilymisen kannalta. Tämä tasapaino hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää, sillä työn voimavaroihin liittyy motivationaalinen prosessi, joka parantaa työntekijöiden työsuoritusta ja työhyvinvointia. Nämä edellä esitetyt ennakko-oletukset ovat osaltaan olleet vaikuttamassa aineiston tulkintaan ja analyysiin, vaikka aineiston tarkastelu on lähtökohtaisesti ollut avointa ja aineistolähtöistä.

6.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen aineistona olevissa työntekijöiden vastauksissa kriittisen työntekijän subjektipositiossa työn uudistumiselle ja esiin tuoduille sen edistymistä vaikeuttaville tekijöille annetaan melko vähän ymmärrystä, ja se tehdään ehdollisena. Vastaajat asemoituvat institutionaalisessa keskustelussa työntekijän positioon, jossa he pohtivat työnantajan toimintaa kriittisesti. Muutosvalmiuskyselyyn vastanneiden työntekijöiden näkemyksen mukaan työnantajan työn uudistumisen edistämiseen ja muutosten johtamiseen liittyvä toiminta ei riittävällä tavalla huomioi sen vaikutuksia käytännön työn tekemisen tasolle. Työnantajalla on haasteita vakuuttaa työntekijät esimerkiksi työn uudistumisen edistämisen tavoista. Aineistosta nousi esiin muutosjohtamisen ja -prosessin onnistumiseen keskeisesti liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi tarpeellisten ja oikeiden muutosten valitseminen, muutoksen tarpeellisuuden perusteleminen, työntekijöiden osallistaminen sekä viestinnän tarve muutoksessa ja johdon sekä esihenkilöiden rooli muutosten edelläkävijöinä ja esimerkin näyttäjinä (Ks. Kotter, 1996; Luomala 2008, 24; Vesterinen 2006, 123–124).

Vastuu -diskurssin kautta rakentuvassa kriittisen työntekijän subjektipositiossa käsiteltiin erityisesti muutoksista tiedottamisen vähyyttä ja avoimen viestinnän tarpeellisuutta sekä muutoksen johtamista ja siihen liittyvää vastuunottoa ja kokonaisuuden hallintaa. Työntekijöiden vastauksissa palkkaukseen liittyvä argumentointi on kuitenkin vähäistä. Suomalaisille palkan sanotaan olevan hyvin henkilökohtainen asia, jonka vuoksi palkan suuruudesta ei ole ollut tapana puhua (Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tenhiälä, & Vartiainen 2012, 3). Tätä em. toteamusta vahvistaa osaltaan huomio siitä, että vuoden 2018 VMBaro – Valtion henkilöstötutkimuksessa (asteikko 1–5) palkkaus

sai Palkeiden työntekijöiltä matalimman arvosanan (2,78) työn sisällön (3,81), vuorovaikutuksen ja viestinnän (3,34) sekä johtamisen (3,29) saadessa huomattavasti parempia arvosanoja (Palkeiden henkilöstökertomus 2018).

Työtekijöiden vastaukset osoittavat, että asioiden keskeneräisyys, toimimattomat työvälineet ja kiireen tunne ovat syitä negatiivisen asenteen syntymiselle muutosta kohtaan (Ks. Nätti 1998, 44–45). Työntekijöiden vastauksista ilmenee toisaalta myös se, että erityisesti muutosten määrä ja muutosvauhti ovat työssä jaksamisen haasteita aiheuttavia. Työntekijät eivät kykene ottamaan vastaan muutoksia ilman, että se vaikuttaa heidän jaksamiseensa (Vrt. minulla on usein vaikeuksia jaksaa työssä, luku 2.3.1). Esiin nousevat vaikuttavina tekijöinä esimerkiksi työn määrä, lähes jatkuva uuden oppimisen vaatimus ja tuen puute silloin, kun esihenkilöiden työmäärä on liian suuri. Tämä havainto myötäilee aikaisempaa tutkimustietoa, sillä Sutela ym. (2019, 138) toteavat Tilastokeskuksen työolotutkimuksen aineiston läheisemmän tarkastelun viittaavan siihen, että haittaavan kiireen seurauksena ilmenevät jaksamisen ongelmat liittyvät läheisesti juuri työmäärään. Esihenkilöiden tuen puutteen osalta todettakoon tässä lisäksi, että muutosvalmiuskyselyn koko henkilöstöä koskevien tulosten läheisempi tarkastelu osoitti, että työntekijät, jotka kokevat saavansa esihenkilöltään tukea, ovat 8,016 kertaa muutosmyönteisempiä.

Tutkimuksen tulokset myötäilevät Tilastokeskuksen työolotutkimuksen tuloksia myös työn epävarmuutta tarkasteltaessa. Analyysi osoittaa, että reilu viidennes muutosvalmiuskyselyyn vastanneista työntekijöistä kokee epävarmuutta työssä. Maunon ja Kinnusen (2008, 144) mukaan yksittäiselle työntekijälle globalisaation, markkinatalouden muutosten ja kvartaalitalouden tulosvaatimusten vaikutukset näyttäytyvät työn epävarmuutena, joka tarkoittaa useimmiten työn menettämisen pelkoa. Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että tällä hetkellä myös digitalisaatio ja robotisaatio sekä niiden vaikutukset näyttäytyvät yksittäiselle työntekijälle työn epävarmuutena (Vrt. *omaa työpanosta ei pian enää tarvita, koska se voidaan lähitulevaisuudessa korvata teknologialla*, luku 2.3.2).

Työn epävarmuuden ns. moniulotteisen määritelmän mukaan myös muut työssä tai työsuhteessa tapahtuvat olennaiset muutokset ovat tärkeä osa työn epävarmuutta (Ks. esim. Mauno ym. 2001). Tässä tutkimuksessa tällaisina

voidaan pitää useita, usein päällekkäisiä työhön ja työn tekemisen tapoihin kohdistuvien muutosten uhkia. Nämä em. tekijät synnyttävät yksittäisessä työntekijässä epävarmuutta uuden oppimisesta (Vrt. *en opi käyttämään uutta teknologiaa riittävän hyvin*, luku 2.3.2) ja henkilökohtaisesta jaksamisesta jatkuvassa muutoksessa (Vrt. *huoli työmäärän kasvamisesta yli sietokyvyn*, luku 2.3.2). Tunne -diskurssin kautta esiin nousevassa epävarman työntekijän subjektipositiossa tullaan paljastaneeksi yksilöllisiä muutoksiin suhtautumiseen vaikuttavia motiiveja, joka voi tuoda tärkeää informaatiota työnantajalle muutoksiin liittyvän toiminnan kehittämistyötä ajatellen.

