

# **TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET ORGANISAATIOMUUTOKSEN KYNNYKSELLÄ**

**Haastattelututkimus Kelan Jyväskylän vakuutuspiirin työntekijöiden uuden palvelustrategian sekä siihen liittyvien osaamis- ja oppimispaineiden kokemisesta**

Anne Pylkkönen  
Pro gradu- tutkielma  
Sosiologia  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Kevät 2008

## TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET ORGANISAATIOMUUTOKSEN KYNNYKSELLÄ

Haastattelututkimus Kelan Jyväskylän vakuutuspiirin työntekijöiden uuden palvelustrategian sekä siihen liittyvien osaamis- ja oppimispaineiden kokemisesta

Anne Pylkkönen  
Sosiologia  
Pro gradu- tutkielma  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Ohjaaja: Tapio Litmanen  
Kevät 2008  
136 sivua + 2 liitettä

### TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan Kansaneläkelaitoksen Jyväskylän vakuutuspiirin työntekijöiden uuteen palvelustrategiaan liittyviä kokemuksia. Tutkimustehtävä jakautuu kahteen osaan, 1) muutoksen kokemisen *yleiseen tarkasteluun* sekä 2) siihen liittyvien *osaamis- ja oppimispaineiden kokemiseen*. Aineistona on kuudelle, uudistuksen myötä asiakaspalveluun siirtyvälle työntekijälle tehty teemahaastattelut. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistonkeräys suoritettiin poikkileikkauksena loppuvuodesta 2007, vain muutama kuukausi ennen uuteen palvelumalliin siirtymistä. Analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä teemoittelua.

Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä osaamis- ja oppimispaineet leimaavat vahvasti työelämää ja siinä pärjäämisestä on tullut viime vuosikymmenien aikana monin tavoin haasteellisempaa. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä onkin käytetty erityisesti työelämän sekä julkisen sektorin muutosta. Koska tutkimuksen fokuksena ovat yksittäisten työntekijöiden kokemukset, on teoriaosuudessa tarkasteltu myös aikaisempaa, organisaatiomuutoksen sekä osaamis- ja oppimispaineiden kokemista käsittelevää tutkimuskirjallisuutta.

Vaikka kaikki haastateltavista uskoivat sopeutuvansa palvelustrategian uudistukseen, koettiin muutos tutkimusajankohtana samanaikaisesti sekä myönteisenä että kielteisenä. Myönteisinä, omaa sopeutumista edesauttavina tekijöinä nähtiin muutokseen liittyvät positiiviset tulevaisuudenodotukset, johtoa kohtaan tunnettu luottamus, aikaisemmat muutoskokemukset sekä omat vaikutusmahdollisuudet. Sopeutumista estäviä tekijöitä olivat taas erilaiset, tulevaisuuteen liittyvät pelot. Sopeutumista varjosti myös heikosti sisäistetty tieto muutoksen perusteluista ja tarpeellisuudesta, jota voi organisaatioteorioiden valossa pitää huolestuttavana piirteenä muutoksen onnistumisen kannalta.

Uuteen palvelumalliin koettiin liittyvän sekä työn *keskeistaitoihin* että uuteen *organisaatiokulttuuriin* liittyviä osaamis- ja oppimispaineita. Siinä missä keskeistaitoihin liittyvät haasteet koettiin varsin myönteisinä, näytti uusien arvojen ja asenteiden oppiminen olevan vaikeaa. Taustalla voi nähdä erityisesti yksilölliset sekä työorganisaatioon liittyvät oppimisen edellytykset, jotka näyttivät olevan uusien keskeistaitojen oppimisen kannalta varsin hyvät. Uudistukseen liittyvien arvojen ja asenteiden oppimista näytti hankaloittavan taas erityisesti se, että ne koettiin vanhaan malliin sekä vuosien saatossa omaksuttuun identiteettiin nähden ristiriitaisiksi. Toisaalta taustalla voi nähdä myös sen, ettei työnantaja näyttänyt esimerkiksi koulutustoiminnassaan ottaneen huomioon kuinka syvällistä, kulttuurin tasolla tapahtuvaa oppimista muutos työntekijöiltä edellytti.

**Asiasanat:** oppimispaineet, osaamisaineet, Kela, julkinen sektori, organisaatiomuutos

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 TYÖELÄMÄN MUUTTUNEET OSAAMIS- JA OPPIMISVAATIMUKSET</b> .....	<b>8</b>
2.1 Osaamisvaatimusten kasvu .....	8
2.1.2 Osaaminen käsitteenä.....	9
2.1.3 Ketkä kokevat osaamisvaatimuksia? .....	12
2.2 Oppimisvaatimusten kasvu .....	15
2.2.1 Oppimisen muodot työelämässä .....	17
2.2.3 Oppimisvaatimusten kohdentuminen.....	20
<b>3 TALOUDEN JA YHTEISKUNNAN MUUTOKSIA OSAAMIS- JA OPPIMISVAATIMUSTEN KASVUN TAUSTALLA</b> .....	<b>22</b>
3.1 Tiedon roolin muutos.....	22
3.2 Teknologiset muutokset .....	23
3.3 Taloudellisissa ympäristöissä tapahtuneet muutokset.....	26
3.4 Julkisen sektorin muutos.....	27
<b>4 TYÖNTEKIJÄN KOKEMUKSET</b> .....	<b>33</b>
4.1 Työorganisaation muutos ja siihen sopeutuminen .....	33
4.2 Organisaatiomuutokseen sopeutumisen esteitä ja edellytyksiä.....	35
4.3 Osaamis- ja oppimispaineiden kokeminen .....	38
4.3.1 Oppimis- ja osaamispaineet mahdollisuuksina .....	38
4.3.2 Oppimis- ja osaamispaineet uhkina .....	41
<b>5 KOHDEORGANISAATION KUVAUS JA TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT</b> .....	<b>48</b>
5.1 Kohdeorganisaation ja organisaatiomuutoksen kuvaus .....	48
5.1.1 Kela.....	48
5.1.2 Kelan palvelustrategian uudistus .....	49
5.2 Tutkimustehtävät .....	51
5.3 Tutkimusote .....	53
5.4 Aineiston keräys .....	54
5.5 Analyysi .....	58
5.6 Tutkimuksen eettisten lähtökohtien ja luotettavuuden pohdintaa.....	61
5.7 Tulosten raportoinnista .....	64

<b>6 PALVELUSTRATEGIAN UUDISTUKSEN KOKEMINEN .....</b>	<b>66</b>
6.1 Haastateltavien esittely .....	66
6.2 Mikä muuttuu? ”Kyl siinä paljon tulee semmosta uutta” .....	67
6.3 Muutokseen sopeutumista edesauttavat ja estävät tekijät .....	69
6.3.1 Muutokseen liittyvät tulevaisuudenodotukset.....	70
6.3.2 Luottamus johtoon .....	72
6.3.3 Aikaisemmat muutkokemukset .....	75
6.3.4 Omat vaikutusmahdollisuudet .....	77
6.3.5 Kielteiset odotukset.....	79
6.3.6 Muutoksen perusteluiden selkiytymättömyys.....	83
6.4 Yhteenveto: ”En mä tätä mitenkään välttämättömänä pidä, mutta en mä nyt mitenkään vastustakaan.” .....	86
<b>7 PALVELUSTRATEGIAN UUDISTUKSEEN LIITTYVIEN OSAAMIS- JA OPPIMISPAINOIDEN KOKEMINEN .....</b>	<b>89</b>
7.1 Työn keskeiset osaamisalueet ennen uudistusta .....	89
7.2 Käsitukset omasta osaamisesta ennen muutosta .....	92
7.3 Työssä oppiminen ennen muutosta.....	95
7.3.1 Oppimisen muodot.....	97
7.4 Palvelustrategian uudistukseen liittyvät osaamis- ja oppimispaineet .....	102
7.4.1 Keskeistaitoihin liittyvät osaamis- ja oppimispaineet.....	103
7.4.1.1 Oppimisen edellytykset ja esteet.....	107
7.4.2 Uudenlaisen organisaatiokulttuuriin liittyvät osaamis- ja oppimispaineet .....	111
7.5 Yhteenveto: ”Tässä täytyy nyt tiedollisesti ja asenteellisesti itsekin muokkaantua ja uudistua...” .....	119
<b>8 POHDINTA .....</b>	<b>123</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>132</b>
<b>LIITE 1: HAASTATTELUPYYNTÖ .....</b>	<b>140</b>
<b>LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO .....</b>	<b>141</b>

# 1. JOHDANTO

Työelämä on muuttunut monin tavoin viime vuosikymmenien aikana, kun teollisesta yhteiskunnasta on siirrytty niin sanottuun palvelu- ja tietoyhteiskuntaan. Muutosten taustalla on ollut ennen muuta talouden kansainvälistyminen, teknologioiden nopea kehitys, hyvinvointivaltion rahoituksen epävakaistuminen, väestön ikääntyminen sekä yleinen koulutustason kohoaminen (Lehto & Järnefelt 2000, 8). Työelämän muutosten keskellä myös työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset ovat muuttuneet ja tehneet pärjäämisestä monella tavalla haasteellisempaa. Työmarkkinoiden muututtua yhä katkonaisemmiksi, ovat keskeisiksi menestystekijöiksi nousseet ennen muuta työntekijän kyky joustaa, sopeutua sekä sietää kaikenlaista epävarmuutta (Sennett, 1998). Saman työnantajan ja organisaation palveluksessa rakennetut pitkät työurat ovatkin käyneet yhä harvinaisemmiksi ja epätyypillisistä työsuhteista tullut enemmän sääntö kuin poikkeus (Ruohotie 1996, 72–76). Työelämän kasvaneet vaatimukset ovat näkyneet ennen muuta erilaisten, kiireeseen ja ajan riittämättömyyteen liittyvien ongelmien jatkuvana lisääntymisenä (ks. Anttila 2005, Julkunen ym. 2004, Järnefelt & Lehto 2002). Tämän päivän työelämän työterveysriskien sanotaankin liittyvän perinteisten vaaratekijöiden, kuten ammattitautien ja työtapaturmien sijasta, yhä enemmän henkiseen kuormittuneisuuteen, stressiin sekä kiireeseen (Koski 1999, 20–21).

Työelämän muutoksessa myös työntekijöihin kohdistuvat osaamis- ja oppimisvaatimukset ovat kasvaneet ja monipuolistuneet. Taustalla on ennen muuta tiedon merkityksen korostuminen, teknologian kehitys sekä taloudellisia toimintaympäristöjä yhä enemmän leimaava globalisoituminen. Kasvaneiden osaamis- ja oppimispaineiden syynä ovat yhä useammin myös erilaiset työorganisaatioiden muutokset. Muutokset ulkoisissa toimintaympäristössä ovatkin asettaneet muutospaineita myös työorganisaatioille. Tämä on näkynyt ennen muuta erilaisten, uusien johtamismallien ja toimintastrategioiden jatkuvana lisääntymisenä. (Ojala, 2001.) Vaikka organisaatiot ovat joutuneet kohtaamaan erilaisia muutoksia läpi koko historian, voi muutostahdin viimeaikoina nähdä kiristyneen (Tikkamäki 2006, 222). Erona aikaisempiin muutoksiin voidaan pitää juuri nykyisten muutosten nopeutta, kokonaisvaltaisuutta sekä ennustamattomuutta (Tuomisto 1997).

Organisaatiomuutokset pakottavat työntekijät usein hylkäämään vanhaksi käyneitä tietoja ja taitoja ja korvaamaan ne kokonaan uusilla (Kirjonen 1999, 51). Organisaatioiden muutokset voivat olla myös niin syvällisiä, että ne pakottavat työntekijät uusimaan osaamisensa lisäksi myös työn tekemisen kannalta keskeiset arvot ja asenteet sekä oppimaan kokonaan uudenlaisen organisaatiokulttuurin (ks. Schein 1987, 2001). Muutostilanteissa korostuukin ennen muuta työntekijöiden nopean uusiutumisen ja oppimiskyvyn merkitys (Ruohotie 1996, 17).

Työntekijöiden tasolla organisaatiomuutoksen aiheuttamat, uudet osaamis- ja oppimispaineet saattavat synnyttää hyvinkin vaihtelevia tuntemuksia. Ihannetapauksessa ne nähdään työn mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä, mahdollisuutena *hyvään työhön* (ks. Kira 2003). Kasvaneet osaamis- ja oppimishaasteet saatetaan kuitenkin kokea myös työn rasittavuutta ja kiirettä lisäävinä tekijöinä. Esimerkiksi Niemelän (1998, 1996) tutkimuksessa työn monipuolistuminen ja lisääntynyt oppiminen näyttäytyivät työelämän laadun sekä työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden näkökulmista osittain myös kielteisinä kehityssuuntina. Yleensä erityisesti organisaation kulttuurin kohdistuvat muutokset aiheuttavat työntekijöissä ahdistusta ja vastarintaa, sillä kulttuuri antaa organisaation päivittäiselle elämälle merkityksen ja ennustettavuuden ja luo näin sen jäsenille turvallisuuden tunnetta (Schein 1987).

Myös tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksen kontekstissa. Tutkimuksen fokuksena on erityisesti organisaatiomuutokseen liittyvien osaamis- ja oppimispaineiden kokeminen. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Kansaneläkelaitoksen Jyväskylän vakuutuspiiri, jossa oli tutkimusajankohtana käynnistetty palvelustrategiaan liittyvä uudistus. Työntekijän kannalta keskeisintä siinä oli etuus- ja asiakaspalvelutyön eriyttäminen. Kun työhön oli aikaisemmin sisällytynyt sekä etuusratkaisu- että asiakaspalvelutehtäviä, oli uuden mallin tarkoitus jakaa tehtävät uudelleen niin, että osa työntekijöistä keskittyisi yksinomaan etuuksien ratkaisuun ja osa asiakaspalveluun. Tutkimuksessa rajoitutaan tarkastelemaan asiakaspalveluun siirtyvien työntekijöiden kokemuksia, joita Jyväskylän vakuutuspiirissä oli tutkimusajankohtana kaikkiaan 28. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla näistä työntekijöistä yhteensä kuutta henkilöä. Tutkimus suoritettiin poikkileikkauksena vuoden

2007 loka- ja marraskuussa, ajankohtana, jolloin muutos oli vasta edessäpäin. Uusi palvelustrategia oltiin ottamassa käyttöön vuoden 2008 alussa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten asiakaspalveluun siirtyvät työntekijät suhtautuvat tulevaan palvelustrategian muutokseen sekä siihen liittyviin oppimis- ja osaamisvaatimuksiin. Tutkimustehtävä jakautuu näin kahteen osaan, sekä muutoksen kokemisen yleiseen että erityisesti osaamis- ja oppimispaineisiin liittyvien kokemusten tarkasteluun. Yleisen tarkastelun tavoitteena on selvittää, kuinka työntekijät suhtautuvat tulevaan muutokseen, millaisia tuntemuksia muutos herättää sekä miten muutokseen uskotaan sopeutuvan. Osaamis- ja oppimispaineiden kokemisen tarkastelussa ollaan kiinnostuneita taas siitä, minkälaisia osaamis- ja oppimishaasteita palvelustrategiaan koetaan liittyvän, miten nämä haasteet koetaan sekä minkälaiset edellytykset osaamis- ja oppimispaineisiin itsellä nähdään muutoksen kynnyksellä olevan.

Tutkimuksessa edetään avaamalla ensin osaamisen ja oppimisen käsitteet (2.luku), sekä tarkastelemalla, ketä osaamis- ja oppimispaineet tämän päivän työelämässä yleisimmin koskettavat. Tämän jälkeen nostetaan esille niitä yhteiskunnassa sekä taloudessa tapahtuneita muutoksia, joiden on tämän päivän työelämässä erityisesti nähty lisänneen työntekijöihin kohdistuvia osaamis- ja oppimisvaatimuksia (3. luku). Koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ennen kaikkea julkisen sektorin työntekijöiden kokemuksista, luodaan katse myös työ- ja talouselämän muutosten vanavedessä tapahtuneeseen julkisen sektorin muutokseen. Sen myötä myös julkisen sektorin työntekijöihin kohdistuneiden vaatimusten on nähty muuttuneen ratkaisevalla tavalla. Lopuksi tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan työntekijöiden organisaatiomuutoksen sekä oppimis- ja osaamishaasteiden kokemista sekä siihen yhteydessä olevia tekijöitä (4.luku). Viidennessä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen aineistoon esittelemällä ensin tutkimuksen kohdeorganisaatio, tutkimustavoitteet, tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät tekijät. Viimeisissä luvuissa (6., 7. & 8.luku) raportoidaan ja pohditaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia.

## 2 TYÖELÄMÄN MUUTTUNEET OSAAMIS- JA OPPIMISVAATIMUKSET

### 2.1 Osaamisvaatimusten kasvu

Osaamisvaatimusten lisääntyminen leimaa vahvasti suomalaista työelämää. Tutkimusten mukaan jopa noin puolet kaikista palkansaaajista kokee työtehtäviensä suoritusvaatimusten lisääntyneen. Samalla kuitenkin vain joka neljäs arvioi mahdollisuuksiensa käyttäen ammattitaitoaan ja osaamistaan työssään parantuneen. (Ylöstalo 2005, 103.) Työn suoritusvaatimusten on siis koettu lisääntyneen huomattavasti työssä vaadittavaa osaamista nopeammin. Työn osaamisvaatimusten kasvu ja muutos liittyvät olennaisesti viime vuosina tapahtuneisiin työelämän, talouden ja yhteiskunnan muutoksiin. Esimerkiksi kansainvälistyminen, teknologian kehitys, tuotantotavoissa - ja rakenteissa tapahtuneet muutokset sekä tiedon nopea muuttuminen ja määrällinen lisääntyminen ovat synnyttäneen kokonaan uusia ammatteja, joissa edellytetään monipuolista ja korkeatasoista osaamista sekä koulutusta. Toisaalta myös monissa perinteisissä ammateissa edellytetään tänä päivänä yhä useammin erikoiskoulutusta ja uudenlaista huippuosaamista. Vaadittavat ammattitaidot sisältävät lisäksi usein entistä enemmän luovaa ja ennakoivaa oppimiskykyä ja – halua, tiedollista ja taidollista joustavuutta, ihmissuhdetaitoja ja kommunikaatiovalmiuksia. (Lehtisalo 1997, 203–209.)

Amerikkalaisen sosiologin Richard Sennettin mukaan nykyisessä työelämässä pysyvää onkin vain jatkuvan joustavuuden vaatimus ja työhön kohdistuvan muutoksen ainainen läsnäolo. Nyky-yhteiskunnassa vallitseva joustava talous vaatii työntekijöiltä ennen muuta monipuolisuutta, muuntautumis- ja riskinottoa kykyä, avoimuutta muutoksille sekä suurempaa riippumattomuutta kaikenlaisista säännöksistä ja muodollisuuksista. Sennettin mukaan joustavuuden ja jatkuvan osaamisen uusimisen vaatimus kumpuaa nyky-yhteiskuntaa leimaavassa, uudessa kapitalismissa, erityisesti tuotannon joustavasta erikoistumisesta. Joustava erikoistuminen tarkoittaa työtehtävien ja vaiheiden erikoistumista ja niiden vanavedessä tapahtunutta ammattien eriytymistä. Seurauksena esimerkiksi kokonaisuusien hahmottamisesta tulee työntekijöille koko ajan vaikeampaa. Samalla työntekijöiden oletetaan suuntautuvan ammatillisesti useita kertoja työuransa aikana työn kysynnän vaihtuvien ehtojen mukaan. Sennettin mukaan monien maiden kansallisen työvoimapolitiikan sekä suuryritysten oman henkilöstöpolitiikan tavoitteiksi



onkin tätä ajatellen noussut erityisesti ammattitaidon ja työtaidon nopea kierto. (Sennett 1998, 9, 45–57.)

Työelämän muutos onkin horjuttanut kohtalokkaasti monia perinteisiä ammatteja ja ammatti-identiteettejä. Vielä teollisessa yhteiskunnassa ammattien ja ammattiryhmien eriytyminen oli hyvin voimakasta. Työntekijä saattoi tehdä yhtä, suhteellisen rajattua tehtävää koko työuransa ajan ja usein jopa saman työnantajan palveluksessa. Nyt ammatit ja tehtävät saattavat vaihtua useaan kertaan työuran aikana ja uusia ammatteja syntyy nopeassa tahdissa samanaikaisesti, kun vanhoja katoaa. Kapeat ja tarkkaan rajatut ammattikuvat ovat usein muuttuneet monialaista osaamista vaativiksi tehtäviksi, ja työntekijöiden odotetaan jatkuvasti ja aktiivisesti kehittävän työprosessejaan (Boreham, 2002). Myös töiden sisällöt ja menetelmät muuttuvat muun muassa tietotekniikan käytön yleistyessä. Samalla rajat toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä hämärtyvät, kun työn sisältö "toimihenkilöistyy" lähes kaikissa ammateissa paljolti tietotekniikan vaikutuksesta (ks. Lehto & Sutela, 2004). Tieto ja osaamistaso, tutkimus ja koulutus sekä niiden seurauksina syntyvät innovaatiot ovat samalla nousseet keskeisiksi yhteiskunnan, kansantalouden ja yritysten menestystekijöiksi ja kilpailuedun lähteiksi. (Lehtisalo 1997, 203).

### **2.1.2 Osaaminen käsitteenä**

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta osaaminen on työtehtävistä suoriutumisen olennainen osa - ja edellytys. Työelämässä vaadittava osaaminen hankitaan yleensä peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen kautta. Osaamista voidaan kuvata monin eri käsittein. Se liittyy läheisesti ensinnäkin *tietoihin ja taitoihin*. Ne pitävät sisällään ammattitaidot ja -tiedot, yleiset ja sosiaaliset taidot (Ojala 2000, 104). Tiedoilla tarkoitetaan niitä faktoja, menetelmiä sekä malleja, jotka yksilö hallitsee. Tietoa voidaan kuvata myös datan sekä informaation käsittein (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 17). Taidot kertovat taas, miten yksilö käyttää tietoa sekä, miten hän soveltaa osaamistaan (Ojala 2000, 104). Taitoa voidaan kuvata myös kyvykkyyden, taitotiedon (*know how*), kvalifikaation, kompetenssin sekä soveltuvuuden käsittein (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 17).

Arto Kankaanpään (1997, 21–25) mukaan työssä selviytymisen kannalta keskeisimmät taidot jakautuvat edelleen *keskeistaidoiksi*, *reunataidoiksi* sekä *avaintaidoiksi*. Keskeistaidoilla tarkoitetaan niitä ammattitietoja ja – taitoja, joita työntekijä yleisemmin

tarvitsee selviytyäkseen työn normaalikulusta. Keskeistaidot liittyvät siis työn jokapäiväisten, rutiininomaisten tehtävien suorittamiseen. Ammatista riippuen ne voivat olla työn tekniseen suorittamiseen liittyviä taitoja, vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan liittyviä sosiaalisia taitoja tai niiden eriasteisia yhdistelmiä. Koulutuksen olennainen tehtävä on yleensä juuri ammatin keskeistaitojen opettamisessa. Reunataidot opitaan taas enimmäkseen vain työtä tekemällä. Ne ovat taitoja, joita työntekijä tarvitsee vain satunnaisesti. Niitä käytetään yleensä vain normaalista työnkulusta poikkeavissa tilanteissa ja ne liittyvät sellaisiin toimintoihin, joiden avulla keskeiset työtehtävät tulevat suoritettua täydellisesti. Myös reunataidot voivat olla luonteeltaan teknisiä, sosiaalisia tai niiden yhdistelmiä. Avaintaitojen merkitys korostuu taas erityisesti työhön liittyvissä muutostilanteissa. Niissä työntekijältä edellytetään usein entisestä poikkeavia toimintatapoja. Avaintaidot mahdollistavat työn normaalikulun palauttamisen entiselle tai uudelle tasolle. Avaintaitoja on kutsuttu myös ydintaidoiksi, avainkvalifikaatioiksi tai perustaidoiksi. Tyypillisiä avaintaitoja ovat esimerkiksi kommunikatiiviset taidot, ongelmanratkaisutaidot, yhteistyötaidot, johtamistaidot sekä oppimistaidot. Ne ovat siis eräänlaisia ”elämäntaitoja”, joiden avulla hankitaan uusia taitoja ja saadaan muuttuneet tehtävät ja työprosessit hallintaan uudella tavalla.

Taitojen ja tietojen ohella myös *kokemus* liittyy olennaisesti osaamisen käsitteeseen. Sen avulla yksilö sekä oppii että ymmärtää uutta tietoa paremmin. Uuden oppiminen tapahtuukin siten, uusi tieto kytkeytyy jo aiemmin hankittuun tietoon (Ojala 2000, 104). Kokemus toimii taas oleellisella tavalla niin sanotun *hiljaisen tiedon* (*tacit knowledge*) lähteenä (Raivola & Vuorensyrjä 1998,25). Hiljainen tieto syntyy pitkäaikaisesta kokemuksesta jollakin alalla, ja on usein sidoksissa tiettyyn spesifiin tehtävään tai tuotannon osa-alueeseen yrityksessä. Hiljainen tieto onkin luonteeltaan hyvin henkilökohtaista ja kontekstispesifiä, minkä vuoksi sen välittäminen ja täsmentäminen on varsin haasteellista. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 32.) Hiljainen tieto jakautuu kognitiiviseen osaan, jonka muodostaa ns. mentaaliset mallit kuten perspektiivit, uskomukset sekä näkökulma, ja tekniseen osaan, johon kuuluu esimerkiksi tietotaito sekä kädentaidot. Myös ulkoistamisen käsite liittyy keskeisellä tavalla hiljaisen tietoon. Sillä viitataan hiljaisen tiedon muuttumiseen eksplisiittiseksi, käsitteelliseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 95–96, 47–64.)

Kankaanpää puhuu hiljaisen tiedon ohella myös *piilotetuista taidoista* sekä *näkymättömistä taidoista* (Kankaanpää 1997, 21–25). Piilotetut taidot ovat sellaisia taitoja, joita työntekijä ei jostain syystä halua paljastaa tai näyttää muille. Syyt liittyvät useimmiten työpaikan vallankäyttöön. Osaamisen piilottaminen työnantajalta onkin usein kamppailua työtaitojen omistamisesta. Sillä voidaan tavoitella esimerkiksi jotain strategisia hyötyjä, parempaa palkkaa, vähemmän kiireistä työtahtia tai parempia mahdollisuuksia säilyttää työpaikka tai edetä uralla. Anttilan (2005, 161) mukaan työntekijöiden tarkoituksellinen tiedon pannaaminen, epäoleellisen tiedon levittäminen sekä toisaalta kaikenlainen ”näennäispuuhastelu”, haluttomuus kehittämistoimintoihin ja työajan käyttäminen omien asioiden hoitamiseen esimerkiksi puhelimen ja internetin välitykseltä, ovat samalla myös tyypillisiä nykyaikaisen työelämän vastarintamekanismeja työnantajaa kohtaan. Kankaanpään (1997, 21–25) mukaan hiljaisten ja äänettömien taitojen ero on siinä, että hiljaiset tiedot jäävät usein sen takia piiloon, ettei niitä *osata* eksplikoida ja piilotetut taidot taas siksi, ettei niitä *haluta* eksplikoida. Näkymättömät taidot jäävät piiloon yleensä taas siksi, ettei niitä yleensä tunnusteta taidoiksi tai niiden omistaja itsekkään ei välttämättä oivalla niitä taidoiksi. Tavallisimmin näkymättömät taidot ovatkin erilaisia sosiaalisia taitoja, jotka esimerkiksi helpottavat työn arkipäiväistä sujumista.

Myös *arvot ja asenteet* muodostavat keskeisen osan ihmisen osaamista. Erityisen tärkeitä ne ovat erilaisiin muutoksiin sopeutumisessa. Nykyään erityisesti tiedon halu ja oma tahto oppia uutta ovat hyödyllisiä asenteita työelämässä. (Ojala 2000, 104.) Arvojen merkitys on työelämässä korostunut etenkin siksi, että ihmiset joutuvat työssään yhä useammin miettimään, mikä on eettisesti oikein, eikä vain sallittua tai kiellettyä (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 25).

Ojalan (2000,104) mukaan myös yksilön *kontaktit* ovat olennainen osan yksilön osaamista ja pätevyyttä. Niiden merkitys on kasvanut ennen muuta työelämän kasvavan verkostoitumisen myötä. Kontaktit auttavat ennen muuta saamaan etukäteen tietoa tulevista asioista ja muutoksista. Kontaktit mahdollistavat erityisesti tarpeellisten toimintaohjeiden ja lisätietojen saamisen muutostilanteissa. Erityisesti työelämän viimeaikainen verkottuminen ja yhteistyötä korostavien työskentelymuotojen yleistyminen, on lisännyt kontaktien, ja sitä kautta myös sosiaalisten- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä.

### 2.1.3 Ketkä kokevat osaamisvaatimuksia?

Työn ominaisuudet ja taitovaatimukset luonnollisesti vaihtelevat eri ammattialoilla ja eri tehtävissä, joten eri ammateissa tarvittavat yleistaidot painottuvat hyvin eri tavoilla (Tynjälä 2003, 51). Muun muassa Robert B. Reichin (1995, 193–199) mukaan työt jakautuvat nykymaailmassa yhä selkeämmin kolmeen eri työnkuvaan, joita ovat *rutiinituotantopalvelut*, *henkilöpalvelut* sekä *symbolianalyysi*. Rutiinituotantopalveluihin lukeutuvat toistuvaluonteiset tehtävät, esimerkiksi monet massatuotannon erilaisiin vakiotyövaiheisiin ja ohjesääntöihin perustuvat tuotantotehtävät. Niitä ovat myös erilaiset alemman ja keskitason johtajien valvontatehtävät, joissa valvotaan alaisten työtä erilaisia rutiinitarkastuksia ja vakiotyötapoja noudattamalla. Reichin mukaan rutiinituotantopalveluihin lukeutuvat yllättävästi myös monet huipputeknologiaan ja tietojenkäsittelyyn liittyvät ”informaatioajan” tehtävät. Informaatiovallankumous onkin monien korkeaa osaamista ja koulutusta vaativien tehtävien ohella synnyttänyt valtavasti myös töitä, jotka perustuvat sen synnyttämän ”raakadatan” liukuhihnanomaiseen ja yksitoikkoiseen käsittelyyn. Rutiinituotantopalveluissa tärkeimmät osaamisen osa-alueet muodostavat koulutuksen ohella luotettavuus, lojaalius sekä kyky ohjeiden noudattamiseen.

Myös henkilöpalveluihin kuuluu yksinkertaisia ja toistuvaluonteisia palveluita. Palveluiden tuottajia valvotaan yleensä tarkasti, eikä heiltä edellytetä useimmiten korkeaa koulutusta. Leimaavaa henkilöpalveluille on nimensäkin mukaisesti ihmiseltä toiselle tehdyt palvelut. Tähän ammattiryhmään kuuluvat esimerkiksi erilaiset sosiaali- ja terveyspalveluiden ammattilaiset, sihteerit, myymälähenkilöstö, tarjoilijat sekä parturit. Myös henkilöpalvelut edellyttävät täsmällisyyttä sekä luotettavuutta, mutta erityisen tärkeää niissä on miellyttävän käytöksen hallitseminen. (emt. 195–196.)

Kolmas ammattiryhmä, eli symbolianalyttiset palvelut, sisältävät erilaiselle ongelmanratkaisulle, ongelmantunnistuksella ja strategiselle välitykselle liittyviä tehtäviä, joiden tuotoksena syntyy tietoa, sanoja tai suullisia ja visuaalisia esityksiä. Ryhmän kuuluu esimerkiksi erilaisia tutkijoita, insinöörejä, asianajajia, sekä erilaisia konsultteja, asiantuntijoita, neuvojia ja suunnittelijoita. Myös alat kuten yliopiston professorit, muusikot sekä arkkitehdit lukeutuvat symbolianalyttisiksi palveluiksi. Tehtäviä yhdistää erilaisten ongelmien ratkaisu, tunnistaminen sekä välittäminen symboleja käsittelemällä.

Symbolit muuttavat todellisuuden abstrakteiksi käsitteiksi, joita voi järjestää uudelleen, yhdistää, testata ja välittää muille asiantuntijoille. Tämä edellyttää analyyttisten työkalujen, kuten matemaattisten kaavojen tai tieteellisten periaatteiden hallintaa. Symbolianalyytikon työ edellyttääkin useimmiten korkeaa koulutusta. Symbolianalyytikolla on esimiesten sekä valvojen sijasta usein partnereita tai kumppaneita ja heidän tulonsa perustuu tuotetun työn määrän sijasta enemminkin laadun, kekseliäisyyden sekä viisauden perusteella. Työlle on tyypillistä sekä itsenäinen työskentely että ryhmätyö. (emt. 195–199.)

Erityisesti Reichin kuvaaman symbolianalyyttisen työn on sanottu nyky-yhteiskunnassa jatkuvasti lisääntyvän. Muun muassa Manuel Castells näkee, että uudessa taloudessa niiden ammattien merkitys, joissa vaaditaan korkeaa tietämystä sekä informaation käsittelyä, jatkuvasti kasvavan ja tulevaisuudessa erilaiset johtotehtävät, professioihin sekä teknologioihin perustuvat tehtävät tulevat muodostamaan sosiaalisen järjestelmän ytimen. Castells on jakanut symbolianalyyttisen työn edelleen neljään eri työnkuvaa sen mukaan, minkälaiset tehtävät niissä painottuvat. *Päälliköt* vastaavat ensinnäkin strategisesta päätöksenteosta ja suunnittelusta. Innovaatioiden tuottajina toimivat *tutkijat* ja niiden soveltamisesta ja tuotteistamisesta *suunnittelijat*. Päätöksenteon, innovaatiotoiminnan, suunnittelun ja toteutuksen johtamisesta vastaavat taas *integroijat*. Näiden lisäksi tarvitaan myös erilaisia operaattoreita, jotka käytännössä vastaavat tehtävien toteutuksesta sekä ns. ihmisrobotteja, jotka huolehtivat avustavista, etukäteen tarkkaan ohjatuista rutiinitehtävistä, joita ei voida automatisoida. (Castells, 2000.)

Tynjälä (2003, 50–57) kuitenkin kyseenalaistaa edellä kuvatun kaltaisen vastakkainasettelun niin sanottujen rutiinitöiden ja symbolianalyyttisten töiden edellyttämien osaamisvaatimusten välillä. Hänestä monissa ammateissa nykyään pikemminkin yhdistyvät sekä rutiinitehtävät, henkilöpalvelut että symbolianalyttiset tehtävät. Hän käyttää esimerkkinä sairaanhoitajan työtä, jossa niin ikään vaaditaan esimerkiksi lääkkeiden jakamisen muodossa tapahtuvaa rutiinityötä sekä potilaan kanssa keskustelun aikana tapahtuvaa henkilöpalvelua. Tehtävät edellyttävät myös symbolianalyytikon tehtäviä esimerkiksi, kun sairaanhoitaja joutuu etsimään ja kokoamaan informaatiota terveysneuvontatilanteita varten. Tynjälä korostaa nimenomaan sitä, että symbolianalyttisille töille tyypillinen ongelmien käsittelyn ja ratkaisun taito sekä kyky toimia poikkeavissa sekä muuttuvissa tilanteissa, on tullut entistä tärkeämmäksi myös

rutiinitehtävissä. Tämä on seurausta etenkin automaatio- ja informaatioteknologian käyttämisestä apuvälineenä yhä useammassa työssä: kun koneet ovat entistä enemmän vastuussa rutiinitöiden suorittamisesta jää työntekijöiden tehtäväksi yhä enemmän älyllisiä kykyjä vaativien ongelmatilanteiden ratkaiseminen.

Tietyssä mielessä Castellsin tekemä jaottelu yhteiskunnan toisessa ääripäässä toimivista symbolianalytikoista ja toisessa päässä yksitoikkaisista rutiinitehtävistä huolehtivista ihmisroboteista heijastelee kuitenkin totuutta, vaikkakin dramatisoiden. Monien tutkimusten mukaan osaamisvaatimukset todella koskettavat tämän päivän palkansaajia varsin valikoiden. On jopa esitetty, että puhe tietoyhteiskunnan korkeista osaamisvaatimuksista koskisikin vain noin 10 % niistä, jotka työskentelevät korkean teknologian parissa. Tietotöissäkin suurin osa tehtävistä on todellisuudessa ns. tukitoimia, jotka eivät vaadi erityistä luovuutta tai osaamista. (Raivola & Vuorensyrjä 39–40.) Organisaatiotasollakin osaamisvaatimukset koskettavat usein vain harvoja työntekijöitä, jotka muodostavat niin sanotun ydinhenkilöstön. Heiltä edellytetään entistä enemmän muun muassa ammattitaitojen laaja-alaisuutta, luovaa ongelmanratkaisukykyä, ryhmätyövalmiuksia sekä kykyä jatkuvaan uuden oppimiseen. Niin sanotulta perifeerisen työvoiman kohdalla tilanne on taas usein täysin päinvastainen, sillä heidän kohdallaan sovelletaan kehittämistoimenpiteiden sijaan todennäköisemmin niin sanottuja määrällisen joustavuuden strategioita, joissa esimerkiksi tuotannossa tapahtuvia vaihteluita pyritään tasaamaan työaikoja ja henkilöstömääriä säätelemällä. Oppimisen kannalta heidän asemansa on useimmiten muutenkin huono, sillä heidän työnsä on useimmiten vähemmän kehittävä, tulot pienet ja työsuhteen tulevaisuus epävarma. (Tuomisto 1997, 30–31.)