Kyselyyn vastanneet työntekijät ovat vastausten perusteella havainneet työyhteisössä esimerkiksi muutosvastarintaa ja muutosten vaikutuksia työntekijöiden jaksamiseen, ja raportoivat siitä edelleen muutosvalmiuskyselyn toteuttavalle taholle (hallinto). Tämän lisäksi työntekijöiden vastauksissa korostuu vastaajan oma resilienssi eli kyky vastaanottaa muutoksia. Ero muihin työntekijöihin tehdään tuomalla esiin negatiivisia mielikuvia niistä, joihin muutokset vaikuttavat enemmän kuin itseen. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kyselyyn vastanneet eivät halua leimautua muutosvastarintaisiin tai niihin, joiden jaksamiseen muutokset vaikuttavat muutoin negatiivisesti.

Tylerin ja Bladerin (2003) esittämän sosiaalisen identiteetin teorian mukaan stereotypisointiin ja ennakkoluuloihin liittyvät kokemukset ryhmässä voivat johtaa siihen, että ryhmän jäsen ylläpitää psykologista etäisyyttä oman identiteetin ja ryhmän jäsenyyden välillä. Tutkimusten tuloksista on nähtävissä, että työntekijöiden suhteet organisaatioihin perustuvat siihen, mikä on organisaation rooli sen määrittelijänä, mitä työntekijät ajattelevat ja tuntevat itsestään. Tutkijoiden tekemä havainto korostaa erityisesti motivoivaa voimaa saada työntekijät kehittämään sosiaalisia identiteettejä, jotka pohjautuvat heidän työorganisaatioihinsa. Tämä on kriittistä, sillä identiteetti nähdään keskeiseksi työntekijän käyttäytymiseen liittyväksi tekijäksi. (Tyler ja Blader 2003, 357–358.) Juuti (2013) toteaa, että esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa prosesseihin, joiden kautta identiteetti määräytyy. Esihenkilön tulisi tiedostaa roolinsa työntekijöiden identiteetin vaalijana ja kehittäjänä, sillä johtajuus määräytyy yksilöiden työidentiteettien mukaan (Juuti 2013, 222).

Muutosvalmiuskyselyyn vastanneet työntekijät eivät argumentoineet vastuuta työn uudistumisen edistymisestä itselleen ja vastuun argumentointia oli

vain vähän muille työntekijöille. Toiminnan parantamiseen liittyvien asioiden käsittely työnantajan vastuun kysymyksenä näyttäytyy aineistossa vakiintuneena puhetapana, jolla vahvistetaan sitä, että vastuu työn uudistumisen edistämisestä ei ole itsellä (Vrt. Phillips & Hardy 2002, 3–4). Tätä kokonaisuutta kuvaa erityisen hyvin myös aineistosta löytyvä toteamus, että uusiin asioihin ei ehdi perehtyä, vaikka haluaisikin. Toisin sanoen uudistua pitäisi, mutta sille ei anneta kyselyyn vastanneiden työntekijöiden mukaan mahdollisuutta. Toisaalta tulevaisuuden työn piirteitä on todettu olevan ennalta-arvaamattomuus, pirstaleisuus ja työntekijän oman vastuun korostuminen (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 11).

Tiedetään myös, että työntekijöiltä vaaditaan aiempaa enemmän kykyä erilaisiin joustoihin, tehtävien siirtoihin ja nopeisiin (työtehtäviin liittyviin) vaihdoksiin (Sennett 2006). Samaan aikaan on alettu kiinnittää huomiota myös siihen, miten työntekijä voisi ottaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja terveydestään (Ilmarinen 2006). Puhutaan esimerkiksi itsensä johtamisen taidoista (Ks. luku 2.2.3) ja voimaantumisesta, johon liittyvät vahvasti työntekijän omat päämäärät ja usko omiin kykyihin (Ks. Seligman 2011; Siitonen 1999). Vaikka voimaantumisen tunne lähtee työntekijästä itsestään, sitä tukevat työelämässä työn merkityksellisyyden kokeminen, omien tietojen ja taitojen kehittämismahdollisuus, työn haasteellisuus sekä sosiaalisen ympäristön tuki, palaute ja rohkaiseminen (Siitonen 1999, 93–94).

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulos korostaa työntekijöiden erilaisia tapoja reagoida työn uudistumiseen liittyviin muutoksiin. Näin ollen se haastaa työnantajaa kohdistamaan muutosjohtaminen keinoja yksilölliselle tasolle kuitenkin siten, ettei leimaantumisen vaaraa työntekijöiden keskuudessa tule. Pontevan (2010) mukaan muutosta johtaessa yksilöt tulee kyetä kohtaamaan yksilöinä, ei liukuhihnamaisesti samaa kaavaa käyttäen. Työntekijöiden monimuotoisuus tässä suhteessa haastaa kaikille työntekijöille yhtenäisellä tavalla soveltuvan muutosjohtamisen mallin ja muutoksen tuen olemassaolon.

Tarvitaan enemmän erilaisia yksilötasolle meneviä tutkimuksia, jotta ymmärretään paremmin todellisuutta, jonka työntekijä kohtaa muutosta vastaanottaessaan. Tässä tutkimuksessa on määritetty asemoinnin ja subjektiposition teorian avulla työn uudistumiseen liittyvien muutosten merkityksiä yksilö-, henkilöstöryhmä- sekä organisatorisella tasolla. Tämä

muutosvalmiuskyselyn koko henkilöstöä koskevia ja henkilöstöryhmien vertailutuloksia syvällisempi tarkastelutapa antaa käsitystä yhtäältä työntekijöiden muutoksiin liittyvistä inhimillisistä haasteista ja toisaalta olemassa olevista resursseista. Saatu informaatio voi olla hyödyllistä sekä organisaatio- ja muutosjohtamiseen liittyvässä tutkimuksessa että Palkeiden päätöksenteossa.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 153–166.

Aarnikoivu, H. (2010). Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Helsinki: Alma Talent.

Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. Business Process Management Journal, 7(3), 266–275.

Alasoini, T. (2014). Kuusi tulevaisuuden työn muotoa. TELMA – Työelämän kehittämisen erikoislehti, 7(1), 19.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2016). Strateginen hyvinvointi. SH/2016. Tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Viitattu 20.10.2021: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf/

Baldwin, R. (2016). The great convergence: Information Technology and the New Globalization. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Barley, S. T. (2020). Work and Technological Change. Oxford: Oxford University Press.

Brynjolfsson, E. & Mc Afee, A. (2016). The Second Machine Age – Work, Progress and Prosperity in the Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company.

Burr, Vivien (1995). An introduction to social constructionism. London: Routledge.

Carmeli A., Sheaffer Z. & Halevi M. Y. (2009). Does participatory decisionmaking in top management teams enchance decision effectiveness and firm performance? Personnel Rewies, 38(6), 696–714.

Czech, K. & Forward, G.L. (2013). Communication, Leadership, and Job Satisfaction: Perspectives on Supervisor-Subordinate Relationships. Studies in Media and Communication. 2(1), 11–24.

Davies, B. and Harré, R. (1990). Positioning: the discursive production of selves, Journal of the Theory of Social Behaviour, 20(1), 43–63.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review 14(4), 532–550.

Elo, A-L. & Feldt, T. (2008). Stressi työelämässä. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 256–270.

Erwin, D. G. & Garman A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. Leadership & Organization Development Journal, 31(1), 39–56.

Eskola, J. & Suoranta J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Fischer, M. (2012). Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services – Towards positively deviant performances. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 24.11.2020. Saatavilla: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4474-3.

Foddy, W. (1995). Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social research. 3. painos. Cambridge: Cambridge University Press.

von Gruenewaldt, V. (toim.) (2004). Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Harré, R. and Moghaddam, F. (2003). Introduction: the self and other in traditional psychology and in positioning theory. Teoksessa Rom Harré ja Fathali Moghaddam (toim.) The Self and Others. Positioning Individuals and Groups in Personal, Political and Cultural Contexts. Westport: Praeger.

Harré, R., Moghaddam, F. M., Cairnie, T. P., Rothbart, D. & Sabat, S. T. (2009). Recent advances in positioning theory. Theory and Psychology, 19(1), 5–31.

Heikkinen, V. (2020). Tekstianalyysi - Miksi kielellisillä valinnoilla on merkitystä? Helsinki: Gaudeamus.

Henriette, E., Feki, M. & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. IDEAS Working Paper Series from RePEc. MCIS 2016 Proceedings 33.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Holstein, J. (1987). Producing Gender Effects on Involuntary Mental Hospitalization. Sosial Problems, 34(2), 141–155.

Hoonakker, P. (2014). Information and Communication Technology and Quality of Working Life: Backgrounds, Facts, and Figures. Teoksessa Christian Korunka & Peter Hoonakker (toim.) The Impact of ICT on Quality of Working Life. Heidelberg: Springer Netherlands, 9–23.

Ilmarinen J. (2006). Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. 2. korjattu painos. Jyväskylä: Työterveyslaitos.

Jokinen, A. (1999). Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino, 37–53.

Jokinen, A. (2016). Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino, 337–368.

Jokinen, A., & Juhila K. (1999). Diskurssianalyyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino, 54–97.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993). Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino.

Juhila, K. (1999). Tutkijan positiot. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino, 201–232.

Juhila, K. & Suoninen, E. (1999). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino, 233–252.

Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi – Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino, 362–375.

Julkunen, R. (2008). Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. (1998). Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Helsinki: Gaudeamus.

Kim, H. & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: a status quo bias perspective. MIS Quarterly, 33(3), 567–582.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) (2015). Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Klaus, T., Wingreen, S. C. & Blanton, J. E. (2010). Resistant groups in enterprise system implementations: a Q-methodology examination. Journal of Information Technology, 25, 91–106.

Korunka, C. & Hoonakker, P. (2014). The Future of ICT and Quality of Working Life: Challenges, Benefits, and Risks. Teoksessa Christian Korunka & Peter Hoonakker (toim.) The Impact of ICT on Quality of Working Life. Heidelberg: Springer Netherlands, 205–219.

Kotter, J. P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Suomentanut Tillmann, M. Helsinki: Rastor Oy.

Kotter, J. P. & Whitehead L. A. (2011). Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kuula, A. (2006). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kylmä J., Pietilä A-M. & Vehviläinen-Julkunen K. (2002) Terveyden edistämisen etiikan lähtökohtia. Teoksessa Anna-Maija Pietilä, Tuovi Hakulinen, Eila Hirvonen, Päivikki Koponen, Eeva-Maija Salminen, Kirsi Sirola (toim.) Terveyden edistäminen. Uudistuvat työmenetelmät. Helsinki: WSOY, 62–76.

Luomala, A. (2008). Muutosjohtamisen ABC. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Mauno, S. & Kinnunen, U. (2008). Työn epävarmuus ja organisaatiomuutokset työhyvinvoinnin uhkina. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 144–166.

Mauno, S., Leskinen, E. & Kinnunen, U. (2001). Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity. Journal of Organizational Behavior, 22, 1–19.

Melin, H. & Saari, T. (2019). Työn ja työelämän tutkimuksen muuttuvat maailmat. Teoksessa Tuula Heiskanen, Sirpa Syvänen & Tapio Rissanen (toim.) (2019). Mihin työelämä on menossa? - tutkimuksen näkökulmia. Tampere: Tampere University Press, 21–48.

Moisio, E., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A., & Vartiainen, M. (2012). Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede+Teknologia, 16/2012.

Mäkikangas, A. & Feldt, T. & Kinnunen, U. (2008). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–74.

Mäkitalo, J. & Paso, E. (2008). Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Euroopan sosiaalirahasto, Verve, Työterveyslaitos, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto

Nätti, J. (1998). Työn muutos: vakaudesta epävakauteen. Teoksessa Elina Saksala (toim.) Muutoksen sosiologia. Jyväskylä: Gummerus, 44–54.

Oksanen, K. (2017). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Paasivaara, L. (2010). Itsensä kokoinen johtaja - itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.

Palkeet (2017). Strategia vuoteen 2021. (PowerPoint -tiedosto)

Perelman, C. 2007. Retoriikan valtakunta. Suomentanut Lehto, L. 2. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Phillips, N. & Hardy, C. (2002). Discourse analysis. Investigating processes of social construction. London: Sage.

Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987). Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour. London: Sage.

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 140–152.

Puusa, A. & Reijonen, H. (2011). Yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatiossa. Teoksessa Anu Puusa & Helen Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress.

Rauramo, P. (2013). Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Vantaa: Nykypaino Oy. Viitattu 4.11.2021.
https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf.

Robertson, I., & Cooper, C. (2011). Well-being: Productivity and happiness at work. Palgrave Macmillan.

Roe, R. & Meijer, T. (1990). Action facilitation and mental information work. Towards an approach to within-job design. Paper presented in the 6th International Conference on Work Psychology.

Romppainen, K., Saloniemi, A., Jähi, R. & Virtanen, P. (2012). My health and theirs: clients constructing meanings for a health service programme for unemployed people. Sociology of Health & Illness (34)6, 809–825.

Rosen, R. H. (1990). The healthy company. Los Angeles: Tarcher/Perigee.

Rouhiainen–Neunhauserer, M. (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Ruohotie, Pekka (2000). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. Journal of Organizational Behavior, 25, 293–315.

Schruijer, S. G. L. & Vansina, L. S. (1999). Leadership and organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 1–8.

Seligman M. E. P. (2011). Flourish: A New Understanding of Happiness and Well-being – and How to Achieve Them. London: Nicholas Brealey Publishing.

Sennett, R. (2006). The Culture of the New Capitalism. New Haven (Conn.): Yale University Press.

Siitonen J. (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu: Oulu University Press.

Siltaoja, M. & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 228–248.

Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 206–231.

Silverman, D. (2014). Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction. London: SAGE Publications.

Suoninen, E. (1999). Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino, 17–36.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Sverke, M., Hellgren, J. & Näeswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. Journal of Occupational Health Psychology, 7, 242–264.

Sydänmaanlakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, 15, 666–681.

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behaviour. Personality and Social Psychology Review, 7(4), 349–361.

Ukeles, J. B. (1982). Doing more with Less: Turning Public Management Around. New York: AMACOM, A Division of American Management Association.

Valli, R. & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino, 117–128.