Osaamisvaatimusten onkin usein sanottu noudattavan jo olemassa olevia yhteiskunnallisia jakoja niin, että suurimmat osaamisvaatimukset liittyvät yleensä etenkin pitkälle koulutettujen, suhteellisesti parhaiten toimeentuleviin palkansaajiin. Vähiten osaamisvaatimuksia on usein taas heikoimman pohjakoulutuksen saaneiden, pienituloisimpien töissä. Tämä tuli esiin muun muassa Blomin ym. (2001) tietotyöläisiä koskevassa tutkimuksessa. Tutkimuksessa tietotyöläisten asema, eli niiden vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinnon suorittaneiden palkkatyöntekijöiden, jotka käyttävät työssään tietokonetta, ja joiden työ sisältää runsaasti suunnittelua sekä ideointia vaativia tehtäviä, erosi muista työntekijöistä selvästi. Paitsi että tietotyöläisillä oli muihin työntekijöihin nähden parhaimmat koulutustaustat sekä parhaimmat mahdollisuudet

nousujohteiseen uraliikkuvuuteen, erosivat he muista työntekijäryhmistä myös työssään kokemiensa osaamisvaatimusten sekä työn ohella saamansa koulutuksen määrän perusteella. (Blom ym. 2001, 29, 72–75, 99.)

## 2.2 Oppimisvaatimusten kasvu

Myös oppimisen merkitys korostunut on nyky-yhteiskunnassa uudella tavalla, sillä jatkuvan muutoksen olosuhteissa sen ajatellaan toimivan yhä enemmän niin turvallisuuden, talouskasvun kuin hyvinvoinninkin takaajana. Oppimisen korostumisen taustalla on nähty erityisesti niin kutsutun *elinikäisen oppimisen* ajatuksen nouseminen kehittyneiden teollisuusmaiden koulutuspoliittisen ajattelun keskiöön. (Rinne & Salmi 1998, 134, 141.) Elinikäisen oppimisen ideana on näkemys, jonka mukaan oppimista tulisi tapahtua muodollisen koulutuksen ohella koko ihmisen elämänkaaren ajan. Elinikäinen oppiminen sisältää muodollisen koulutuksen ohella myös kaikenlaisen muun, muun muassa työelämässä oppimisen (Ojala 2000, 102). Niinpä myös työorganisaatioiden ajatellaan nykyään muodostavan yhden yhä keskeisemmistä oppimisen foorumeista.

Erilaisissa elinikäisen oppimisesta tehdyissä strategioissa ja linjauksissa korostuu etenkin yksilöön kohdistuvat oppimishaasteet. Muun muassa Suomen elinikäisen oppimisen strategiassa, Oppimisen Ilo-mietinnössä, tärkeimmäksi menestystekijäksi määritellään ihmisen ”*kyky tunnistaa muutosten oleelliset piirteet, nähdä niissä avautuvat mahdollisuudet ja tehdä omaa tulevaisuuttaan joustavasti omien tavoitteidensa ja oman osaamisensa mukaisesti*” (KM 1997:14, 24). Ne, jotka eivät pysty tunnistamaan muutosten olennaisia piirteitä, eivätkä kenties joustakaan riittävästi, joutuvat tulevaisuudessa kärsimään entistä enemmän kyvyttömyydestään. Menestyksen avaimet ovat siis ennen kaikkea yksilön omassa käsissä ja henkilökohtaisissa oppimista koskevista asenteista. (Silvennoinen, Tulkki & Honkanen 2004, 234–235.) Oppimisen tärkeys nähdään nimenomaan siinä, että ihmisten ajatellaan sopeutuvan juuri sen turvin työelämän muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Komiteamietinnön mukaan epämuodollinen oppiminen tapahtuukin laajalti työssä ja siksi siihen liittyviä oppimismahdollisuuksia tulisi laajentaa. (Rinne & Salmi 1998, 205.)

Uhka osaamisen vanhenemisesta koskettaa tänä päivänä suurta osaa eri ammateissa toimivia. Erityisesti suuri riski on korkeasti koulutettujen kohdalla. Työtehtävästä riippuen

tietojen ja taitojen vanheneminen voi tapahtua nopeasti ja lyhyessä ajassa tai vähitellen pidemmän ajan kuluessa. Jatkuvan ammatillisen kehittymisen vaatimukset ja uudet joustavat, oppivat organisaatiot uudistavat täydellisesti myös käsitystämme urasta. Yhä useammat ammatit ovat muuttuneet staattisista koko ajan muuttuviksi. (Ruohotie 1996, 57–77.) Siinä missä tietyn ammatillisen peruskoulutuksen luotettiin vielä ennen takaavan suhteellisen pysyvän osaamisen, vaatii ammattitaidon ylläpito tänä päivänä yhä useammassa työssä jatkuvaa kehittämistä ja kouluttautumista (Sallila & Tuomisto 1999, 14). Ihmisen pärjääminen työ- ja arkielämässä riippuukin hyvin pitkälle siitä, miten hän kykenee mukautumaan uusiin tilanteisiin, hyödyntämään osaamistaan sekä oppimaan uutta (Ojala 2000, 17). Myös organisaatioiden menestyksen ymmärretään palautuvan yhä enemmän työntekijöiden oppimiseen, mikä onkin pakottanut ne arvioimaan uudelleen oppimisen merkitystä omassa toiminnassaan (Sallila & Tuomisto 1999, 33).

Työelämän oppimisvaatimusten korostumisen on tulkittu heijastelevan myös työntekijän- ja työnantajan välisessä *psykologisessa sopimuksessa* parhaillaan käynnissä olevaa muutosta. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan palkansaajien uskomuksia siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajaltaan vastineeksi omasta työpanoksestaan. Palkkiot voivat olla joko suoraan tai epäsuoraan taloudellisilla arvoilla mitattavissa olevia, kuten esimerkiksi palkka, luontaisedut, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys. Ne voivat olla myös työsuhteen kautta saatavia, muunlaisia palkkioita, joihin voi sisältyä hyvinkin vahvoja tunnelatauksia. Näitä ovat esimerkiksi työnantajan ja palkansaajan välinen luottamus, lojaalisuus, turvallisuus sekä arvostus. (Alasoini 2006, 23–24.)

Psykologisissa sopimuksissa käynnissä olevan muutoksen on tulkittu johtuvan erityisesti siitä, että yritykset ovat nykyisessä globalisoituvassa taloudessa alkaneet yhä enemmän rikkomaan entisenlaisia ”paternalistisia” psykologisia sopimuksia, joiden ytimenä on ollut palkansaajien lojaalisuuden ja täyden työpanoksen sekä näiden vastineeksi saatavan suhteellisen turvatun työsuhteen ja ennustettavien ansioiden välinen vaihtosuhde. Tämä on näkynyt erilaisina yritysten uudelleenjärjestelyinä, organisaatioiden keventämisinä, toimintojen ulkoistamisena sekä epätyypillisten työsuhteiden yleistymisenä. Seurauksena erityisesti oppimisen merkityksen on nähty korostuvan, sillä varmojen työsuhteiden sijasta työnantajat pyrkivät takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia oman



osaamisensa jatkuvaan kehittämiseen. Palkansaajat eivät sitoudukaan enää ensisijaisesti työnantajaansa, vaan itsensä kehittämiseen. (Alasoini 2006, 24- 25, 47–52).

Myös Järvensivun (2006) mukaan oppiminen näyttölee tänä päivänä yhä merkittävämpää osaa työntekijän- ja antajan välisessä suhteessa. Psykologisen sopimuksen sijasta hän käyttää *moraalisen sopimuksen* käsitettä. Siinä missä ”vaihdon välineenä” toimi Järvensivun mukaan ennen työnantajaa kohtaan osoitettu lojaalisuus ja hyvin tehty työ, on moraalisen sopimuksen elementiksi tänä päivänä nousemassa yhä enemmän työntekijän jatkuva oppimishalu. Järvensivun mukaan työelämän uusista pelisäännöistä kuitenkin vielä neuvotellaan ja kamppaillaan. Kamppailut kohdistuvat esimerkiksi lojaalisuuden molemminpuoliseen arvostamiseen sekä oppimisen suuntiin, määriin ja tiloihin. Koska säännöistä neuvottelu on vielä kesken, profiloivat työntekijät itseään herkästi sekä vanhan että uudenaikaisen moraalisen sopimuksen hengessä; sekä lojaaleiksi että oppimishaluisiksi. Lojaalisuutta osoitetaan välttämällä moraalisen sopimuksen lopullista irtisanomista, eli lähtemistä uuteen työpaikkaan tai koulutukseen, jos tilanne työpaikalla ei ole vielä selvä ja ”peli lopussa”. Profiloimalla itsensä niin sanotuksi hyväksi tyypiksi – muutosmyönteiseksi, lojaaliksi, oppimiskykyiseksi, koulutushaluiseksi, yhteistyökykyiseksi, tyytyväiseksi työhön ja työnantajaan, työpaikan tulevaisuuden tehtävien taitajaksi, terveeksi ja työssä jaksavaksi - työntekijä toivoo voittavansa työlle jatkoa. Järvensivun mukaan tämän päivän työpaikkapeli onkin muuttunut luonteeltaan kovemmaksi, sillä sitä pelataan yhä enemmän yksilöinä ja aiempaa kovemmillä panoksilla. Työpaikkapelin kohteena on työpaikka ja sen areena yhtä työpaikkaa laajemmin työmarkkinoiden ja koko työelämän kenttä.

### **2.2.1 Oppimisen muodot työelämässä**

Työelämässä tapahtuvan oppimisen muodot jaetaan yleensä kolmeen eri tyyppiin: *formaaliin*, *nonformaaliin* sekä *informaaliin* oppimiseen. Formaali oppimisella tarkoitetaan hierarkkisesti rakentuvan koulutusjärjestelmän puitteissa tapahtuvaa oppimista. Formaalisissa koulutusjärjestelmässä opiskelu on yleensä täysipäiväistä ja päätoimista, ja se tähtää viranomaisten hyväksymään ja normittamaan päättötodistukseen tai tutkintoon. Käytännössä formaalilla oppimisella tarkoitetaan työelämässä aikuisten tutkinto- ja kouluopintoja ja ammatillista pätevoitymistä. Nonformaali oppiminen ei taas perustu yhtenäiselle koulutusjärjestelmälle. Sen muotoja ovat esimerkiksi työhön liittyvä

täydennys- ja henkilöstökoulutus sekä yleissivistävät opinnot. Myös erilaiset harrastus-, yhteiskunnalliset -, sekä yleissivistävät opinnot ovat luonteeltaan nonformaaleja. Informaaliseksi oppimiseksi luetaan taas työssä tapahtuva opiskelu ja oppiminen. Informaali oppiminen voi työssä olla joko tietoista ja tavoitteista, kokemukseen perustuvaa oppimista tai monenlaisen tekemisen sivutuotteena tapahtuvaa satunnaista ja tiedostamatonta piilo-oppimista. (Silvennoinen 2004, 65–69.)

Ruohotien mukaan (2000, 3-14) työhön liittyvän oppimisen muodot voidaan taas jakaa kuuteen luokkaan, joita ovat 1) oppiminen tarkkailemalla tekemistä ja analysoimalla virheitä, 2) oppiminen vuorovaikutuksessa muiden kanssa, 3) oppiminen muodollisessa koulutuksessa, 4) oppiminen muita kouluttamalla ja opastamalla, 5) oppiminen avoimeen tasavertaiseen suunnitteluun osallistumalla, 6) oppiminen laadun varmistamisen yhteydessä. Luettelossa voi huomata korostuvan formaalin oppimisen sijasta etenkin erilaiset informaalin oppimisen muodot. Nyky-yhteiskunnassa tapahtuneelle oppimisvaatimusten kasvulle onkin Ruohotien mukaan ollut tyypillistä juuri se, että formaalin oppimisen rinnalla on alkanut korostumaan entistä enemmän informaalin oppimisen merkitys.

Vahervan (1999, 100) mukaan formaalia ja informaalia oppimista ei kuitenkaan tulisi käsittää toistensa vastakohtina, vaan pikemminkin toisiaan täydentävänä jatkumona. Siinä muodollisen koulutuksen keskeisenä tehtävänä on kehittää tiettyjä perusvalmiuksia ja pitkällä aikavälillä ennakoitavia uusia kvalifikaatiovaatimuksia sekä sosiaalista muun muassa perehdyttämiskoulutuksen kautta uudet työntekijät työyhteisöön ja mahdollistaa urakehitys esimerkiksi erilaisten tutkintojen kautta. Informaalin oppimisen keskeinen funktio on taas ylläpitää ja uusintaa jokapäiväisessä työssä tarvittavaa osaamista ja pitkällä aikavälillä kumuloida kokemukset hiljaiseksi tiedoksi.

Kaiken kaikkiaan työn ja oppimisen voi nähdä liittyvän hyvin keskeisellä tavalla toisiinsa. Työssä selviytymisessä tarvitaan sekä muodollista että epämuodollista oppimista. Tänä päivänä työtähti monissa organisaatioissa on kuitenkin niin kiivas, ettei aikaa erilaisiin formaalisiin koulutuksiin osallistumiseen välttämättä aina löydy. Tästä syystä erityisesti erilaiset informaalin oppimisen muodot soveltuvat henkilöstön mielestä usein paremmin osaamistarpeisiin vastaamiseen. Formaalin koulutusmuotojen, kuten esimerkiksi kokeneiden kouluttajien johdolla käytyjen kurssien etu on kuitenkin usein siinä, että niissä

opitut asiat jäsentyvät yleensä paremmin ja ne pystytään liittämään laajempiin kokonaisuuksiin. Formaalin koulutuksen heikkoutena on toisaalta usein pidetty etenkin sitä, että ns. siirtovaikutus jää siinä usein helposti heikoksi. Toisin sanoen koulutuksessa opitusta ei välttämättä siirry paljoakaan työssä käyttöön otetuiksi valmiuksiksi. (Vaherva 1999, 93–99.)

Koska työssä tapahtuva oppiminen liittyy monessa mielessä työntekoon itseensä, on työn ja oppimisen erottaminen kahdeksi toisistaan erilliseksi alueeksi synnyttänyt runsaasti myös arvostelua. Arvostelussa korostuu näkemys, jonka mukaan oppimista ajatellaan muodollisten koulutustilanteiden ohella tapahtuvan yhtä lailla - ja jopa enemmän, huomaamattomasti työn arjessa, esimerkiksi työtehtävien lomassa. Työelämän oppimisen onkin sanottu olevan suurimmilta osin ns. arkipäivän huomaamatonta metaoppimista ja monesti työnteossa on myös monia sellaisia puolia, joita ei yksinkertaisesti voi oppia muuten kuin työtä tekemällä (Silvennoinen 2004, 62–80). Tästä huolimatta työhön liittyvä oppiminen paikannetaan usein yksinomaan sitä varten organisoituihin oppimistilanteisiin ja työn tekemisen lomassa tapahtuva oppiminen mielletään taas helposti joksikin, mikä on ”pois työstä” eli työajan sitomiseksi tai jopa laiminlyömiseksi oppimisen kustannuksella. (Järvensivu 2006, 25.)

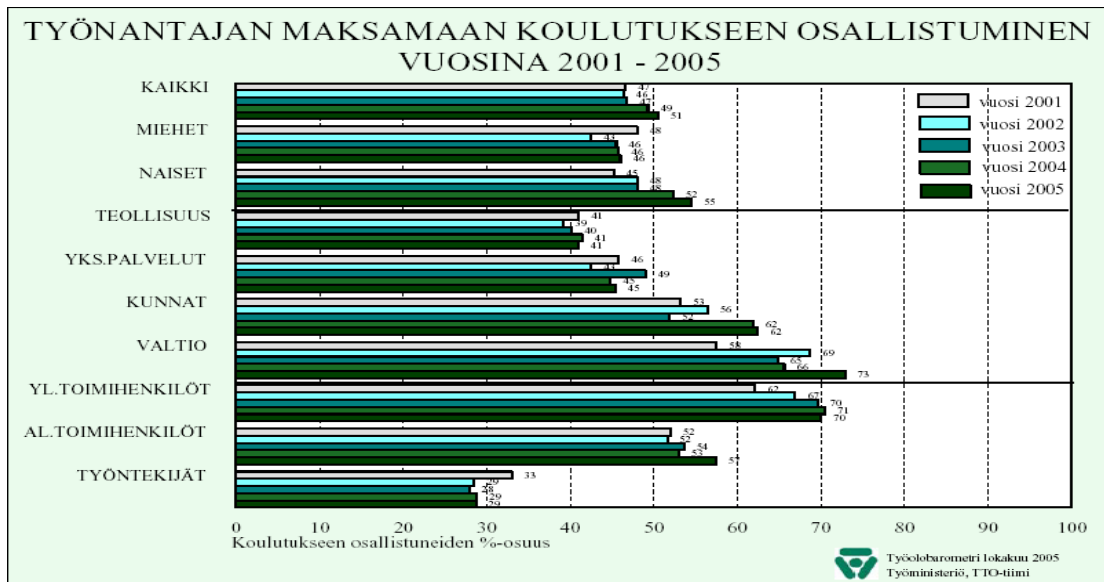
Yhtenä ratkaisuna työn ja oppimisen yhdistämisiongelmiin voi nähdä ennen muuta *oppimisen situationaalisen teorian*, jonka mukaan oppimista tapahtuu ihmiselämässä kaiken aikaa ja oppiminen on ilmiö, joka on läsnä kaikkialla. Oppimista tapahtuu siis suuressa määrin myös oppimiseen tähtäävän toiminnan ulkopuolella. (Järvensivu 2006, 28.) Myös tässä tutkimuksessa oppiminen käsitetään situationaalisen teorian mukaan niin, että oppimisesta puhuttaessa tarkoitetaan kaikkea sitä formaalia (esim. muodolliset ammatilliseen pätevytykseen tähtäävät koulutukset), nonformaalia (esim. henkilöstökoulutus) sekä informaalista oppimista (esim. arkipäivän oppiminen ja kokemuksesta oppiminen), jota työelämässä tapahtuu.

Oppiminen ymmärretään tutkimuksessa myös sosiologisesti. Tämä tarkoittaa ennen muuta sitä, että oppiminen nähdään myös yhteiskunnallisena ilmiönä. Sosiologisessa mielessä oppiminen käsitetään yhteiskunnassa kaikkialla läsnä olevana, ja näin myös koulutusjärjestelmästä osittain erillisenä ilmiönä. Sosiologinen näkökulma mahdollistaa oppimisen tarkastelun moniulotteisena ilmiönä, jolloin siihen voidaan nähdä liittyvän myös

esimerkiksi valtaa ja eri eturyhmien vastakkaisista intresseistä nousevaa kitkaa. Erityisesti se, käsitetäänkö oppimisen liittyvän pääosin työn arkeen vai nimenomaan erilaisiin sitä varten organisoituihin koulutustilanteisiin, palauttaa oppimisen helposti kysymykseen: kenen vastuulla oppimisesta huolehtiminen työelämässä lopulta on, työnantajan vai palkansaajan itsensä? Sosiologisesta näkökulmasta käsin oppiminen tapahtuu siis hyvin pitkälti erilaisten valtasuhteiden verkostossa ja oppimisprosessit integroituvat myös yhteiskunnallisen vallan ja kontrollin harjoittamiseen (Järvensivu 2006, 29–32). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna myös kaikenlaiseen oppimiseen liittyvään puheeseen voi ajatella kytkeytyvän erilaisia yhteiskunnallisia toimijoita, joilla on omat motiivinsa puhua oppimisesta (ks. Silvennoinen & Tulkki 1998).

### **2.2.3 Oppimisvaatimusten kohdentuminen**

Oppimisen merkityksen korostuminen on ilmennyt erityisesti erilaisten henkilöstön kehittämistoimintojen voimakkaana kasvuna (Tynjälä 2003, 42). Työministeriön työolobarometrin mukaan jopa puolet palkansaajista (51 %) osallistui työnantajan kustantamaan työpaikkakoulutukseen vuonna 2005. Kuviossa 1 on esitetty henkilöstökoulutukseen osallistumisen prosenttiosuudet sukupuolittain, sektoreittain sekä organisaatioaseman mukaan. Koulutukseen osallistuminen on myös jatkuvasti lisääntynyt. Myös kansainvälisesti vertaillen koulutukseen osallistuminen on Suomessa hyvin yleistä. Julkisella sektorilla osallistutaan henkilöstökoulutukseen yksityistä sektoria enemmän. Vähiten henkilöstön koulutusta on teollisuudessa sekä yksityisellä palvelusektorilla. Koulutuksen yleistymisen rinnalla yleinen trendi on ollut myös samanaikainen koulutuksien pituuksien lyhentyminen. Siinä missä koulutuspäiviä oli vuonna 2004 henkilöä kohti 6,7, oli päivien keskimäärä vuonna seuraavana vuonna vain 5,6. (Ylöstalo 2005, 99–101.) Tilastokeskuksen (2003, 63–64) selvityksen mukaan yritysten kustantama henkilöstökoulutus painottuu Suomessa eniten tietotekniikkaan, työelämän henkilökohtaisiin taitoihin ja niiden kehittämiseen sekä tuotantoon ja tekniikkaan liittyviin aiheisiin. Koulutusta annetaan runsaasti esimerkiksi myös myyntiin ja markkinointiin, johtamiseen ja hallintoon sekä kielitaitoon liittyvistä asioista.



**KUVIO 1. työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen vuosina 2001–2005 (Ylöstalo 2005, 100).**

Koulutuksen voi kuitenkin edelleen nähdä tuottavan keskeisimmät yhteiskunnalliset erot ja jaot (Julkunen ym. 2004, 44). Työelämässäkään koulutus ei ole koskaan jakaantunut tasaisesti kaikkien palkkatyöntekijöiden kesken, vaan myös sen sisällä se on toiminut merkittävänä, eri työntekijäryhmiä erottelevana tekijänä. Toisin sanoen työpaikkakoulutuksiin osallistuvat eniten yleensä juuri ne, joilla on jo ennestään parhaimmat pohjakoulutukset. Toisaalta esimerkiksi tietokoneiden käyttöönotto lähes jokaisella työpaikalla on tehnyt useilla työpaikoilla myös heikoimman pohjakoulutuksen saaneiden kouluttamisen välttämättömäksi. (Blom ym. 2001, 73–75.) Kasautuminen tulee esille myös koulutusten pituudessa, sillä viime vuosina esimerkiksi ylempien toimihenkilöiden koulutusjaksojen pituudet ovat olleet jopa kaksi kertaa pidempiä muihin työntekijöihin verrattuna (Ylöstalo 2005, 99–101). Koulutuksen kasautuva luonne on jokseenkin samalla tavalla nähtävillä myös Tilastokeskuksen selvityksessä (2003, 66–68), joka tuo esille että, mitä suurempi korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus yrityksessä on, sitä suuremmat ovat myös sen koulutusaktiivisuudesta kertovat luvut. Yrityksissä, joiden henkilökunnasta alle 25 % oli suorittanut korkea-asteen tutkinnon, koulutukseen osallistui vain runsas kolmasosa. Vastaavasti yrityksissä, joissa vähintään puolet työntekijöistä oli suorittanut korkea-asteen tutkinnon, lähes 60 % osallistui koulutukseen. Vastaavasti myös saatujen koulutustuntien määrä oli suurin niissä yrityksissä, joiden henkilöstöstä vähintään puolella oli korkea-asteen tutkinto.

# 3 TALOUDEN JA YHTEISKUNNAN MUUTOKSIA OSAAMIS- JA OPPIMISVAATIMUSTEN KASVUN TAUSTALLA

## 3.1 Tiedon roolin muutos

Osaamisen ja oppimisen merkitystä ovat kasvattaneet eritoten viime vuosikymmenien aikana tiedon roolissa tapahtuneet muutokset. Tiedon määrä ensinnäkin kasvaa nykyään yhä nopeammin. Kun esimerkiksi vielä 15 vuotta sitten tiedon sanottiin tuplaantuvan määrällisesti 15 vuodessa, vie se nykyään vain 15 kuukautta. (Ojala 2000, 28.) Nykyihmiset elävätkin monessa mielessä keskellä jatkuvaa informaatiovyöryä. Työn lisäksi myös vapaa-aika edellyttää yhä enemmän jatkuvaa informaation käsittelyä sekä kykyä löytää juuri omien tarpeiden kannalta relevanttia informaatiota. (Koski 1999, 13–15.) Kosken mukaan tiedon määrän lisääntymiseen liittyykin tänä päivänä kasvava riski niin sanottuun infoähkyyn, jolla viitataan erityisesti huonolaatuisen informaation yhä lisääntyvään määrään. Informaation lisääntynyt määrä voidaan Kosken mukaan nähdä jopa yhtenä nyky-yhteiskunnan keskeisimpänä työterveysriskinä, sillä työelämään perinteisesti liittyneiden vaaratekijöiden, kuten ammattitautien ja työtapaturmien sijasta, liittyvät työelämän riskit yhä enemmän henkiseen kuormittuneisuuteen, stressiin sekä kiireeseen. Informaatiokuormituksen hallinnasta onkin tullut yksi nyky-yhteiskunnan keskeisimmistä työterveyskysymyksistä ja työkykyä ylläpitävien ja edistävien toimintojen painopisteen uskotaan tulevaisuudessa siirtyvän yhä enemmän psyykkisen ja sosiaalisen työkyvyn edistämiseen sekä työntekijän kompetenssin ja ammattitaidon parantamiseen. (emt.13–21.)

Tiedon määrän nopea kasvu on toisaalta merkinnyt myös sitä, että se vanhenee ja menettää merkitystään entistä nopeammin. Tämän yhteydessä on ryhdytty puhumaan niin sanotusta tiedon puoliintumisajasta. Esimerkiksi viiden vuoden puoliintumisaika merkitsee sitä, että esimerkiksi ammattioppilaitoksessa suoritettujen ammattiopintojen tietomäärästä enää puolet on sovellettavissa viiden vuoden kuluttua. (Ruohotie 2000, 20.) Lääketieteessä tiedon puoliintumisen on sanottu tapahtuvan nykyään jopa 3-5 vuodessa ja organisaation käyttäytymistä koskevan tiedon 5-6 vuodessa (Ojala 2000, 28–29). Tämä on luonnollisesti johtanut siihen, ettei huippuosaaminenkaan kannata enää pitkälle, ellei osaamista uusita ja

ellei organisaatio uusiudu jatkuvasti. Yritysten kilpailukyvyyn säilyttäminenkin riippuu siis hyvin pitkälle uuden juuri tiedon synnyttämisestä. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 13.)

Keskeinen muutos on ollut myös sen tiedon aikaisempaa suurempi kompleksisuus. Tämä on merkinnyt ennen muuta eri tieteenalojen välisten rajojen hämärtymistä, jonka seurauksena esimerkiksi uuden tiedon hankkiminen on käynyt yhä hankalammaksi. Toisaalta se on merkinnyt myös sitä, että yhdellä tieteenalalla tapahtunut kehitys, tai siinä tehdyt havainnot, voivat hyödyntää monella tavoin myös muita tieteenaloja. (Ruohotie, 2000, 20.) Eri tieteenalojen asiantuntijoiden yhteistyöstä onkin tullut nyky-yhteiskunnassa yhä yleisempää. Esimerkiksi tutkimus syntyy nykyään usein erilaisista osajista koostuvissa monialaisissa, ongelmakeskeisesti organisoituneissa tutkimusryhmissä - ja verkostoissa. Oman erityisosaamisen hallitsemisen lisäksi niiden jäseniltä edellytetäänkin näin ollen erityisesti kykyä yhteistyöhön sekä taitoa tehdä itsensä ymmärrettäväksi myös niille, joiden tietopohja on erilainen. (Koski 1999, 97.)

Tiedemaailman ohella myös monen muun alan työtehtävät edellyttävät nykyään yhä enemmän verkostoitumista, vuorovaikutusta sekä tietojen ja osaamisen jakamista oman sekä muiden alojen ammattilaisten kanssa. Työelämässä tämä on näkynyt esimerkiksi erilaisten ryhmätyöskentelymuotojen ja yhteisprojektien käytön voimakkaana lisääntymisenä (Tynjälä 2003,41). Nykyään jopa 80 % Suomen työpaikoista onkin sellaisia, joissa ainakin osa töistä suoritetaan ryhmissä (Ylöstalo 2005, 60). Organisaatioiden kehittämisessä yhä keskeisemmiksi kysymyksiksi ovat nousseet erityisesti se, kuinka tietoa konstruoidaan, jaetaan ja käytetään, sekä miten tiimit ja organisaatiot oppivat (Tynjälä 2003, 41).

### **3.2 Teknologiset muutokset**

Myös nopea tekninen kehitys on ratkaisevalla tavalla vauhdittanut työelämän muutoksia. Erityisen näkyvää on ollut tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys, minkä seurauksena matkapuhelin, tietokone, internet sekä sähköposti ovat tulleet kiinteäksi osaksi yhä useamman palkansaajan työn arkea. Samalla tieto- ja viestintäteknologia-alojen merkitys esimerkiksi tuotannossa, ulkomaankaupassa sekä työllistäjänä on kasvanut huomattavasti. (Tilastokeskus 2003, 253–254.)

Tieto- ja viestintäteknologian merkitys taloudelle on nykyään niin suuri, että Suomi mielletään hyvin voimakkaasti niin sanotuksi *tietoyhteiskunnaksi*. Käsitteenä tietoyhteiskunta viittaa tieto- ja viestintäteknologian korkean käyttö- ja kehitysasteen ohella myös sellaiseen yhteiskuntamuodostumaan, jossa ammatti- ja työnjaossa korkealla osaamisella, koulutusta ja uuden tekniikan hallintaa edellyttävällä työllä ja palveluilla on hyvin keskeinen asema. (Blom ym. 2001, 16.)

Suomen nousu tietoyhteiskunnaksi sekä kansainvälisen kilpailun kärkimaiden joukkoon ajoittui 1990-luvun laman jälkeisiin vuosiin, jolloin taloudellinen romahdus ajoi yritysmaailman etsimään tieto- ja viestintäteknikasta uusia välineitä uuden kilpailuedun saavuttamiseksi (Blom 2001, 15). Euroopan Unioniin liittymisen yhteydessä tietoyhteiskunnaksi kehittyminen nousi myös keskeiseksi kansalliseksi tavoitteeksi, ja Suomea alettiin niin ikään jo vuonna 1995 kansallisen tietoyhteiskuntastrategian linjausten avulla tietoisesti ohjata kohti tietoyhteiskunnan tavoitteita. Seurauksen niin tietoyhteiskunnan infrastruktuuriin, kansalliseen innovaatiojärjestelmään kuin kilpailukyvyyn parantamiseen ryhdyttiin panostamaan uudella tavalla. Muista tietoyhteiskuntien huippumaista mallia ottaen myös Suomessa panostettiin entistä enemmän koulutukseen, tutkimukseen ja tuotekehittelyyn. Samalla talouden sääntelyä ryhdyttiin purkamaan, kilpailua vapauttamaan ja julkista kulutusta valvomaan tiukasti. (Julkunen ym. 2004, 39.) Kuitenkin eritoten uusi informaatioteknologia nähtiin yhdeksi keskeisimmäksi valttikortiksi vauraaseen, kaikille kansalaisille mahdollisuuksia tarjoavaan tietoyhteiskuntaan pääsemisessä (Blom 2001, 16) ja juuri se toimikin 1990-luvun loppupuolen vahvan talouskasvun veturina.

Nykyään myös yksilöiden työmarkkinamenestyksen voi sanoa riippuvan yhä enemmän juuri teknologian hallitsemisen taidoista (Raivola & Vuorensyrjä, 1998 75). Informaatioteknologia on korostanut myös oppimisen merkitystä, sillä teknologioiden muutokset ja innovaatiot ovat nykyisin suurin syy tiedon nopeaan vanhenemiseen (Ruohotie 2000, 21). Tietotekniikan käyttöön liittyvät valmiudet hankitaankin yhä useammin työelämässä kuin sitä edeltävässä muodollisessa koulutuksessa (Blom ym. 2001, 167). Tieto- ja viestintäteknikan edellyttämä osaaminen onkin lisännyt työpaikoilla tapahtuvaa henkilöstön koulutusta (Tilastokeskus 2003, 255). Yritysten kustantama koulutus on Suomessa painottunut eniten nimenomaan erilaisten tietotekniikkaan liittyvien taitojen opettamiseen (emt. 64). Tieto- ja viestintäteknikan kehittymisen ja käyttöönoton



seurauksena yhä useammassa työssä työntekijöiltä edellytetäänkin erityisesti tietokoneen ja - verkkojen käyttötaitoja, medialukutaitoja, kriittistä ajattelua sekä ongelmanratkaisutaitoja (Tynjälä 2003, 51).

Tietokoneiden käyttöönotto on tarkoittanut myös monien työtehtävien helpottumista ja nopeutumista sekä hyödynnettävissä olevan tiedon aikaisempaa parempaa saatavuutta (Ruohotie 2000, 21). Lisäksi se on usein myös helpottanut monia niin teollisuuden kuin toimistojenkin rutiineja etenkin mahdollistamalla yksinkertaisten toistoa vaativien toimintojen siirtämistä yhä enemmän koneiden varaan. Samalla monet monotoniset työt ovat muuttuneet aiempaa luovemmiksi sekä vaihtelevimmiksi. Tietotekniikka on myös mahdollistanut lukuisten vaarallisten ja hankalien töiden siirtämisen automaattisille tai etäohjatuille koneille. Myös työntekijät on usein voitu siirtää vaarallisesta ympäristöstä tekniikan avulla ohjaamoihin ja valvomoihin. Lisäksi tietotekniikan mahdollistama helpompi informaation saanti on parantanut työn ja tuotannon hallintaa. (Blom ym. 2001, 151.)

Toisaalta tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto on nähty synnyttäneen myös negatiivista kehitystä. Sen seurauksena esimerkiksi monet työpaikat ovat käyneet tarpeettomiksi ja toiset hävinneet kokonaan. Toisaalta se on samalla luonut niiden tilalla myös uutta työtä, mutta niiden suorittaminen vaatii usein myös parempaa koulutusta, korkeampaa osaamista sekä henkistä suorituskykyä. (Blom ym. 2001, 150.) Laman jälkeen uusia työpaikkoja onkin syntynyt erityisesti kasvukeskuksissa suhteellisen korkeaa koulutusta edellyttävissä tehtävissä ja vastaavasti vähän koulutettujen työttömyys on noussut korkeammaksi. Tietotekniikka onkin edennyt myös sosiaalisesti valikoiden niin, että esimerkiksi tietokoneet ja internetyhteydet ovat levinneet ensimmäiseksi suhteellisen hyvätuloisten ja paljon koulutusta saaneiden väestöryhmien keskuuteen. Myös lapset ja nuoret ovat yleensä saaneet melko luontevasti kosketuksen tietoyhteiskuntaan, kun taas vanhempien ja vähän koulutusta saaneiden kansalaisten keskuudessa tietotekniikan maailman on jäänyt vieraammaksi. Tieto- ja viestintäteknologian voikin sanoa synnyttäneen myös polarisaatiokehitystä, jonka myötä työntekijät ovat jakautuneet sen suhteen yhä enemmän voittajiin ja häviäjiin. (Kasvio 2002, 105- 112.)

### 3.3 Taloudellisissa ympäristöissä tapahtuneet muutokset

Myös taloudellisissa ympäristöissä tapahtuneet muutokset, kuten kansainvälistyminen ja verkostoituminen ovat lisänneet ammattitaidon jatkuvan kehittämisen ja ammatillisen uusiutumisen tärkeyttä. Kansainvälistyminen on ilmennyt sekä kansainvälisen tavara- ja palvelukaupan kasvuna että pääoman ja ihmisten liikkuvuuden lisääntymisenä (Dunning 1997, 37.) Talouden rakenteiden kansainvälistyminen on ollut kiivastahtista erityisesti siitä lähtien, kun valtiot alkoivat 1980-luvulla purkaa talouden kansallista sääätelyä. Seurauksena pääomat, tavarat ja palvelut sekä teollinen tuotanto päästettiin liikkumaan entistä vapaammin yli kansallisten rajojen. (Kantola 2006, 156.) Kansallisten rajojen murtuminen merkitsi erityisesti pääomista ja teollisesta tuotannosta käydyn kansainvälisen kilpailun lisääntymistä (Ruohotie 2000, 22). Seurauksena tavaroiden ja palvelujen tarjonta sekä kilpailu ovat lisääntyneet kaikilla aloilla. Lisääntynyt kilpailu ja toisaalta asiakkaiden kasvaneet odotukset ovat taas pakottaneet yhä useamman yrityksen keskittymään vain niihin asioihin, jotka se osaa parhaiten (Ojala 2000, 23). Seurauksena yritykset ovatkin alkaneet yhä enemmän keskittämään toimintaansa ydintoimialueille niin, että ne ovat saattaneet realistisesti pyrkiä joko globaaleiksi markkinajohtajiksi tai vähintään varteenotettaviksi pelureiksi omilla markkinoillaan (Heiskala 2006, 23).

Toisaalta talouden globalisoituminen on tarkoittanut myös sitä että, eri maissa sijaitsevien yritysten, järjestöjen ja valtioiden väliset riippuvuussuhteet ovat syventyneet. Esimerkiksi yrityksillä voi nykyään olla tytäryhtiöitä ja yhteistyöhankeita kaikilla mantereilla ja ne voivat hankkia työvoimansa, pääomansa, raaka-aineensa ja välituotteensa sieltä, mistä ne ovat parhaiten saatavilla, ja myydä tuotteitaan ja palveluitaan maailman kaikilla päämarkkinoilla. (Dunning, J H 1997, 37.) Kansainvälistä taloutta luonnehditaan myös verkostotaloudeksi, jossa menestyminen edellyttää eristäytymisen sijasta yhä enemmän yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Raivolan ja Vuorensyrjän (1998, 6) mukaan verkostoitumista ei kuitenkaan tapahdu yksinomaan yritysten välillä, vaan siinä osallisena ovat myös yksilöt. Verkostoituminen on niin ikään merkinnyt valtavan *globaalin jalustusverkon* muodostumista, jossa hyödykkeiden ja palveluiden markkinat toimivat yhä enemmän reaaliaikaisesti ja kauppavaihto yhä enemmän maailmanlaajuisena. Globaalissa jalustusverkossa pärjääminen edellyttää sitä, että kunkin alueen, yrityksen ja yksilön on löydettävä oma ydinosaisensa ja mahdollisimman hyvin hyödynnettävä sekä kehitettävä sitä. Oman erityisosaamisalan ja sen kehittämisen löytämisen ohella kansainvälistyneet

olosuhteet ovat niin ikään kasvattaneet myös yksilöiden kielitaidon, kulttuurien tuntemuksen, suvaitsevuuden sekä eettisyyden taitojen merkitystä yhä useammassa työssä. (Tynjälä 2003, 51.)