Valtiokonttori (2007). Työhyvinvointi muutoksessa. Helsinki: Erweko Painotuote Oy. Viitattu 4.11.2021. DocHdl1OnPRINTRDYtmpTarget (vm.fi).

Vesterinen, P. (2006). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. (2002). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wetherell, M. (1998). Positioning and interpretative repertoires: conversation analysis and post-structuralism in dialogue, Discourse and Society, 9(3), 387–412.

Wetherell, M, & Potter, J. (1992). Mapping the language of racism. Discourse and the legitimation of exploitation. Cornwall: Harvester Wheatsheaf.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 33–48.

Sähköiset lähteet

Kauppalehti (2020). Digitalisaatio vie työpaikkoja, mutta synnyttää myös uusia: ”Yhden ammatin opiskelu ei enää riitä, työntekijän pitää pystyä päivittämään osaamistaan”. Kauppalehti 16.7.2020. Viitattu 8.10.2021. https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/studiovieras/digitalisaatio-vie-tyopaikkoja-mutta-synnyttaa-myos-uusia-yhden-ammatin-opiskelu-ei-enaa-riita-tyontekijan-pitaa-pystya-paivittamaan-osaamistaan/35c0e806-2146-5cb7-bbeb-c4e09552b312.

Palkeiden henkilöstökertomus 2018. Viitattu 1.9.2021. PowerPoint -esitys saatavissa (pdf): https://www.palkeet.fi/media/suunnittelu_ja_seuranta_netra/palkeet-henkilostokertomus-2018.pdf.

Palkeiden verkkosivusto (2018a) Asiakkaina kattavasti koko valtionhallinto. Viitattu 17.1.2018. https://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/asiakkaat.html.

Palkeiden verkkosivusto (2018b) Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Viitattu 21.9.2018. https://www.palkeet.fi/palkeet.html.

Palkeiden verkkosivusto (2018c) Vaikuttavampia yhdessä. Viitattu 21.9.2018. https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html.

Palkeiden verkkosivusto (2021) Automatisaatiolla tehokkaampia palveluja. Viitattu 4.11.2021. https://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/digitalisaatio.html.

Rajala, O. (2018). Tutkijat pelkäävät, että tekoäly vie kouluttamattomien työpaikat, toisaalta tarjolle tulee uutta työtä. Aamulehti 20.6.2018. Viitattu 8.10.2021. https://www.aamulehti.fi/uutiset/art-2000007305826.html.

Salminen, T. (2017). Digitalisaatio vie työpaikat – mitä tilalle? Kauppalehti 15.3.2017. Viitattu 8.10.2021. https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/vieraskyna/digitalisaatio-vie-tyopaikat-mita-tilalle/875afaf8-77d4-5031-ba13-e3f085070cac.

Sitra (2018). Megatrendit 2017. Viitattu 17.1.2018. https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/.

Sitra (2021). Tulevaisuussanasto. Viitattu 22.9.2021. https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/.

Sutela (2020). Suomalaisten naispalkansaajien kiire korostuu eurooppalaisessa vertailussa. Tilastokeskus, Tieto&Trendit 24.11.2020. Viitattu 4.11.2021. https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/suomalaisten-naispalkansaajien-kiire-korostuu-eurooppalaisessa-vertailussa-1/.

Valtiovarainministeriön verkkosivusto (2021a). Sipilän hallituksen 2015–2019 digihankkeet. Viitattu 4.11.2021. https://vm.fi/digitalisoidaan-julkiset-palvelut.

Valtiovarainministeriön verkkosivusto (2021b). Valtion konsernipalvelut. Viitattu 9.2.2021. https://vm.fi/valtion-konsernipalvelut-ja-ohjaus.

Palkeissa helmikuussa 2018 toteutetun muutosvalmiuskyselyn kyselylomake

Työn uudistuminen Palkeissa (Helmikuu 2018)

1. Roolini Palkeissa *

Valitse

- Johto
- Päällikkö
- Esimies
- Asiantuntija
- Palvelutuotannon edustaja

2. Työskentelen *

Valitse

- Yksiköt/ryhmät

3. Ikä *

Valitse

- alle 25 vuotta
- 25-34 vuotta
- 35-44 vuotta
- 45-54 vuotta
- yli 55 vuotta

4. Arvioi annetulla asteikolla, missä määrin olet eri mieltä tai samaa mieltä väittämien kanssa *

Työn uudistumisen tunnistaminen ja uudistumishalukkuus

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Ymmärrän mitä työn uudistuminen tarkoittaa Palkeissa seuraavan kahden vuoden aikana					
Työn uudistuminen on mielestäni tervetullut asia					
Tiedän, että työn uudistumisella on vaikutusta työtehtäviini käytännössä					
Olen valmis osaltani toimimaan uudella tavalla					
Tunnistan, että voin vaikuttaa omalta osaltani työn uudistumiseen					
Huomaan kuinka meneillään oleva työn uudistuminen vaikuttaa käyttäytymiseeni					
Huomaan kuinka meneillään oleva työn uudistuminen vaikuttaa työtovereideni käyttäytymiseen					

5. Arvioi annetulla asteikolla, missä määrin olet eri mieltä tai samaa mieltä väittämien kanssa *

Uudistumisen tuki

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Johtoryhmä on viestinyt selkeästi tavoitteet työn uudistumisesta					
Esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa					
Työn uudistumiseen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti ryhmäni kokouksissa					
Esimiehet käsittelevät myös vaikeita asioita työn uudistumiseen liittyen					
Olemme Palkeissa aiemmin onnistuneet hyvin uusien toimintatapojen käyttöönotossa					

6. Arvioi annetulla asteikolla, missä määrin olet eri mieltä tai samaa mieltä väittämien kanssa *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Viestin työn uudistumiseen liittyvistä asioista aktiivisesti omille työntekijöilleni ja kollegoilleni					
Ymmärrän, mikä on minun vastuuni työn uudistumisprosessin edistäjänä					
Ymmärrän, mikä on minun velvollisuuteni työn uudistumisprosessin edistäjänä					
Toimin esimerkillisesti uusien toimintatapojen mukaisesti					

7. Mitkä tekijät voivat vaikeuttaa työn uudistumisen edistymistä? Millaisia huolenaiheita sinulla on työn uudistumiseen liittyen?

8. Mitä olisit halunnut, että sinulta kysytään tässä kyselyssä ja mitä olisit vastannut siihen?

Palkeet

Kiitos vastauksesta!

Palkeissa helmikuussa 2018 toteutetun muutosvalmiuskyselyn saate ja muistutusviesti

Muutosvalmiuskyselyn saate 16.2.2018

Hei!

Digitalisaatio tulee vallankumouksellisesti uudistamaan työelämän lähivuosien aikana. Palkeissa työn uudistuminen tulee koskettamaan meistä jokaista. Olemme aloittaneet tähän liittyvän kehittämistyön, jonka tavoitteena on antaa niin esimiehille kuin meille kaikille työkaluja muutoksen käsittelemiseen ja edistämiseen. Aihetta käsitellään säännöllisesti mm. kehittämisen verkkoinfoissa tämän vuoden aikana. Lisäksi järjestämme työpajoja eri teemoihin liittyen.