Taloudellisen toimintaympäristön muutos on tarkoittanut myös sitä, että markkinoiden toiminta on muuttunut yhä epävarmemmaksi ja vaikeammin ennakoitavaksi. Markkinoilla menestyminen edellyttääkin yrityksiltä entistä suurempaa riskinottamista, nopeutta, joustavuutta, integraatiota sekä innovatiivisuutta. (Ruohotie 2000, 22.) Erityisen tärkeää organisaatioille on myös osaava henkilökunta, jonka varaan voidaan nopeasti muutostilanteissa kehittää uudenlaisen toiminnan edellyttämää osaamista (Ojala 2000, 27). Tämän voi nähdä lisänneen työntekijöihin kohdistuvia osaamiseen ja oppimiseen liittyviä paineita. Korkeatasoisten, laajojen ja syvällisten taitojen lisäksi työntekijöiltä edellytetään myös kykyä kehittää osaamistaan nopeasti muuttuvien kansainvälisten markkinoiden vaatimusten mukaan. Organisaatioihin halutaankin nykyään töihin yhä enemmän monialaosajia, jotka ovat valmiita jatkuvasti oppimaan uutta ja siirtymään tarvittaessa kokonaan uusiin tehtäviin. (Ruohotie 2000, 22–23.)

### **3.4 Julkisen sektorin muutos**

Julkinen sektori on kasvanut viime vuosikymmeninä yhä suuremmaksi ja keskeisemmäksi osaksi kansantaloutta (Tikkanen & Vartia 2004, 61). Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä sosiaaliturvarahastot, joita ovat Kansaneläkelaitos, työeläkelaitokset, työttömyyskassat, Työttömyysvakuutusrahasto ja Koulutus- ja erorahasto. (Hautala 2003, 274). Myös evankelis-luterilainen ja ortodoksinen kirkko luetaan osaksi julkista sektoria (Julkinen sektori työnantajana 2006, 1). Julkisesta taloudesta puhuttaessa viitataan näiden yhteisöjen talouteen (Hautala 2003, 274).

Julkinen sektori saa tulonsa pääosin veroista, joilla se tuottaa sellaisia yleisiä palveluita, joiden tuottaminen markkinoiden varassa olisi vaikeaa tai mahdotonta. Monilla julkisen sektorin toimilla on myös tulonjaon tasoittamiseen tähtäävä tarkoitus. (Tikkanen & Vartia 2004, 61–62.) Suomalaista yhteiskuntaa kutsutaankin *hyvinvointivaltioksi* yleisimmin juuri sillä perusteella, että julkinen sektori tuottaa pääosan sen koulutus ja terveydenhuollon palveluista, huolehtii laajasti lasten ja vanhusten tarvitsemista palveluista ja eläketurvasta lakiin perustuen sekä tasaa monin tavoin tuloja verotuksessa, verotuilla ja tulonsiirroilla.

Julkisella sektorilla on myös merkittävä rooli talouden sisäisen kilpailun säätelijänä ja valvojana. (Hjerppe ym. 1999, 5.)

Karkeasti julkisen sektorin tehtävät voidaan jakaa kolmeen päätehtävään, joita ovat ensinnäkin talouden vakaan kehityksen ylläpitäminen, tuotanto- ja kulutus päätösten ohjaaminen sekä kolmanneksi sopivasta hyvinvoinnin jakautumisesta huolehtiminen. Varsinaisten hallinnollisten tehtäviensä lisäksi julkisen sektorin toiminta käsittää julkisten palveluiden tuotannon, johon kuuluu muun muassa maanpuolustus, opetus, terveydenhuolto, muut sosiaaliset tehtävät sekä liikennettä palveleva toiminta. (Hautala 2003, 274–275.)

Julkisella sektorilla muuttuneiden osaamis- ja oppimisvaatimusten taustalla voi edellä kuvattujen yhteiskunnan ja talouden muutosten ohella nähdä myös niin sanotun *julkisen sektorin muutoksen*. Sillä viitataan usein erityisesti 1990-luvun lamaan sekä sen seurauksena tehtyihin julkisten menojen leikkauksiin sekä julkisen sektorin rakenteiden ja toimintojen uudelleenjärjestelyihin. Julkisen sektorin muutos on kuitenkin myös osa laajempaa 1980- ja 1990-luvulla tapahtunutta yhteiskunnallisen toimintamallin muutosta, jossa kilpailukykytaloudellinen periaate korvasi aikaisemman, suunnittelutaloudellisen ajattelun koko yhteiskunnan tasolla, niin talouselämässä kuin julkishallinnossakin. (Heiskala 2006, 14).

Niin Suomea kuin muitakin OECD leimasi aina 1950- luvulta 1970-luvulle jatkunut pitkä taloudellinen kasvu. Aikakaudelle oli tyypillistä keynesiläisyyden mukaisen täystyöllisyyspolitiikan noudattaminen ja julkisten palveluiden jatkuva laajentaminen. (Julkunen 2001, 43–44.) Kasvun muissa OECD-maissa katkaisi kuitenkin 1970-luvun öljykriisit sekä julkisten menojen raju lisääntyminen, jonka seurauksena eri OECD-maissa alettiin 1980-luvun aikana toteuttaa lukuisia hyvinvointivaltion kuluja vähentämään tarkoitettuja ratkaisuja. Taloudellisen kasvun pysähtyminen pakotti sekä yritykset että valtiot myös etsimään uutta mallia uuden kasvun saavuttamiseksi. Keskeisimmäksi keinoksi otettiin ennen muuta kansallisten rajojen ylittävien, taloudellisten virtausten sääntelyn purkaminen. Seurauksena maailmantalous alkoi globalisoitua ennen näkemättömällä tavalla. (Heiskala 2006, 21–23.)

Toimintaympäristöjen muutos asetti kovia muutospainetta myös Suomelle, jossa ei vielä 1980-luvulla ollut koettu vastaavaa taloudellista kriisiä ja hyvinvointivaltion uudelleenjärjestelyä kuin muissa OECD maissa (Heiskala 2006, 28–29). Rahoitusjärjestelmä oli vielä 1980-luvun alussa hyvin säännelty ja pankkikeskeinen. Luotto- ja talletuskorot olivat säänneltyjä, samoin ulkomaisten valuuttojen korot. Säännöstelyyn ja suunnitteluun perustuva taloudellinen toiminta alkoi kuitenkin käydä mahdottomaksi niin yritysten kansainvälistymisen, teknologisten mullistusten kuin ei-säännellyn markkinarahan myötä. 1980-luvun puolivälissä Suomessa lähdettiin mukaan talouden liberalisointiin, muuttamalla äkillisesti rahoitusmarkkinoiden pelisääntöjä ja instituutioita. (Julkunen 2001, 57–58.) Muutokset merkitsivät ennen muuta siirtymistä suunnitelmataloudellisesta mallista kohti uutta, kilpailukykyyn perustuvaa taloutta. Käytännössä kilpailukyky-yhteiskuntaan siirtyminen tarkoitti erityisesti luopumista tuotantokeskeisestä, tehottomasti investoivasta sekä valtion ja pankkien pikkutarkasti ohjaamasta liiketoiminnallisesta mallista ja sen korvaamista amerikkalaistyypillisellä finanssien hallitsemalla, globaaleille markkinoille suuntautuneella järjestelmällä. Seurauksena Suomen liiketoimintajärjestelmää alkoikin 1990-luvulla leimata muiden OECD- maiden tavoin ennen muuta voimakas kansainvälistyminen, mikä ilmeni yritysten kansainvälisen suuntautumisen ohella muun muassa suorien ulkomaille suuntautuvien investointien ja omistusrakenteen muutoksina. (Heiskala 2006, 24–29.)

Kilpailutalouteen suuntautumisen yhteydessä myös julkiseen sektoriin alkoi kohdistua uudistuspaineita. Suomi haluttiin pitää mukana ”kansainvälisten suuntausten mukaisessa modernisaatiossa” mikä tarkoitti talous- ja työelämän ohella myös julkiseen sektoriin kohdistuvia modernisaatiopaineita ja pyrkimystä mukauttaa se kansainväliseen jälkitekollistuvaan informaatiotalouteen. (Julkunen 2001, 58.) Ensimmäiset varovaiset askeleet kohti kilpailun ja tehokkaamman toiminnan toimintalogiikkaa otettiin jo 1980-luvun puolella, Holkerin hallituksen käynnistämällä syvällisillä hallinnollisilla uudistuksilla. Muutoksia luotsattiin ”hallitun rakennemuutoksen” idealla ja niiden tavoitteena oli ennen kaikkea luoda paremmat edellytykset aiempaa avoimemmin toimivassa kansainvälisessä taloudessa selviytymiseen. (Tiihonen 2006, 94.)

Ennen lamaa tehdyt uudistukset jäivät kuitenkin verrattain vähäisiksi. Muutosten tarvetta vähensi se, että suomalaisen hyvinvointivaltion rahoituspohja oli vielä tuolloin suhteellisen vakaalla pohjalla. Talouskasvu, elinkeinorakenteen modernisaatio, julkisten palvelujen ja

sosiaaliturvan laajeneminen ruokkivat vielä toisiaan. (Julkunen 2001, 60.) Julkista sektoria kohtaa esitettiin ”suunnitelmatalouden marginaaleissa” kuitenkin voimakastakin kritiikkiä (Heiskala 2006, 15). Arvostelu kohdistui etenkin sen tehottomuuteen, palveluiden huonoon laatuun, heikkoon tuottavuuteen sekä julkisten menojen ja verorasituksen jatkuvaan kasvuun (Kasvio 1997, 74). Julkinen palvelutuotanto olikin 1980-luvulla kasvanut nopeammin kuin koko kansantalous keskimäärin (Tiihonen 2006, 94). Arvostelu kohdistui myös julkisen sektorin virkavaltaisuuteen sekä jäykkään byrokratiaan (Alasuutari 2006, 49). Vaikutteet hyvinvointivaltiota arvosteleviin keskusteluihin tulivat ennen muuta 1980-luvulla virinneestä kansainvälisestä keskustelusta, jossa OECD- maissa vallitsevan hyvinvointivaltiojärjestelmän ylläpidon nähtiin rasittavan liikaa maiden talouskasvua (Heiskala 2006,22).

Todellinen murros julkisen sektorin kehityksessä koettiin 1990- luvun syvän, taloudellisen laman seurauksena. Lama ajoi suomalaisen hyvinvointivaltion rahoituskriisiin, joka ensinnäkin pakotti leikkaamaan radikaalisti julkisen sektorin kuluja. Leikkausten ohella lama johti myös moniin julkisen sektorin toimintaa tehostaviin toimiin, joilla tavoiteltiin resurssien käytön rajoittamista, julkisen sektorin palvelujen sekä hallinnon laadun kohentumista, tuloksellisuutta sekä aikaisempaa suurempaa responsiivisuutta. (Julkunen 2001, 97.) 1990-luvulle olikin tyypillisiä monet julkisen sektorin järjestelmien rationalisoinnin ja virtaviivaistamisen pyrkimykset sekä erilaiset uudelleenarvioinnit (Karisto ym. 1999, 351). Tavoitteisiin pyrittiin omaksumalla erityisesti yksityiselle sektorille tyypillisiä toimintaperiaatteita sekä ideoita sekä arvioimalla julkista hallintoa sekä taloutta entistä enemmän liiketaloudelle ominaisin tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden kriteerein (Julkunen 2001, 96).

Valtion ja markkinoiden lähentyminen johti 1990-luvun aikana moniin radikaaleihin muutoksiin julkisen sektorin sisällä. Yksityiseltä sektorilta mallia ottaen uudistuksien keinoina käytettiin etenkin virastojen yksityistämistä, yhtiöittämistä, liikelaitostamista, ulkoistamista sekä kilpailuttamista.(Julkunen 2001, 97.) Vuosina 1991–98 yhtiöitettiin jopa 17 valtion laitosta (Siltala 2004, 294). Samaan aikaan toteutettiin myös suuria julkisen sektorin sisäisiä johtamis- ja budjetoituuudistuksia. Tavoitteena oli ennen muuta finanssikontrolli, toimintojen läpinäkyvyys, byrokratian purkaminen ja desentralisointi. Uudeksi periaatteeksi tuli, että julkisten organisaatioiden oli oikeutettava julkinen rahoituksena näyttämällä aikaansaannoksensa. Taustalla oli niin ikään talouselämän piiristä

vaikutteita saanut ajatus siitä, että resurssien tehokas kohdentaminen ja käyttö tuottavat maksimaalisen hyvinvoinnin rajallisten resurssien maailmassa. (Julkunen 2001, 97–98.)

Uudistusten ohella julkinen sektori alkoi toiminnassaan pyrkiä myös entistä suurempaan asiakaslähtöisyyteen ja palveluiden parempaan laatuun. Tulosjohtamisen rinnalle nousikin niin sanottu laatujohtaminen (Karisto ym. 1999,353) ja palveluita ryhdyttiin kehittämään yhä enemmän niiden käyttäjien tarpeiden sekä palautteiden pohjalta (Kasvio 1997, 84). Seurauksena muun muassa sosiaali- ja terveystalouden käyttäjät alettiin yhä selkeämmin mieltää asiakkaiksi ja palvelut tuotteiksi, joita voitiin minkä tahansa hyödykkeen tavoin ”paketoita” tai ”tuotteistaa” (Karisto ym. 1999, 353). Lisäksi yrityselämän palveluorganisaatioista mallia ottaen myös julkisella sektorilla alettiin määritellä sidosryhmiä, ryhmittelemään asiakkaita, jaottelemaan palvelutuotteita sekä panostamaan henkilökunnan asiakaskoulutuksiin (Möttönen 2001, 47).

Julkisen sektorin muutoksessa muuttui monella tavalla myös sen henkilöstöön kohdistuvat odotukset. Henkilöstöiltä vaadittiin ennen kaikkea sopeutumista uusiin organisaatio- ja ohjausmalleihin, alituisiin kehittämishankkeisiin sekä uusien sanastojen ja ajatuskehysten opettelua. (Julkunen 2001, 108.) Muutoksessa myös henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky alkoivat korostua uudella tavalla. Taustalla on esimerkiksi julkisen sektorin siirtyminen niin sanotusta virkamieskulttuurista palvelukulttuuriin (ks. Möttönen 2001). Palvelukulttuurin omaksuminen on tarkoittanut entistä suuremman asiakaslähtöisyyden ohella myös henkilöstön laatuosaamisen merkityksen kasvua. Kun tuotteita ja palveluja joudutaan jatkuvasti kehittämään asiakkaiden ja markkinoiden vaatimusten mukaan, tulee henkilöstön osaamisesta, kehittämisestä ja kouluttamisesta entistä tärkeämpää. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 70, 119.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen kytkettykin nykyään oleellisella tavalla esimerkiksi kuntien palvelustrategioihin (Julkinen sektori työnantajana 2006, 11).

Osaava- ja oppimiskykyinen henkilöstö nähdään nykyään yhä enemmän menestystekijänä niin julkisen sektorin kilpailukyvyyn kuin sen koko toiminta- ja palvelukyvyyn kannalta. Henkilöstön osaamisen- ja ammattitaidon vahvistaminen nostettiinkin 1990-luvulla yhdeksi keskeisimmäksi julkisen sektorin henkilöstöpolitiikan painopistealueeksi. (emt.) Henkilöstön osaamista kehitetään ja ylläpidetään erityisesti henkilöstökoulutuksen keinoin.

Muihin sektoreihin nähden julkinen sektori kouluttaakin henkilöstöään nykyään jopa selvästi eniten. Esimerkiksi valtion työntekijöistä jopa kaksi kolmasosaa osallistui vuonna 2005 työnantajansa kustantamaan koulutukseen. Myös kunnallisilla työpaikoilla koulutukseen osallistuminen on yleistä, sillä sen työntekijöiden koulutukseen osallistumisprosentti oli samana vuonna 67. (Ylöstalo 2005, 99.) Myös koulutusten pituudet ovat julkisella sektorilla muihin sektoreihin verrattuna pisimpiä. Osaltaan koulutuksen yleisyyttä selittää tietysti se, että esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa kuntatyönantajilla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia henkilöstönsä täydennyskoulutuksesta. Koulutuksen ohella työvoiman osaamistason varmistamiseksi julkisella sektorilla on lisäksi laajasti otettu käyttöön erilaiset esimiehen ja työntekijän väliset vuosittain käytävät kehityskeskustelut, joissa käydään läpi työntekijän kehittymistarpeet sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Julkinen sektori työnantajana 2006, 11–12.)

Henkilöstön kouluttamisen ohella julkisella sektorilla osaamistasoa on pyritty pitämään yllä myös rekrytoimalla osaavaa - ja koulutautunutta henkilöstöä. Henkilöstön koulutustaso onkin julkisella sektorilla muuhun työvoimaan verrattuna korkeaa sekä valtio- että kuntasektorilla. Valtion tehtäviin ei kuitenkaan ole olemassa omaa, varsinaista sisääntulokoulutusta, vaikkakin useimpiin asiantuntijatehtäviin vaaditaan yleensä ylempi korkeakoulututkinto ja joihinkin tehtäviin jokin määrätty tutkinto. Valtion henkilöstövoimavarojen johtamisesta vastaa Valtion työmarkkinalaitos, joka suunnittelee osaamisen johtamisessa käytettävät suuret linjaukset. Käytännön ratkaisuksista ja toimintamalleista vastaa taas organisaatiot itsenäisesti. Kunta-alalla monien työtehtävien hoitaminen vaatii taas lakiin perustuvien kelpoisuusvaatimusten täyttämistä. Ne taas usein edellyttävät etenkin tiettyä koulutusta. Esimerkiksi terveydenhuollon toimintaa ohjaa ammatinharjoittamislainsäädäntö. (emt. 11.)



## 4 TYÖNTEKIJÄN KOKEMUKSET

### 4.1 Työorganisaation muutos ja siihen sopeutuminen

Työelämän muutoksessa myös työorganisaatiot muuttuvat. Organisaatiomuutokset ovat organisaatioiden keinoja muuttaa aktiivisesti toimintaansa ja varmistaa menestymisensä myös tulevaisuudessa. Organisaatiomuutoksessa organisaatio siirtyy vähitellen nykyisestä toimintatavastaan ja elämästään kohti uutta ja nykyiseen verrattuna, toisenlaista elämänmenoa (Setälä 1994, 10). Organisaatiomuutosten taustalla on tavallisesti strategiapohjaan, tehtävä- ja teknologiaperustaan, yrityksen kasvuun ja henkilöstömuutoksiin, sisäisten muutosten kasaantumiseen tai organisaatio- ja johtamismallien leviämiseen liittyviä tekijöitä. Muutos voi olla joko organisaation omaan tahtoon perustuva tai deterministinen, eli jostain organisaatioon nähden ulkoisesta tekijästä, kuten esimerkiksi taloudellisesta murroksesta johtuva. (Tikkamäki 2006, 222.)

Muutokset eroavat toisistaan niiden syvällisyyden, nopeuden ja kompleksisuuden suhteen. Organisaatiomuutokset voivat koskea joko organisaatioiden perustetehtävää, rakennetta, toiminnallisia rutiineita tai siinä vallitsevaa kulttuuria. (emt., 222–223.) Erityisen merkittävänä voidaan pitää muutoksia, jotka koskettavat organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. Organisaatiokulttuurin muuttamisen tekee haasteelliseksi erityisen se, että se perustuu ihmisten syvälle juurtuneisiin toimintatapoihin, ajattelumalleihin ja arvoihin. (Kotter 1996, 136.) Organisaatiokulttuuri toimiikin eräänlaisena viitekehyksenä, jonka kautta erilaisia työyhteisössä tapahtumia tarkastellaan (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 290). Scheinin mukaan organisaatiokulttuurin muuttamista voidaan pitää sitä vaikeampana, mitä iäkkäämpi organisaatio on ja mitä vakiintuneempi identiteetti sille on ehtinyt muodostua (Schein 1987, 277–299).

Suuret organisatoriset uudelleenjärjestelyt päätetään usein kaukana työntekijöistä, eikä henkilöstö juurikaan voi vaikuttaa siihen, miten työt työpaikoilla tulisi tehdä tai millä tavalla työolosuhteita tulisi muuttaa (Kirjonen 1999, 48). Muutokseen on siis usein vain yritettävä parhaansa mukaan sopeutua. Muutosten kohtaaminen ja hyväksyminen edellyttävätkin ennen muuta valmiutta vanhasta luopumiseen ja uusille haasteille itsensä alttiiksi asettamista. Usein muutokset kuitenkin herättävät ihmisissä pelkoja, minkä vuoksi

niihin saatetaan suhtautua varauksella ja vastahakoisesti. Tyypillisesti muutostilanne synnyttää erityisesti erilaisia *menettämiseen liittyviä pelkoja*: ihmiset pelkäävät menettävänsä esimerkiksi asemansa tai paikkansa organisaatiossa tai kokevat, että heidän tekemänsä työn arvo laskee, eikä oma osaaminen enää riitä sen suorittamiseen. Usein myös henkilökohtaisten intressien ja oman identiteetin koetaan olevan uhattuna. (Ylikoski 1993, 28–29; Juuti & Lindström 1995, 27.) Pelot voivat olla aiheellisia, sillä muutos edellyttää aina jostakin luopumista. Työntekijä voi joutua luopumaan esimerkiksi työtovereistaan, totutusta työnkuvasta tai vaikka koko työpaikastaan. Muutokseen liitetyt mielikuvat synnyttävät usein kuitenkin myös aiheetonta pelkoa, mikäli esimerkiksi muutoksesta tiedottamisessa on ollut puutteellista (Haveri & Majoinen 2000, 29.) Pelkojen ohella muutosten vastustamisen taustalla on monesti ennakkoluuloja muutoksen synnyttämää uutta ja vierasta kohtaan, huolta oman aseman heikkenemisestä sekä väsymystä muutosten aiheuttamasta lisätyöstä sekä uuden oppimisen vaatimuksista (Tikkamäki 2006, 224). Suuret muutokset aiheuttavatkin usein stressiä, epävarmuuden sekä ahdistuneisuuden tunteita, jotka ovat yhteydessä erityisesti työntekijöiden huoleen omasta selviytymisestä ja työpaikan säilymisestä (Callan 1993, 64).

Muutostilanne saattaa saada työntekijöissä aikaan myös erilaisia rutiininomaisia puolustusmekanismeja, joilla muutosta yritetään estää tai suojautua sen vaikutuksilta. Puolustusmekanismeina saatetaan käyttää esimerkiksi keskustelusta kieltäytymistä tai muunlaista suoran kommunikoinnin välttelemistä. (Tikkamäki 2006, 224.) Työyhteisön jäsenet kokevat puolustusmekanismit usein kuitenkin itselleen tärkeiksi, sillä niiden koetaan luovan muutoksen keskelle turvallisuudentunnetta ja niiden avulla voidaan myös yrittää peittää virheitä (Tikkamäki 2006, 224; Argyris 1999,56).

Työntekijöiden vastustuksen ja stressaantumisen onkin usein ajateltu kuuluvan luonnollisena osana muutokseen sopeutumiseen (Callan 1993, 64–65). Muutoksia vastustetaan, koska ne ovat hyppäys tuntemattomaan ja vievät epävarmuuden tilaan (Rajakaltio 1994, 285). Ensimmäinen reaktio muutokseen onkin yleensä sen vastustaminen, joka liittyy epätietoisuuteen siitä, mistä muutoksessa on kysymys (Ylikoski 1993, 37). Muutosvastarinta ei siis välttämättä kerro muutoshaluttomuudesta, vaan se on myös merkki terveestä organisaatiosta, jossa työntekijät kantavat huolta tulevaisuudestaan (Virkkunen 1993, 64).

Esimerkiksi Nakarin ja Valteen (1995) näkevät vastustamisen keskeisenä vaiheena prosessissa, jossa työntekijä kohtaa muutoksen. Ensimmäisessä vaiheessa pintaan nousee usein toimintakyvyttömyys, pysähtyminen ja voimattomuuden tunne. Tätä seuraa usein tapahtuneen kieltäminen tai sen merkityksen vähättely. Kolmannessa vaiheessa todellisuuteen kuitenkin vähitellen herätään, mikä aiheuttaa herkästi masennusta, näköalattomuutta ja apatiaa. Neljännessä vaiheessa masennus kuitenkin vähitellen vaihtuu tosiasioiden sulattamiseen ja hyväksymiseen ja yksilö alkaa viimein hyväksyä muutoksen realiteetit ja irrottaa otettaan vanhasta. Tämän jälkeen hän voi jo kokeilla uutta ja etsiä uusia toimintamalleja. Kuudennessa vaiheessa, muutoksen merkitys löydetään ja yksilö alkaa ymmärtää muutoksen syitä ja seurauksia. Lopulta muutos sisäistetään ja yksilö löytää uuden tasapainon. (Nakari & Valtee 1995, 116–117.)

Todellisuudessa muutoksiin sopeutuminen ei kuitenkaan liene yhtä suoraviivaista. Monet tutkimukset ovat myös tuoneet esille, että muutoksiin sopeutuminen on luoteeltaan varsin yksilöllistä ja eri ihmiset sopeutuvat niihin varsin eri tavoin (Pihala 2003, 92) ja eri työntekijät voivat nähdä samassa muutoksessa hyvinkin erilaisia uhkia ja mahdollisuuksia.

## **4.2 Organisaatiomuutokseen sopeutumisen esteitä ja edellytyksiä**

Muutoksen onnistunut läpivieminen riippuu monenlaisista tekijöistä. Nakari ja Valtee korostavat, että muutoksen onnistuminen on hyvin pitkälti kiinni siitä, pitävätkö työntekijät muutosta nykytilanteeseen verrattuna järkevänä, perusteltuna ja tavoittelemisen arvoisena. Usein muutosten keskeisin pullonkaula onkin se, että muutos ei saa riittävää kaukupohjaa siinä työskenteleviltä ihmisiltä eikä muutokseen sitouduta. (Nakari & Valtee 1995, 120,68). Myös Haverin ja Mahjoisen (2000) mielestä organisaatiomuutosten onnistuminen riippuu keskeisesti yksittäisistä työntekijöistä. Elleivät työntekijät ymmärrä ja hyväksy muutosta, käy myös sen vakiinnuttaminen organisaatiossa mahdottomaksi. (Haveri & Mahjoinen 2000, 31–32.) Organisaatiossa tulisikin vallita yhtenäisyyden kulttuuri, jossa työntekijät voisivat vahvasti tuntea olevansa osa suurempaa kokonaisuutta ja työskentelevänsä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hajallaan olevassa työyhteisössä kaikenlaista pysyvyyttä yleensä sen sijaan varjellaan ja muutoksia vieroksutaan. Organisaatiomuutoksen voikin nähdä toteutuvan tehokkaimmin silloin, kun organisaation koko henkilöstöllä, johdolla, esimiehillä ja eri henkilöstö- ja ammattiryhmillä sekä toimintaa ohjaavilla päättäjillä on samanlainen käsitys aidosta muutostarpeesta. Usein

tilanne kuitenkin hahmotetaan johdon ja työntekijöiden tahoilla eri tavoin, sillä johto näkee toimintaympäristön muospaineet usein selvemmin ja muutos voidaan käsittää jopa elintärkeäksi. Samalla henkilöstö voi kuitenkin olla nykytilanteeseen täysin tyytyväinen eikä tarvetta muutokselle nähdä. (Virkkunen 1993, 49, 76).

Yhteiseksi koettujen tavoitteiden merkitys tulee esille myös Pihalan pro gradu-tutkimuksessa, jossa tarkastellaan työntekijöiden organisaatiomuutokseen liittyviä epävarmuudentunteita. Työntekijöiden muutokseen suhtautumista ohjasi Pihalan tutkimusorganisaatiossa erityisesti työntekijöiden käsitykset muutoksesta koituvista hyödyistä. Jos suurimmaksi muutoksista hyötyjäksi nähtiin työnantaja ja muutoksesta itselle koituvat hyödyt vastaavasti heikoiksi, oli negatiivinen suhtautuminen suhteessa muutokseen todennäköistä. Kun muutoksesta nähtiin taas hyötyvän myös itse, oli muutoshalukkuuskin suurempaa. (Pihala 2003, 105–109.) Myös Tikkamäen mukaan työntekijöiden huomioiminen on muutosten suunnittelussa ja läpiviemisessä tärkeää, sillä jos toiminnan suuntaa ja sitä ohjaavia tavoitteita rakennetaan yhdessä, nähdään muutos todennäköisemmin mielekkäänä sekä positiivisena oppimishaasteena. Jos muutokselta sen sijaan puuttuu työorganisaatiossa yhteisesti määritelty suunta, on myös negatiivinen suhtautuminen siihen todennäköisempää. (Tikkamäki 2006, 331–337.)

Mattilan (2006) väitöskirjatutkimuksessa työntekijöiden organisaatiomuutoksiin suhtautumisen taustalla oli ennen muuta työntekijän *aikaisemmat kokemukset, erilaiset luottamustekijät* sekä *työntekijän tulevaisuudenodotukset*. Aikaisempien kokemusten merkitys näkyy Mattilan mukaan muutostilanteessa niin, että työntekijät arvioivat käynnissä olevia muutostilanteita hyvin herkästi aikaisempien, henkilökohtaisten kokemustensa pohjalta. Jos organisaatiolla on taustallaan epäonnistuneita muutoksia, ei tuleviinkaan muutoksiin todennäköisesti suhtauduta luottamuksella. Toisaalta epävarmakin tulevaisuus voi näyttäytyä työntekijöille valoisana, mikäli aikaisemmat kokemukset työnantajan toiminnasta ja luotettavuudesta sekä työyhteisön paineensietokyvystä eivät anna aihetta epäluuloon tai pelkoon. Työorganisaation oman menneisyyden ohella myös muu historia, kuten yleiset uutiset taloudesta ja muiden yritysten näkymistä, lomautuksista ja irtisanomisesta voivat vaikuttaa siihen, miten omassa työorganisaatiossa tapahtuviin muutoksiin suhtaudutaan. (Mattila 2006, 76, 109.)

Luottamus määrittää muutoksiin suhtautumista taas niin, että erityisesti sen puute eli epäluottamus, vaikuttaa heikentävästi työorganisaation kykyyn kohdata uutta sekä keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin. Mattilan tutkimuksessa nousi esiin kolme keskeistä luottamuksen yläkategoriaa, jotka ovat yhteydessä muutoksen kokemiseen. Nämä ovat *työnantajaa ja johtoa kohtaan tunnettu luottamus, työtovereita - ja työyhteisöä kohtaan tunnettu luottamus* sekä *itseä kohtaan tunnettu luottamus*. (emt. 77.)

Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus sisältää Mattilan mukaan ennen muuta kokemukset työpaikan pysyvyydestä sekä työnantajan osoittamasta arvostuksesta. Muutoksen yhteydessä työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus tuli hänen tutkimuksessaan esille myös työntekijöiden ”pelin reiluutta” koskevilla arvioilla, eli arvioilla muutoksen yhteydessä käytettyjen menettelytapojen reiluudesta. Jos menettelytavat koettiin epäoikeudenmukaisiksi ja epäjohtomukaisiksi, johti tilanne helposti johtoa kohtaan tunnettuun epäluottamukseen. Epäluottamuksen taustalla on usein myös kokemukset työpaikan epävarmuudesta tai työnantajan piittaamattomuudesta, mikä liittyi usein lähiesimiesten muutoksissa jakamiin tietoihin tai omaksuttuihin toiminnan tapoihin. Myös fyysinen etäisyys ja laaja hierarkia muodostavat keskeisen haasteen johtoa kohtaan tunnetun luottamuksen kannalta. Johtoa kohtaan tunnettu luottamus on yhteydessä myös henkilökunnan käsityksiin johdon kyvykkyydestä sekä valittujen toimintatapojen eettisyydestä. (emt. 79–86.)

Mattilan mukaan myös työtovereita ja työyhteisöä kohtaan tunnettu luottamus on muutoksen onnistuneen läpiviemisen kannalta tärkeää. Erityisesti kokemus yhteisön jäsenten yhdenvertaisuudesta rakentaa luottamusta. Jos työyhteisön jäsenten tiedot, taidot ja niillä rakennettu status ovat kuitenkin eri tasoilla, jää kollegiaalisuudelle paljon vähemmän tilaa. Epäluottamuksen taustalla onkin usein myös kokemus työyhteisön huonosta hengestä. (emt. 90.)

Itseä kohtaan tunnetun luottamuksen taustalla ovat Mattilan mukaan työntekijän kokemukset omista onnistumisista ja henkilökohtaisista ansioista sekä oman työn ja ajan hallinnasta. Turvallisuutta rakentaa erityisesti tunne oman työn rajojen hallittavuudesta ja tuntemisesta. Itseä kohtaan tunnettu epäluottamus liittyykin erityisesti epäonnistumisen kokemuksiin ja tunteeseen, ettei oman työn hallinta ole enää mahdollista. (emt. 91–92.)

Muutostilanteeseen suhtautumista määrittää myös se, minkälaisia henkilökohtaisia tulevaisuudenodotuksia työntekijä niihin liittyy. Organisaatiomuutokseen liitetyt toiveet voivat olla sävyiltään joko positiivisia tai negatiivisia. Mattila tunnisti omassa väitöskirjatutkimukseensa haastattelemiensa henkilöiden puheesta kaikkiaan seitsemän tulevaisuudenodotuskategoriaa. Nämä tulevaisuudenodotukset liittyvät 1) *varmuuteen työpaikasta ja statuksesta*, 2) *epävarmuuteen työpaikasta ja statuksesta*, 3) *toiveeseen yhteisöllisyydestä*, 4) *toiveeseen etenemisestä ja kehittymisestä*, 5) *pelkoon pätemättömyydestä ja jaksamisesta*, 6) *toiveeseen kunniallisuudesta* sekä 7) *pelkoon kunnianttomuudesta*. (emt. 93.)

Kaiken kaikkiaan organisaatiomuutokseen sopeutumista voidaan pitää hyvin moniulotteisena prosessina, johon vaikuttaa monet eri tekijät. Keskeisiä sopeutumisen edellytyksiä voi löytää niin työorganisaation johdosta ja sen työyhteisöistä ja ennen kaikkea yksittäisistä työntekijöistä. Kiteytetysti voidaan sanoa, ettei mitään muutosta ole mahdollista saada jalkautettua organisaatioon, ellei se ensin tule hyväksytyksi ja ymmärretyksi sen jokaisen jäsenen tasolla (Haveri & Majoinen 2000, 31–32).

### **4.3 Osaamis- ja oppimispaineiden kokeminen**

Organisaatioissa toteutettavat muutokset asettavat erityisiä haasteita niissä työskentelevien ihmisten kyvykkyydelle sopeutua uusiin ja usein monimutkaistuviin toimintaympäristöihin. Muutokset asettavat usein koviakin paineita osaamisen ja oppimisen suhteen, sillä niiden myötä myös työntekijöiden tehtävät ja työnjaolliset suhteet saattavat muuttua perusteellisesti. Aikaisemmissa tutkimuksissa organisaatiomuutosten kohteiksi joutuneiden ihmisten kokemuksia on tarkasteltu erityisesti niihin liittyvien työttömyyssuhkien näkökulmasta. Vähemmän on tietoa siitä, miten henkilöstö kokee muutostavoitteisiin liittyvät, asiantuntemukseensa kohdistuvia paineet. (Kirjonen 1999, 51–52.) Seuraavassa tarkastellaankin yleisemmällä tasolla osaamis- ja oppimispaineiden kokemista sekä siihen yhteydessä olevia tekijöitä.

#### **4.3.1 Oppimis- ja osaamispaineet mahdollisuuksina**

Monet työoloja kartoittaneet tutkimukset näyttävät viittaavan siihen, että työhön liittyvä oppiminen mielletään tänä päivänä ennen muuta työhön positiivisesti liittyvänä puolena. Muun muassa Työministeriön teettämässä, vuoden 2005 työolobarometrissa, työn tarjoamat oppimismahdollisuudet on sisällytetty yhdeksi keskeisimmistä

työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Työntekijöiden tyytyväisyyttä oman työpaikkansa toimintatapoihin on tarkasteltu esimerkiksi juuri työn tarjoamien oppimismahdollisuuksien kautta. Tulosten mukaan suomalaisten palkansaajien myönteiset arviot oman työpaikkansa toimintatavoista liittyvätkin ennen muuta siihen, että *työssä voi oppia uusia asioita*, työtehtävistä keskustellaan yhdessä, työpaikkaa pidetään varmana, tietoja välittämistä avoimena sekä johdon ja alaisten välisiä suhteita hyvinä. Negatiivisista asioista selvimmin nousivat taas esille työntekijöiden kokemukset työntekijöiden vähydestä työtehtäviin nähden sekä se, että työpaikoilla koettiin jäävän paljon piiloon sellaisia asioita, joista pitäisi keskustella avoimemmin. (Ylöstalo 2006, 61.)