Kehittämistyön tueksi toteutamme muutosvalmiuskyselyn, johon toivomme kaikkien Palkeetlaisten vastaavan keskiviikkoon **28.2.2018 mennessä**. Kyselyn tuloksia käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksia tilastoida ryhmäkohtaisesti niiden ryhmien osalta, joissa vastauksia on 5 tai alle. Kysely on lisäksi osa Heli Åbergin yhteiskuntatieteiden Pro Gradu -tutkielmaa.

Prosentuaalisesti aktiivisimmin kyselyyn vastannut ryhmä palkitaan. Mikäli saman aktiivisuusprosentin saavuttaa useampi ryhmä, palkinnon saaja arvotaan.

Yhteistyö terveisin
xxx

Muutosvalmiuskyselyn muistutusviesti 23.2.2018

Hei,

Olemme saaneet muutosvalmiuskyselyyn jo yli 300 vastausta. Kiitos paljon kaikille tähän mennessä vastanneille. Toivomme kaikkien vastaavan kyselyyn **keskiviikkoon 28.2.2018 mennessä**, jotta saamme teiltä mahdollisimman kattavan näkemyksen kehitystyömme tueksi.

Muistattehan, että prosentuaalisesti aktiivisimmin kyselyyn vastannut ryhmä palkitaan. Mikäli saman aktiivisuusprosentin saavuttaa useampi ryhmä, palkinnon saaja arvotaan.

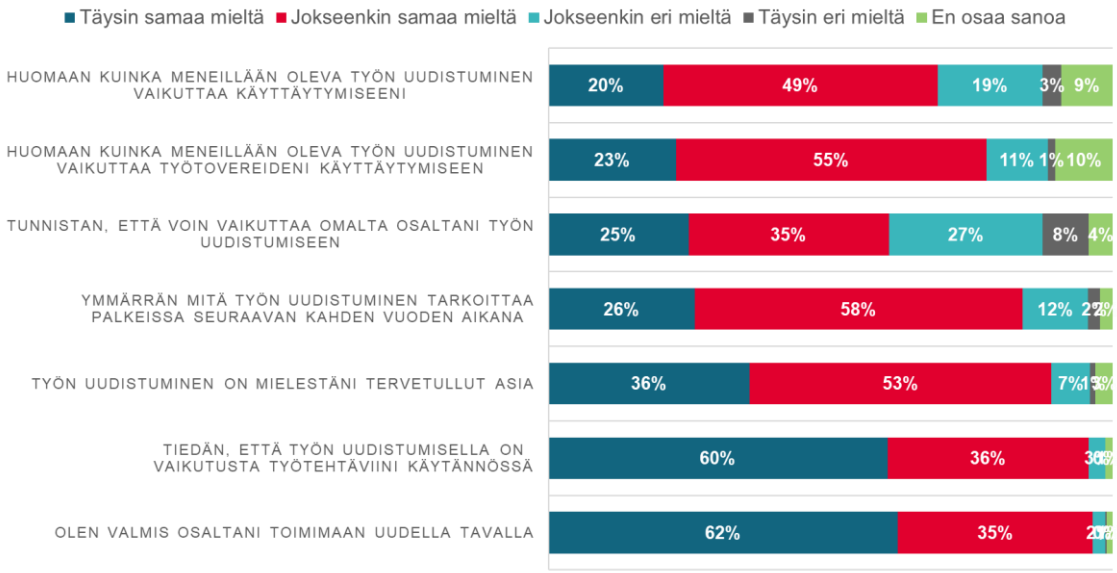
Kyselyyn pääset vastaamaan tästä.

Aurinkoista pakkasviikonloppua kaikille,
terveisin xxx

Palkeissa helmikuussa 2018 toteutetun muutosvalmiuskyselyn koko henkilöstöä koskevat tulokset

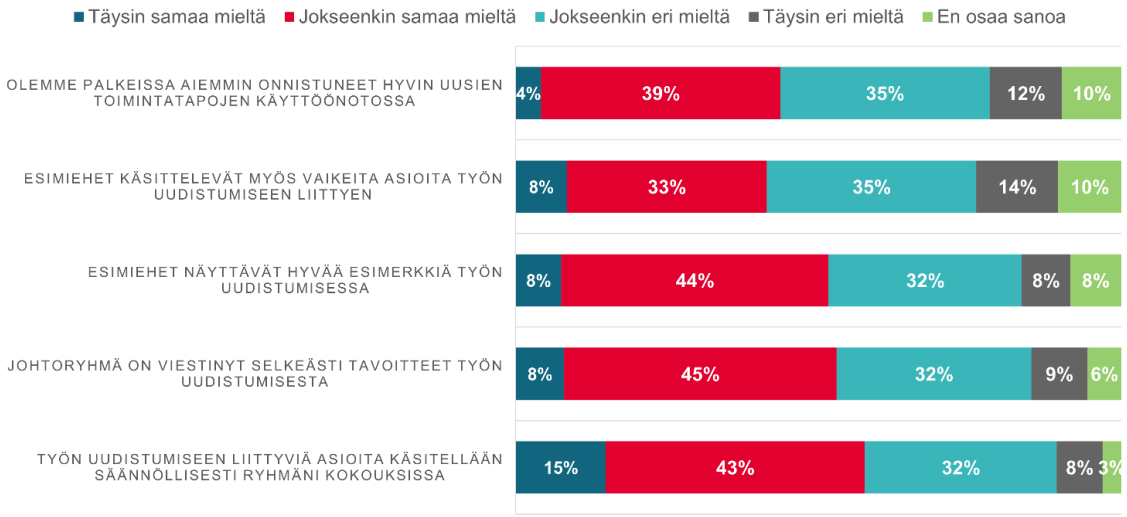
Muutosvalmiuskyselyssä (Ks. liite 1) on tiedusteltu henkilöstön näkemyksiä muutosvalmiuteen liittyen seuraavista teemoista: 4. *Työn uudistumisen tunnistaminen ja uudistumishalukkuus*, 5. *Uudistumisen tuki* sekä 6. *Johtotason ja esihenkilöiden vastuu* (vastaajia 62). Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan annetulla asteikolla (*Täysin samaa mieltä*, *Jokseenkin samaa mieltä*, *Jokseenkin eri mieltä*, *Täysin eri mieltä*, *En osaa sanoa*), missä määrin on eri mieltä tai samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Näihin teemoihin liittyviin väittämiin vastaaminen oli pakollista. Seuraavassa esitellään teemojen kokonaistuloksia.

Työn uudistumisen tunnistamiseen ja uudistumishalukkuuteen liittyen kyselyyn vastaajista 97 prosenttia on vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa: olen osaltani valmis toimimaan uudella tavalla. Vastaajat myös tiedostavat, että työn uudistumisella on vaikutusta omiin työtehtäviin käytännössä, sillä 96 prosenttia vastaajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä ko. väittämän kanssa. Kyselyyn vastanneista 84 prosentilla on vähintään jonkinlaista ymmärrystä siitä, mitä työn uudistuminen tarkoittaa Palkeissa seuraavan kahden vuoden aikana, jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä vastanneista on tämän väittämän osalta 14 prosenttia. Vaikutusmahdollisuuksia työn uudistumiseen liittyen kokee olevan 60 prosenttia kyselyyn vastanneista ja 35 prosenttia on joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä ko. väittämän kanssa. Näiden edellä esitettyjen väittämien lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, huomaavatko he työn uudistumisen vaikuttavan omaan tai työtovereiden käyttäytymiseen. Teeman tulokset näkyvät kuviossa 4.



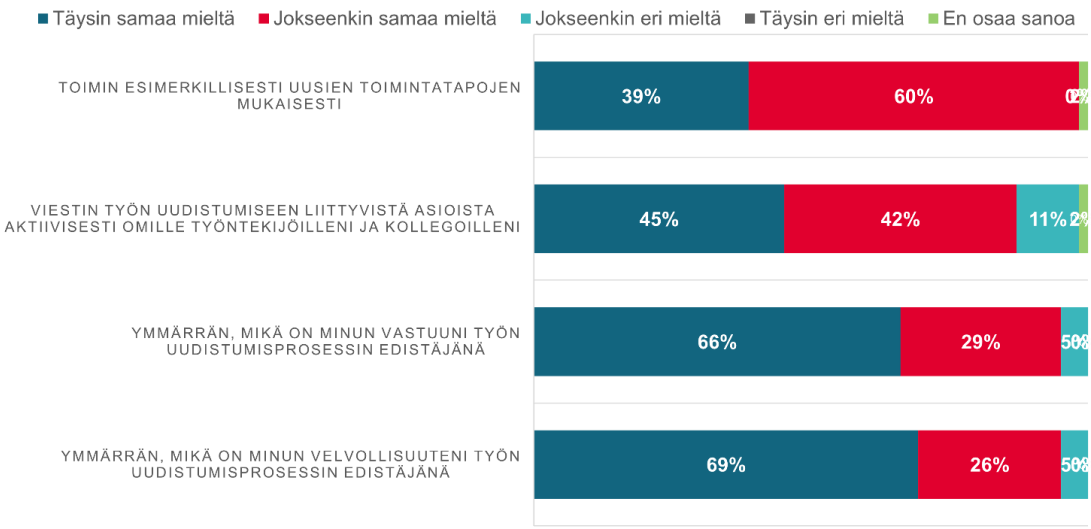
KUVIO 4. Työn uudistumisen tunnistaminen ja uudistumishalukkuus

Uudistumisen tuen teeman sisällä vastaajia pyydettiin arvioimaan, onko Palkeissa aiemmin onnistuttu hyvin uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Muut tämän teeman väittämät liittyvät johtoryhmän ja esihenkilöiden konkreettiseen toimintaan työn uudistumisessa. Vastanneista hieman reilu puolet (53 %) on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että johtoryhmä on viestinyt selkeästi tavoitteet työn uudistumisesta. Jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä tämän väittämän kanssa on kyselyyn vastanneista 41 prosenttia. Edellisen kanssa lähes saman tuloksen on saanut väittämä: esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa. Kyselyyn vastanneista 58 prosenttia on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että työn uudistumiseen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti ryhmien kokouksissa, 40 prosenttia on tästä jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Teeman tulokset näkyvät kuviossa 5.



KUVIO 5. Uudistumisen tuki

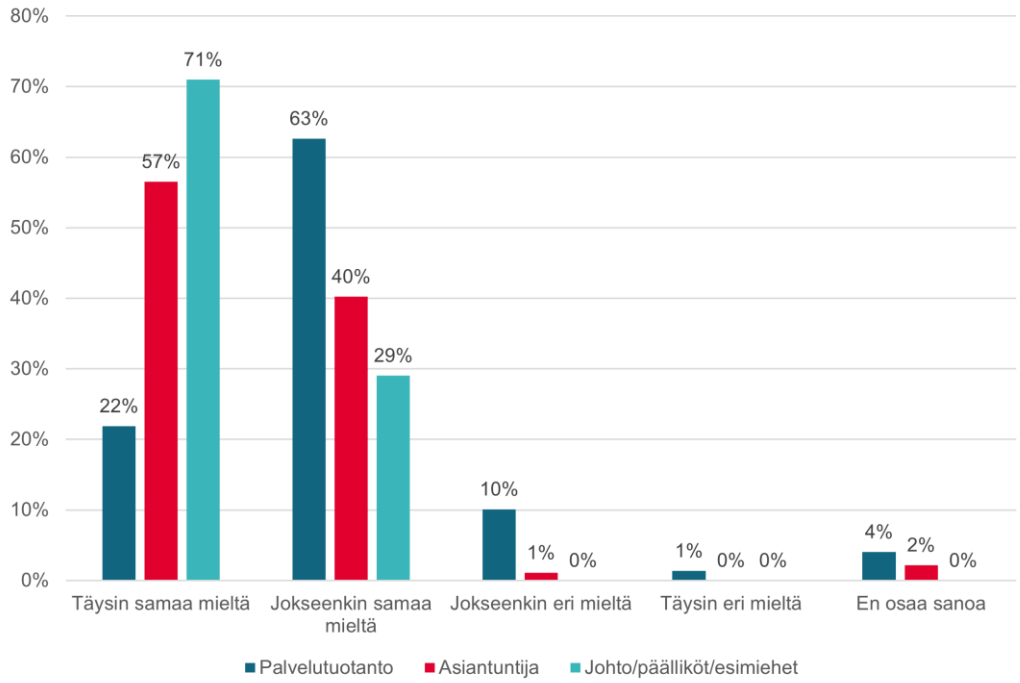
Johtotason ja esihenkilöiden vastuun teemaan liittyvät kysymykset on suunnattu ko. henkilöstöryhmille. Näin ollen vastauksia tähän teemaan on 62. Lähes kaikki vastaajat olivat vähintään jokseenkin samaa mieltä seuraavan väittämän kanssa: ”*toimin esimerkillisesti uusien toimintatapojen mukaisesti*”. Kyselyn perusteella johtotasolla ja esihenkilöiden keskuudessa ymmärretään laajasti, mikä on heidän vastuunsa ja velvollisuutensa työn uudistumisprosessin edistäjänä. Lähes kaikki (95 %) vastanneet ovat vähintään jokseenkin samaa mieltä ko. väittämien kanssa. Vastaajista 87 prosenttia on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että viestii työn uudistumiseen liittyvistä asioista aktiivisesti omille työntekijöilleen ja kollegoilleen. Teeman tulokset näkyvät kuviossa 6.