Myös Tilastokeskuksen vuosina 1977–2003 toteuttamien työolotutkimusten mukaan työntekijät kokevat työhön liittyvät oppimismahdollisuudet itselleen koko ajan tärkeämmiksi työn ominaisuuksiksi. Tämä näkyy siinä, että suomalaiset palkansaajat ovat ilmoittaneet työssään viimeisen parinkymmenen vuoden sisällä tapahtuneiksi, positiivisiksi muutoksiksi nimenomaan työtehtävien monipuolistumisen sekä työn luonteen muuttumisen entistä mielenkiintoisemmaksi ja kasvaneen mahdollisuuden osallistua erilaisiin työpaikkakoulutuksiin. (Lehto & Sutela 1999, 54.) Nykyään itsensä kehittäminen työssä koetaan usein jopa huomattavasti tärkeämmäksi kuin esimerkiksi työpaikan hierarkiaportaissa eteneminen (Lehto & Sutela 2004, 34).

Työn tarjoamat oppimismahdollisuudet näytetään siis sisällytettävän tämän päivän työelämässä hyvin vahvasti niin sanotun ”*hyvän työn*” määritelmään. Hyvä, tyydyttävä ja antoisa työ käsitetään hyvin yleisesti ennen muuta runsaasti oppimis- sekä kehittymismahdollisuuksia tarjoavaksi työksi. (Silvennoinen 1998, 88) Tätä havainnollistaa mainiosti muun muassa se, että neljä viidestä suomalaisesta palkansaajista on ilmoittanut pitävänsä työnsä tärkeimpänä ominaisuutena ennen muuta sen *mielenkiintoisuutta*. Toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin sen sijaan työpaikan sosiaalisia suhteita ja yllättävästi vasta näiden jälkeen nousivat esille sellaiset tekijät kuin työsuhteen varmuus sekä palkka. (Anttila 2006, 10–11; Nurmela ym. 1997.)

Palkansaajien työilleen asettamien odotusten ja arvojen muutoksen on tulkittu johtuneen erityisesti yleisen koulutustason noususta, elinkeino- ja ammattirakenteen ja sekä työskentelytapojen muutoksista (Anttila 2006, 8). Hyvän työn kriteerien muutosta on selitetty myös työelämää 1960-luvun puolivälin jälkeen leimanneella

*humanisoitumisaallolla* (ks. Julkunen 1987). Aikakautta leimasi vahvasti erilaiset protesti- ja oppositioliikkeet, joiden myötä myös erilaiset työolosuhdekysymykset nostettiin kritiikin polttopisteeseen. Siinä missä työläisten tyytymättömyyden aiheuttajina oli vielä aikaisemmin ollut työturvallisuuteen, köyhyyteen ja toimeentuloon liittyvät epäkohdat, kiinnittyi huomio nousevan vaurauden sekä koulutustason yhteiskunnassa kokonaan uudenlaisiin kysymyksiin. Julkunen (1987) mukaan vallalle nousi erityinen *elämisen laatua* korostava ajattelutapa, jonka seurauksena myös työelämältä alettiin vaatia esimerkiksi sellaisten tarpeiden kuin hyväksytyksi tulemisen, arvonannon sekä itsensä toteuttamisen realisaatioita. Perinteiseen tayloristiseen työhön kohdistuneen kritiikin seurauksena työläiset nousivatkin laajaan kapinaan ”liukuhihnoja vastaan” ja työltä lähdettiin vaatimaan yksitoikkoisuuden, haasteettomuuden ja hierarkkisen valvonnan sijasta suurempaa itsenäisyyttä, enemmän mahdollisuuksia työntekijän tietojen ja taitojen käyttöön sekä suurempaa osuutta työn suunnittelussa. Julkunen mukaan työn humanisoitumisaallon moottorina toimi kaikissa teollisuusmaissa samaan aikaan vilkastunut yhteiskuntatieteellinen tutkimus, joka synnytti suuren haasteen työoloista vastuussa oleville tahoille tarjoamalla niille täysin uusia työelämän laadun ja työn inhimillistämisen oppeja ja välineitä. Niiden hedelmänä erityisesti erilaiset kokeilut työntekijöiden osallistumisjärjestelmillä, työn uudelleenorganisoinnilla, liukuvalla työajalla yms. alkoivatkin laajasti yleistyä. (Julkunen 1987, 39–47.)

Humanisoinnin vanavedessä myös hyvän työn kriteerit muuttuivat ja ideaalina alettiin yhä voimakkaammin nähdä työntekijän motivointi työnsä sisältöön ja suurempaan autonomiaan sekä vastuuseen (Toikka 1984, 42–43). Myös yksilön mahdollisuus toteuttaa itseään ja kehittyä työssään nähtiin yhä merkittävämpänä, ja tätä kautta myös oppiminen ja oppimismahdollisuudet liitettiin yhä voimakkaammin hyvän työn arvosteluperusteisiin (Kira 2003, 4). Työn kielteisimpinä piirteinä alettiin taas pitää sellaisia ominaisuuksia kuin toisto ja yksitoikkoisuus, kykyjen ja taitojen alikäyttö, itsemääräämisen ja vastuullisuuden puute, pakkotahtisuuden ja alituisen tarkkaavaisuuden vaatimukset sekä vuorovaikutuksen puute. Oppiminen nousikin keskeiseksi työntekijöiltä edellytettäväksi valmiudeksi humanisoitumisaaltoa seuranneiden organisaatiomuutosten ja niiden myötä tapahtuneiden tehtäväkuvien laajentumisen yms. seurauksena. (Julkunen 1987, 153, 251).

2000- luvulle tultaessa työssä oppiminen onkin noussut yhä keskeisempään asemaan ja esimerkiksi työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen on lisääntynyt



selkeästi. Myös oppimiseen suhtautuminen on hyvin positiivista ja, sillä jopa noin puolet palkansaajista kokee itsensä kehittämisen työssä erittäin tärkeäksi ja käsitykset omista kehittymismahdollisuuksista ovat muuttuneet palkansaajien keskuudessa vuosi vuodelta positiivisimmiksi. (Lehto & Sutela 2004, 33–35.) Monet kokevatkin, että oppimismahdollisuuksien lisääntyminen sisältää mahdollisuuden esimerkiksi työn mielekkyyden kasvuun tai jopa etenemismahdollisuuksien lisääntymiseen. Muun muassa Härkösen julkisen sektorin työntekijöiden oppimis- ja työmotivaatiota käsittelevässä pro gradu-tutkimuksessa työntekijät kokivat uuden oppimisen tarjoavan paitsi mahdollisuuden työtä helpottavien ja rikastavien taitojen ja tietojen oppimiseen, myös vaihteluun ja jonkinlaiseen ”hengähdystaukoon” oman työn rutiineista ja arjesta. Oppiminen näyttäytyikin ennen muuta työhön motivoivana tekijänä. (Härkönen 2006, 116.) Kautto-Koivulan tutkimuksessa (2000, 55) oppimismahdollisuudet miellettiin usein myös itsensä kehittämisen tai uralla etenemisen välineiksi. Myönteistä suhtautumista edesauttoi erityisesti kokemus oppimisen hyödyllisyydestä, opiskelun nautittavuudesta sekä vaihtelusta.

#### **4.3.2 Oppimis- ja osaamispaineet uhkina**

Jatkuvat uudistamisen, oppimisen ja kehittymisen vaatimukset saatetaan kuitenkin kokea myös ongelmallisina. Muun muassa Järvensivun mukaan oppiminen ja koulutus voidaan kokea mahdollisuuksien ohella myös uudenlaisina pakkoina, työaikakäsymyksiä, työntekijöiden välille virittyvinä kilpailutilanteina sekä työn henkistä raskautta lisäävinä tekijöinä. Työntekijä voi hahmottaa oppimisen myös palkattomaksi ja jatkuvasti laajenevaksi, rajattomaksi osaksi työtä, tai jopa jatkuvan kamppailun kohteeksi ja työnantajan käyttämän hallinnoinnin välineeksi. (Järvensivu 2006, 8.) Järvensivu viittaa omassa tutkimuksessaan Niemelän telakkateollisuudesta tekemään tutkimukseen, jossa paljastui, että työntekijät kokivat työn ammattitaitovaatimusten kasvun lisänneen myös kiirettä ja rasittavuutta (Niemelä 1998, 108–111; Niemelä 1996, 172–177, 105–114).

Järvensivu (2006, 82, 90) toteaaakin työelämässä tapahtuneen kahdenlaista kehitystä suhteessa oppimiseen: samalla kun työelämän osaamispaineet ovat lisääntyneet, ovat työntekijöiden mahdollisuudet vastata niihin työajan puitteissa hupenneet, vaikka työnkuvat ovat samanaikaisesti moninaistuneet, työntekijöiden autonomia kasvanut sekä kouluttautumismahdollisuudet lisääntyneet. Näin onkin vain tulkintakäsymys pidetäänkö

yhä useamman palkansaaja työhön tänä päivänä kuuluvaa oppimista ”oppimismahdollisuutena” vai työn asettamina, huomattavina ”oppimisvaatimuksina”.

Myös Tikkamäki (2006) tuo väitöskirjatutkimuksessaan esille samansuuntaisia ajatuksia. Hänen mukaan jatkuvasta uuden oppimisen, kehittämisen ja kehittymisen paineesta voi tulla työntekijöille ja organisaatioille myös lisärasite, mikä koetaan käytännössä työmäärän lisääntymisenä sekä jatkuvana ponnisteluna yhä vaativampien oppimistavoitteiden saavuttamiseksi. Tikkamäen mukaan oppiminen on tänä päivänä ainakin neljästä syystä ongelmallista suomalaisilla työpaikoilla. Hän nimittää näitä epäkohtia *työssä oppimisen paradokseiksi*. Ensimmäinen paradoksi liittyy siihen, että vaikka uuden oppimista edellyttävät organisaatiomuutokset mielletään työpaikoilla yleensä sekä mielenkiintoisiksi, että vaihtelua tuoviksi haasteiksi, saatetaan ne samaan aikaan kokea myös stressaaviksi rasitteiksi. Toinen paradoksi toistaa edellä kuvattua Järvensivun huomiota: vaikka työhön osallistumisen, työn kehittämisen sekä työssä kehittymisen vaatimukset ovat useilla työpaikoilla korkeat, kokee osa työntekijöistä siitä huolimatta omat osallistumis- ja oppimismahdollisuutensa samaan aikaan puutteellisiksi. Tämä tilanne johtaa monen työntekijän kohdalla erityisesti jaksamisongelmiin. Kolmannen paradoksin mukaan töissä vallitsee usealla työpaikalla jatkuva kiire, oppimisen kuitenkin vaatiessa yhä enemmän aikaa. Neljäs paradoksi tiivistää kaikki muut paradoksit: eri alojen töissä ja organisaatioissa on tunnistettavissa suuri työssä oppimisen ja kehittymisen potentiaali, mutta käytännössä ilmenneissä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksissa sekä niiden tukemisessa on puutteita. (Tikkamäki 2006, 338–341).

Työntekijän oppimista koskevien asenteiden ohella, myös työn ominaisuuksilla näyttäisi siis olevan suuri vaikutus siihen, millaisina siihen liittyvät oppimis- ja osaamishaasteet koetaan. Työn oppimismahdollisuuksia tarkasteltaessa tulisikin spesifioida, mitä oppimismahdollisuuksilla kulloinkin tarkoitetaan, eli profiloituuko oppiminen työntekijän kokemuksessa vain haasteeksi vai myös mahdollisuudeksi vastata haasteeseen. (Järvensivu 2006, 78.) Myös Karasek ja Theorel ovat painottavat, ettei osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen suhtautuminen riipu yksistään työntekijän oppimismyönteisyydestä, vaan hyvin paljon myös työn itsensä tarjoamista oppimisedellytyksistä. Tietty vaatimustaso on tehokkaan työsuorituksen ja työtyytyväisyyden kannalta välttämätön edellytys, mutta liian suurena se voi käydä tuhoisaksi niiden kummanikin kannalta. (Karasek ja Theorel 1990, 31–38, 89.)

Pekka Ruohotien mukaan oppimista edistäviä ja estäviä voi löytää niin työntekijän *organisaatiosta, työroolista* kuin myös *yksilöstä itsestään*. (Ruohotie 2000, 50). Työorganisaation kannalta keskeisen oppimisen edellytyksen muodostaa ennen muuta johdolta ja esimieheltä saatu palaute ja tuki, työntekijöiden osaamisresurssien kehittäminen ja palkitseminen, voimavarojen vapauttaminen (*empowerment*), työntekijän ammatti-identiteetin kehittymisen tukeminen, vuorovaikutuksessa kehittyvän uran mahdollistaminen, osaamistavoitteiden asettaminen ja kehittämisen suunnittelu, osaamisen ja sen kehittymisen arviointi sekä työhön ja organisaatioon sitouttaminen. (Ruohotie 2000, 52).

Työroolin kannalta erityisesti sen selkiytymättömyys, epämääräisyys, rooliristiriidat, työn aiheuttama psyykinen kuormitus ja muutosvaatimukset voivat rasittaa ihmisiä, kiristää organisaation ilmapiiriä ja näin aiheuttaa stressiä ja tukahduttaa kasvun ja kehityksen. Oppimista edistävän työn tulisikin tarjota riittävästi vaikutusmahdollisuuksia, virikkeitä, haasteita, vaihtelevuutta ja itsenäisyyttä. Työhön liittyvillä työtehtävillä onkin ratkaiseva merkitys oppimisen kannalta. Jotta tehtävät antaisivat tilaa parhaalle mahdolliselle oppimiselle, tulisi niiden olla horisontaalisessa sekä vertikaalisessa mielessä riittävän laajoja ja mahdollistaa työntekijän oma toimijuus. (emt. ,52.)

Henkilökohtaisia oppimisen laukaisijoita voi olla useita. Esimerkiksi perheessä tapahtuvat muutokset, terveys tai ikä voi saada ihmiset pohtimaan ja tarkistamaan uraan liittyviä odotuksia ja prioriteetteja. Erityisesti henkilökohtaiset elämänvaiheet ja niissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat ihmisten urakäyttäytymiseen. Myös perheellä ja esimerkiksi sen tuella on suuri vaikutus siihen, minkälaiseksi oppimisen edellytykset ja esteet yksilön silmissä hahmottuvat. Myös ihmisten uskomukset siitä, miten pysyviä tai muuttuvia heidän kykynsä ovat, vaikuttavat hyvin pitkälle oppimisorientaation suuntaamisessa. Näin ollen vahva oppimisorientaatio edistää itsensä kehittämistä, auttaa pitämään ammattitaitoa ja teknistä osaamista ajan tasalla sekä helpottaa tiedon hankkimista alan kehityksestä. Myös oppimismotivaatio sekä halu hyödyntää opittuja tietoja ja taitoja, omien kehittämistarpeiden tunteminen ja koulutuksen hyödyn ymmärtäminen lisäävät osallistumista kaikenlaiseen kehittämistoimintaan ja toimivat näin oppimisen edellytyksinä. (emt., 54–55.)

Keskeinen henkilökohtainen edellytys työntekijän oppimiselle on myös kyky oppia, eli erilaisten oppimisstrategioiden hallinta ja soveltaminen, kyky käytännölliseen ajatteluun, resurssien hallintataidot (esim. ajankäyttö, oppimisympäristöt), kyky soveltaa tietoa uusissa tilanteissa ja erilaisten ongelmanratkaisutaitojen hallinta. Tähän liittyy läheisesti myös oppimisen motivationaalinen perusta eli työntekijän itseluottamus ja tehokkuususkomukset, menestymisen odotukset, kasvumotivaatio sekä oppijan halu kehittää itseään ja kokeilla uutta. (emt. , 55.)

Myös emootiot eli tunteet voivat Ruhotien mukaan määrätä oppimisen onnistumista ja kokemista. Ne voivat esimerkiksi vaikeuttaa kognitiivista prosessointia ja vähentää oppimishalua tai toisaalta synnyttää optimistista taisteluasennetta ja uskoa voittaa vastoinkäymiset. Vahva minäarvostus ja se, että työntekijä tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa auttavatkin vastoinkäymisten kääntämisessä oppimismahdollisuuksiksi. Helposti haavoittuvat ja puolustuskyvyttömät ihmiset soveltavat taas tehottomia ja minäarvostusta kalvavia selviytymisstrategioita sekä turvautuvat itsepuolustusmekanismeihin, kuten tilanteen kieltämiseen tai välttämiseen tai tilanteesta vetäytymiseen. Myös työntekijän aikaisimmilla, onnistumisen tai epäonnistumisen kokemuksilla, on keskeinen merkitys oppimisen henkilökohtaisten edellytysten ja esteiden kannalta. (emt., 56.)

Oppimisen edellytyksiin liittyvien puutteiden ohella, oppimiseen ja osaamiseen kohdistuvat paineet saatetaan kokea kielteisinä myös siksi, että ne koetaan omaan ammattiosaamiseen tai työn hallintaan kohdistuvina uhkina tai loukkauksina. Esimerkiksi Anttilan tutkimuksen mukaan työntekijät pitävät työnsä yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena sitä, että siinä on ns. ”oma juttu” eli selkeä alue, jonka työntekijä kokee omalla osaamisellaan hallitsevansa. Tällöin työntekijä voi toteuttaa itseään ja omia ajatuksiaan ja kokea ”työn omistajuutta”, mikä itsessään on suorassa yhteydessä työntekijän kokemuksiin työnsä mielekkyydestä. (Anttila 2006, 41–42, 69.)

Tämä tuli esille myös Kortteisen (1992) väitöskirjatutkimuksessa, jossa työhön kohdistuvat uudenlaiset paineet näyttäytyivät työntekijöille ennen muuta työn hallinnan ja itsellisyyden menettämisen uhkina. Pelko itsellisyyden menettämisestä pakottikin työntekijät sopeutumaan ja pitämään omat taidot muuttuvien vaatimusten mukaisina. Kortteisen mukaan suomalaisten palkansaajien ajattelua leimaakin vahvasti niin sanottu *selviytymisen*

*eetos*, sellainen kollektiivinen tajunta, joka tuottaa pärjäämisen pakkoa. Oman selviytymisen eteen on - jos tarve niin vaatii - pakko uhrata vaikka oma elämä. (Kortteinen 1992, 77–78, 106.)

Kortteisen havaintojen mukaan suomalaisessa palkansaajakulttuurissa korostuu tänä päivänä yhä enemmän yksilöitymisen ja itsellistymisen kulttuuri. Selviytymisen eetoksen mukaan pärjääminen edellyttää oman itsellisen aseman voittamista. Työntekijät näkevät itsellisen reviiirin voittamisen ja hallitsemisen kunniakysymyksenä, jonka merkitys ja arvo ovat ikäluokkien nuoretessa vain korostumassa.. Kortteisen mukaan kummassakin hänen väitöskirjassaan tutkimassa osakulttuurissa, pankkitoimihenkilöiden sekä koneistajien työssä, olikin keskeistä, että yksittäinen palkansaaja koki, että hänen työtehtävistään ja niiden hallinnasta muodostui niin sanottu *oma reviiiri*, yksityisalue omassa työssä, jonka sisällä asiat todella hallittiin. Niinpä osaamisen vanhenemisessa tai puuttumisessa nähtiinkin helposti piilevä uhka oman reviiirin kaventumiseen. Kortteisen tutkimuksessa tämä tuli esille sekä pankissa että metallitehtaassa etenkin uusien laitteiden käyttöönoton yhteydessä. Uhka omien taitojen riittämättömyydestä ilmeni molemmissa ammattiryhmissä erityisesti selviytymisen eetoksen korostumisena. Erityisen voimakasta tämä oli koneistajien työssä, jossa koneen ohjaamiseen liittyvän tekniikan hallinta koski koneistajan koko työn reviiirin ydintä. Vaikka selviytymisen eetos motivoi työntekijän useimmiten ottamaan haltuun uhattuna olevan ammattiosaamisensa osan, voivat paineet uusien taitojen oppimiseen Kortteisen mukaan herättää työntekijöissä myös vastarintaa, sillä esimerkiksi vanhojen ammattiperinteiden murtuminen saattaa olla joillekin työntekijöille hyvinkin raskauttavaa. Vanhat, vuosikymmenten aikana opitut taidot ja työtavat ovat yhä suuri ylpeyden aihe työntekijöille, vaikka työnantajan näkökulmasta kyse olisikin jo vanhentuneesta, poistuvasta, tehottomaksi käyneestä osaamisesta ja järjestyksestä. Kun työnantajan uudistukset koetaan loukkauksina omaa ammattikunnonia kohtaan, välittyvät ne perinteen muutoksissa selvinä kitkatekijöinä. (Kortteinen 1992, 43–44, 198–199, 296–297, 312–313.)

Kiinnostavasti myös Järvensivun väitöskirjatutkimuksessa (2006) työntekijät jäsensivät itseensä kohdistuvia osaamis- ja oppimisvaatimuksia erityisesti uhkien kautta. Tutkiessaan muutostilanteessa olevien työorganisaatioiden työntekijöitä hän teki havainnoin, etteivät oppimiseen liittyvät ongelmat tulleet esille avoimena vastarintana siksi, että työelämä koettiin epävarmana. Etenkään organisaation sopeuttamistilanteessa työntekijät eivät

puheessaan juurikaan esittäneet kritiikkiä oppimisvaatimuksia tai koulutusta kohtaan, koska kriittisten ilmausten pelättiin vaarantavan työsuhteen jatkuvuuden. Järvensivun mukaan oppimiseen liittyvä puhe edustikin tyypillisesti erityistä opittua tapaa puhua oppimisesta, eikä välttämättä niinkään haastateltavien todellisia tuntemuksia ja mielipiteitä. Työntekijät näyttivät siis omaksuneen tietyn yleisesti hyväksytyyn, ”oikean” tavan puhua työhön liittyvästä oppimisesta erityisesti positiivissa merkityksissä. Niinpä oppimisesta ja koulutuksesta kysyttäessä osattiin tutkijalle haastatteluissa antaa ”oikea” vastaus ilmoittamalla, että oppimiseen suhtauduttiin myönteisesti, oli tilanne todellisuudessa mikä hyvänsä. Järvensivun mielestä ilmiötä vahvasti erityisesti tutkituissa työorganisaatioissa käynnissä olevat muutostilanteet, jossa työntekijät olivat tietoisia irtisanomisen vaaran olemassaolosta. Koska työntekijät ennakoivat, että erityisesti oppimishaluiset, oppimiskykyiset sekä oppimismyönteiset työntekijät säilyttäisivät muutokseen liittyviä irtisanomispäätöksiä tehtäessä työpaikkansa, luonnehdittiin itseä herkästi nimenomaan oppimismyönteisyyteen viittaavin ilmauksin. (Järvensivu 2006, 9, 143.)

Myös edellisessä luvussa esille tuodut Mattilan väitöskirjatutkimuksen (2006) tulokset tukevat Kortteisen ja Järvensivun tutkimusten havaintoja oppimis- ja osaamispuhaisiin sisällytetyistä uhkista. Mattila tutki väitöskirjassaan muutostilanteissa olevien organisaatioiden henkilöstöä muun muassa sen kautta, kuinka he kokivat asemansa ja odotuksensa muutoksen olosuhteissa. Tutkimuksessa muutoksista seuranneet työn uudet osaamisvaatimukset heijastuivat etenkin työntekijöiden statuksiin säilymiseen liittyvinä huolina sekä epävarmuuden kokemuksina, esimerkiksi työnpaikan pysyvyyden suhteen. Esimerkiksi Postissa vaiheittain käyttöönotettu uusi jakelujärjestelmä oli työntekijöiden keskuudessa teknisenä muutoksena tervetullut, mutta herätti sosiaalisena innovaationa myös negatiivisia, ammattiympäryteen liittyviä tunteita. Epävarmuus kytkeytyikin keskeisesti työmenetelmien uudistumiseen, sillä niiden koettiin haastavan käsityksen ammattilaisuudesta uudella tavalla, niin että myös oman ammatin arvostuksen pelättiin laskevan. (Mattila 2006, 97–99.)

Uudet osaamisvaatimukset herättivät työntekijöissä myös pelkoa pätemättömyydestä ja omasta jaksamisesta. Etenkin vaatimusten jatkuva kohoaminen ja niitä vastaavien opiskelumahdollisuuksien puuttuminen sekä kokemus oman työmarkkina-arvon alenemisesta tulivat Mattilan tekemissä haastattelukeskusteluissa usein esille. Toisaalta monet työntekijät kokivat ylpeytensä säilyttämisen itselleen tärkeäksi, mikä oli synnyttänyt

halun selvittää haasteista tai ainakin ”lähteä kunnialla.” Vaatimustason jatkuva nousu oli siis saanut monet työntekijät epäilemään omia osaamiseen liittyviä rajojaan, mutta mahdollinen tuleva nöyryytys ammattitaidon rajojen tullessa näkyviksi haluttiin välttää. Henkilöstön kokemukset liittyivät oleellisella tavalla kunniantomuuden pelkoon, eli pelkoon organisaation sääntöjen ja sopivuuskoodien muutoksesta. (Mattila 2006, 101–104.)

Edellä esitetyn perusteella oppimis- ja osaamispaineisiin liittyvät kokemukset näyttäisivät olevan yhteydessä ainakin siihen, millaiset oppimismahdollisuudet ja oppimisen edellytykset työssä koetaan olevan suhteessa työhön liittyviin oppimisvaatimuksiin. Jos esimerkiksi aikaa ja paikkaa oppimiselle ei löydy, oppimisvaatimusten ollessa kuitenkin suuria, on todennäköistä että ne koetaan kielteisesti, esimerkiksi työn raskautta ja kiirettä lisäävinä tekijöinä. Keskeisessä asemassa oppimisen ja sen kokemisen kannalta ovat niin ikään yksilöllisten, työrooliin sekä työorganisaation asettamat oppimisen esteet ja edellytykset. Oppimis- ja osaamishaasteiden kokemiseen näyttäisi edellisen perusteella vaikuttavan myös se, missä määrin ne koetaan uhkiksi esimerkiksi työssä saavutetulle itsenäisyydelle, omalle asiantuntijuudelle sekä työn hallinnalle.

# 5 KOHDEORGANISAATION KUVAUS JA TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT

## 5.1 Kohdeorganisaation ja organisaatiomuutoksen kuvaus

### 5.1.1 Kela

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on julkiseen sektoriin kuuluva Kansaneläkelaitos. Kansaneläkelaitos eli Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen sosiaaliturvalaitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut. Kelan tehtävänä on huolehtia kaikkien Suomessa sekä ulkomailla asuvien, Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvien henkilöiden sosiaalisesta perusturvasta eri elämäntilanteissa. Kela hoitaa eduskunnan säätämien etuuslakien toimeenpanoa, seuraa tilastoin ja laskelmin etuuskien kehitystä, tekee tutkimusta, osallistuu lakien valmisteluun sekä suunnittelee ja kehittää omaa toimintaansa. (Soini ym. 2003, 23.)

Kelan toiminta perustuu lakiin Kansaneläkelaitoksesta (17.8.2001/731), jossa määritellään laitoksen asema, tehtävät sekä hallinto. Kelan sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään etuuksia koskevissa laeissa. Kelan perustamispäiväksi lasketaan 16.12.1937, jolloin laitoksen hallitus kokoontui eduskuntatalossa ensimmäiseen istuntoonsa. (Häggman 1997, 25.) Aluksi Kansaneläkelaitos oli nimenomaan eläkelaitos. Alkuajoista toiminta on laajentunut, monipuolistunut ja uudistunut. Erityisesti 1980- ja 1990-luvuilla tapahtuneet tehtävien lisäykset ovat tehneet Kelasta koko Suomessa asuvaa väestöä palvelevan laitoksen. Nykyään Kelan toimeenpanemista etuusjärjestelmistä keskeisemmät ovat *peruseläketurva* (kansaneläke sekä perhe-eläke, lapsikorotus, eläkkeensaajien asumistuki, eläkkeensaajien hoitotuki ja rintamalisät, maahanmuuttajan erityistuki ja pitkäaikaistyöttömien eläketuki), *sairasvakuutus* (äitiys- ja vanhempainrahat, lomakustannuskorvaus, sairauspäivärahat, sairauskulukorvaukset, työterveyshuolto), *työttömyysturva* (peruspäiväraha, työmarkkinatuki, koulutustuki, koulutuspäiväraha ja vuorottelukorvaus), *perhe-etuudet* (äitiysavustus, adoptiotuki, lapsilisä ja lasten kotihoidontuki), *kuntoutus ja sairauksien ehkäisy, vammaisetuudet* (lapsen hoitotuki ja vammaistuki), *yleinen asumistuki, opintotuki ja koulumatkatuki* sekä *sotilasavustus*. ([www.kela.fi](http://www.kela.fi).)



Kelan toimistot muodostavat vakuutuspiirejä, jotka kuuluvat aluekeskuksiin eri puolilla Suomea. Paikallistoimistoissa hoidetaan kaikki etuuksiin liittyvä asiakaspalvelu sekä suurin osa etuuksien ratkaisuista. Kelan aluekeskukset kuuluvat yhteiseen keskushallintoon, joka toimii pääosin Helsingissä ja vastaa viime kädessä sekä paikallistason että aluekeskusten toiminnasta. (Soini ym. 2003, 23.) Tämän tutkimuksen kohteena oleva Kelan Jyväskylän vakuutuspiiri käsittää Jyväskylän, Jyväskylän maalaiskunnan, Muuramen ja Uuraisten kuntien alueen. Vakuutuspiirien toimistot sijaitsevat Jyväskylässä ja Vaajakoskella.

### **5.1.2 Kelan palvelustrategian uudistus**

Kansaneläkelaitoksen toimintaa on sen perustamisesta lähtien leimannut sekä muutos että jatkuvuus. Jatkuvuudesta kertoo esimerkiksi se, että laitoksen toiminnan kannalta keskeiset perusedellytykset ovat pysyneet koko sen tähänastisen toiminnan ajan samoina. Esimerkiksi perusajatukset koko kansan vakuuttamisesta sekä taustalla vaikuttavat ajatukset sosiaaliturvan yhteiskuntarauhaa ja demokratiaa turvaavasta merkityksestä ovat pysyneet muuttumattomina. Samalla Kansaneläkelaitoksen koko 70-vuotista historiaa ovat leimanneet myös jyrkät, hyppäyksenomaiset muutokset sekä loppua kohden koko ajan kiihtyvä kasvu. Päältä katsoen 1930–50- lukujen Kansaneläkelaitoksella onkin vain vähän yhteistä 1980–90-lukujen Kelan kanssa. Ulkoisten puitteiden ja teknisten apuvälineiden ohella myös asiakaskunta, laitoksen julkinen kuva ja monet perustehtävät ovat muuttuneet ja toimintaan tullut mukaan paljon uusiakin puolia. (Häggman 1997, 260.)

Erityisesti 1990-luku oli Kelan uudistumisen aikaa. Taustalla oli erityisesti laman seurauksena syntynyt, kansantaloutta koetteleva syöksykierre sekä sen myötä niin Kelalle kuin laajemminkin koko julkiselle sektorille esitetyt uudenlaiset tehokkuusvaatimukset, joiden seurauksena julkisen sektorin toimintaa ja rakenteita alettiin uudistaa rankalla kädellä. Uudistukset ovat jatkuneet myös uudelle vuosituhannelle siirtymisen jälkeen. Tavoitteiksi on asetettu erityisesti julkisen hallinnon suorituskyvyn parantaminen, peruspalveluiden saatavuuden takaaminen, toiminnan parempi tuloksellisuus ja vaikuttavuus, kansalaisten valinnanvapauden korostaminen sekä palveluiden entistä parempi laatu. Kelassa tavoitteisiin on pyritty ennen muuta työtehoa ja joustavuutta lisäämällä sekä monilla organisaation toimintaa koskevilla uudistuksilla. (ks. emt..)

Uudelleenorganisoinnit ja uudistukset ovat jatkuneet Kelassa myös 2000-luvulla. Yksi viimeaikaisimmista uudistuksista on Kelassa hiljattain vahvistettu *uusi palvelustrategia*, jolla tavoitellaan paitsi parempaa asiakaslähtöisyyttä myös entistä tehokkaampaa ja tuloksekkaampaa toimintaa. Tutkimuksen kohteena olevissa Jyväskylän ja Vaajakosken toimipisteissä uuteen palvelustrategiaan oltiin siirtymässä vuoden 2008 alkupuolella. Työntekijöiden tasolla uudistuksen pääasiallisena sisältönä oli palveluosaamisen ja varsinaisten etuusasioiden substanssiosaamisen eriyttäminen. Kun työn sisältö oli aikaisemmin edellyttänyt lähes jokaiselta työntekijältä sekä asiakaspalvelutehtävien että etuuksien ratkaisuun liittyvien työtehtävien suorittamista, oli uuden palvelustrategian käyttöönotto johtamassa siihen, että osa henkilökunnasta keskittyisi lähes yksinomaan asiakaspalvelutyöhön ja osa vastaavasti etuuksien ratkaisutyöhön, jossa asiakaspalvelua tulisi olemaan vain vähäinen osa. Eriyttämisellä pyrittiin pois vanhanaikaiseksi käyneestä käsityksestä, jonka mukaan onnistuneen palvelutapahtuman perustana nähdään etuuksiin perehtynyt asiakkaan kohtaaja, joka pystyy heti asiakkaan ensimmäisellä asiointikäynnillä vastaamaan tämän esittämään etuuskysymykseen. Nyt asiakaskäynnin tavoitteeksi oltiin asettamassa joko vastausta yksinkertaiseen etuuskysymykseen tai sopimus ajanvarauksesta, jossa etuusasioihin syvällisesti perehtynyt henkilö hoitaisi etuusasian kerralla kuntoon. Uudessa palvelustrategiassa palvelutapahtumalta odotettaisiin myös sopimusta siitä, mitä palvelukanavaa (esim. verkkopalvelu, puhelinpalvelu tai toimistopalvelu) asiakas seuraavalla kerralla käyttäisi. (Torkkeli, J. henkilökohtainen tiedonanto 12.9.2007.)

Uuteen palvelustrategiaan siirtymisen myötä etuuksien ratkaisemiseen liittyvässä työssä työntekijöiltä vaadittava osaaminen tuli olemaan erityisesti syvällistä etuuksien substanssiosaamista. Asiakaspalveluun keskittyviltä työntekijöiltä yhtä laajaa etuuksien substanssiosaamista ei sitä vastoin enää edellytettäisi, vaan tehtävien hoitamiseen riittäisi ns. esitetason osaaminen, eli etuuksien yleistason tunteminen. Syvällisen etuusosaamisen sijasta asiakaspalveluhenkilöiden työssä tulisi sen sijaan korostumaan uudenlainen palvelutapahtuman hallitseminen eli *uusi palveluosaaminen*. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia ennen muuta uudenlaiseen asiakaspalvelutyöhön siirtyviä työntekijöitä. Näiltä työntekijöiltä tulisi edellyttämään ennen muuta perehtyneisyyttä Kelan palvelukanavatarjontaan sekä palvelutapahtuman avuksi rakennettaviin apuvälineisiin. Palvelutapahtuman lähtökohtana tulisi olemaan se, että asiakaspalvelija opastaisi palvelutapahtumassa asiakkaan kokonaisvaltaisen tilanteen kartoituksen jälkeen strategian linjausten mukaisesti oikean palvelukanavan valintaan. Kaiken kaikkiaan uuden

asiakaspalvelumallin tarkoitus olikin erottaa erilaista asiakaspalveluun käytettyä aikaa ja etuuskysymysten syvyyttä vaativat asiakaspalvelutapahtumat. (Laine, S. henkilökohtainen tiedonanto 19.9.2007)

Työntekijän tasolla palvelustrategian uudistus tarkoitti siis ennen muuta uudenlaisen osaamisen korostumista ja uuden oppimista. Kelassa oppiminen pyrittiin järjestämään ennen muuta erilaisten henkilöstökoulutusten avulla. Suuri vastuu uuteen palvelustrategiaan sopeutumisessa oli jäämässä kuitenkin myös työntekijöille itselleen, sillä muutos edellytti lukuisten vanhojen tietojen, taitojen ja ajattelutapojen taakse jättämistä ja kokonaan uudenlaisen osaamiseen profiloitumista. Keskeiseksi tarkastelunäkökulmaksi tässä tutkimuksessa onkin otettu nimenomaan yksilön kokemusten tarkastelu tilanteessa, jota määrittää paitsi työorganisaatiossa tapahtuvat muutokset, myös niiden mukanaan tuomat uudenlaiset osaamis- ja oppimishaasteet.

## **5.2 Tutkimustehtävät**

Käsillä oleva tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tarkastellaan teemahaastattelumenetelmän avulla Kelan Jyväskylän vakuutuspiirin työntekijöiden uuteen palvelustrategiaan liittyviä kokemuksia. Tarkastelun kohteena on uudistuksen myötä asiakaspalvelupainotteiseen työnkuvaan siirtyvät työntekijät.

Tutkimustehtävä jakautuu kahteen osaan, sekä muutoksen kokemisen yleiseen että erityisesti osaamis- ja oppimispaineisiin liittyvien kokemusten tarkasteluun. Yleisen tarkastelun tavoitteena on selvittää, kuinka työntekijät suhtautuvat tulevaan muutokseen, millaisia tuntemuksia muutos herättää sekä, miten muutokseen uskotaan sopeutuvan. Osaamis- ja oppimispaineiden kokemisen tarkastelussa ollaan kiinnostuneita taas siitä, minkälaisia osaamis- ja oppimishaasteita palvelustrategiaan nähdään liittyvän, miten nämä haasteet koetaan sekä minkälaisia edellytyksiä osaamis- ja oppimispaineisiin itsellä nähdään muutoksen kynnyksellä olevan. Tutkimustehtävät muodostuvat siis seuraavasti:

### **1. Muutoksen kokemisen yleinen tarkastelu**

- muutokseen suhtautuminen ja sen herättämät tuntemukset
- käsitykset omasta sopeutumisesta sekä siihen yhteydessä olevista tekijöistä

## 2. Muutokseen liittyvien osaamis- ja oppimispaineisiin liittyvät kokemukset

- Minkälaisia osaamis- ja oppimispaineita muutokseen nähdään liittyvän?
- Minkälaisia tunteita uudet osaamis- ja oppimispaineet herättävät?
- Minkälaiset esteet ja edellytykset osaamis- ja oppimispaineisiin vastaamiselle koetaan olevan?