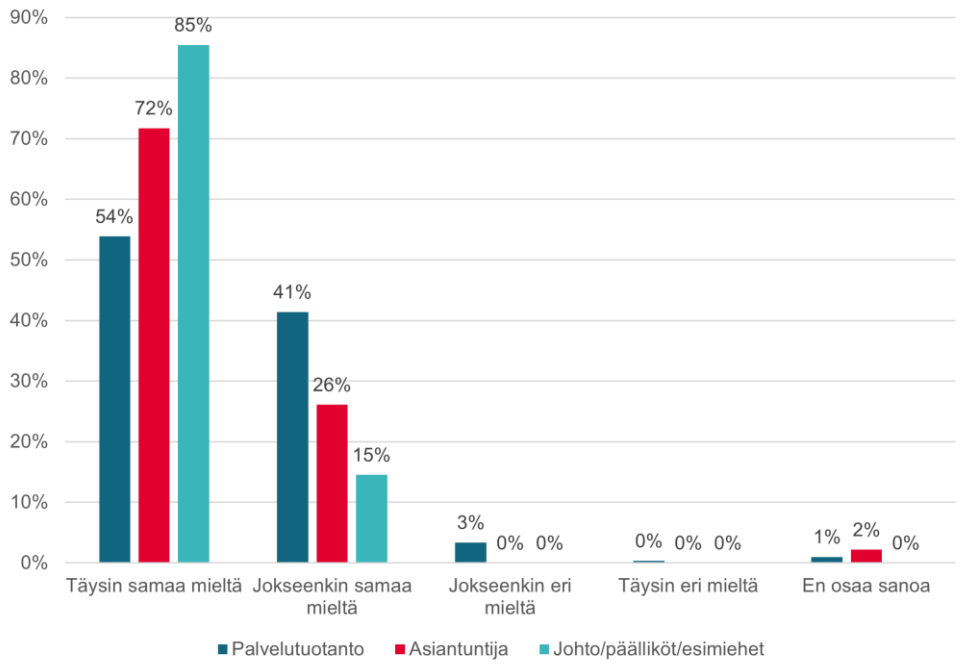
KUVIO 6. Johtotason ja esihenkilöiden vastuu (vastaajia 62)

Palkeissa helmikuussa 2018 toteutetun muutosvalmiuskyselyn tuloksista laaditut henkilöstöryhmien vertailut

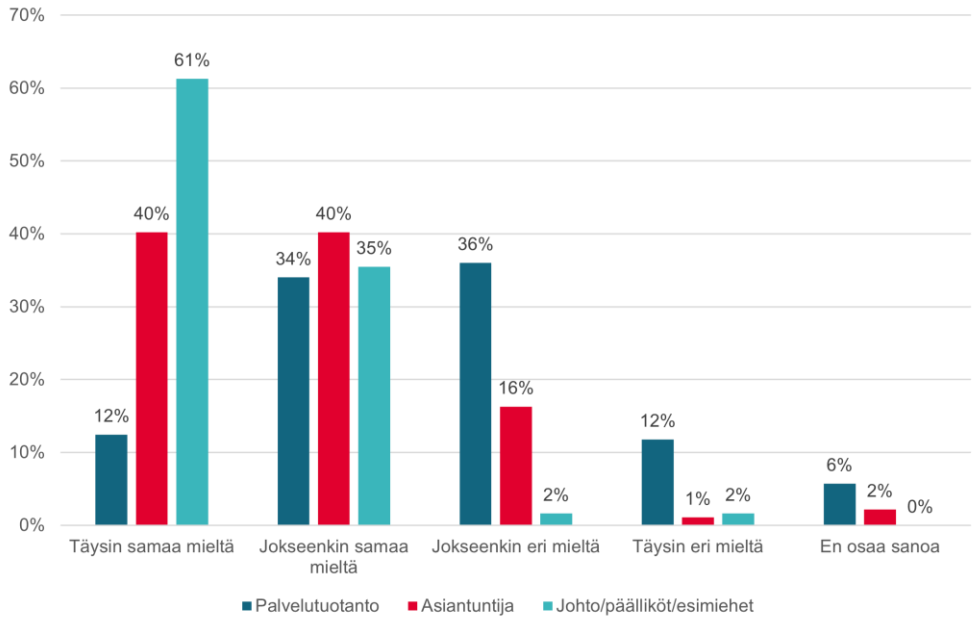
Tarkastelussa ovat seuraavat henkilöstöryhmät: *Palvelutuotannon edustaja*, *Asiantuntija* ja *Johtotaso* sekä *Esihenkilö* yhdistettynä. Seuraavassa esitetään joitakin keskeisiä työn uudistumisen tunnistamisen ja uudistumishalukkuuden sekä uudistumisen tuen teemoihin sisältyvien väittämien vertailuaineistojen tuloksia. Kuvioissa 7–12 vasenta palkkia edustaa *Palvelutuotannon edustaja*, keskimmäistä *Asiantuntija* ja oikeanpuoleista *Johtotaso* ja *Esihenkilö* yhdistettynä. Tuloksia kuvataan yhteenvedon omaisesti em. kuvioiden jälkeen.



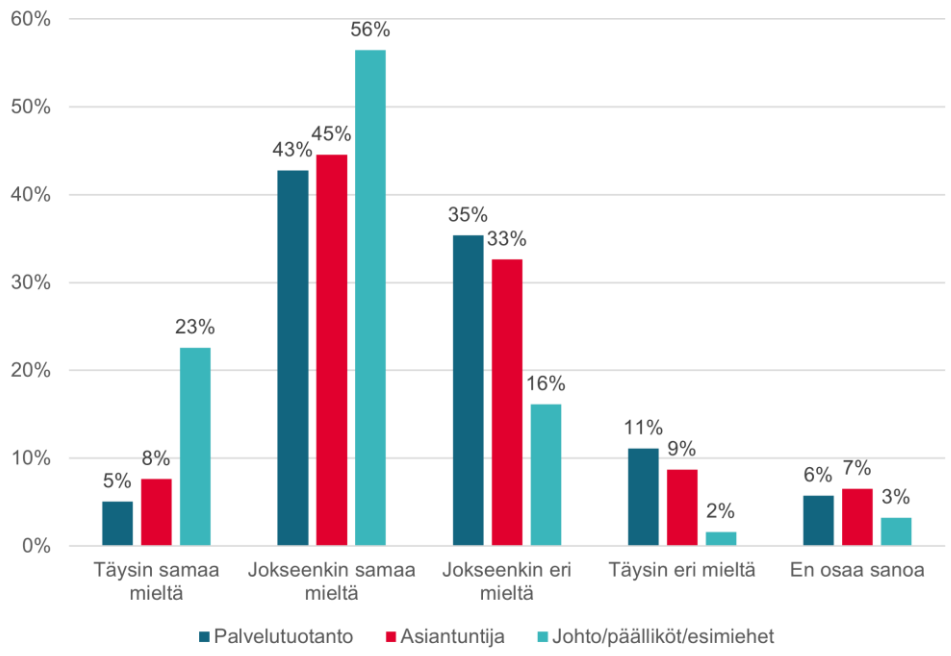
KUVIO 7. Työn uudistumisen tunnistaminen ja uudistumishalukkuus: Työn uudistuminen on mielestäni tervetullut asia