Tutkimuksen aineistonkeruu tehtiin poikittaisleikkauksena ajankohtana, jolloin uuteen palvelustrategiaan siirtyminen oli vielä edessä. Tutkimuksessa keskitytään näin ollen tarkastelemaan työntekijöiden *tulevaisuuteen* liittyviä tunteita. Tutkimus olisi ollut mielenkiintoista suorittaa myös pitkittäistutkimuksena, keräämällä aineisto pitkään ajan kuluessa palvelustrategian käyttöönoton eri vaiheissa. Usein tapaustutkimukselle onkin tyypillistä aineiston kerääminen useassa eri vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58). Koska Kelassa tutkimusta kohtaan osoitettu mielenkiinto kuitenkin rajoittui pääasiassa työntekijöiden tulevaisuutta koskeviin näkemyksiin ja kyseessä on pro gradu- tutkielman tasoinen tutkimus, nähtiin haastattelujen rajoittaminen vain muutoksen yhteen vaiheeseen järkevämmäksi.

Tapaustutkimus on tutkimustyyppi, jossa keskitytään nimensä mukaisesti tutkimaan yhtä tiettyä ryhmää, yhteisöä tai ihmistä (Syrjälä ym. 1995, 10). Sille tyypillistä on keskittyminen tiettyssä ympäristössä tapahtuvaan käytännön toiminnan tai ihmisten tutkimiseen. Tapaus käsitetään ilmiöksi, joka on jossain suhteessa muusta ryhmästä erottuva. (Syrjälä ym. 1995, 10.) Näin ymmärrettynä tämän tutkimuksen tutkimuskohde muodostuu organisaatiosta, joka on muutostilanteessa. Koska tutkimuksessa keskitytään yksilön kokemuksen tarkasteluun, on tutkimuskohteena Kelan henkilöstö. Tutkimuksessa halutaan päästä lähelle yksilöä, joten luontevimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui nimenomaan haastattelumenetelmä. Muina tiedonlähteinä on käytetty organisaation sisäisiä, muutokseen liittyviä dokumentteja sekä sähköpostitse ja kasvotusten Kelan edustajien kanssa käytyjä keskusteluja. Sain lisäksi mahdollisuuden käyttää tutkimukseni yhtenä lähdemateriaalina Kelan kyseisen yksikön sisällä vuonna 2007 toteutettua henkilöstöbarometriä.

### 5.3 Tutkimusote

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa pyritään monipuolisesti kuvaamaan, minkälaisia tuntemuksia organisaatiomuutos sekä siihen liittyvät osaamis- ja oppimispaineet Kelan työntekijöissä herättävät. Tutkimuksessa käytetään laadullista lähestymistapaa, jossa pyrkimyksenä on tutkittavan ilmiön kokonaisvaltainen tarkastelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei olekaan luoda tilastollisia yleistyksiä, vaan se pyrkii tietyn ilmiön tai toiminnon kuvaamiseen, tulkitsemiseen tai ymmärtämiseen. Kvalitatiiviset tutkimukset perustuvatkin usein suhteellisen pieneen tapausmäärään. (Eskola & Suoranta 2003, 61.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihminen ymmärretään sosiaalisesti olennoiksi, joka on kehittynyt vuorovaikutuksessa kulttuurinsa kanssa. Ihminen kommunikoi symbolein, pääsääntöisesti kielen avulla, joka ohjaa havaintoja merkitysten kautta. Juuri merkitysten tutkiminen onkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä. Kvalitatiivisen lähestymistavan mukaan tutkija ja kohde ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Näin ymmärrettynä tietojen hankinnassa käytetyt haastattelut ovat itse asiassa haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta ja näin myös tutkija on mukana luomassa tutkimaansa kohdetta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 22–23.)

Valittua tutkimusotetta voi luonnehtia myös *konstruktivistiseksi*. Konstruktivismi viittaa sosiaalisen todellisuuden sisäisesti merkitykselliseen ja subjektiiviseen luonteeseen sekä välttämättömyyteen ymmärtää ja ilmaista yksilöiden erilaisia perspektiivejä ja maailmankuvia (Ks. Heiskala 1994). Konstruktivismi kytkeytyy transsendentaaliseen tieteenfilosofiaan ja ennen kaikkea sen uuteen suuntaan eli postmodernismiin, joka ilmaantui yhteiskuntatieteisiin 1970-luvulla, niin sanotun kielellisen käänteen seurauksena. Konstruktivismiin suunnannäyttäjänä on pidetty erityisesti Bergerin ja Luckmanin, vuonna 1966 ilmestynyttä teosta ”*todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*” (The Social Construction or Reality). Keskeisenä siinä voidaan pitää ajatusta, jonka mukaan tiedon nähdään heijastavan niitä historiallisia ja kulttuurisia olosuhteita, jossa se tuotetaan. Konstruktivismiin äärimmäinen muoto olettaa, että todellisuus on täysin sosiaalisen toiminnan tulosta, eikä näin kerro mitään ulkoisesta todellisuudesta (Jones ym. 1999, 352). Yhteisenä piirteenä kaikille konstruktivismiin muodoille voidaan pitää sitä, että niissä halutaan osoittaa, etteivät asiat ole siltä miltä ne näyttävät (Hacking 1999, 49).

Konstruktivismiin mukainen tutkimusote olettaa tutkimuksen ja tutkimuksen kohteen kietoutuvan tutkimusprosessin aikana ”yhdeksi olioksi”, joten myös tutkimustulokset on ymmärrettävä näiden välisen vuorovaikutuksen tuloksina (Guba 1990, 26). Konstruktivismissa todellisuus ymmärretään symboliseksi, minkä vuoksi sen tutkiminen edellyttää laadullisia menetelmiä, ideografista otetta: sosiaalista maailmaa voi ymmärtää vain saamalla ensikäden tietoa tutkimuskohteesta, sillä sitä ei voida tavoittaa pelkillä ulkoisilla faktoilla (Järvinen & Järvinen 2000, 205). Konstruktivistinen metodologia pyrkiikin identifioimaan olemassa olevien konstruktioiden moninaisuutta ja tuomaan ne yhteen siinä määrin kuin se on mahdollista (Guba 1990, 26–27).

Myös tässä tutkimuksessa todellisuuden oletetaan olevan ennen muuta sosiaalisen vuorovaikutuksen tuote. Todellisuuksia ajatellaan olevan monia ja ne nähdään perustaltaan sosiaalisiksi ja kokemuksellisiksi, ihmisten mielissä sijaitseviksi. Todellisuuksien muoto ja sisältö käsitetään myös paikallisiksi ja erityisiksi, tuottajistaan riippuviksi. Tutkimuksen keskiössä olevaa palvelustrategian uudistusta ei näin ollen oteta ”annettuna”, sellaisena kuin se esimerkiksi erilaisissa, uudistusta käsittelevissä esitteissä kuvataan. Niiden uudistuksesta antama kuva ymmärretään sen sijaan vain yhdeksi mahdolliseksi muutosta koskevaksi tulkinnaksi. Tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että työntekijöiden tasolla muutokselle annetut tulkinnat voivat poiketa hyvinkin paljon esimerkiksi työnantajan siitä muodostamista tulkinnoista. Tutkimuksessa pyritäänkin saamaan esiin nimenomaan ne erilaisista tulkinnat ja merkityksistä, joita uudistukselle työntekijöiden tasolla annetaan.

## **5.4 Aineiston keräys**

Kelan palvelustrategian uudistuksen myötä kaikkiaan 28 henkilöä Jyväskylän vakuutuspiirin työntekijöistä oli siirtymässä asiakaspalvelupainotteiseen työnkuvaan. Tutkimusta varten heistä haastateltiin kuutta työntekijää. Vaikka aineisto on suhteellisen pieni, koin että haastattelut riittivät tuomaan aineistosta esiin tutkimustehtävien kannalta olennaisen tiedon. Havaitsin kaikissa haastatteluissa samantapaisia lausumia sekä sellaisia eroja ja yhtäläisyyksiä, joiden en enää uskonut jyrkästi muuttuvan vaikka haastateltavien määrää olisi lisätty. Eskolan ja Suorannan mukaan aineistoa voikin sanoa olevan silloin riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Voidaan puhua myös aineiston *saturaatiosta* eli kylläntymisestä, joka perustuu ajatukseen, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion,

mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada, eikä lisäaineiston kerääminen enää näytä tuottavan kohteesta uutta informaatiota ja aineiston tietty peruslogiikka alkaa toistua. (Eskola & Suoranta 2003, 62–63.)

Haastateltavista 4 työskenteli Kelan Jyväskylän toimistossa ja 2 Vaajakosken toimistossa. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen vapaaehtoisuuden perusteella. Kelan yhdyshenkilö informoi aluksi tutkimuksen kohderyhmää tekeillä olevasta tutkimuksesta, jonka jälkeen otin heihin itse sähköpostitse haastattelupyynnön muodossa yhteyttä (ks. Liite 1). Haastattelupyynnössä esitettiin tutkimuksen tarkoitus sekä keskeiset tutkimustehtävät. Kaksi haastatteluun suostuneista henkilöistä kysyi lisäksi mahdollisuutta tutustua haastattelun kysymysalueisiin etukäteen. Suostuinkin lähettämään haastattelurungon kyseisille henkilöille sähköpostitse etukäteen, koska en nähnyt tästä koituvan tutkimukselle haittoja.

Haastattelut tehtiin loka- ja marraskuussa 2007. Haastattelut toteutettiin kukin yhdellä kertaa, haastateltavien työajalla ja työpaikan tiloissa. Osa keskusteluista käytiin haastateltavien omissa työhuoneissa ja osa taas haastateltavien toimesta, haastattelua varten työpaikalta erikseen varatuissa, rauhallisissa tiloissa. Kaikkia haastateltavia informoitiin etukäteen aikomuksestani käyttää nauhuria haastattelutilanteen taltioimisessa. En tuntenut yhtäkään haastateltavista etukäteen, mikä osaltaan auttoi asiallisen haastattelutilanteen luomisessa. Toisaalta tuntemattomalle haastattelijalle vastauksia saatettiin joiltakin osin kaunistella, tai jättää kokonaan kertomatta. Pääosin haastateltavat olivat kuitenkin kiinnostuneilta haastattelun aihealueista ja heidän omiin kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa perustuvat vastaukset vaikuttivat varsin vilpittömiltä.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty haastattelumenetelmää, joka on eräs yleisimpiä tapoja kerätä laadullisia aineistoja. Haastattelun etuna on suora kielellinen vuorovaikutus, jossa tutkittavat voivat itse kertoa heitä koskevista asioistaan. Haastattelun avulla voidaan hyvin korostaa, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa aktiivisena, merkityksiä luovana subjektina. Haastattelu antaa yleensä ihmisille mahdollisuuden tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelutilanteelle on kuitenkin luonteenomaista, että sen kulku on ennalta suunniteltu ja teoriaan tutustuttuaan tutkijalla on tietyt tutkimusongelmat, joihin hän haluaa haastattelun aikana saada vastauksia. Haastattelijan tehtävänä onkin paitsi keskustelun

aloittaminen ja ohjailu, myös haastateltavan motivointi ja motivaation ylläpitäminen. Haastattelutilanteessa molemmat osapuolet tuntevat roolinsa, ja haastateltava voi luottaa siihen, että hänen antamansa tiedot käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35, 41–43.)

Tutkimuksen haastattelumenetelmäksi valikoitui laadulliselle tutkimukselle tyypillinen *teemahaastattelu*, joka sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelun valintaan päädyttiin, koska tarkasti strukturoitujen, ennalta muotoiltujen kysymysten pelättiin jättävän tutkittavasta ilmiöstä jotain olennaista piiloon tai kertovan enemmän tutkijan itsensä kuin haastateltavien asioista muodostamista jäsennyksistä ja tulkinnoista. Toisaalta myös avoin- eli syvähaastattelu, nähtiin tutkimuksen lähtökohtiin nähden liian haasteelliseksi. Avohaastattelussa keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon, vaan se etenee tietyn aihepiirin sisällä vapaasti ja paljolti haastateltavan ehdoilla. Usein ”syvälle pääseminen” vaatiikin yhden haastateltavan kanssa useamman haastattelukerran. (Eskola & Suoranta 2003, 86–87.) Useampana kertana tapahtuvan avoimen haastattelun uskottiin vievän tutkimuksen tavoitteisiin nähden kohtuuttomasti aikaa ja toisaalta myös tutkijan kokemattomuuden arveltiin haittaavan haastatteluiden onnistumista. Myös haastattelujen järjestämisen arveltiin hankaloituvan, sillä haastattelut toteutettiin haastateltavien työajalla ja työpaikalla, eikä vaadittavia aikaresursseja olisi näin ollen työajan puitteissa välttämättä järjestynyt. Koska keskustelun aiheet ja haastattelun toteutustapa voivat avoimissa haastatteluissa vaihdella paljonkin, olisi haasteeksi saattanut lisäksi muodostua myös tulosten heikko vertailtavuus.

Teemahaastattelussa haastattelut eivät yleensä etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin, kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Aihepiirit ja teemat ovat kaikille haastateltaville samoja ja niissä pyritään liikkumaan joustavasti, ilman tiukkaa etenemisreittiä. Käytettävät teemat kuitenkin takaavat, että jokaisen haastateltavan kanssa puhutaan edes jotakuinkin samoista asioista. Näin ollen teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaamuotoisesti, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Teemahaastattelun keskeinen tavoite onkin antaa haastateltavalle mahdollisuus kertoa pitkään, omin sanoin, jäsennyksin, esimerkein sekä omalla järjestyksellään se, mikä kussakin ennalta määrättyssä puheenaiheessa on juuri hänestä



olennaisinta. Näin pyritään saamaan esille nimenomaan haastateltavien näkökulma, tietämys ja ymmärrys tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86–87.)

Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko koostui tutkimustehtävien mukaan muodostetuista teemoista. (ks. Liite 2) Teema-alueet eivät ole yksityiskohtaisia kysymysluetteloita vaan niitä aihealueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Teemarunko toimiikin haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Haastattelutilanteessa teema-alueet kuitenkin tarkennetaan kysymysten muotoon. Teema-alueiden käytön tarkoituksena on saada esille se, miten jokin tietty ilmiö konkretisoituu juuri tutkittavan maailmassa ja hänen ajatuksissaan. Teema-alueiden tulisikin olla niin väljiä, että se moninainen rikkaus, joka tutkittavaan ilmiöön yleensä todellisuudessa sisältyy, paljastuisi mahdollisimman kattavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66–67.)

Teemahaastattelurunko muodostui aiheeseen liittyvän kirjallisuuden, tutkijan mielenkiinnonkohteiden sekä tutkimusongelmien pohjalta. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi kaikki sen sisältämät teema-alueet. Joitain kysymyksiä jätettiin kuitenkin pois, mikäli haastateltavan katsottiin vastanneen niihin esimerkiksi aikaisemmissa puheenvuoroissaan. Kysymysten esittämisjärjestys ei myöskään ollut kaikissa haastatteluissa täysin sama, koska haastatteluissa pyrittiin samaan aikaan mahdollisimman paljon luonnollista keskustelua muistuttava tilanne, jossa olisi mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien omien jäsennyksien ja tulkintojen esiintuomiselle.

Teemahaastattelua pidetään joustavana tapa kerätä tietoa vähän kartoitetusta alueesta, jolloin tutkijan on etukäteen vaikea tietää vastausten suuntia. Se mahdollistaa myös kysymysten tarkentamisen sekä vastausten selventämisen haastattelun kuluessa. Teemahaastattelumuoto sopii erityisen hyvin tutkimukselle, jossa käsitellään emotionaalisesti arkoja aiheita ja kun halutaan selvittää yleensä heikosti tiedostettuja seikkoja. Teemahaastattelun valitseminen on järkevää myös silloin, kun epäillään haastateltavien muistamattomuuden tuottavan epätyydyttäviä tai virheellisiä vastauksia tai jos tutkittavat ilmiöt ovat sellaisia, joista haastateltavat eivät välttämättä ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. Tyypillisesti tällaiset asiat ovat esimerkiksi eri seikkoja

koskevia arvostuksia, aikomuksia, ihanteita sekä perusteluita kriittisessä mielessä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35–36, Hirsjärvi ym. 2000, 192–193.)

Teemahaastattelurunko osoittautui haastattelutilanteissa toimivaksi, sillä haastateltavilla ei näyttänyt olevan vaikeuksia kysymysten ymmärtämisessä ja kysymykset tuottivat usein monipuolisia ja pohdiskelevia vastauksia. Myös kysymysten järjestys osoittautui hyväksi, sillä usein keskustelu ehti polveilla ikään kuin ”itsestään” seuraaviin kysymysalueisiin, ilman, että niitä koskevia kysymyksiä ehdittiin esittää. Huomasin lisäksi, että omat haastattelutaitoni kehittyivät haastattelujen myötä ja osasin haastattelujen edetessä esittää osuvampia lisäkysymyksiä ja näin ohjata keskustelun suunta paremmin. Haastatteluiden edetessä tulin myös koko ajan riippumattommaksi itse haastattelurungosta ja haastattelut sujuivat enemmän haasteltavien ehdoilla.

## **5.5 Analyysi**

Suoritin haastatteluiden litteroinnin sanasta sanaa mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Jätin litteroimatta joitakin haastatteluiden alueita, jotka koin tutkimusaiheeni kannalta epäoleellisiksi. Tutkimusotteen ja – tehtävien vuoksi litteraatioissa ei myöskään huomioitu osapuolten taukoja, huokauksia, äänenpainoja tai muita vastaavia yksityiskohtia. Haastatteluiden ajalliset kestot vaihtelivat noin tunnista aina kahteen tuntiin asti. Lyhytkestoisin haastattelu oli pituudeltaan 47 minuuttia, pisimmän ollessa kestoaltaan jopa 120 minuuttia. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi noin 7,5 tuntia.

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteraatiot moneen kertaan läpi. Tämän jälkeen haastateltavien vastauksia käytiin läpi teemoittain ja vastaukset yhdisteltiin toisiinsa haastattelurungon teema-alueiden mukaisesti. Käytännössä tämä suoritettiin alleviivaamalla aineistosta haastatteluteemojen kannalta oleelliset ilmaisut ja kopioimalla ne niiden mukaisesti nimettyihin Word-tiedostoihin. Koodauksen aikana aineisto pelkistyi, sillä siitä karsiutui pois kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen aines. Jo analyysin alussa kävi kuitenkin ilmi, että tiettyyn teemaan löytyi usein vastauksia myös muiden teema-alueiden yhteydestä. Vastajaat olivat siis usein käsitelleet tiettyyn teemaan liittyviä seikkoja eri kohdin kuin, mihin ne oli haastattelurungossa sijoitettu. Lisäksi monet haastatteluteemat näyttivät analyysivaiheessa liittyvän niin läheisesti toisiinsa, että koin niiden yhdistämisen järkeväksi. Kuten teemahaastattelulle on yleensä tavallista, nousi

haastattelumateriaalista lisäksi esiin myös joitain uusia, mielenkiintoisia teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173).

Teemoittelun jälkeen käytiin järjestetty aineisto alkuperäisilmauksineen tarkasti läpi. En analysoinut ja tulkinnut jokaista vastausta erikseen, vaan pyrin tarkastelemaan vastauksia yhteydessä muihin kysymyksiin. Koin, että vastausten yhteen punominen auttoi ymmärtämään aineistoa syvällisemmin ja antavan vahvemman pohjan tulkintojen tekemiselle. Vastausten läpikäymisen jälkeen niitä alettiin vertailevan menetelmän avulla yhdistellä uudestaan esiin tulevien samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan. Tämä avulla aineistosta saatiin esille tutkimuskysymysten kannalta keskeiset ominaisuudet. Vastauksista muodostuneiden ryhmien avulla muodostettiin lopulta tulososiossa käytetty teemoittelu. Lopuksi pyrin tekemään vastauksista muodostetuista teemoista kokonaisvaltaisempia tulkintoja ja vastaamaan niiden pohjalta asettamiini tutkimustehtäviin. Eskolan (2001, 138) mukaan laadullisesta aineistosta nousee kuitenkin vain harvoin esille niin selkeitä tuloksia, että ne voitaisiin esittää tulososassa ilman viittauksia teoriaan ja aikaisempiin tutkimustuloksiin. Aineistosta esiin nousseet asiat sekä niistä tehdyt tulkinnat kytketäänkin lopuksi teoriaosuudessa esitettyihin teorioihin, kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin.

Edellä kuvaamani analyysivaiheet tapahtuivat monin osin päällekkäin. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että aineiston luokittelu, analyysi ja tulkinta ovat kietoutuneet toisiinsa ja vaiheet menevät usein päällekkäin tutkimusta tehdessä. Monesti laadullisen aineiston analyysi alkaakin jo varhain, ja haastattelija tekee jo haastatteluvaiheessa yleisluontoisia havaintoja tutkimastaan ilmiöstä. Usein aineiston analyysi tapahtuu lähellä aineistoa ja sen kontekstia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.) Myös tässä tutkimuksessa tulkinta alkoi jo hyvin varhain ja sitä tapahtui analyysin kaikissa vaiheissa. Pidinkin jo haastattelu- ja litterointivaiheessa päiväkirjaa tulkinta-ajatuksistani sekä ihmettelyistäni. Palasin näihin varsinaista analyysiä ja tulkintaa tehdessäni liittämällä koodatun aineiston marginaaleihin omia tulkintojani, ideoitani sekä kirjallisuuteen viittaavia yhteyksiä.

Aineistolähtöisen teemoittelun ohella, analyysimenetelmää voi tässä tutkimuksessa luonnehtia aineistolähtöiseksi, mutta teoriasidonnaiseksi. Eskola jakaa analyysin muodot kolmeen luokkaan: aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin.

Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimustehtävien mukaan niin, etteivät ne ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Aikaisemmillä havainnoinneilla, tiedoilla tai teorioilla ei tällöin pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Teorialähtöisellä analyysillä tarkoitetaan taas perinteistä, lähinnä luonnontieteissä käytettyä menetelmää, jossa analyysi on lähtökohtaisesti sidottu tiettyyn teoriaan ja tutkittava ilmiö määritellään ennen analyysiä valitun tiedeyhteisön hyväksymän mallin mukaisesti. Analyysiä ohjaa aikaisempaan tietoon pohjaava teoria, jota uudella aineistolla testataan. (Eskola 2001, 136- 140.)

Tämän tutkimuksen voi sanoa olevan lähimpänä Eskolan luonnehtimaa teoriasidonnaista analyysiä. Eskolan (2001, 136- 140) mukaan teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkeviä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria voi muodostua sekalaisesta kokoelmasta erilaisista aiheeseen liittyvistä teorioista, aikaisemmista tutkimustuloksista sekä käsitteistä. Teoriasidonnaisessa analyysissä siis ikään kuin myönnetään havaintojen teoriapitoisuus ja aikaisempaa tutkimusta hyödynnetään aineiston tulkinnan kehittämisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiä. Tässä tutkimuksessa teoriasidonnaisuus tulee esille siinä, että teoriat ja aikaisemmat tutkimukset toimivat eräänlaisena vertailupohjana sekä viitekehyksenä analyysin ja tulkintojen tekemisessä, mutta pyrkimyksenä ei ole esimerkiksi suoraan testata jonkun teorian toimivuutta juuri tämän aineiston kohdalla. Tutkimuksen aineistolähtöisyydestä kertookin juuri se, ettei tutkimuksen taustalla ei ole mitään tiettyä teoriaa, josta olisi otettu johtoajatuksia analyysin toteuttamiseen. Analyysi alkoi itse aineistosta, ja analyysissä sekä tulkinnassa apuna käytetyt teemoittelut ja luokittelut syntyivät hyvin pitkälle aineiston itsensä vaikutuksesta.

Aineistolähtöisyyteen on kuitenkin syytä liittää joitakin varauksia. Esimerkiksi Eskola ja Suoranta huomauttavat, että myös aineisto on lopulta tutkijan itsensä luoma konstruktio, josta ei itsestään nouse esiin yhtään mitään. Vaikka tutkija siis pyrki kuuntelemaan ja ymmärtämään aineistoaan, ohjaavat häntä aina jossain määrin piiloiset tutkimuksen tarkoitukset, oma lukeneisuus sekä aikaisemmat teoriat. Taustalla on tieteenfilosofinen ajatus, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja sinällään, vaan jo tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusasetelmat ja menetelmät ovat tutkijan itsensä asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. (Eskola & Suoranta 2003, 156.)

## 5.6 Tutkimuksen eettisten lähtökohtien ja luotettavuuden pohdintaa

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymysten voi nähdä limittyvän tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Tärkeä lähtökohta koko laadulliselle tutkimukselle onkin tutkijan subjektivisuus ja tämän avoin myöntäminen. Niinpä tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa muodostaakin koko tutkimusprosessi sekä tutkija itse sen keskeiset kriteerit. (Eskola & Suoranta 2003, 211.) Tutkimuksen objektiivisuuden näkökulmasta pidänkin tärkeänä, että tutkija tunnistaa ja tuo ilmi omat tutkimuskohteeseen liittyvät arvot, sidonnaisuudet sekä ennakkoluulot.

Tutkimusaiheen valintaa suuntasi hyvin pitkälti kiinnostus työelämää ja sitä tänä päivänä leimaavia muutoksia kohtaan. Näistä mielenkiintoisimpina koin tutkimusta suunnitellessani ennen kaikkea osaamisen- ja oppimisen työelämässä yhä keskeisemmäksi nousseen aseman. Aihetta kohtaan tunnetun mielenkiinnon ohella, tutkimuskysymykset muotoutuivat myös lukemani kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuskysymysten muotoutumiseen vaikutti myös tutkimuksen kohdeorganisaatio eli Kela, joka toi tutkimusta suunnitellessani esiin jotain, erityisesti heitä kiinnostavia näkökulmia.

Koska laadullisen ja määrällisen tutkimuksen metodiset lähtökohdat ovat luonteeltaan varsin erilaisia, voidaan myös niiden luotettavuuden ajatella rakentuvan eri lähtökohdista. Yleisesti ajatellaankin, etteivät laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa perinteisesti siihen liittyvät termit kuten validius, reliabiliteetti ja yleistettävyyys sovellu sen arvioitiin samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin onkin ajateltu sopivan paremmin esimerkiksi sellaisten tekijöiden kuin uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistavuuden punnitseminen. Arviointikriteerit voivat siis vaihdella paljonkin eri tutkijoiden välillä, mutta pohjimmiltaan niissä kaikissa on kysymys tutkimuksessa esitettyjen väitteiden perusteltavuudesta sekä totuudenmukaisuudesta. (Eskola & Suoranta 2003, 210–213.)

*Validiudella* viitataan tutkimustulosten pätevyyteen eli siihen, onko tutkimuksessa todella tutkittu niitä asioita, joita siinä on ollut tarkoituskin tutkia. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen validiudessa on kysymys ennen muuta siitä, että tutkimus todella paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista.

Tutkijan tulee kuitenkin olla tietoinen, että hän itse vaikuttaa saatavaan tietoon ja, että tutkimuksessa on hyvin pitkälti kyse tutkijan itsensä tulkinnoista ja käsitteistä, joihin tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Tämän vuoksi tutkimuksessa nousee keskeisiksi erityisesti käsiteanalyysi sekä rakennevalidius, eli se käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkittavaksi aiottua ilmiötä. Tutkijan on kyettävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on tehnyt sen sekä perustelevaan menettelynsä uskottavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188–199.)

Tämän tutkimuksen pyrkimys on tutkia Kelan työntekijöiden uuteen palvelustrategiaan sekä sen mukanaan tuomiin osaamis- ja oppimispaineisiin liittyviä tuntemuksia. Tarkastelun keskiössä ovat toisin sanoen yksilön kokemukset. Validius liittyikin tässä tutkimuksessa erityisesti siihen, kuinka hyvin yksilön kokemus, sellaisena kuin se tämän maailmassa todella rakentuu, saadaan esille. Mielestäni etenkin haastattelumenetelmän valinta tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi toimi tämänkaltaisen validiuden takeena. Vaikka haastattelurunko on muodostettu tutkijan jäsenyksistä käsin, takasi mielestäni teemahaastattelulle ominainen ”väljä” ja keskusteleva luonne sen, että tutkittavat kertoivat kustakin teemasta suhteellisin vapaamuotoisesti ja painottivat juuri niitä asioita, jotka he kokivat aiheessa keskeisimmiksi. Teemahaastattelu mahdollisti myös lisäkysymykset ja tarkennukset, mikäli jokin aihe jäi epäselväksi. Tässä mielessä tutkimuksen voikin sanoa heijastavan nimenomaan tutkittavien itsensä maailmaa suhteessa tutkimustehtäviin. Haastattelupuheesta tehdyt luokittelut ja kuvaukset perustuvat siis ennen muuta haastateltavien itsensä puheelle. Esimerkiksi analyysiosiossa esitetyt suorat viittaukset haastateltavien puheeseen, toimivat tässä tutkimuksessa vahvistuksena sille, että siinä tehdyt johtopäätökset ja luokitukset todella perustuvat todella tutkittavien henkilöiden itsensä kokemusmaailmaan. Omalta osaltaan tutkimuksen validiutta vahvistanee myös se, että tutustuin ennen kentälle lähtöä mahdollisimman syvällisesti paitsi Kelan organisaatioon myös palvelustrategian uudistuksesta saamaani tietoon. Koin, että tämä auttoi ymmärtämään paremmin haastateltavien lähtökohtia ja rakentamaan haastattelurungon, joka ottaa nämä lähtökohdat mahdollisimman hyvin huomioon.

*Reliabiliteetilla* viitataan tutkimuksen kykyyn tuottaa ei- sattumanvaraisia tuloksia, esimerkiksi niin, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä sama tulos. Reliabiliteetin

määrittämistapoihin tulee tosin suhtautua varauksella, sillä ihmisen käyttäytyminen voi riippua hyvin pitkälti esimerkiksi kontekstista. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa keskeistä on ennen muuta aineiston laatuun liittyvät seikat. Haastattelututkimuksessa reliabiliteettiä koskee tällöin pikemmin tutkijan itsensä toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. Reliabiliteettia arvioidessa keskeistä onkin esimerkiksi se, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja miten litterointi on tehty. Vaikka haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta, tulisi tulosten kuitenkin heijastaa mahdollisimman totuudenmukaisesti tutkittavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187–189.) Nämä seikat huomioon ottaen, olen tutkimuksessa pyrkinyt kuvaamaan sen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voisi arvioida mahdollisimman hyvin metodisia ratkaisuja sekä toisaalta analyysin ja tulkinnan tarkkuutta.

Myös *yleistettävyys* liittyy perinteisiin tutkimuksen luottavuuskriteereihin. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä siitä puhutaan yleensä siirrettävyytenä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan ensinnäkin siirrettävyyttä yleisten teoreettisten käsitteiden tasolla. Toiseksi siirrettävyydellä viitataan myös tutkimuksessa tehtyjen havaintojen siirrettävyyteen toiseen vastaavaan tapaukseen. (Eskola & Suoranta 2003, 67–68.) Koska käsillä oleva tutkimus edustaa laadullista tapaustutkimusta, ei tuloksia tässä mielessä voida yleistää koskemaan laajempaa joukkoa, vaan tutkimus tarjoaa yksityiskohtaista tietoa nimenomaan tässä tutkimuksessa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Näkisin kuitenkin, että tutkimukseni voi tarjota hyödyllistä ja vertailukelpoista tietoa vastaavia organisaatiomuutoksia ja sen työntekijöissä herättämiä tunteja tarkasteltaessa.

Tutkimuksen *eettisten lähtökohtien pohdinta* on melko uutta suomalaisessa yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Eettisten näkökulmien käsittelyyn ei ole olemassa aukotonta säännöstöä, vaan niihin liittyvät ratkaisut ovat hyvin pitkälti tutkijan itsensä päätettävissä. (Eskola & Suoranta 2003, 52.) Nostan seuraavassa esille omasta mielestäni keskeisimmät, tähän tutkimukseen liittyvät eettiset ongelmakohdat.

Koska tutkimus perustuu haastattelumateriaaliin, liittyvät eettiset kysymykset ensinnäkin tutkimuslupaan liittyviin kysymyksiin. Lupa tämän tutkimuksen haastattelujen toteuttamiseen pyydettiin Kelan Jyväskylän vakuutuspiirin johtajalta. Luvan saaminen edellytti tutkimussuunnitelman sekä alustavien haastattelukysymysten esittämistä sekä

niiden pohjalta esitettyjen rajoitusten ja kehittämisehdotusten hyväksymistä. Haastatteluiden toteuttaminen edellytti luonnollisesti myös haasteltavien itsensä suostumusta. Haastattelupyynnöt lähetettiin työntekijöille sähköpostitse ja haastatteluun heistä valikoitiin ensimmäiset 6 myönteisen vastauksen antanutta henkilöä.

Myös haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen niin, ettei tutkimuksen luottamuksellisuus kuitenkaan kärsisi, muotoutui tutkimuksen kuluessa keskeiseksi eettiseksi kysymykseksi. Anonymiteetti pyritään varmistamaan siten, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu tai ole pääteltävissä missään tutkimuksen vaiheessa. Anonymiteettiä pyrittiin suojelemaan myös niin, ettei valikoitujen haastateltavien henkilöllisyyttä paljastettu edes Kelan yhdyshenkilölle, joka tässä tapauksessa oli kyseisen yksikön johtaja. Koska tutkimus perustuu suhteellisen pieneen otoskoko, osoittautui haastateltavien *täyden* tunnistamattomuuden takaaminen kuitenkin ongelmalliseksi. Vaikka tutkimuksen tuloksissa haastateltavia ei mainita nimiltä, voivat jotkut tiedot olla esimerkiksi niin yksityiskohtaisia, että ainakin tutkittavien lähipiiri saattaa tunnistaa joitakin tutkittavia. Tämän vuoksi pyrinkin ennen haastatteluja ja tulosten raportointia pohtimaan mahdollisimman tarkkaan, mitä hyötyjä ja haittoja tutkittaville tutkimuksesta lopulta olisi. Keskeisenä mahdollisena hyötynä näen ainakin sen, että parhaassa tapauksessa tutkimus voi tuoda esille jotain sellaisia tärkeitä näkökulmia, joita palvelustrategian uudistukseen siirtymisestä vastaavat tahot eivät olleet suunnittelutyössään ottaneet huomioon. Keskeisenä mahdollisena haittana näen sen sijaan sen, että jotkut työntekijöiden vastauksista saattavat olla sellaisia, että niiden julkaiseminen voi pahimmassa tapauksessa vaarantaa työpaikalla vallitsevaa luottamusta tai aiheuttaa ristiriitoja työpaikan eri osapuolien välille. Tutkimuksen tulosten esittämisessä onkin pyritty siihen, että esille tuodaan ainoastaan tutkimuskysymysten kannalta relevantteja vastauksia. Tulokset on lisäksi pyritty esittämään niin, ettei esiintuoduista yksittäisistä vastauksista pysty päättelemään, kenen yksittäisen haastateltavan antamia ne ovat.

## **5.7 Tulosten raportoinnista**

Kahdessa seuraavassa luvussa esitetään keskeisimmät tutkimustulokset. Ensimmäisessä tulosluvussa (6.luku) kerrotaan haastateltavien yleisestä suhtautumisesta tulevaan palvelustrategian uudistukseen. Ensin kuvataan haastateltavien käsityksiä uudistuksen keskeisimmistä käytännön vaikutuksista. Tämän jälkeen tarkastellaan keskeisimpiä



muutokseen sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä haastateltavien käsityksiä omasta sopeutumisestaan. Toisessa tulosluvussa (7.luku) esitellään haastateltavien uudistukseen liittyviä osaamiseen ja oppimiseen liittyviä tuntemuksia. Ennen palvelustrategian kontekstiin siirtymistä kerrotaan, minkälaisia kokemuksia haastateltavilla oli osaamisestaan ja työssä oppimisesta ennen muutosta. Tämän jälkeen eritellään haastateltavien käsityksiä palvelustrategiaan sisältyvistä osaamis- ja oppimishaasteista, niihin liittyviä kokemuksia sekä keskeisiä oppimisen esteitä ja edellytyksiä. Kummankin tulosluvun lopuksi esitetään yhteenveto, jossa kootaan yhteen keskeisimmät, aiheeseen liittyvät tulokset.

Tekstin elävyyttä sekä tehtyjen päätelmien luotettavuutta on pyritty lisäämään haastateltavien omaan puheeseen viittaamalla. Jotta teksti pysyisi suhteellisen tiiviinä, on osa viittauksista sijoitettu tekstin lomaan. Pidemmät viittaukset on sijoitettu taas pääosin kappaleiden väliin sisennettyinä ja muusta tekstistä erilleen. Haastateltavien puheeseen on pyritty viittaamaan mahdollisimman tarkasti niin, että ainoastaan joitain tarpeettomia ja epäoleellisia puhekielisiä ilmauksia on poistettu luettavuuden parantamiseksi. Haastateltavien anonymiteetin suojelemisen vuoksi, ei haastateltavien tunnistetietoina puheviittauksissa ole käytetty esimerkiksi ikää tai sukupuolta. Haastateltavien puheeseen viittaavissa sitaateissa on sen sijaan käytetty tunnisteita H1, H2, H3, H4, H5 sekä H6, jotta lukija voisi seurata, miten kunkin haastateltavan puheeseen on viitattu. Tunnistetietoja käytetään niin, että kunkin viittauksen jälkeen on ilmoitettu sulkeiden sisällä, kenen haastateltavan puheeseen viitataan. Kullekin kuudesta haastateltavasta on siis annettu oma tunnisteensa ja näin ollen esimerkiksi tunnisteella H1 viitataan aina saman haastateltavan puheeseen.