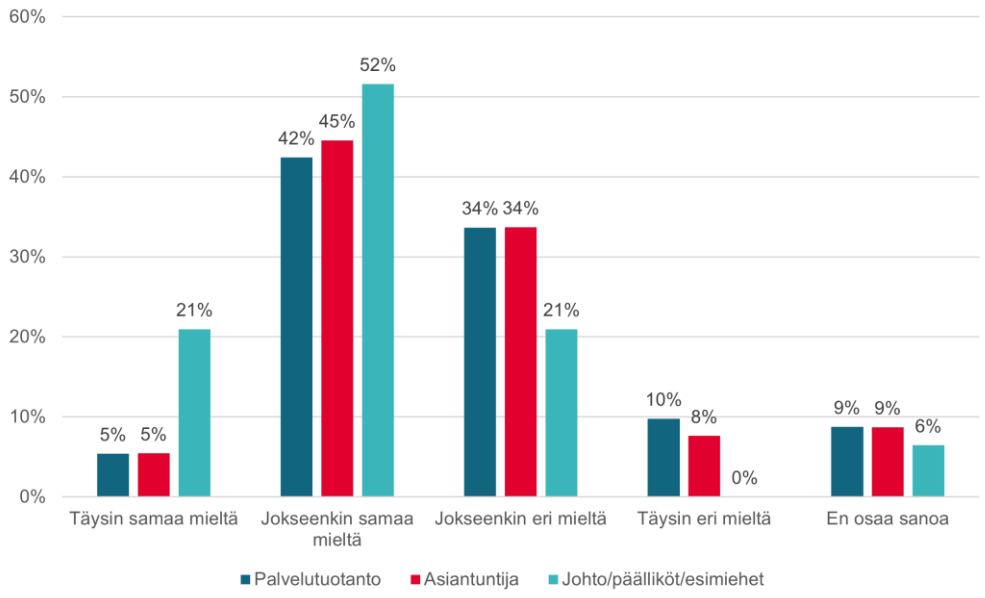
KUVIO 8. Työn uudistumisen tunnistaminen ja uudistumishalukkuus: Olen valmis osaltani toimimaan uudella tavalla



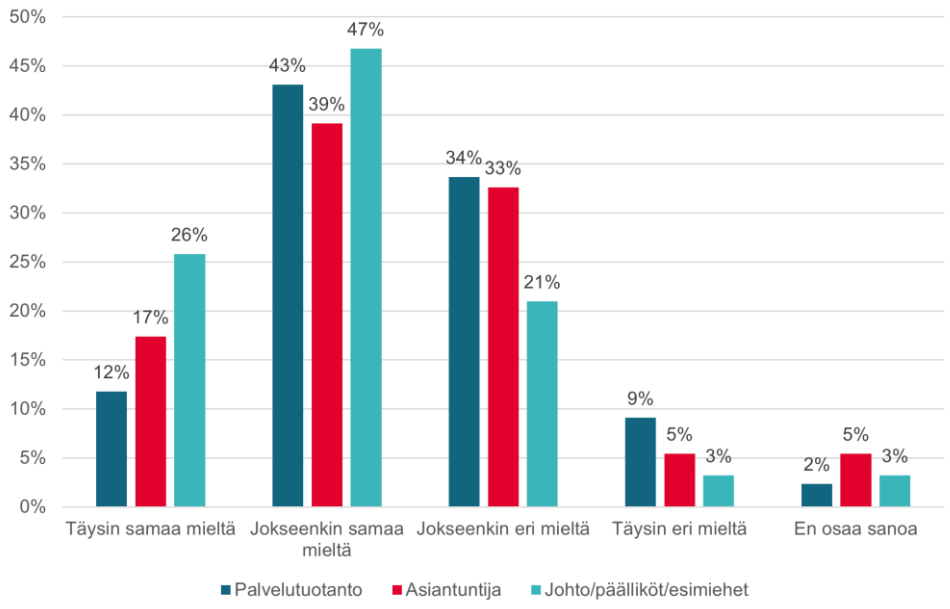
KUVIO 9. Työn uudistumisen tunnistaminen ja uudistumishalukkuus: Tunnistan, että voin vaikuttaa omalta osaltani työn uudistumiseen



KUVIO 10. Uudistumisen tuki: Johtoryhmä on viestinyt selkeästi tavoitteet työn uudistumisesta



KUVIO 11. Uudistumisen tuki: Esihenkilöt näyttävät hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa



KUVIO 12. Uudistumisen tuki: Työn uudistumiseen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti ryhmäni kokouksissa

Tuloksista nähdään, että kaikkien edellä esitettyjen väittämien kohdalla varauksellisimmin on vastattu henkilöstöryhmässä *Palvelutuotannon edustaja*. Kaikkein myönteisimpiä vastauksia on annettu henkilöstöryhmässä, johon on yhdistetty *Johtotaso* ja *Esihenkilö*. Työn uudistumisen tunnistamisen ja uudistumishalukkuuden teemaa tarkastellessa nähdään, että työn uudistumista pitää ainakin osittain tervetulleena asiana 85 prosenttia kyselyyn vastanneista palvelutuotannon edustajista. Asiantuntijoilla vastaava osuus on 97 prosenttia ja johtotasolla sekä esihenkilöiden keskuudessa 100 prosenttia. Hieman alle puolet (46 %) kyselyyn vastanneista palvelutuotannon edustajista kokee voivansa jollakin tavalla vaikuttaa työn uudistumiseen. Asiantuntijoilla vastaava osuus on 80 prosenttia ja johtotasolla sekä esihenkilöiden keskuudessa 96 prosenttia. Hieman yli puolet (54 %) kyselyyn vastanneista palvelutuotannon edustajista on täysin samaa mieltä siitä, että ovat valmiita osaltaan toimimaan uudella tavalla. Asiantuntijoilla vastaava osuus on 72 prosenttia ja johtotasolla sekä esihenkilöiden keskuudessa 85 prosenttia.

Uudistumisen tuen teeman tarkastelu osoittaa, että hieman alle puolet (48 %) kyselyyn vastanneista palvelutuotannon edustajista näkee johtoryhmän viestinnän olleen ainakin osittain selkeää työn uudistumisen tavoitteista. Asiantuntijoilla vastaava osuus on 53 prosenttia ja johtotasolla sekä

esihenkilöiden keskuudessa 79 prosenttia. Kyselyyn vastanneista palvelutuotannon edustajista hieman alle puolet (47 %) on täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilöt näyttävät hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa. Asiantuntijoilla vastaava osuus on 50 prosenttia ja johtotasolla sekä esihenkilöiden keskuudessa 73 prosenttia. Hieman yli puolet (55 %) kyselyyn vastanneista palvelutuotannon edustajista on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että työn uudistumiseen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti oman ryhmän kokouksissa. Lähes samalla tasolla (56 %) on kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden vastaava osuus. Johtotasolla sekä esihenkilöiden keskuudessa päästään tämän väittämän osalta 73 prosenttiin.