Tulosten esittelyssä haastateltavien puhe on erotettu muusta tekstistä kursivoidulla kirjasintyyllillä sekä pienemmällä kirjasinkoolla. Lisäksi ensimmäisessä tulosluvussa on aineiston pohjalta tehtyjä luokituksia pyritty korostamaan tummennettua kirjasintyyliä käyttämällä.

## 6 PALVELUSTRATEGIAN UUDISTUKSEN KOKEMINEN

### 6.1 Haastateltavien esittely

Kaikki haastateltavat työskentelivät tutkimusajankohtana vakituisessa työsuhteessa Kelan Jyväskylän vakuutuspiirissä. Haastateltavista 4 työskenteli Jyväskylän keskustan toimistossa ja 2 Vaajakosken toimistossa. Haastateltavista henkilöistä neljä oli naisia ja kaksia miehiä. Iältään he olivat 29–57-vuotiaita. Haastateltavien keski-ikä oli noin 43 vuotta. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki haastateltavista elivät avio- tai avoliitossa ja heillä oli vähintään yksi kotona asuva lapsi.

Kaikki haastateltavat olivat toimihenkilöitä, joiden työtehtäviin kuului ennen palvelustrategian muutosta erilaisia etuuksien ratkaisuun ja asiakaspalveluun liittyviä työtehtäviä. Haastateltavien työsuhteiden kestot vaihtelivat jonkun verran. Haastateltavista nuorimmilla työsuhde oli kestänyt neljästä kuuteen vuoteen. Muut olivat työskennelleet Kelalla huomattavasti pidempään, noin 20 vuodesta aina 25 vuoteen.

Haastateltavat erosivat pohjakoulutukseltaan jonkin verran. Haastateltavista kolmella oli taustallaan ylempi korkeakoulututkinto, kahdella toisen asteen ammatillinen koulutus ja yhdellä ylioppilastutkinto. Pohjakoulutuksen ohella kahdella haastateltavista oli taustallaan lisäksi erilaisia formaaleja ammatillisia täydennyskoulutuksia ja kursseja. Haastateltavista kaksi kertoi lisäksi opiskelevansa kieliä vapaa-ajallaan. Yksikään haastateltavista ei ollut suunnitellut kouluttautuvansa lähiaikoina uudelleen.

Kaikki haastateltavista kertoivat viihtyneensä Kelalla, eikä kukaan heistä suunnitellut vaihtavansa työpaikkaa ainakaan lähitulevaisuudessa. Kaksi haastateltavista kertoi tosin vastikään hakeneensa toista Kelan sisäistä työpaikkaa. Kela koettiin turvalliseksi ja varmaksi työnantajaksi ja oma asema sekä työpaikka suhteellisen turvatuiksi. Haastateltavien Kelalla viihtymistä olivat lisänneet myös hyvä työyhteisö, mielekkääksi koettu työ sekä siihen liittyvät edut, kuten liukuva työaika. Tyytymättömyyttä oli herättänyt lähinnä epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkaus.

*”Kela on kyllä ollut hirveen varma työnantaja...joskaan ei ole hirveen hyvä palkkaus työn vaatavuuteen ja vastuullisuuteen nähden, niin täällä on ollut hirveen hyvät edut. Et olen ollut tyytyväinen. Liukuva työaika niiku perhettä ajatellen ja kaikkea tällaista niin, että siinä mielessä on hirveen hyvä työpaikkana, työnantajana...” (H5)*

## **6.2 Mikä muuttuu? ”Kyl siinä paljon tulee semmosta uutta”**

Palvelustrategian uudistuksesta saamani ennakkotiedot antoivat ymmärtää, että sen käytännön vaikutukset tulisivat olemaan Kelan työntekijöiden tasolla varsin suuret. Koska halusin tutkimuksessani tavoittaa nimenomaan yksittäisten työntekijöiden muutokselle antamia merkityksiä, kysyin haastateltaviltani heti haastatteluiden alussa heidän itsensä käsityksiä muutoksen merkittävimmistä käytännön seurauksista. Kuvaavaa vastauksille olikin se, ettei muutosta juuri pohdittu Kelan organisaation näkökulmasta, vaan vastauksissa korostettiin ensisijaisesti niitä vaikutuksia, joita uudistuksella nähtiin olevan omassa, välittömässä työympäristössä. Uudistuksen kerrottiin muuttavan ennen muuta työnkuvia, työtehtävissä vaadittavaa osaamista, toimiston palvelukonseptia, fyysisiä työtiloja ja työvälineitä sekä työyhteisöä.

Haastateltavien työ koostui ennen muutosta pääasiassa erilaisista etuuksien ratkaisemiseen sekä asiakaspalveluun liittyvistä tehtävistä. Kaikki haastateltavista olivat lisäksi erikoistuneet vähintään yhteen etuuteen, jonka suhteen heidän osaamisensa oli erikoistuneempaa, ja esimerkiksi ratkaisuihin ja asiakaspalveluun liittyvä työ keskittyi suurelta osin juuri näihin etuuksiin liittyviin tehtäviin. Uudessa mallissa etuusratkaisijoiden työstä pääosa tuli liittymään erilaisiin etuuksien käsittelyyn liittyviin tehtäviin, joissa asiakaspalvelua tuli olemaan vain pieni osa. Tutkimuksen kohteena olevien asiakaspalvelijoiden työ tuli painottumaan taas asiakaspalveluun, mutta työhön tulisi edelleen sisältymään myös tietyt, etuuksien ratkaisemiseen liittyvät tavoitteet. Ratkaisutavoitteiden määrät olivat tutkimushetkellä vielä epäselvät. Työntekijät olivat ennen muutosta saaneet esittää henkilökohtaisen toiveen siitä, kumpiin tehtäviin he halusivat siirtyä asiakaspalvelun ja etuusratkaisutyön eriyttämisen myötä. Kaikkien haastateltavien toive oli toteutunut, eikä kukaan heistä ollut jäämässä asiakaspalveluun vasten tahtoaan.

Haastateltavat mielsivätkin keskeisimmäksi työnkuvassaan tapahtuvaksi muutokseksi juuri asiakaspalvelun aikaisempaa suuremman painottumisen. Kun työ oli ennen vuorotellut erialaisten asiakaspalvelu- ja etuusratkaisutehtävien välillä, nähtiin työnkuvan asiakaspalvelun lisääntymisen myötä muuttuvan aiempaan rajallisemmaksi. Ratkaisutehtävien vähentymisen ohella, myös puhelinpalvelun poisjäämistä pidettiin

keskeisenä työnkuvaan vaikuttavana uudistuksena. Tämä korostui erityisesti Vaajakosken toimistossa, jossa puhelinpalvelun oli ennen uudistusta koettu syövä kohtuuttoman paljon pienen toimiston työntekijöiden aikaresurseja. Myös etuuskittain järjestetyn asiakaspalvelun poisjäämisen nähtiin muuttavan omaa työnkuvaa. Kun asiakkaat oli ennen uudistusta ohjattu asioimaan juuri heidän etuuteensa erikoistuneeseen tiskiini, poistuisi tämä etuuskohtaisuus uudessa mallissa lähes täysin ja kaikissa asiakaspalvelutiskeissä tulitaisiin vastaamaan asiakkaan kaikkiin etuuskysymyksiin.

Etuuskohtaisesti järjestetyn asiakaspalvelun poisjäämisen nähtiin merkitsevän asiakaspalvelijoiden kohdalla myös työssä vaadittavan osaamisen muuttumista. Uudessa mallissa asiakaspalvelijoiden tulikin pystyä vastaamaan asiakkaan kaikkiin kysymyksiin, etuusalueesta riippumatta. Vaajakosken toimiston työntekijät uskoivat muutoksen olevan heidän kohdallaan lievempi, sillä pienessä toimistossa, jossa asiakaspalvelutiskissä oli kerrallaan ollut yleensä vain yksi henkilö, oli jo ennestään totuttu hoitamaan lähes kaikkiin etuuksiin liittyvää asiakaspalvelua.

Vaikka asiakaspalvelijoiden tuli muutoksen myötä hallita useampi etuusalue kuin aikaisemmin, oli heille muutosta koskevassa informaatiossa selvennetty, että asiakaspalvelussa tulisi kuitenkin riittämään perustason tai ns. esitetason osaaminen. Vaikka asiakaspalvelussa siis toisaalta edellytettiin aikaisempaa laajempaa etuusosaamista, pyrittiin siinä kuitenkin vastaamaan vain asiakkaan yksinkertaisiin etuuskysymyksiin. Asiakaspalvelijoiden tuli sitä vastoin pyrkiä ohjaamaan asiakkaita muiden palvelukanavien, kuten sähköisten asiointimahdollisuuksien käyttöön. Erikoisimmissa etuuksiin liittyvissä tapauksissa haastateltavia oli ohjeistettu varaamaan asiakkaalle aika etuuteen erikoistuneelta asiantuntijalta, joka hoitaisi asian kerralla kuntoon.

Haastatteluissa korostettiin myös palvelustrategian vaikutuksia fyysisiin työtiloihin. Asiakaspalvelun valinneet työntekijät olivat palvelustrategian uudistuksen jälkeen toistaiseksi jäämässä Jyväskylän keskustassa sijaitsevaan asiakaspalvelupisteeseen ja etuusratkaisutyön valinneet siirtymässä ennen pitkään uusiin toimitiloihin Jyväskylän Keltinmäkeen. Myös asiakaspalvelijat olivat siirtymässä kesällä 2008 uusiin toimitiloihin Jyväskylän keskustassa. Vaajakosken asiakaspalvelu tuli taas muutoksen myötä ainakin toistaiseksi pysymään entisissä tiloissaan. Keskustan uusien toimitilojen kerrottiin tuovan mukanaan uudet ja nykyaikaisemmat työskentelytilat. Uusissa tiloissa tulitaisiin ottamaan

käyttöön myös uudenlainen palvelukonsepti informaatiopisteineen sekä asiakaspalvelupääteineen. Myös työvälineiden kerrottiin osittain uudistuvan, sillä toimistoon oli uuden toimintamallin tueksi tulossa esimerkiksi uusi skannauslaite, joiden käyttö oli monelle haastateltavista ennestään vierasta.

Myös työyhteisöissä kerrottiin tapahtuvan merkittäviä muutoksia. Keskeisimpänä muutoksena nähtiin se, että Jyväskylän keskustan toimiston henkilökunnan määrä supistuisi huomattavasti, suurimman osan siirtyessä Keltinmäkeen ratkaisutyöhön keskittyvään toimistoon. Myös Vaajakoskelta osa henkilökunnasta oli siirtymässä Keltinmäkeen, mutta toimistoon oli tulossa sieltä poislähtevien henkilöiden tilalle kaksi täysin uutta työntekijää.

Kaiken kaikkiaan haastateltavien muutoksen vaikutuksia pohtivasta puheesta sai sen kuvan, että muutos koettiin työntekijöiden tasolla varsin suurena ja sillä koettiin olevan sellaisia käytännön vaikutuksia, joita muutoksesta saamani ennakkotiedot eivät tuoneet esille. Uudistuvan työnkuvan ja palvelumallin muutoksen ohella, palvelustrategiaa jäsennettiin esimerkiksi merkittävänä työyhteisön muutoksena. Työntekijöiden muutokselle haastatteluissa antamat merkitykset puoltavat näkemystä, jonka mukaan työntekijä on työpaikan erilaisissa uudelleenorganisointitilanteissa hedelmällisintä nähdä sosiaalisia merkityksiä antavana ja niiden kautta tilannettaan jäsentävänä subjektina.

### **6.3 Muutokseen sopeutumista edesauttavat ja estävät tekijät**

Toiseksi haastatteluissa pyrittiin saamaan kuva siitä, miten haastateltavat kokivat tulevan palvelustrategian muutoksen sekä, millaisena he näkivät oman sopeutumismahdollisuutensa. Tätä pyrittiin hahmottamaan tarkastelemalla haastateltavien käsityksiä muutoksen myönteisistä, omaa sopeutumista edesauttavista tekijöistä, sekä toisaalta käsityksiä muutoksen kielteisistä ulottuvuuksista ja sopeutumista vaikeuttavista tekijöistä. Muutosten myönteisten ulottuvuuksien tarkastelu toi esille, että muutokseen liitettiin monia, myönteisesti värittyneitä tulevaisuudenodotuksia. Myönteisiä tulevaisuudenodotuksia olivat: **1) Kelan kasvavaan tehokkuuteen sekä asiakaspalvelun laadun parantumiseen liittyvät odotukset, 2) työnkuvaan liittyvät positiiviset odotukset sekä 3) työyhteisöön liittyvät odotukset.** Toisaalta muutokseen liitettiin myös muita, omaa sopeutumista edesauttavia tekijöitä. Haastatteluiden valossa näitä olivat

ainakin: **johtoa kohtaan tunnettu luottamus, aikaisemmat muutkokokemukset sekä omat vaikutusmahdollisuudet.**

Kielteisinä, muutokseen sopeutumista vaikeuttavina tekijöinä nähtiin taas erilaiset negatiiviset tulevaisuudenodotukset ja -pelot, jotka jakautuivat haastatteluissa seuraavasti: **1) asiakaspalvelun tason sekä omaan arvostuksen laskuun liittyvät pelot, 2) huoli asiakaspalvelutyön kuormittavuudesta ja työntekijöiden jaksamisesta, 3) työyhteisön hajoamiseen liittyvät pelot sekä 4) tehokkuusvaatimuksiin liittyvät pelot.** Haastatteluiden valossa yhtenä merkittävänä, sopeutumista vaikeuttavana tekijänä näytti muutoksen kynnyksellä olevan myös haastateltavien yleinen **kokemus muutoksen perusteluiden selkiytymättömydestä.**

Silmiin pistävää edellä kuvatuille tulevaisuudenodotuksille ja – peloille on se, että ne näyttävät muodostavan keskenään eräänlaisia vastinpareja niin, että yhteen asiaan liittyy samanaikaisesti sekä myönteisiä odotuksia että kielteisiä tulevaisuudenpelkoja. Tämä tuli kiinnostavasti esiin myös haastattelukohtaisesti, niin että yksittäinen haastateltava liitti tiettyihin muutoksen ulottuvuuksiin usein samanaikaisesti sekä myönteisiä että kielteisiä odotuksia. Erityisesti työyhteisöön liitettiin sekä myönteisiä että kielteisiä odotuksia. Sama toistui myös asiakaspalvelun laatua sekä osittain myös työnkuvaa koskevissa tulevaisuudenodotuksissa. Tulevaisuudenodotusten ambivalenttiuden voi tulkita johtuneen ainakin osittain muutosta edeltävästä tutkimusajankohdasta, jolloin muutos näyttäytyi haastateltaville erityisesti käytännön kokemuksen puutteen vuoksi vielä monilta osin selkiytymättömänä ja epämääräisenä. Seuraavassa käydään yksityiskohtaisemmin läpi edellä kuvatut, muutokseen sopeutumista edesauttavat sekä vaikeuttavat tekijät.

### **6.3.1 Muutokseen liittyvät tulevaisuudenodotukset**

Positiiviset, tulevaisuuteen kytkeytyvät odotukset liittyivät ensinnäkin **kasvavaan tehokkuuteen sekä Kelan asiakaspalvelun laadun parantumiseen.** Vaikka lähes jokaisen haastateltavan kanssa tuli ilmi, ettei työntekijöille ollut annettu riittävästi tietoa uuden palvelustrategian motiiveista, olivat mielikuvat sen käyttöönoton syistä varsin yhteneviä. Tehokkuuden arveltiin olevan keskeisin uudistuksesta saatava hyöty sekä syy sen käyttöönotolle. Tehokkuuden nähtiin parantuvan ennen muuta eriyttämisestä seuraavan ratkaisutyön tehostumisen ja nopeutumisen myötä:

*”Päätökset tulevat nopeammin ja rahat tulee nopeammin.” (H4)*

*”No taustalla on ilmeisesti taloa ja koko Kelaä ajatellen jonkun sortin tehokkuuden hakeminen...ei kai se mitään muuta voi olla?”(H2)*

Eriyttämisen uskottiin ennen pitkään näkyvän myös asiakaspalvelun laadussa, sillä asiakaspalveluun jäävien henkilöiden uskottiin aidosti pitävän työstään ja hallitsevan hyvin erilaiset asiakaspalvelutilanteet. Tämän uskottiin näkyvän asiakkaille asti, sillä uuden mallin uskottiin karsivan asiakaspalvelusta ne henkilöt, jotka eivät siihen soveltuneet tai halunneet. Aikaisemman mallin heikkoutena olikin pidetty nimenomaan sitä, että siinä asiakaspalveluun oli valikoitunut myös sellaisia työntekijöitä, jotka eivät hallinneet sen vaatimaa osaamista riittävän hyvin ja tekivät työtä vastentahtoisesti. Kun uudessa mallissa asiakaspalveluun olisi valikoitunut oikeat henkilöt, uskottiin myös asiakkaiden tyytyväisyyden vähitellen kasvavan. Myös asiakkaiden ja henkilökunnan välisten konfliktitilanteiden uskottiin ennen pitkään vähentyvän.

*”Kun siinä [asiakaspalvelussa] on vähän niin kuin puoliväkisellä joutunut olemaan, niin ei sitten välttämättä se motivaatio ole ollut se paras mahdollinen ja siinä sitten tämmöisten konfliktien syntyminen on aika todennäköistäkin...että tietysti jos tämmöiseltä sitten jatkossa vältytään niin se on sitten plussaa.” (H1)*

*”Asiakaspalvelun laatu tulee parantumaan. Että kun se varmaa on nyt tähän asti ollut niin, että osalla se on ollut vähän niin kuin semmoista pakkopullaa. Nyt sitten saa tehdä sitä, mikä itseään eniten miellyttää.” (H2)*

Muutokseen liitettiin myös **työnkuvaan liittyviä positiivisia odotuksia**, joiden uskottiin vaikuttavan positiivisella tavalla työssä viihtymiseen. Työnkuvan kannalta keskeisenä hyötynä nähtiin ensinnäkin mahdollinen työnkuvan selkeytyminen, kun työstä karsiutuisi suurin osa etuuksien ratkaisuun liittyvistä tehtävistä. Jonkinasteisten ratkaisutavoitteiden jäämisen myös asiakaspalvelijoiden työnkuvaan uskottiin toisaalta säilyttävän työnkuvan riittävän vaihtelevana. Asiakaspalvelun ja ratkaisutyön vaihtelun uskottiin edesauttavan ennen muuta työssä jaksamista, sillä pelkän asiakaspalvelun uskottiin käyvän ennen pitkää henkisesti hyvin raskaaksi.

*”Varmaa sitten, kun ihmiset ovat asettautuneet paikalleen ja ovat sitä työtä sitten jonkun aikaa jo tehneet ja oppivat kokoajan uutta, niin kyllähän se sitten tietysti tuo näille kaikille itsevarmuutta...ja ilmeisesti se saattaisi tätä kautta sitten työmotivaatiota ja työtehoa parantaa...” (H2)*

*”Tämä uusi toimintamalli, jos tämä on yhtä hieno käytännössä kuin teoriassa, niin siitä on meille hyötyä, eli tausta-aikaa tosiaan jäisi enempi. Että sillä on minun mielestä ihan vaikutus työssä jaksamiseen, että saat välillä rauhassa tehdä työtä ja ei tarvitse kellon mukaan juosta palveluun. Ja sitten varmaa jaksaa taas asiakkaillekin enemmän antaa itsestään, kun se taas tietenkkin se viikko asiakaspalvelussa on ihan tiivistä siellä oloa ja silloin ei taas kauheasti tarvitse miettiä ratkaisutavoitteita, että tietenkkin niitä sillekin viikolle sitten tulee, mutta se tausta...taustallakin on kiva välillä olla töissä.” (H4)*

Haastateltavat liittivät uuteen strategiaan myös monia **työyhteisöön liittyviä odotuksia**. Vaikka työyhteisö oli muutoksen myötä hajoamassa sekä Jyväskylän että Vaajakosken toimistoissa, nähtiin henkilöstössä tapahtuvissa muutoksissa myös positiivisia puolia. Koska aikaisempaan työyhteisöön oli oltu hyvinkin tyytyväisiä, olivat uuteen työyhteisöön, ja varsinkin siihen täysin uutena tuleviin jäseniin kohdistetut odotukset kuitenkin suuria. Kummassakin toimistossa haastateltavat kuitenkin uskoivat, että asiakaspalveluun jäävä työyhteisö olisi osaavaa ja hyvin keskenään toimeentulevaa:

*”Täällä on musta tosi hyvä yhteisö kuitenkin kaiken kaikkiaan, että odotan että se säilyy samanlaisena” (H1)*

*”Ei tiedä ennen kuin sitten tutustuu ja oppii yhdessä täällä toimimaan, ja näkee sitten vähän, että kuinka se on joustava, että joustavuutta tässä kyllä tarvitaan! ...Että silloin on kaikilla hyvä olla, kun jokainen joustaa omalta osaltaan ja tekee yhteistyötä! Mutta uskon, että on ihan hyviä työkavereita ja mukavia” (H4)*

Työyhteisössä tapahtuvien muutosten uskottiin tuovan työympäristöön myös väriä ja vaihtelua. Yksi haastateltava toivoi asiakaspalvelun ja etuusratkaisutyön eriyttämisestä seuraavan työyhteisön jakautumisen myös tiivistävän työyhteisöä sekä helpottavan asioiden keskinäistä sopimista.

*”Tämä väki, jota tänne asiakaspalveluun jää, niin ehkä meistä tulee semmoinen vähän tiiviimpi ja voidaan sitten keskenään sopia erinäisiä asioita”(H2)*

*”Ainahan täällä on tavallaan tapahtunut näitä ryhmämuutoksia, että on uusi porukka tullut ympärille. Kyllä se on aina siitä sitten lähtenyt kulkemaan, tavallaan se on ollut hyväkin, että on muuttunut, ei ole pysynyt semmoisena staattisena. Tuohan se aina väriä, kun muuttuu väki ympärillä, että itse koen sen ihan positiivisena.” (H3)*

### **6.3.2 Luottamus johtoon**

Kuten jo edellä teoriaosuudessa kävi ilmi, myös johtoa ja esimiehiä kohtaan tunnettu luottamus voi usein olla yhteydessä organisaatiomuutoksen kokemiseen (Mattila 2006). Myös tässä tutkimuksessa esimiehiä kohtaan tunnettu luottamus näytti edesauttavan Kelan työntekijöitä suhtautumaan tulevaan muutokseen luottamuksella: *”...että kyllä minulla on tähän tulevaan lähiesimieheen ihan semmoinen luottamus, että hänen kanssaan saan asiat hoidettua.” (H5)*



Esimiehiä uskottiin olevan helppoa lähestyä, mikäli muutos tulisi tuomaan mukanaan ongelmia. Erityisesti asiakaspalvelijoiden lähimmät esimiehet eli palvelupäälliköt, saivat haastateltavilta kiitosta luotettavuudestaan sekä hyvistä suhteistaan alaisiinsa. Vakuutuspiirin päällikköä pidettiin sen sijaan usein itselle hieman etäisempänä: *”...joskus vois tuo vakuutuspiirinkin johtaja lähestyä työntekijöitään erilalla.” (H3)* Suomalaisissa organisaatioissa luottamus onkin tutkimusten mukaan yleensä suurinta juuri omaa lähiesimiestä kohtaan. Ylempää johtoa kohtaan tunnetaan tyypillisesti suurempaa epävarmuutta. (Ilmonen & Jokinen 2002, 160–161.) Johtoa kohtaan tunnettu korkea luottamus sekä erot lähiesimiehiä ja vakuutuspiirin johtoa kohtaan tunnetussa luottamuksessa tulevat esille myös vuoden 2007 kelabarometristä. Siinä 77,1 % Jyväskylän vakuutuspiirin työntekijöistä kertoi olleensa tyytyväinen lähiesimiehensä johtamistapaan. Vakuutuspiirin johtamistapaan tyytyväisiä oli taas 46,8 %. (Kelabarometri 2007, 29.)

Mattilan mukaan työnantajaa ja johtoa kohtaan tunnettu luottamus liittyy erityisesti oikeudenmukaisuuden kokemiseen ja turvallisuudentunteeseen. Epäluottamus johtuu taas usein siitä, että menettelytavat koetaan muutoksen yhteydessä epäoikeudenmukaisiksi ja epäjohdonmukaisiksi. Taustalla on usein myös kokemukset työpaikan epävarmuudesta tai työnantajan piittaamattomuudesta, mikä liittyi hänen tutkimuksessaan erityisesti lähiesimiesten muutoksissa jakamiin tietoihin tai omaksuttuihin toiminnan tapoihin. (Mattila 2006, 91.) Kelassa turvallisuudentunnetta näytti synnyttäneen erityisesti se, että esimiesten uskottiin ajavan muutoksessa myös työntekijöidensä etuja. Vaikka lähiesimiesten tiedettiin toteuttavan ylhäältäpäin tulevia käskyjä, uskottiin heidän pitävän muutoksessa myös työntekijöidensä puolia: *”...ne ovat mun mielestä pitäneet meidän puolia, että jotkut asiat on vaan tehtävä, että ei sille voi mitään.” (H3)* Esimiesten nähtiinkin monessa mielessä olevan samassa veneessä työntekijöiden kanssa: *”Kyllä vakuutuspiirin päällikkö sillä tavalla pitää meidän toimiston puolta, että sekin on puun ja kuoren välissä, että jossakin pitää antaa periksi, mutta toisessa pitää sitten meidänkin puolia.” (H4)*

Shapiron, Sheppardin ja Cheraskin (1992) mukaan luottamus voi organisaatioissa rakentua kolmelle, varsin erilaiselle pohjalle: pelon motivoimalle kunnioitukselle, riittävälle tiedolle tai samaistumiselle. Pelon motivoima kunnioitusta pidetään yllä erilaisilla rikkomuksista seuraavilla rangaistuksilla. Tietoon perustuva luottamus syntyy taas siitä, että jäsenillä on riittävästi tietoa erilaisten tapahtumien todennäköisyydestä ja organisaation ja sen

kumppaneiden toiminnasta. Samaistumiseen perustuvaa luottamusta pitää taas yllä muita organisaation jäseniä ja näiden tavoitteita kohtaan tunnettu ymmärrys.

Tämän tutkimuksen aineistossa korostui erityisesti tietoon perustuvan luottamuksen merkitys. Tätä näytti lisäävän erityisesti avoin ja hyvin ajoitettu tiedotus, joka teki johdon toiminnan työntekijöille monin tavoin läpinäkyväksi. Muutokseen sopeutumista näytti helpottaneen erityisesti se, että sitä koskevan tiedon sulatteluun oli annettu riittävästi aikaa. Muutoksesta oli tiedotettu työntekijöitä hyvissä ajoin, jo vuosi ennen sen toteuttamista. Kaikki haastateltavat sanoivatkin olleensa tyytyväisiä muutoksen aikataululliseen toteuttamiseen.

*”Ku sitä ajatusta tässä on nyt sitten kypsyttelyt tosiaan jo noin vuoden verran, niin kyllä minä siihen nyt...pakkohan se on hyväksyä, eihän sitä nyt pysty rimpuilemaan vastaan loputtomiin, että sillai sopeutuvainen kun ihminen on...” (H1)*

Tiedotuksen kerrottiin tapahtuneen pääasiassa sähköpostitse. Muutoksesta oli järjestetty myös joitain koko henkilökunnalle tarkoitettuja palavereja. Niiden etuna pidettiin mahdollisuutta keskustella ja esittää omia kysymyksiä: *”Ne on ihan hyviä koska niissä voi esittää niitä kysymyksiä ja kaikki kuulee sitten ne samat asiat...” (H4)* Työntekijöillä oli lisäksi saatavillaan lukuisia, muutosta koskevia suunnitelmia, pöytäkirjoja sekä muita dokumentteja. Niihin perehtymisen sanottiin kuitenkin edellyttäneen ennen muuta oma-aloitteellisuutta sekä aikaa: *”Tiedotusta on ollut ja hirveästi saisi tietoa, jos itse sitten etsisi vielä. Tiedän, että tietokoneelta löytyisi vielä kaikennäköisiä pöytäkirjoja ja suunnitelmia. Jos niihin vielä oikein paneutuisi, niin löytyisihän sieltä.” (H3)* Tiedon oma-aloitteinen läpikäyminen työn lomassa oli haastateltavista työn kiireellisyyden ja aikataulujen vuoksi kuitenkin usein haasteellista: *”On hirveästi tietoa, kun vaan ehtisi lukea ja kieltämättä tulee välillä luettua tarkemmin ja välillä ei.”(H2)* Ongelmia aiheuttivat erityisesti tiedon suuri määrä ja monet eri tietolähteet. Erityisesti eri lähteistä tihkuvan tiedon seulominen ja yhdistely koettiin välillä työlääksi. Myös informaation ja sen käytännön vaikutusten ymmärtämisen kerrottiin olleen toisinaan haasteellista.

*”...että vaikka tätä tietoa on, niin monestakaan jutusta ei tiedä, että mitä ne niiku tarkoittaa käytännössä, konkreettisesti nämä tiedot ja hienot lyhenteet...” (H2)*

Välillä myös tiedon kulun koettiin mutkistuneen ja informaation päätyneen työntekijöiden tasolle liian myöhään. Tämän uskottiin johtuneen Kelan portaittaisesta hierarkiarakenteesta. Asioista tiedettiin päätettävän kaukana työntekijöistä ja ylhäältäpäin

tulevat päätökset oli nurisematta vain hyväksyttävä: ”Kaikki tapahtuu Helsingissä palveluosastolla ja jossakin muualla, sieltä sitten vaan ilmoitellaan... että tämä on tätä kelan tapaa, siihen on totuttu.” (H6) Lisäksi tiedon kerrottiin ”tihkuvan” organisaatiohierarkian päättäjiltä vakuutuspiirien tasolle usein niin, että vakuutuspiirin päällikkökin sai tiedon vasta viime tipassa. ”Kyllä se on aika epämäärästä välillä ollut. Mutta ymmärrän, että se on johdollekin aika vaikeata tiedottaa asioista, kun tilanteet kuitenkin muuttuvat koko aika. Ja ne kuitenkin varmaa odottaa sitä, että viitsiikö tästä edes tiedottaa vielä, jos tulee joku uusi tieto.” (H1) Joidenkin uuteen palvelustrategiaan liittyvien tietojen kerrottiin myös muuttuneen moneen otteeseen ja muutoksista, usein viime tipaan saadun tiedon kerrottiin hämmentäneen työntekijöitä. ”Tilanteet tuntuvat muuttuvan ihan niiku, että miten meidän johdollekin asiat kerrotaan, niin sehän muuttuu...tuntuu olevan ihan ymmällään monet, että näinkö tämä nyt sitten taas menikin.” (H1) Tiedoissa yllättävästi tapahtuneet muutokset olivat synnyttäneet työntekijöiden keskuudessa myös huhuja, joiden kerrottiin aiheuttaneen joissakin tilanteissa entistä enemmän epätietoisuutta: ”...ja sitten tietysti, kun huhukin lähtevät niin nopsaa liikkeelle, että sitten sitä kuulee semmoisia ns. tietoja sieltä sun täältä ja sitten ihmettelee, että mihinkäs tämä nyt sitten perustuu.”

Pääosin tiedotus oli työntekijöissä kuitenkin hyvää ja luottamusta herättävää. Kokemukset tiedotuksen avoimuudesta ja riittävydestä, saivat työntekijät tuntemaan, että myös heidät oli huomioitu muutosta toteutettaessa. Hyvän tiedotuksen merkitys organisaatiomuutoksen yhteydessä tuli ilmi esimerkiksi aikaisemmin teoriaosuudessa esitetyn Pihalan (2003) tutkimuksen yhteydessä.

### **6.3.3 Aikaisemmat muutkokemukset**

Mattilan mukaan erityisesti aiemmat myönteiset kokemukset muutoksista sekä työnantajan toiminnasta muodostavat vahvan perustan tulevaisuuden odotuksille. Jos historia ei anna aihetta epäluuloihin, voi epävarmaltakin tuntuvat muutokset näyttäytyä valoisina. (Mattila 2006, 76.) Myös tämän tutkimuksen aineistossa suuntautuminen tulevaan muutokseen näytti rakentuvan jo koetun perustalle. Lähes kaikki haasteltavat kertoivat työssään tapahtuneen erilaisia muutoksia Kelalla olonsa aikana ja varsinkin talossa pisimpään olleet korostivat, että muutoksiin oli työssäolovuosien aikana jo totuttu.

Työnkuvassa tapahtuneiden muutosten ohella myös erilaiset organisaatiomuutokset olivat tulleet tutuiksi Kelassa pitkään palvelleille. Jotkut haastateltavista sanoivat myös koko Kelassa vallitsevan kulttuurin muuttuneen paljon siitä, mitä se taloon tullessa oli ollut. Vaikka muutokset saatettiin uran alkuvuosina kokea raskaina, korostivat haastateltavat sitä,

kuinka jatkuva muutoksen läsnäolo oli vain pakottanut sopeutumaan. Alituisesti käynnissä olevat muutokset miellettiinkin hyvin pitkälti normaaliksi osaksi työtä.

*” On ollut pakko aina ajatella, että aina tulee uutta, aina tulee uutta. Kun alkuvuosina, 15 vuotta sitten niin tuli hirveen harvakseltaan ne uudistukset. Sitten kun niitä alkoi tulla, niitä tuli joka vuosi, joka ikinen vuosi! Niin silloin se tuntu, että ”voi ei, taasko, taasko, taasko?”. Atk-järjestelmät muuttuivat, koneet muuttuivat, kaikki! Mutta siihen on vaan jotenkin sopeutunut.” (H3)*

*”Viime vuosina näitä muutoksia on tullut muutosten jälkeen, että juuri kun alkaa sopeutua yhteen muutokseen, niin on ajatellut, että voi kun olisi edes kaksi kolme vuotta tällaista, että taasko ruvetaan suunnittelemaan uutta? Mutta tämä on niin ollut tällaista, että on sopeutunut näihin muutoksiin jo hirveen hyvin.”(H5)*

Käsillä oleva muutos suhteutettiin haastatteluissa usein aikaisempiin muutoksiin. Paljon muutoksia kokeneet työntekijät korostivat erityisesti sitä, ettei nyt toteutettava palvelustrategian muutos tulisi varmastikaan jäämään viimeiseksi Kelassa heidän aikanaan toteutettavaksi muutokseksi. *”...kyllähän se on vaan rohkeasti mentävä mukaan...tässä näitä muutoksia on kuitenkin vuosien varrella ollut, etten minä usko että tämä tulee myöskään jäämään viimeiseksi, taatusti tulee vielä jossain vaiheessa.” (H2)* Muutos nähtiin toisin sanoen ikään kuin ”muutokseksi muiden muutosten joukossa, yhtenä vaiheena loputtomien muutosten jatkumossa.

Muutosten yhtyeennivominen toi haastateltavien puheeseen tietynlaista tarinallisuutta. Aaltosen ja Heikkilän (2003, 74) mukaan asioista ja tapahtumista tuleekin ihmisille paremmin ymmärrettäviä, kun ne liitetään johonkin olemassa olevaan, laajempaan kokonaisuuteen, osaksi isompaa kertomusta. Kelalla pisimpään olleet haastateltavat rinnastivat käsillä olevan muutoksen myös muihin, työelämässä yleisesti käynnissä oleviin muutoksiin. Myös Mattilan (2006) tutkimuksessa työntekijät arvioivat omassa organisaatiossaan käynnissä olevia muutoksia usein myös muun historian sekä muissa yrityksissä tapahtuneiden muutosten näkökulmasta.

*”Eihän tämä mitenkään poikkeaa normaalista työelämästä....ei tässä mitään, katsotaan, mihin tämä johtaa. Kyllähän talonki pitää muuttua isoilla linjoilla ja täällä työntekijät kulkee sitten mukana.” (H2)*

*”...että se on suunta kuitenkin vähän niin, että keskitetään ja tehostetaan, niiku vakuutusyhtiöissäkin.” (H4)*

Mattilan mukaan erityisesti aiemmat, epäonnistuneet muutoskokemukset saavat työntekijät helposti suhtautumaan varauksellisesti myös tuleviin muutoksiin. Tässä mielessä

aikaisempien muutkokokemusten voisi päätellä olleen haastateltaville jokseenkin kivuttomia. Muutoksista ei puhuttu erityisen kielteiseen sävyyn eikä epäonnistuneista muutkokokemuksista esitetty yhtäkään esimerkkiä. Toisaalta haastateltavat eivät ylipäätänsäkään juuri pohtineet aikaisempia muutoksia niiden onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta. Puheessa korostui enneminkin muutkokokemusten yleisyys sekä niihin tottuminen. Tässä mielessä aikaisempien muutkokokemusten merkityksen palvelustrategiamuutokseen sopeutumisessa voisi tässä tutkimuksessa sanoa olevan eritoten muutosten suuressa määrässä - ei niinkään aikaisempien muutoksien onnistumisissa ja epäonnistumisissa.

#### **6.3.4 Omat vaikutusmahdollisuudet**

Myös työntekijöiden muutoksen yhteydessä saamat vaikutusmahdollisuudet näyttivät osittain edesauttavan siihen sopeutumista. Esimerkiksi erilaisiin työ- ja suunnitteluryhmiin osallistuminen oli antanut monelle työntekijälle konkreettisen mahdollisuuden osallistua muutoksen suunnitteluun. *"...ja sitten, mitä nyt on perustettu tähän uuteen malliin liittyen työryhmiä miettimään ihan näitä työjärjestelyjä, niissähan on ollut paljon henkilökuntaa mukana. Se on kyllä ihan tosi hyvä, että kyllä ihan itse tykkäsin tosi paljon olla mukana."* (H1)

Keskeisimpänä työntekijöille annettuna vaikutusmahdollisuutena pidettiin kuitenkin sitä, että heidän oli annettu itse päättää, lähteäkö etuusratkaisu- vai asiakaspalvelutehtäviin. Vaikka muutos oli todellisuudessa hyvin pitkälle ulkoapäin saneltu, näytti valintatilanteen olemassaolo antaneen haastateltaville tunteen, että myös heidän mielipiteellään oli merkitystä. *"Käsittäkseni se meni lähes kaikilla omien toiveiden mukaan, että kyllä siellä jotain poikkeuksia sitten oli...mutta se nyt oli hyvä, että se ylipäättään kysyttiin."* (H6) Oman toiveen esittämisen mahdollisuus sai työntekijät toisin sanoen tuntemaan, ettei heitä muutoksessa nähty ainoastaan passiivisina osapuolina, joiden tehtävänä oli vain ylhäältäpäin tuleviin määräyksiin mukautuminen. Työntekijöiden toiveiden kuulemisen koettiin antaneen myös heille mahdollisuuden toimia muutoksessa aktiivisessa roolissa. Tikkamäen (2006) mukaan muutokseen sopeutumista edesauttaakin nimenomaan se, että toiminnan suuntaa ja sitä ohjaavia tavoitteita rakennetaan muutoksessa yhdessä.

Asiakaspalvelun valinta oli ollut jokaiselle haastateltavalle itsestään selvä valinta. Haasteltavat perustelivat asiakaspalvelun valintaa sitä kohtaan tunnetulla kutsumuksella –

asiakaspalvelusta ja ihmisten parissa työskentelystä pidettiin. Pelkkä etuuskien ratkaiseminen nähtiin taas yksitoikkoisena ja omalle luonteelle sopimattomana.

*”Tuntee että on niin kuin kutsumustyössään, kun haluaa ja jää asiakaspalvelutyöhön.” (H4)*

*”...en ole semmoinen yksinpuurtaja, en ole mikään nopea ratkaisija, kauhea entterinpainaja, että ei tule niitä päätöksiä...ja tykkään olla asiakaspalvelussa ja puhelinpalvelussa...aina olen tykännyt olla enemmän, että minulle oli ihan itsestään selvä, että haluan asiakaspalveluun jäädä.” (H3)*

Toisaalta työntekijöille annetuissa vaikutusmahdollisuuksissa nähtiin myös puutteita. Kirjosen mukaan tämä on kuitenkin suurten organisatoristen uudelleenjärjestelyjen yhteydessä tavallista. Muutoksista päätetään usein kaukana työntekijöistä, eikä henkilöstö juurikaan voi vaikuttaa siihen, miten työt työpaikoilla tulisi tehdä tai millä tavalla työolosuhteita tulisi muuttaa. (Kirjonen 1999, 48.) Vaikka haastateltavat olivatkin tyytyväisiä mahdollisuuteen tehdä itse valinta etuus- ja asiakaspalvelutyön välillä, olisi suurin osa toivonut, että työntekijöiden mielipiteitä olisi huomioitu myös muissa muutoksen suunnitteluun liittyvissä asioissa. Vaikka työntekijöiden mielipiteitä oli monessakin asiassa kuultu, oli haastateltaville jäänyt tunne, ettei niitä lopulta todella oltu otettu huomioon, vaan johtotaso oli sanellut viimeiset sanat. Joissakin asioissa työntekijöiden kanta oli haastateltavien harmiksi jäänyt kokonaan kuulematta

*”Olisi ollut tietenkin ihan hyvä kuulla vaikka henkilökuntaakin. Kyllähän niitä on kysytty, että, mitä mieltä porukka on mistäkin muutoksesta ja kaavailussa, mutta tuntuu, että loppupeleissä se asia sitten menee ihan toisella tavalla kuitenkin. Että sillä ei ole silleen mitään painoa, että mitä henkilöstö sanoo, tai ainakaan paljoa niissä niin kuin suuremmissa kaavailuissa.” (H6)*

Haastateltavat olivatkin suhteellisen yksimielisiä siitä, että työntekijöiden kuuleminen oli vastaavissa muutoksissa tärkeää. Vaikutusmahdollisuuksilla nähtiin olevan suora yhteys myös työssä viihtymiseen:

*”Tokihan se olisi hyvä ja suotavaa, jos täältä kentältä tulee ääniä tarpeeksi monta, niin niitä edes jollakin tavalla otettaisiin huomioon ja se työn viihtyvyys ja motivaatio säilyisi, koska kyllähän se työ täällä sitten tehdään ja jos se tehdään niiku väkisin, meitä kuulematta, niin toki se sitten minun mielestä heijastaa siihen työn laatuun ja työn tekemiseen. En minä nyt ainakaan, jos tässä nyt väkisin, niiku pakotettaisiin johonkin, en minä sitten ainakaan kovin hyvillä mielin tekisi. Se heijastuisi taatusti sitten ihan asiakkaaseen asti, että tuo kaveri tuossa on nyt ihan väkisin laitettu...” (H2)*

Osittain omien vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys kuitenkin myös ymmärrettiin ja hyväksyttiin. Sen uskottiin johtuvan ennen muuta Kelan byrokraattisesta ja hierarkkisesta rakenteesta, jossa työntekijöiden paikka oli portaikon alapäässä. Määräysten tiedettiin tulevan ”jostain tuolta ylhäältä”, eikä työntekijöillä, tai aina edes vakuutuspiirin johtajalla uskottu olevan varaa kritiikin esittämiseen. Scottin mukaan juuri organisaation pyramidimainen muoto saneleekin usein muutosten suhteen selvät käskysuhteet: organisaation yläpäässä ovat ne, jotka antavat määräyksiä kaikille, mutta eivät itse ota niitä keneltäkään. Alapäässä ovat taas ne, jotka ottavat käskyjä käytännössä kaikilta, mutta eivät itse voi antaa niitä kenellekään muulle. (Scott 1990, 23.)

*”Minä en ole viitsinyt alkaa rutisea, koska monessa asiassa on esimerkiksi meidän johdolle turha rutista. Sehän saa ylhäältäpäin ne määräykset! Eihän se voi mitään muuta, kuin tehdä tiettyjä asioita ja ne ovat minun mielestä pitäneet meidän puolia, että jotkut asiat on vain tehtävä, että ei sille voi mitään.” (H3)*

*”No siihen en koe, että olisi ollut vaikutusmahdollisuuksia tähän linjaukseen, että ratkaisutyö ja asiakaspalvelutyö eriytetään. Se on minun mielestä ollut semmoinen juttu, että se on tullut ylhäältäpäin ja se on sillä siisti. Kun on linjat selvinä, niin sitten tehdään niin kuin on.” (H1)*

### 6.3.5 Kielteiset odotukset

Tulevaisuuteen suhtauduttiin myös varauksellisesti, sillä uudessa palvelustrategiassa nähtiin myös monia heikkouksia ja uhkakuvia; *”semmoisia epävarmuustekijöitä, jotka eivät välttämättä ole kovin lupaavia” (H2)*

Uuteen malliin liitettiin ennen muuta **asiakaspalvelun tason sekä omaan arvostuksen laskuun liittyviä pelkoja**. Kuten edellä kuvattiin, oli uuden palvelumallin tavoitteena muuttaa asiakaspalvelua niin, ettei asiakkaille enää entiseen tapaan tarjottaisi palvelua, jossa esimerkiksi etuskysymyksiin pyritäisiin vastaamaan heti. Tiskillä tultaisiin sen sijaan vastaamaan lähinnä asiakkaiden yksinkertaisiin etuskysymyksiin ja ohjaamaan heitä aktiivisesti muiden palvelukanavien, erityisesti verkkopalveluiden käyttöön. Kaikki haasteltavat uskoivat, ettei uuden mallin vastaanotto tulisi olemaan asiakkaiden keskuudessa ongelmatonta, vaan herättäisi myös runsaasti kritiikkiä. Ankarimman kritiikin uskottiin tulevan sellaisilta asiakkailta, jotka eivät olleet tottuneet tietokoneen käyttöön ja, jotka olivat Kelassa asioidessaan tottuneet tietynlaiseen toimintatapaan. Jotkut haastateltavista arvelivatkin, että asiakkaat oli vanhassa mallissa totutettu ”liian hyvään” palveluun, eikä muutokseen sopeutuminen tulisi heille tästä syystä olemaan helppoa: *”Me on ehkä opetettu asiakkaat liian hyvälle.” (H4)* Osa haastateltavista kuitenkin uskoi, että myös

asiakkaat tulisivat ennen pitkään tottumaan muutokseen ja alun notkahduksen jälkeen myös asiakastyytyväisyys tulisi palautumaan vähintään entiselle tasolle. Asiakkaiden sopeutumisen uskottiin helpottuvan, erityisesti mikäli myös heitä tiedotettaisiin muutoksesta riittävästi ja riittävän ajoissa.

*”Kai se on asiakkaille niinkin, että alussa tulee vähän kritiikkiä, koska se vaatii myös asiakkailta uutta oppimista siitä, miten meidän malli on nyt vähän erilainen. Kun ollaan kaikki oltu tässä näin, niin se on ollut useimmiten niin, että asia kuin asia pyritään selvittämään saman tien, vaikkei siinä sinänsä olisi mitään järkeä, eikä se olisi niin kiireellinen asia, että se olisi juuri tällä sekunnilla selvitettävä. Kyllähän siinä muuttuu asiakkaidenkin toimintatavat tai sitten ne pistetään muuttumaan!”(H1)*

Asiakaspalvelun laadun mahdollinen kärsiminen harmitti haastateltavia. Kaikki haastateltavista kertoivat pitävänsä asiakaspalvelusta ja asiakkaiden kokeman palvelun laadun säilyminen mahdollisimman korkeatasoisena koettiin henkilökohtaisesti hyvin tärkeäksi ja tavallaan myös ”merkkinä” omasta onnistumisesta sekä osaamisesta. Haastateltavat kokivatkin, että uudessa mallissa heidät ikään kuin pakotettaisiin tietoisesti laskemaan asiakaspalvelun laatua. Tämä koettiin ongelmalliseksi, sillä asiakkaiden tyytymättömyys koettiin harmillisena ja asiakaspalvelun muuttaminen huonompaan suuntaan oman ammattietiikan vastaiseksi. Haastateltavien tunteita näytti kirvoittavan myös se että, vaikka vastuun uuden mallin toimivuudesta tiedettiin loppupeleissä olevan määräykset antaneella johtotasolla, uskottiin nimenomaan asiakaspalvelijoiden joutuvan ottamaan vastaan asiakkaiden suurimman kritiikkiryöpyn.

*”Kuka siitä sitten vastaa jos asiakaspalvelija neuvoo vähän hatarasti tai huonosti, ettei sitten tavallaan joudu itse tilille siitä että menipäs surkeasti?” (H2)*

Asiakaspalvelun laadun laskun yhteydessä haastateltavat pohtivatkin usein myös sitä, mitä uudessa palvelustrategiassa tapahtuisi asiakaspalvelijoiden saamalle arvostukselle. Oman arvostuksen laskuun liittyvät pelot liittyivät ensinnäkin pelkoon asiakkaiden taholta tulevan arvostuksen laskuun. Toisaalta myös työnantajan ja muun työyhteisön pelättiin arvostavan asiakaspalvelijoita jatkossa vähemmän. Lähes jokainen haastateltava kertoi kokeneensa, että ennen muutosta työntekijöiden työtä oli Kelassa arvosteltu ja palkittu erityisesti tehtyjen etuusratkaisujen perusteella. Haastateltavista oli tuntunut, että etuustyötä oli arvostettu asiakaspalvelua enemmän niin johdon kuin työntekijöidenkin taholta. Tämän kerrottiin näkyneen esimerkiksi asiakaspalvelutyön vieroksuntana. Osa haastateltavista pelkäsi, että sama ilmiö tulisi näkymään myös uudessa mallissa niin, että etuusratkaisijoiden työtä tulitaisiin jatkossakin arvostamaan ja palkitsemaan johdon tasolta



enemmän. Yksi haastateltavista tosin arveli, että palvelustrategian uudistus voisi muuttaa tilannetta myös parempaan suuntaan, sillä etuusratkaisutyön ja asiakaspalvelutyön eriyttäminen pakottaisi arvioimaan työn onnistumista eri kriteerein. Siinä missä etuustyötä edelleen arvioitaisiin tehtyjen ratkaisuiden määrän ja laadun perusteella, olisi asiakaspalvelutyön onnistumista pakkokin alkaa tarkastella eri lähtökohdista käsin.

*"Kun vaan arvostetaan sitä ratkaisutyötä! Kun kaikki työhön pitäisi olla yhtä arvokasta...Kun palkkakin nousee, kun saat paljon ratkaisuja aikaiseksi, niin tämä on tämmöinen negatiivisuus." (H4)*

*"...se menee siihen, että kun asiakaspalvelijat ovat vaan niitä asiakaspalvelijoita, jotka ottaa sen hakemuksen vastaan, eikä sitten siihen enää syvenny, tai tee sitä varsinaista ratkaisua, että se on jotenkin arvokkaampaa se työ, se ratkaisutyö. Tai siis tämmöisiä mielikuvia siihen tulee." (H6)*

Uusi palvelustrategia oli herättänyt työntekijöissä myös **joustamattomuuteen sekä jaksamiseen liittyviä pelkoja**. Joustamattomuuteen liittyvät pelot liittyivät erityisesti työn uudenlaisiin vaatimuksiin. Uuden mallin pelättiin vähentävän työhön ennen vahvasti liittynyttä joustavuutta ja asettavan työnteolle entistä tiukemmat ehdot. Esimerkiksi liukuvan työajan hyödyntämisen uskottiin hankaloituvan: *"...sitä on hirveen hyvin pystynyt itse hyödyntämään, no et mulla meno tuolloin ja tona aamuna pitäisi olla tuolla ja näin, että tietysti siellä jatkossa kun on enemmän niitä asiakaspalvelun vuoroja, ja kokopäivän asiakaspalveluvuoroja, että sitten ei välttämättä enää ole yhtä helppoa se työajan liukumisen hyödyntäminen." (H1)* Muutoksen nähtiin johtavan myös työnkierron vähenemiseen. Tästä nähtiin ennen pitkää seuraavan sellaista töiden yksipuolistumista, minkä seurauksena myös työntekijöiden mahdollisuudet vaihtelevaan työnkuvaan häviäisivät: *"Tavallaan pitkällä aikavälillä töitten yksipuolistuminen on miinus sekä siellä, jotka tekee päätöksiä plus sitten täällä toisessakin päässä, asiakaspalvelussa." (H6)*

Silmiinpistäväntä haastateltavien muutosta koskevissa peloissa oli kuitenkin huoli asiakaspalvelutyön kuormittavuudesta ja työntekijöiden jaksamisesta. Vaikka asiakaspalvelutyö oli haastateltaville mieluisaa, pidettiin sitä kuitenkin välillä henkisesti raskaana. Vielä entisessä mallissa asiakaspalvelun ja ratkaisutyön vuorottelu olivat tuoneet työhön vaihtelevuutta, jonka oli koettu edistäneen erityisesti asiakaspalvelutilanteissa jaksamista. Taka-alalla tapahtuneen ratkaisutyön koettiin antaneen tilaisuuden rauhoittua ja "palautua" asiakaspalvelutyön raskaudesta. Uudessa mallissa ratkaisutyö tulisi selvästi vähenemään ja asiakaspalvelutyö vastaavasti kasvamaan. Haastateltavat toivatkin monesti esille pelon omasta sekä muiden jaksamisesta. Osa haastateltavista kertoi pitävänsä yhtenä,

tosin äärimmäisenä vaihtoehtona, siirtymistä ennen pitkään ratkaisupuolen työhön, mikäli asiakaspalvelussa ei pidemmän päälle jaksettaisi olla.

*”... Kyllä siinä nyt tietysti voi tulla jotain jaksamisenkin kanssa sitten. Kuitenkin täällä kun saa istua taustalla, niin voi ihan rauhassa irvistellä koneelle, mutta ethän sä saa asiakkaalle näyttää, että nyt mulla onkin vähän huonompi päivä...että jaksaminen voi olla vähän koetuksella.” (H1)*

*”Ja sitten tässä asiakaspalvelussa, niin onhan siinä kieltämättä semmoista henkistä kuormaa aikalailla, että se sisältyy siihen väjäämättä. Osittain se sitten tietysti tulee jonkun verran lisääntymään. ja sitten jos asiakaskunta on kovin hankalaa ja oma tietämys asioista tavallaan rapistuu ja heikkenee, niin siinä on sitten aina vaan epävarmempi olo...” (H2)*

Jaksamiseen liittyvät pelot liittyivät olennaisesti haastateltavien epätietoisuuteen siitä, missä määrin ratkaisutavoitteita tulisi jatkossa asiakaspalvelijoiden työhön vielä jäämään. Toivomus oli, että ratkaisutavoitteet asetettaisiin asiakaspalvelun ehdoilla niin, että niiden suorittaminen ei kävisi työntekijöille liian rasittavaksi. Toisia huoletti myös se, jakautuisivatko ratkaisutavoitteet tasapuolisesti kaikkien asiakaspalvelijoiden kesken.

*”Kyllä meillä niin otetaan työntekijöistäkin kaikki tehot irti, että varmasti katsotaan sieltä, että jos on sitä tausta-aikaa niin sinne läntätään niitä tavoitteita...” (H4)*

*”..Ja se on ollut nyt kyllä nyt yks, mitä alun perin puhuttiin, että se, mitä tänne tulisi jäämään, menisi sitten sen asiakaspalvelun ehdoilla ja sitten jos aikaa jää...mutta se nyt tuntuisi taas kääntyneen toisinpäin, että ne tulee ne tavoitteet olemaan. Sitten on kuitenkin tiettyjä ihmisiä, jotka tekee enemmän ratkaisuja ja toisia, jotka tekee enemmän sitä asiakaspalvelua ja sillä tavalla mennään niiden tavoitteiden mukaan kuitenkin, että...eihän sitä tiedä sitten kuitenkaan vasta, kun se on siinä se koko uusi ..että se tavoitteiden määräkin on johtajienkin tasolla varmaan vielä epäselvä, että onko ne tavoitteet samat kuin, mitä ne on siellä toisellakin puolella vai onko ne jotain muuta niin...katsotaan...” (H6)*

Kaikkia työntekijöitä harmitti muutoksessa myös **työyhteisön hajoaminen**. Haastateltavat olivat pitäneet työyhteisöään hyvänä ja toimivana. Työyhteisön kanssa oli tultu hyvin toimeen ja aikaa oli vietetty yhdessä usein myös vapaa-ajalla. Myös vuoden 2007 Kela-barometri tekee ymmärrettäväksi haastateltavien työyhteisön hajoamiseen liittyvät huolet. Siinä jopa 96,5 % Jyväskylän vakuutuspiirin työntekijöistä ilmoitti pitävänsä työnsä yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista juuri mukavia työkavereita. (Kela-barometri 2007, 18.) Osan lähteminen Keltinmäen toimitiloihin tarkoittikin haastateltaville ennen muuta hyväksi koetun työyhteisön hajoamista ja monen hyvän työtoverin menettämistä. Erityisesti Vaajakoskella korostettiin, miten haavoittuvainen pieni toimisto oli vastaaville henkilöstömuutoksille: *”...Tämmöinen pieni työyhteisö on sillä lailla haavoittuvaisempi kuin suurempi...siinä jos yhtäkkiä onkin useampi pois.” (H4)*

*”Minä olen tykännyt tämmöisessä isossa työyhteisössä työskennellä ja meillä on täällä ollut hirveen hyvä porukka ja suunnilleen näitä omanikäisiä on ollut täällä isompi porukka ja meillä on myös ihan semmoista vapaa-ajan illanviettoa aina järjestetty ja varmaan järjestetään jatkossakin, mutta se, että nyt niin kuin ne työkaverit lähtevät. Suuri osa niistä kenen kanssa on päivittäin ollut tekemisissä, lähtee sitten sinne Keltinmäkeen ja niitä ei enää näe päivittäin, että se on se suurin harmi, että tämä porukka hajoaa...että tokihan tännekin jää nyt sitten minullekin läheisiä työkavereita, mutta se iso porukka hajoaa sitten... se on nyt se suurin harmi kyllä...(H1)*

Myös uuteen malliin liittyvät **tehokkuusvaatimukset** epäilyttivät osaa haastateltavista. Vaikka tehokkuuden arveltiin parantuvan, askarrutti osaa työntekijöistä, miten uuteen palvelumalliin liittyvät tehokkuusvaatimukset tulisivat heijastumaan asiakaspalveluun. Haastateltavat pohtivat esimerkiksi sitä, tultaisiinko myös asiakaspalveluun tulevaisuudessa asettamat omat, tehokkuuteen liittyvät tavoitteensa ja kuinka tämä näkyisi asiakaspalvelun laadussa. Asiakaspalvelun onnistumisen mittaaminen tehokkuuden kriteerein kyseenalaistettiin, sillä tehokkuuden tavoittelun uskottiin näkyvän ennen pitkää asiakaspalvelun laadun huonontumisena.

*”Onko siinä kohta joku tiimalasi asiakaspalvelutilanteessa, että kun se hiekka on valunut, niin pitää lähteä ja sitten vaan seuraava. Eliikkä, mikä on sitten tavoite sillä kohdalla? Onko se nyt se lopputulos sitten siinäkin se, että se on nyt sitten se viisi minuuttia per asiakas, kerkesipä sitten hoitamaan asiansa tai ei. Että jos siihen mennään, niin ei välttämättä kuulosta kauhean hyvältä...”(H2)*

### **6.3.6 Muutoksen perusteluiden selkiytymättömyys**

Nakaran ja Valteen (1995, 120) mukaan peruseriaatteena organisaatiossa toteutettavien muutosten onnistumisessa voi pitää sitä, että ihmiset muuttavat toimintaansa vain silloin, kun sitä pidetään järkevänä, perusteltavana sekä tavoittelemisen arvoisena. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, ettei muutoksen perusteluita ja tavoitteita oltu työntekijöiden keskuudessa vielä täysin sisäistetty. Tämä oli saanut monet epäilemään koko hankkeen tarpeellisuutta: ”...No en mä tätä nyt oikeastaan henkilökohtaisesti välttämättömyytenä näkisi.” (H6)

Epäluuloisuuden taustalla näytti olevan erityisesti se, etteivät haastateltavat olleet saaneet riittävästi tietoa uuteen malliin siirtymisen syistä. Vaikka muutokseen liittyvää informaatiota oli toisaalta tarjottu työntekijöille hyvinkin paljon, näytti se kuitenkin keskittyneen pääosin esimerkiksi uudistuksen liittyviin, käytännön asioihin sekä sen toteuttamisen teknisiin ulottuvuuksiin. Tieto uudistuksen taustalla olevista syistä näytti sen sijaan puuttuneen, tai sen esittämisessä olleen jotain tiedon sisäistämistä merkittävästi vaikeuttaneita puutteita tai heikkouksia.

Uuteen malliin liittyvistä tavoitteista ja motiiveista tiedettiin siis vain hyvin vähän, jos ollenkaan. Niistä kysyessäni ei kukaan haastateltavista osannut antaa täysin tyhjentävää ja yksiselitteistä vastausta, vaan vastaukset näyttivät perustuvan ennen muuta erilaisiin, henkilökohtaisiin asiasta muodostettuihin uskomuksiin. Erityisesti tehokkuuden tavoittelun uskottiin olevan keskeinen uudistuksen taustalla vaikuttava motiivi. Vaikka tehokkuuden tavoitteluun sinänsä ei suhtauduttu kielteisesti, epäilivät haastateltavat kuitenkin sitä, oliko uusi palvelustrategia siihen todella paras mahdollinen keino.

*”...Epäilyjä on herättänyt, ei välttämättä sen tehokkuuden kannalta, tuskin sitä nyt suoraan monikaan kyseenalaistaa, mutta kyllähän se, että onko tämä oikea tapa, niin kyllähän se on herättänyt paljon puhetta, että ehkä ei nyt sitten kuitenkaan...”(H6)*

*”Se, että tämän piti nyt näin mennä, niin ei se kyllä kovin monesta ole tuntunut varsinaisesti hyvältä ajatukselta.” (H2)*

Suurin uuteen malliin sopeutumista estävä tekijä näyttikin olevan ennen muuta haastateltavien heikosti sisäistävä tieto muutoksen perusteluista ja tarpeellisuudesta. Uuteen malliin liittyvä epämääräisyys näytti haastateltavien silmissä korostavan entisestään vanhan mallin hyviä puolia ja synnyttäneen halun pysyä tutuksi ja turvalliseksi koetussa palvelumallissa. Vanhassa pysymisen halu korostui jokaisessa haastattelussa.

*”...olisin ihan mielelläni voinut kyllä jatkaa näinkin”. (H1)*

Edellä kuvatuista, muutokseen liittyvistä epäilyistä ja epätietoisuudesta huolimatta näytti kuitenkin siltä, että haastateltavat olivat sopeutuneet jo melko hyvin muutokseen vääjäämättömyyteen. Vaikka muutoksen tarpeellisuutta yhä vähäteltiin, nähtiin omat vaikutusmahdollisuudet sen toteuttamisen - tai toteuttamattomuuden kannalta heikoiksi. Vastanhangoittelun uskottiinkin olevan hyödytöntä ja verottavan ennen pitkää omaa vain jaksamista. Yksi haastateltavista kertoi tosin pohtineensa oman ammattiyhdistyksensä puoleen kääntymistä, mutta keino oli lopulta tuntunut liian työläältä.

*”...eikä voi tosiaan jäädä vaan tuleen makaamaan ja vanhoja muistelemaan...kyllä se pitää mennä sitten vaan näitten suurimpien mukaan...eihän yksittäinen työntekijä voi lähteä isoja rattaita ja linjoja muuttamaan, kyllä se on sitten mentävä.” (H2)*

Tunne omien vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta ei kuitenkaan ollut lamauttanut haastateltavia, vaan muutoksen vääjäämättömyys oli saanut etsimään myös erilaisia sopeutumiskeinoja. Haastateltavat korostivat ennen muuta positiivisen asenteen merkitystä.

Vaikka alussa muutos olikin tuntunut rajulta, kerrottiin ensireaktioiden ennen pitkää hälvenneen ja tehneen tilaa myös uteliaisuudella ja varovaiselle innostuneisuudelle.

*"-- nyt kun tähän on saanut totuttauduttua, ...että kyllähän se silloin alussa tuntu ihan tosi rajulta." (H1)*

*" Vähän on jo sillä lailla innokaskin, että pääsisi niinku jo aloittamaan sen jo ihan kunnolla sitten." (H3)*

Koska muutoksen tiedettiin olevan edessä, oli työntekijöiden kanta siihen minkälainen hyvänsä, uskottiin sopeutumisen olevan helpompaa positiivisen asenteen avulla. Positiivisen asenteen omaksumista ei kuitenkaan pidetty helppona, sillä se vaati samalla myös omista ennakkoluuloista ja totutuista ajattelutavoista luopumista. Niistä luopumista vaikeutti se, että muutoksen seuraukset olivat vielä osittain tuntemattomat ja selviäisivät vasta ajan ja käytännön kokemuksen kautta: *"...eihän sitä vielä tiedä, tämä on kuitenkin hyppy tuntemattomaan, eikä kukaan tiedä vielä, miten tässä tulee käymään..." (H2)* Haastateltavilla oli tästä huolimatta luottamus siihen, että jos muutos tulisi tuomaan mukanaan ongelmia, ratkeaisivat ne varmasti ajan kanssa.

*"Varmasti tulee olemaan ongelmakohtiakin...ne pitää sitten kattoa tapaus kerrallaan, että mitä niille tehdään ja miten edetään. Toisaalta se on ihan haastavaa ja mielenkiintoista, että ainahan sitä tapahtuu elämässä muutenkin kaikkennäköistä ja niistä pitää vaan päästä yli." (H1)*

*"Minä olen itse yrittänyt suhtautua positiivisesti, kun sen oman jaksamisen kannalta olen todennut, että oikeastaan syö vaan sitä omaa jaksamista, jos kauheasti rimpuilee vastaan. Tuli silloin kuitenkin aika selväksi, kun tieto tästä uudesta systeemistä tuli, että tämmöistä tämä nyt tulee olemaa, että siinähän kitisette. Että olen pyrkinytkin siihen sopeutumaan ihan positiivisesti." (H3)*

Haastateltavien muutosta koskevissa pohdiskeluja leimasi siis samaan aikaan sekä epäilykset että varovainen toiveikkuus. Ristiriitaiset tuntemukset selittynevät hyvin pitkälti sillä, että Kela oli haastatteluajankohtana siirtymässä muutoksen suhteen vasta kokeiluasteelle. Kuten luvussa 4.1 kävi ilmi, ovat erilaiset pelot ja vastahakoinen suhtautuminen yleensä organisaatiomuutoksille ja varsinkin niiden siirtymävaiheille tyypillisiä. Haastateltavien muutokseen sopeutumista on erityisen kiinnostavaa verrata jo teoriaosuudessa esitettyyn, Nakarin ja Valteen (1995) seitsenvaiheiseen sopeutumisprosessiin. Prosessin vaiheet ovat siinä seuraavat: 1.toimintakyvyttömyys, pysähtyminen, 2. muutoksen ja muutostarpeen vähättely, 3. todellisuuteen herääminen, masennus, 4. realiteettien hyväksyminen, vanhasta luopuminen, 5. uuden testaaminen, 6. ymmärryksen ja merkityksen löytäminen, 7. muutoksen sisäistäminen, uusi tasapaino.

Kuten edellä nähtiin, myös Kelassa tiedon uudistuksesta kerrottiin alussa tuntuneen hyvin rajulta ja herättäneen ennen muuta erilaisia epäilyjä ja halua vanhassa mallissa pitäytymiseen. Haastatteluissa tuli esille myös muutoksen toiselle vaiheelle tyypillinen muutostarpeen vähättely ja masennus, joka seurasi ennen muuta omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuuden ymmärtämisestä. Tämä oli viimein saanut haastateltavat näkemään muutoksen ja vanhasta luopumisen vääjäämättömyyden. Vastaanpyristelyn ymmärrettiin olevan siis turhaa ja muutokseen sopeutumisen edellyttävän ennen muuta oman asenteen tarkistamista. Haastateltavat näyttivät haastatteluhetkellä olevan Nakarin ja Valteen mallin mukaisessa neljännessä vaiheessa. Koska uuden palvelustrategian todellista toimivuutta ei ollut vielä päästy käytännössä testaamaan (vaihe 5), on siis ymmärrettävää, ettei lopullista muutoksen ymmärtämistä ja sen sisäistämistä ollut vielä tapahtunut. Myös haastateltavat itse korostivat, että vasta muutoksen käytännön kokeileminen osoittaisi sen toimivuuden ja auttaisi omaksumaan sen lopullisesti.

Muutoksen toteuttaminen ei ole kuitenkaan koskaan niin yksinkertainen ja suoraviivainen prosessi kuin edellä kuvattu malli antaa ymmärtää, vaan useimmiten vaiheet limittyvät ja ovat päällekkäisiä (Nakari & Valtee 1995, 71). Haastateltavien muutokseen sopeutumisen tarkasteleminen sen näkökulmasta tähdentää kuitenkin hyvin sitä, ettei organisaatiomuutos koskaan tapahdu käden käänteessä, vaan siinä organisaatio siirtyy *vähitellen* nykyisestä toimintatavasta ja elämästä, uuteen, nykyiseen verrattuna toisenlaiseen elämänmenoon (Setälä 1994, 10).

#### **6.4 Yhteenveto: ”En mä tätä mitenkään välttämättömänä pidä, mutta en mä nyt mitenkään vastustakkaan.”**

Valteen (2002, 30) mukaan organisaatiomuutoksen kokeminen haasteellisesti edellyttää tulevaisuuteen liittyvien myönteisten ja kielteisten mahdollisuuksien rakentavaa ja moninaista tarkastelua. Jos pelot, uhkakuvat, epäilyt ja negatiiviset ennakoinnit painavat enemmän, usko omaan selviytymiseen vähenee ja aiheuttaa helposti muutoskielteisyyttä. Organisaatiomuutoksen kokeminen myönteisenä tarkoittaa sitä vastoin muutoksen hahmottamista mahdollisuutena, haasteena tai positiivisina ennakoiteina. Tässä tutkimuksessa haastateltavien uutta palvelustrategiaa koskevat tulevaisuudenodotukset jakautuivat hyvin vahvasti sekä myönteisiin että kielteisiin tulevaisuudenodotuksiin.

Niiden ohella haastatteluissa tuotiin esille myös johtoa kohtaan tunnetun luottamuksen, omien vaikutusmahdollisuuksien, aikaisempien muutuskokemusten sekä muutoksen perusteluista ja tarpeellisuudesta muodostettujen käsitysten merkitys muutokseen sopeutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Seuraavassa taulukossa on esitetty tiivistetysti haastateltavien käsityksiä muutoksen keskeisimmistä käytännön vaikutuksista sekä muutokseen sopeutumista edesauttavista ja estäneistä tekijöistä.

**TAULUKKO 1. käsitys palvelustrategian uudistuksen keskeisimmistä vaikutuksista sekä organisaatiomuutokseen sopeutumista edesauttavista ja estävistä tekijöistä.**

KESKEISIMMÄT KÄYTÄNNÖN MUUTOKSET	SOPEUTUMISTA EDESAUTTAVAT TEKIJÄT	SOPEUTUMISTA ESTÄVÄT TEKIJÄT
<p>TYÖNKUVAN MUUTOKSET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. asiakaspalvelun lisääntyminen</li> </ul> <p>OSAAMISVAATIMUSTEN MUUTOKSET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. vaadittavan etuustiedon laaja-alaistuminen</li> </ul> <p>PALVELUKONSEPTIN MUUTOKSET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. infotiski ja asiakaspalvelupäätteet</li> </ul> <p>TYÖTILOJEN MUUTOKSET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. uudet ja nykyaikaisemmat toimitilat</li> </ul> <p>TYÖVÄLINEIDEN MUUTOKSET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. skanneri</li> </ul> <p>TYÖYHTEISÖN MUUTOKSET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. työyhteisöt tiivistyvät, kun osa henkilöstöstä siirtyy muualle</li> </ul>	<p>- POSITIIVISET TULEVAISUUDEN-ODOTUKSET:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odotukset tehokkuuden ja asiakaspalvelun laadun parantumisesta</li> <li>• työkuvaan liittyvät odotukset</li> <li>• työyhteisöön liitetyt odotukset</li> </ul> <p>- LUOTTAMUS JOHTOON</p> <p>- AIKAISEMMAT MUUTOSKOKEMUKSET</p> <p>- OMAT VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET</p>	<p>- KIELTEISET TULEVAISUUDEN-ODOTUKSET:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakaspalvelun tason sekä omaan arvostuksen laskuun liittyvät pelot</li> <li>• joustamattomuuteen ja jaksamiseen liittyvät pelot</li> <li>• työyhteisön hajoamiseen liittyvät pelot</li> <li>• tehokkuusvaatimuksiin liittyvät pelot</li> </ul> <p>- MUUTOKSEN PERUSTELUIDEN SELKIYTYMÄTTÖMYYS</p>

Organisaation muutostilanteille tyypillisesti, erityisesti muutokseen liittyvät pelot tulivat haastatteluissa voimakkaasti esille. Muutokseen liitetyissä peloissa on nähtävissä yhtymäkohtia myös työelämän nykyisiin kehitystrendeihin, sillä esimerkiksi Lehdon & Sutelan (2004) työolojen kehitystä seuraavassa tutkimuksen mukaan suomalaisten työntekijöiden työtään kohtaan tuntemat epävarmuudet liittyvät nykyään erityisesti pelkoon kiireen ja työuupumuksen lisääntymisestä. Työuupumukseen liittyvät pelot tulivat tämän tutkimuksen aineistossa esille ennen muuta joustamattomuuteen ja jaksamiseen liittyvien pelkojen yhteydessä.

Hankkeen eteneminen ja tunne muutoksen vääjäämättömyydestä olivat kuitenkin selvästi vähentäneet siihen liittyvää vastustusta. Kun mitään ei enää ollut tehtävissä, oli positiivisen asenteen omaksumisen nähty parhaaksi selviytymiskeinoksi. Muutoksesta löydettiin haastatteluhetkellä myös monia myönteisiä mahdollisuuksia ja omaa sopeutumista helpottavia tekijöitä. Kaiken kaikkiaan haastateltavien suhtautuminen käsillä olevaan muutokseen kiteytyy hyvin erään haastateltavan toteamukseen: *”en mä tätä mitenkään välttämättömänä pidä, mutta en mä nyt mitenkään vastustakaan”*. (H2) Lausahdus tuo esille kaikissa haastatteluissa esiin nousseen käsityksen muutoksen voimasta. Vastustuksen uskottiin olevan turhaa tulella makaamista ja vanhan haikailua. Mukana olisi vain mentävä jos työtä Kelalla haluttaisiin jatkaa tulevaisuudessakin. Vaikka tunne muutoksen vääjäämättömyydestä oli ennen pitkään synnyttänyt haastateltavissa myös varovaista toiveikkautta ja auttanut näkemään siinä myös myönteisiä puolia, voi keskeisenä pullonkaulana siihen sopeutumisessa nähdä kuitenkin juuri sen, ettei muutosta nähty ”mitenkään välttämättömänä”. Koska muutoksen tarpeen tunnistaminen on ehdoton edellytys muutosprosessin käynnistämiseksi, voi uuden palvelustrategian käyttöönoton onnistumisen nähdä olleen tässä suhteessa uhattuna. Teoriaosuudessa tehtyjen huomioiden perusteella voikin sanoa, että erityisen tiedon lisääminen palvelustrategian tarkoitusperistä ja tavoitteista voisi luoda muutoksen ymmärtämiselle ja siihen sopeutumiselle paremman pohjan.



## **7 PALVELUSTRATEGIAN UUDISTUKSEEN LIITTYVIEN OSAAMIS- JA OPPIMISPAINOIDEN KOKEMINEN**

### **7.1 Työn keskeiset osaamisalueet ennen uudistusta**

Kuten edellä nähtiin, pidettiin osaamisvaatimusten muutosta työntekijöiden tasolla yhtenä keskeisimpänä uuden palvelustrategian käytännön vaikutuksena. Tutkimustehtävien valossa tämä on erittäin kiinnostavaa, sillä muutoksen kokemisen yleisen tarkastelun ohella tutkimuksen intressinä on juuri muutoksen aiheuttamien osaamis- ja oppimispaineiden sekä niiden työntekijöissä herättämien tunteiden tarkasteleminen. Mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen aikaansaamiseksi, kiinnitetään seuraavissa alaluvuissa huomio ensin haastateltavien työn osaamis- ja oppimisvaatimukseen ennen käsillä olevaa muutosta. Tässä alaluvussa eritellään haastateltavien työn keskeisiä osaamisalueita sekä työhön aikaisemmin liittyneitä osaamis- ja oppimisvaatimuksia. Alaluvussa 7.2 tarkastellaan taas haastateltavien käsityksiä omasta osaamisestaan. Alaluvuissa 7.3 ja 7.3.1 tuodaan lopuksi esille haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia työssä oppimisesta ja sen eri muodoista ennen tulevaa muutosta.

Haastateltavien työtehtävät koostuivat ennen palvelustrategian muutosta pääasiassa erilaisista etuuksien käsittelyyn ja asiakaspalveluun liittyvistä tehtävistä. Työn edellyttämää osaamista on mahdollista jaotella teoriaosuudessa esitellyn Kankaanpään jaottelun mukaan (1997, 21–25) sen kannalta keskeisimmiksi *keskeis-*, *reuna-* ja *avaintaidoiksi*.

Keskeistaidoilla tarkoitetaan niitä ammattitietoja ja – taitoja, joita työntekijä yleisemmin tarvitsee selviytyäkseen työn normaalikulusta. Haastateltavien työssä keskeistaidot koostuivat ennen palvelustrategian muutosta sekä etuuksiin että asiakaspalvelutilanteisiin liittyvistä tiedoista ja taidoista. Etuuksiin liittyvät keskeistiedot ja -taidot käsittivät etuuksien sekä niiden välisten suhteiden tuntemisen. Paitsi että työntekijöiden tuli tuntea omiin etuusalueisiin liittyviä lakeja, sääntöjä ja ohjeita, tuli heidän myös osata soveltaa etuuksiin liittyvää tietoa erilaisissa ratkaisu- sekä asiakaspalvelutilanteisiin. Asiakaspalvelutehtävien kannalta tärkeimpiä keskeistaitoja olivat taas asiakaspalvelutilanteen hallinnan kannalta oleelliset tiedot ja taidot, erityisesti erilaiset vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot. Myös erilaisten työvälineiden, kuten Kelan

tietojärjestelmien käytön hallitseminen muodosti sekä asiakaspalvelu- että etuusratkaisutyön kannalta oleellisen keskeistaidon. Haasteltavat olivat oppineet työnsä kannalta keskeisimmät keskeistiedot ja – taidot lähinnä erilaisissa henkilöstön perehdytyksissä ja koulutuksissa sekä itsenäisesti, työn tekemisen lomassa.

Reunataidot voivat olla luonteeltaan teknisiä, sosiaalisia tai niiden yhdistelmiä ja ne opitaan enimmäkseen vain työtä tekemällä. Työntekijä tarvitsee reunataitoja yleensä vain satunnaisesti, sillä niitä käytetään yleensä vain normaalista työkulusta poikkeavissa tilanteissa. Reunataidot liittyvätkin sellaisiin toimintoihin, joiden avulla keskeiset työtehtävät tulevat suoritettua täydellisesti. Haastateltavien työn kannalta keskeiset reunataidot olivat sekä teknisiä että sosiaalisia sekä näiden yhdistelmiä. Reunataidot muodostuivat erityisesti erikoistuneesta sekä yksityiskohtaisesta etuuksiin liittyvästä tiedosta, jota työssä tarvittiin verrattain harvoin, esimerkiksi normaalista poikkeavissa etuustapauksissa. Myös tiedon etsimisen taitoa pidettiin keskeisenä reunataitona, sillä työssä tuli ajoittain vastaan tilanteita, joissa oma tietämys ei riittänyt ja tieto tuli osata hakea muista kanavista, kuten esimerkiksi erilaisista Kelan sisäisistä ohjeista tai tiettyihin etuuksiin erikoistuneilta asiantuntijoilta. Asiakaspalvelun kannalta keskeisiä reunataitoja olivat taas olleet erityisesti taidot, joita haasteellisista, vaikeista ja uhkaavista asiakaspalvelutilanteista selviäminen edellytti. Reunataidot oli yleensä opittu vähitellen työtä tekemällä.

Avaintaitojen merkitys korostuu työhön liittyvissä muutostilanteissa, joissa työntekijältä edellytetään entisestä poikkeavia toimintatapoja. Avaintaidot mahdollistavat työn normaalikulun palauttamisen entiselle tai uudelle tasolle. Avaintaitoja on kutsuttu myös ydintaidoiksi, avainkvalifikaatioiksi tai perustaidoiksi. Tyypillisiä avaintaitoja ovat esimerkiksi kommunikatiiviset taidot, ongelmanratkaisutaidot, yhteistyötaidot, johtamistaidot sekä oppimistaidot. Haastateltavien työn kannalta keskeisiä avaintaitoja olivat olleet ennen muuta erilaiset uuden oppimisen taidot. Oppimistaidot korostuivat erityisesti erilaisten etuuksiin liittyvien lakien, sääntöjen ja ohjeiden muuttuessa. Lakeihin liittyviä muutoksia tapahtui usein ja työntekijöiden tulikin päivittää etuuksiin liittyvää osaamista jatkuvasti.

Osaamisvaatimuksissa nähtiin viime vuosien aikana tapahtuneen myös joitakin olennaisia muutoksia. Erityisesti kiihtyvällä tahdilla tapahtuneet lakimuutokset olivat haastateltavien

mielestä korostaneet muutosten perässä pysymisen ja oppimistaitojen merkitystä: *”...Se on sen jatkuvan osaamisen ylläpito, eli se on selvää Kelassa, että kun kokoajan laki muuttuu, niin pitää pysyä perässä.”* Mikäli erilaisista muutoksista ja niiden vaikutuksista ei oltu tietoisia, ei työtä pystytty suorittamaan täydellisesti. Kankaanpään mukaan avaintaitoihin lukeutuvat oppimistaidot ovatkin ”elämäntaitoja”, joiden avulla hankitaan uusia taitoja ja saadaan muuttuneet tehtävät ja työprosessit hallintaan uudella tavalla.

Myös tietotekniikan hallitsemiseen liittyvien taitojen nähtiin viime vuosien aikana korostuneen. Tietokone olikin apuna yhä useammassa työvaiheessa ja esimerkiksi erilaisten paperiohjeiden merkitys oli jatkuvasti vähentynyt.

*”Tekniikka kehittyy koko ajan, että tuntuu ettei välillä mukana pysy.” (H5)*

*”...että netin puolelta löytää ne tiedot, et ennenhän, kun mäki tulin, plärättiin semmoisia paperiohjeita ja kansioita.”(H1)*

Osa haastateltavista oli lisäksi huomannut erilaisten kansainvälisten etuusasioiden hallitsemisen sekä sitä kautta myös kielitaidon merkityksen kasvaneen viime vuosien aikana.

*”Tuntuu, että on hirvu paljon lisääntyneet kv-tilanteissa nämä perhe-etuuksien yhteensovittamiset, kun on puolisoit eri maissa töissä ja sitten lapset asuu jossain...ja nämä tällaiset, musta tuntuu että ne ovat lisääntyneet ihan älyttömästi ja muutkin tällaiset, että jopa sen muutaman vuoden aikana se liikkuvuus tuntuu lisääntyneen.” (H6)*

Uudenlaisia osaamispaineita oli synnyttänyt myös se, että myös Kelan asiakaskunnan nähtiin vuosien saatossa muuttuneen. Usein tapaukset olivat toinen toistaan erikoisempia ja ihmisten elämäntilanteet hyvin yksilöllisiä. Tämä oli lisännyt painetta etuuksien yhä yksityiskohtaisempaan hallintaan ja tilannekohtaisempaan tulkintaan: *”Pitää osata tulkita ja kertoa, mitä se just hänelle, tälle yksilölle merkitsee. Sitähän ne tulee kyselemään tuossa...” (H3)* Toisaalta asiakkaiden nähtiin muuttuneen myös aiempaa vaativimmiksi. Yksityiskohtaisten etuuksien tuntemisen lisäksi, tämän koettiin asettaneen odotuksia myös työntekijöiden asiakaspalveluosaamiselle.

*”Ihmisetkin ovat tietysti muuttuneet vuosien saatossa...tulee näitä uusia sukupolvia ikään kuin...ovat vaativampia, ei käy semmoinen standardivastaus kaikille...” (H5)*

Osaamisvaatimusten muutoksen voi nähdä heijastelevan hyvinkin vahvasti niitä yhteiskunnassa ja taloudessa tapahtuneita muutoksia, joita luvussa 3 kuvattiin. Esiin

nousivat ennen muuta tieto- ja viestintäteknologian kehitys sekä kansainvälistyminen, jotka olivat aiheuttaneet myös Kelassa uudenlaisia osaamis- ja oppimispaineita.

## 7.2 Käsitykset omasta osaamisesta ennen muutosta

Muuttuneet osaamisvaatimukset eivät olleet juuri vaikuttaneet kelalaisten käsityksiin omasta osaamisestaan. Oman osaamisen tason arvioitiin toistaiseksi vastanneen melko hyvin työn vaatimustasoa: ”No kyllähän tuossa on vielä pärjännyt!”(H2) Myönteiset arviot omasta osaamisesta toistavat vuoden 2007 Kela-barometrin tulosta, jossa suurin osa Kelan Jyväskylän vakuutuspiirin henkilöstöstä arvioi osaamisensa olevan työtehtävien senhetkisiin vaatimuksiin nähden riittävää. Jopa 61,2 % arvioi osaamisensa vastaavan työn vaatimuksia ja 38,8 % uskoi, valmiuksia olevan myös vaativampien tehtävien suorittamiseen. (Kela-barometri 2007, 21.)

Työtä pidettiin kuitenkin melko haasteellisena ja oman osaamisen ylläpidon koettiin vaativan yhä enemmän ympäristössä tapahtuvien muutosten seuraamista ja omien tietojen päivittämistä. Osaamisen ylläpito oli vaatinut ennen muuta oma-aloitteellisuutta, sillä muutoksista ei aina järjestetty henkilökunnalle erityisiä koulutus- tai informaatiotilaisuuksia. Oma-aloitteisuutta helpotti kuitenkin se, että tietojen päivittämisen tueksi oli tarjolla runsaasti erilaista lähdemateriaalia. Tietoa oli yleensä haettu erityisesti tietokoneelta tai muilta työyhteisön jäseniltä.

*”Täällä on vähän pakko olla hereillä kaikkien...että ei voi tuudittua mihinkään vanhaa sen oppimisen suhteen...että kyllä täällä sen kaikki ymmärtää, että sitä pitää tässä jatkuvasti pitää yllä.” (H4)*

*”...että kyllähän se oma-aloitteellisuus on sinä kaiken O ja A. Just se, että lukee näitä, kun tulee kaiken maailman tiedotteita ja lakimuutoksia. Jos ne lukee huolella läpi, niin tokihan se on plussaa. Jos viittaa kintaalla että tuomoinen joku tuli, niin sitten ei kyllä sitä tietoa opi...” (H2)*

Kaikissa haastatteluissa korostui ennen muuta työyhteisön tuen merkitys. Tilanteissa, joissa oma osaaminen ei riittänyt, oli tavallista kääntyä työtovereiden puoleen. Usein vastaus vaikeisiin kysymyksiin löytyikin helpoiten työtovereilta kysymällä.

*”...meillä on kyllä ollut hirveen hyvä taustatuki, kun varsinkin täällä nyt lähtee käytäviä kulkemaan, niin täältä löytyy se vastaus...” (H1)*

*”Täällä on yleensäkin se tapa, että toista tuetaan ja toista opetetaan...”(H4)*

Erityisen arvokkaaksi nähtiin Kelalla pisimpään työskennelleiden ammatillinen tuki ja osaaminen. Nuorimpien työntekijöiden lisäksi, myös talossa pitkään olleet itse painottivat vuosien varrella kerääntynyttä tietotaitoaan sekä sen myötä vahvistunutta ammatillista itseluottamustaan. Otalan (2000, 104) mukaan kokemusta voikin pitää yhtenä tärkeimpänä osana työntekijän kokonaisosaamista, sillä se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja myös oppimaan nopeammin. Kokemus muodostaa osaamisen viitekehyksen, joka on luonnollisesti sitä laajempi, mitä kauemmin ja laiveammin kokemusta on ehtinyt kertyä.

*"...aika lailla itsevarma uskallan jo olla. Joskus viis vuotta sitten olin paljon epävarmempi, että olen huomannut, että on tullut niin paljon uusia työntekijöitä, joilla se tietotaito on hyvin vielä vähästä ja huuaa, että miten paljon sitä hyvänen aika itse tietää!" (H5)*

*"Minultakin hyvin paljon tullaan kysymään, kun olen tehnyt ihan kaikkia etuuksia kelauran aikana. Että se on tavallaan rikkaus, mutta tieto lisää tuskaa! Mitä enemmän tietää niin sitä enemmän...ja mielellään neuvoa ja sanoo! Että kun on pitkä työhistoria, niin kyllähän siinä kertyy..."(H3)*

Toisaalta, siinä missä nuoremmat työntekijät kunnioittivat vanhempien työntekijöiden työkokemuksen kautta hankittua osaamista, arvostivat vanhemmat työntekijät taas nuorempien työntekijöiden oppimiskykyä, ennakkoluulottomuutta sekä atk-taitoja. Neuvoja kerrottiinkin jaettavan usein molemmin puolin.

*"...aina pystyy oppimaan...että se kuinka kauan se oppi pysyy päässä, että se vaatii eri konsteja nyt viisikymppisenä kuin kaksikymppisenä..."(H3)*

*"...nämä nuoret ihmiset, ne ovat paljon kätevämpiä tuon koneen kanssa, ne löytävät sen tiedon sieltä aika äkkiä. Niillä ei ole sitä täällä [päässä] vielä, mutta se on tuolla koneella..." (H5)*

Muuttuvassa työelämässä ammattispesifinen tieto vanhenee kuitenkin yhä nopeammin ja työntekijöiltä odotetaan ennen muuta joustavuutta ja kykyä suoriutua myös muuttuvista työtehtävistä (Rauhala 1993, 16). Myös tässä tutkimuksessa haastateltavat arvioivat työlle ominaisten, nopeiden muutosten vähentäneen jonkin verran työkokemuksen merkitystä ja pakottaneet kaikki työntekijät oppimaan uutta ja hylkäämään vanhoiksi käyneitä tietoja ja taitoja. Sennettin (1999, 94–95) mukaan nykyiselle työelämälle onkin leimallista, että työntekijöiden vuosien saatossa hankkima kokemus menettää siinä jatkuvasti merkitystään. Sennett näkee taustalla työelämän muutoksen ohella myös työelämän arvojen muuttumisen niin, että nuoret ja vanhat ikäluokat asettuvat siinä yhä enemmän vastakkaisiin asemiin. Seurauksena vanhempiin työntekijöihin on alkanut kohdistua yhä enemmän ennakkoluuloja, jota ylläpitää ja lisää muodollinen koulutus. Työelämän kovenevassa

kilpailussa parhaiten menestyvätkin nykyään uudenlaiseen riskinottoon ja joustavuuteen kykenevät nuoret työntekijät, joilla on taustallaan korkeatasoinen, muodollinen koulutus. Samaan aikaan kunnioitus kouluttautumattomia, mutta sitäkin kokeneempia ja pitkään palvelleita työntekijöitä kohtaan jatkuvasti laskee. Myös tässä tutkimuksessa pitkän työkokemuksen arveltiin menettäneen merkitystään ammattitaidon perustana. Tämä ei kuitenkaan näyttänyt aiheuttaneen Sennetin kuvaamaa epäkunnioitusta kokeneimpia työntekijöitä kohtaan. Vanhempien ja nuorempien työntekijöiden osaamisen arveltiin kuitenkin olevan monen asian suhteen samalla lähtöviivalla:

*”Joissakin asioissa ei ole mitään väliä, oletko ollut kolmekymmentä vuotta vai kolme kuukautta. Sä voit johonkin lähteä yhtä samalta laudalta ja tietää siitä asiasta sitten yhtä paljon...” (H2)*

Työn hallitseminen oli haastateltavien mielestä kuitenkin aina edellyttänyt myös kokemusta. Kokemuksen merkitystä lisäsi se, ettei työ sinänsä edellyttänyt erillistä, sen suorittamiseen liittyvää ammattitutkintoa. Työt oli yleensä opittu lähinnä perehdytyksen ja kokemuksen kautta. Haastateltavat painottivatkin, ettei työtä ollut mahdollista oppia hallitsemaan muuten kuin tekemisen kautta: *”...elikkä näitten tekeminhän tietysti auttaa sitä osaamista, että pystyy ihmisille kertomaan, että näin ne menevät ne asiat. Kun itse tekee konkreettisesti alusta loppuun sen päätöksen ja näkee kaikki hakemukset, että mitä kaikkia liitteitä niissä on...tokihan se helpottaa...mutta sitten jos et tee niitä, niin on osaaminen aavistuksen heikompaa.” (H2)* Toisaalta myös vanhaksi käyneiden tietojen ja taitojen nähtiin usein toimivan hyvänä pohjana uusien omaksumiselle. Esimerkiksi täysin uusien etuusasioiden eteen tullessa, pystyttiin asiakkaalle aikaisemman tietämyksen perusteella usein antamaan edes jonkunlainen vastaus. Otalan (2000, 104) mukaan uuden oppiminen tapahtuukin usein juuri niin, että uusi tieto kytkeytyy jo aiemmin hankittuun tietoon.

*”Kyllä tuossa on joutunut näkemään ja tekemään kaikennäköistä, että jotakin on aina osannut kertoa, mutta se, että semmoisia sataprosenttisia totuuksia, niin eihän niitä pysty sitten lähtemään kertomaan.” (H2)*

*”Olen kohta 20 vuotta ollut talossa, että kyllähän minä monesta asiasta tiedän, vaikka kukaan ei ole mua niistä opettanutkaan. Se on mun onneni se, että jos mä olen jonkun asian selvittänyt, niin se pysyy tuolla, että sitten ei tarvitse hirveästi...että se jää jonnekin kovalevyille ja on sieltä tarvittaessa kaivettavissa. Aikaa voi mennä vähän, mutta että monesta asiasta vähän tiedän ...mutta syvällisesti en tiedä kun näistä parista asiasta, mutta niilläkin pärjää aika pitkälle, että pystyy kuitenkin hahmottamaan näitä kytköksiä ja muuta...” (H3)*

Laeissa ja säädöksissä tapahtuneiden muutosten ohella työn osaamisvaatimukset tulivat haastateltavien mielestä erityisesti asiakkaiden suunnasta. Koska asiakaspalvelun onnistuminen nähtiin tärkeänä, haluttiin omasta osaamisesta antaa asiakkaalle tämän odotuksia vastaava kuva: *"Asiakkaat edellyttää, että tehdään laadukkaita päätöksiä ja siihen pitää panostaa."*(H6) Usein toiveiden tiedettiin kuitenkin olevan epärealistisen suuria. Asiakaspalvelijan oletettiin usein hallitsevan yksityiskohtia myöten koko etuuskien paletin ja löytävän saman tien vastauksen mihin tahansa asiakkaan etuutta koskevaan kysymykseen: *"...joskus asiakkaitten odotukset ovat aika hurjia, että kaikesta pitäisi tietää kaikki ja heti."*(H1) Vaikka odotusten tiedettiin usein olevan kohtuuttomia, kerrottiin erityisesti vaikeampien asiakaspalvelutilanteiden välillä saaneen epäilemään osaamisen riittävyttä ja synnyttäneen halun oppia hallitsemaan eri etuusalueita syvällisemmin kuin, mitä työnantaja edellytti. Tässä mielessä työnantajan ja asiakkaiden suunnasta tulleet osaamis- ja oppimispainee näyttivätkin olleen keskenään osittain ristiriidassa. Siinä, missä työnantajan koettiin vaatineen spesifiä osaamista vain tietyiltä etuusalueilta, koettiin asiakkaiden vaatimukset usein monipuolisemmiksi. Ristiriidasta kertoi erityisesti se, että haastateltavat toivat usein esille, ettei työnantaja ollut tarjonnut asiakkaiden odotuksiin nähden riittävän monipuolisia koulutusmahdollisuuksia.

*"Kyllä mä koen tiskissä, että mä... esimerkiksi olen sotilasavustukseen useampaan otteeseen tuonut esille, että mä tarvitsisin semmoista koulutusta, että selviäisi asiakaspalvelussa paremmin."* (H4)

*"Tiskissä totta kai minä haluaisin olla hyvä asiakaspalvelija...osata enempi vastata asiakkaiden kysymyksiin ja kyllä mä siellä aika hyvin pärjäänkin, mutta justiin tää osaamisen...että mielestäni se ei nyt ihan vastaa...että haluaisin osata joissakin asioissa enemmän, mutta ei ole ollut mahdollisuuksia välttämättä..."* (H3)

### **7.3 Työssä oppiminen ennen muutosta**

Oppiminen oli aina liittynyt läheisesti haastateltavien työhön. Erityisesti etuuksiin liittyvät lakimuutokset olivat vaatineet jatkuvaa uuden omaksumista: *"Koko aika tulee semmoista pientä tietojen päivittämistä."* (H6) Lakimuutokset olivat niin tavallisia, että haastateltavat näyttivät suhtautuvan niiden vaatimaan uuden oppimisen melko rutiininomaisesti: *"kokoajanhan sitä opitaan."*(H3) Muutoksiin oli totuttu ja myös oppiminen miellettiin hyvin pitkälle normaaliksi osaksi työn suorittamista: *"Ainahan sitä tietysti muutosta tulee kaikissa etuuksissa ja noissa kuvioissa, ainahan niitä tulee, mutta ne ovat aina kuitenkin opittavissa ja siellä on se vanha pohjalla."*(H2)

Työhön liittyvään oppimiseen oli suhtauduttu pääosin positiivisesti. Yksikään haastateltavista ei kuitenkaan korostanut oppimisen nautinnollisuutta sinänsä, vaan oppimiseen kerrottiin suhtautuvan myönteisesti erityisesti siksi, että sen koettiin helpottavan käytännön työtä ja antavan itsevarmuutta työn tekemiseen.

*”...Kyllä se oppiminen enempi mieluisaa on, että onhan siitä etua jo sen työn tekemisen kannalta ja oman itsensä kannalta, kun tosiaan sen osaa ja tietää, että tämä ei nyt ole mikään ihan ufo-juttu, että nyt mulla on ratkaisu tähän, niin kyllähän se melkein jo pelkästään...tulee semmoinen varmuus ja mukavampi olo...” (H6)*

*”...on se oppiminen tärkeätä, varsinkin semmoisessa työssä, missä ne asiat muuttuu ja ratkaisut, niin on se ihan ehdottoman tärkeätä, että sitä ilman ei voi olla.” (H5)*

Oppimiselle sinänsä ei siis näytetty antavan suurta itseisarvoa, vaan oppimaan motivoivat ennen muuta siihen liittyvät välineelliset hyödyt. Kososen (1991, 56) mukaan oppimisen tekeekin usein mielekkääksi juuri se, että opittavilla asioilla on välinearvoa ja oppiminen edistää oppijan omia tavoitteita, intressejä ja etuja. Myös mahdollisuus soveltaa opittuja asioita käytäntöön lisää oppimisen mielekkyyttä. Tärkeää mielekkään oppimisen kannalta on myös se, että oppija oivaltaa aiemmin opittujen ja uusina opittavien asioiden yhteyden. Oppimisella olikin haastateltavien työssä suora yhteys käytäntöön, sillä usein opittuja asioita pääsi soveltamaan melko nopeasti käytännön tilanteisiin. Ellei osaamista pidetty ajan tasalla, näkyivät tietojen ja taitojen puutteet helposti erilaisina käytännön ongelmatilanteina. Erityisesti asiakaskas palvelussa selviytymisen nähtiin vaatineen jatkuvaa uuden opettelua. Oppimisen koettiin antavan itsevarmuutta ja valmiuksia hankalammistakin tilanteista selviämiseen.

*”Kyllähän sitä tietysti haluisi osata mahdollisimman laajasti, yksityiskohtaisesti mahdollisimman paljon...mutta onhan se tietysti sula mahdollisuus...että kyllä tuossa asiakas palvelussa on mahdolloman helppoa olla jos osaa kaikki asiat. Ja sehän luo sitä itsevarmuutta tietysti jos tietää niistä asioista ja osaa sen kertoa, että ei mitään ongelmaa ole siinä. Jos siinä on epävarmuutta ja itsekin vähän hapuilee, niin kyllähän siinä vähän hankalampaa on.” (H2)*

Niskasen ym. (1998, 40- 42) mukaan tunne oman osaamisen riittämättömyydestä aiheuttaa työntekijälle herkästi uupumusta ja henkistä pahoinvointia. Työn rasittavuuden kokemisen kannalta onkin tärkeää, että työntekijällä on tunne työn vaatiman osaamisen hallinnasta. Kokemukset oman ammattitaidon tai työkokemuksen riittämättömyydestä johtavatkin helposti niin sanottuun laadulliseen ylikuormitukseen. Myös tässä tutkimuksessa haastateltavat korostivat oman osaamisen riittävyden tärkeyttä. Osaamisen riittävydestä huolehtiminen koettiin tärkeäksi erityisesti siksi, että asiakkaille haluttiin antaa itsestä kuva



ennen muuta vahvana osaajana. Tunne oman osaamisen riittävydestä olikin saatu erityisesti asiakaspalvelutilanteista, joista suoriutumiseen omat tiedot ja taidot olivat riittäneet. Tilanteiden, joissa asiakkaan kysymyksiin ei osattu vastata, koettiin taas uhkaavan omaa ammatillista itsetuntoa tekemällä oman osaamisen rajat näkyviksi.

### 7.3.1 Oppimisen muodot

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työ tarjoaa usein monipuolisia oppimismahdollisuuksia, joista työnantajan järjestämä muodollinen koulutus on vain yksi (Gerber ym. 1995). Oppimisen muodot olivat olleet vaihtelevia myös haastateltavien työssä. Työssä oppimista oli tapahtunut monissa nonformaalin sekä informaalin oppimisen muodoissa.

Erityisesti informaalin oppimisen merkitys oli korostunut, sillä työn edellyttämä oppiminen oli haastateltavien mukaan ollut aina hyvin pitkälti työntekijöiden itsensä vastuulla. Vaikka lakimuutoksista järjestettiin usein erilaisia henkilökunnan koulutustilaisuuksia, vaati niiden perässä pysyminen myös oma-aloitteista perehtymistä. Työssä tuli usein vastaan myös täysin uusia asioita, jotka vaativat itsenäistä tiedon etsintää ja opiskelua esimerkiksi erilaisista Kelan sisäisen tietoverkon ohjeista. Jos tarvittavaa tietoa ei löydetty, oli tavallista, että apua pyydettiin myös muilta työntekijöiltä.

*”No se on sitä työn lomassa oppimista ollut...että jos tulee semmoisia juttuja vastaan, mille ei mitään osaa tehdä, niin pakkohan se on kysellä sitten jostain tai tutkailla tuolta ohjeista ja päähkäillä, mutta aika paljon me on niitä sitten työkaverin kanssa pystytty yhdessä päähkäilemään ja se nyt jonkun verran niitä tietysti tietää enempi ja sitten saattaa olla, että siltä löytyy ne vastaukset jo suoraan, etuusasioissa sitten ihan kyselemällä noilta vahvoilta tekijöiltä. Sillähän se melkein tulee, kun se asiakas tulee ja sille pitää joku vastaus keksiä, eihän sitä auta kun lähteä selvittämään sitä jostakin. Kyllä se siinä tarttuu pikkuhiljaa...”*  
(H6)

Oppiminen olikin haastateltavien mielestä painottunut hyvin paljon käytäntöön, työnteon lomaan. Yleensä vasta käytännön työ auttoikin sisäistämään uudet asiat parhaiten.

*”Kyllä se oppiminen enemmän ehkä on siinä työn seassa.. ja monesti ne on voineet olla semmoisia asioita, mistä on koulutuksissa kyllä ollut puhetta, mutta että sitten, kun ne kuitenkin jää sillä tavalla teoreettiselle tasolle ja niitä ei heti osaa yhdistää käytäntöön, niin se tulee sitten se varsinainen osaaminen ja tieto ja taito siinä, kun sitä asiaa sitten tekee, eikä mitään asiaa voi minun mielestä oppia sillä tavalla, että sen vaan lukee jostain, et kyllä se täytyy vaan tehdä...”*(H1)

*”Kun on koulutuksia ollut, niin ne ovat olleet tosi semmoista perustavaraa, että vasta sitten käytännön myötä tulee ne rutiinit, että tuolta löytyy toi tieto parhaita ja tuolta toi...”*(H3)

Oppiminen oli liittynyt myös erilaisiin henkilöstökoulutuksiin ja kursseihin. Yleisimmin koulutukset olivat liittyneet erilaisiin etuuksiin sekä niissä tapahtuviin muutoksiin. Haasteltavat olivat osallistuneet Kelalla olonsa aikana varsin monipuoliseen koulutustoimintaan. Suurin osa koulutuksista oli ollut erilaisia, suhteellisen lyhytkestoisia, ”tietoiskumaisia” tilaisuuksia normaalin työpäivän sisällä. Esimerkiksi etuuksiin liittyvistä lakimuutoksista oli usein järjestetty henkilöstölle noin tunnin mittainen aamuinfo työpäivän alussa. Kaikki haasteltavat kertoivat lisäksi osallistuneensa myös pidempiin, esimerkiksi päivän tai kahden mittaisiin koulutuksiin, joista osa oli järjestetty Jyväskylän ulkopuolella. Suurin osa kouluttajista oli ollut talon sisältä, mutta osassa oli käytetty myös ulkopuolisia kouluttajia. Henkilöstölle järjestettyjen koulutustilaisuuksien ohella haasteltavat olivat osallistuneet usein myös niin sanottuun ”vierihoitoon”, jossa esimerkiksi eri etuuksia opiskeltiin kahden kesken siihen perehtyneen asiantuntijan kanssa.

Jatkuvat muutokset olivat tehneet koulutuksista tarpeellisia – työssä selviytymisen kannalta jopa välttämättömiä. Saatujen koulutusten hyödyllisyys ja laatu jakoi kuitenkin haasteltavien mielipiteitä, sillä niihin oli koettu liittyneen myös erilaisia puutteita ja ongelmia. Kelan koulutusten määrän ja laadun nähtiin ensinnäkin viime vuosina laskeneen jonkun verran. Tämän olivat panneet merkille varsinkin talossa pitkään olleet työntekijät. Osan mielestä myös koulutuksiin pääseminen oli hankaloitunut. Usein koulutuksiin valikoitiinkin henkilöstöstä vain osa ja näiden tuli taas opettaa muulle henkilökunnalle koulutusten sisältö. Monesti työhön liittyvät kiireet olivat kuitenkin estäneet asioiden eteenpäin välittymisen.

*”Koulutustaso on minun mielestä tässä vakuutuspiirissä huonontunut ja koulutuksien määrä on vähentynyt.”(H4)*

*”Koulutukseen vaan pääsee hyvin vähän...ja sitten ne jotka pääsee koulutukseen, pitäisi jakaa se tieto muille ja se aikapula...milloin sitten? Kahdeksasta yhdeksään äkkiä joku aamu se pitäisi saada se tieto. Se ei ole ihan sama kuin, että istuisi itse siellä ja...että koulutukseen pääsee todella liian vähän ihmisiä!”(H5)*

Henkilöstökoulutuksia on usein moitittu irrallisuudesta siihen työtodellisuuteen nähden, johon koulutuksen kuitenkin tulisi antaa valmiuksia (Vaherva 1999, 90). Myös tässä tutkimuksessa haasteltavat olivat pitäneet koulutuksia sisällöltään usein liian teoreettisina. Tämä teki opettajien tietojen käytäntöön soveltamisesta hankalaa.

Haastateltavien mielestä myös kouluttajilta itseltään näytti usein puuttuvan kosketus työn käytäntöön.

*”...Joskus tuntuu, kun ne kouluttajat ovat siellä sitten niin...jotka ei ole sitä elävää asiakasta viimeiseen kymmeneen vuoteen ainakaan nähneet, ne saattaa olla hiukka teoreettisia ja käytännöstä irrallaan ...mutta ei se nyt oikeastaan muuta, välillä semmoisia korkealentoisia, että saa miettiä, että mitenkä tämä nyt käytännössä sitten oikeasti toteutetaan.” (H6)*

*”Se kouluttaja tulee jostakin aluekeskuksesta tai osastolta...joka on pyöritelty vaan niitä testitapauksia, eikä ole minkäänlaista hajua siitä oikeasta elämästä, että minkälaisia ne voi olla ne tapaukset.” (H3)*

Myös koulutusten ajoittamisen kerrottiin usein hankaloittaneen niissä käsiteltyjen asioiden sisäistämistä ja käytäntöön soveltamista. Usein uusiin asioihin liittyvät koulutukset oli annettu etukäteen. Käytännön ja koulutuksessa opettujen asioiden yhdistäminen koettiin haasteelliseksi, kun käytännön työ ei ollut vielä antanut mahdollisuutta niiden soveltamiseen. *”Monesti ne koulutukset tulevat sillä lailla etukäteen, että ei ole sitten käytännön elämästä tuttuja tilanteita ollut siinä vastassa...”(H6)* Usein vasta käytännön tekeminen toikin esille uuteen asiaan liittyvät ongelmakohdat. Kun koulutus oli kuitenkin ollut jo ennen käytännön kokeilemistä, ei mahdollisuutta lisäkysymysten esittämiseen enää ollut. Varsinaisessa koulutustilanteessa ei kysymyksiä ollut taas osattu vielä esittää. Eräs haastateltavista toikin esille, että koulutuksille olisi hyödyllistä järjestää jälkikäteen erillinen ”palautekoulutus”, jossa käytäisiin läpi käytännön tilanteiden esiin nostamia kysymyksiä. *”Musta olisi hyvä, että olisi koulutus ennen sitä muutosta ja sitten vielä sen jälkeen, jossa vois sitten ihan elävin esimerkein kysyä ja tarkentaa vielä.”(H2)* Tämänkaltaista reflektiota pidetäänkin usein yhtenä oppimisen keskeisenä edellytyksenä (Isokorpi 2003, 36). Taustalla on ajatus, kokemus ei itsessään takaa oppimista, vaan sen edellytyksenä on reflektointi, eli oppimisen yhteydessä tapahtuva älyllinen ja affektiivinen toiminta, jossa yksilö tutkii tietojaan ja kokemuksiinsa saavuttaakseen uuden ymmärtämisen tason. Oman toiminnan tietoisien tarkastelun eli itsereflektion keinoin yksilön uskotaankin saavuttavan paremman tietoisuuden omista tavoistaan ajatella, kommunikoida sekä toimia. Erityisesti ryhmässä toimiminen tarjoaa yksilölle erinomaisen reflektiovälineen, sillä se tarjoaa runsaan ja jatkuvasti muuttuvan virikkeistön. Samalla ryhmä toimii yksilölle myös eräänlaisena peilinä, johon hän voi heijastaa itseään ja omia toimintatapojaan. (Himberg & Jauhiainen 1998, 96–97.)

Myös työnantajan oppimisen tukemisessa nähtiin olleen puutteita. Haastateltavat olisivat usein toivoneet pääsevänsä heti koulutuksen jälkeen kokeilemaan uusien tietojen ja taitojen

käytännön soveltamista, mutta usein mahdollisuuksia tähän ei ollut kuitenkaan tarjoutunut. Kun mahdollisuutta opittujen asioiden soveltamiseen ei heti tarjoutunut, pelättiin niiden unohtuvan helposti.

*”...käydään se koulutus, mutta että sitten ei kuitenkaan mahdollisteta sitä, että pääsisi tekemään sitä, sinut määrätäänkin tekemään sitten jotain aivan muuta, sitä mitä sä ennenkin osasit, niin siinä tulee se tilanne että se menee sitten sillä tavalla hukkaan, se koulutus menee hukkaan kun sitä ei pääse tekemään...” (H2)*

*”Olen työnantajalle vähän katkerakin kun he järjestivät tätä koulutusta, mutta eivät sitten tukeneetkaan sitä opetusta, ...mutta minä teen sitä mitä määrätään.” (H4)*

Haastateltavilla oli kokemuksia myös täysin epäonnistuneista koulutuksista. Esimerkiksi nousi monessa haastattelussa Kelassa vastikään kokeiluun otettu asiakaspalvelun verkkokurssi. Kurssin tarkoituksena oli ollut opettaa työntekijöille tietokoneen välityksellä asiakaspalvelun liittyvää osaamista. Kurssin suurimpana puutteena nähtiin sen etäisyys käytännön asiakaspalvelutyöhön. Työntekijät pitivätkin epätodennäköisenä, että asiakaspalvelua voitaisiin ylipäätään oppia hallitsemaan tietokoneen ruudun välityksellä. Verkkokoulusta puuttui myös mahdollisuus vuorovaikutteisuuteen ja lisäkysymysten esittämiseen.

*”Se on kyllä aika kylmä väline toi, että sä istut kahdeksan tuntia tuossa päätteen ääressä, että kun se asiakaspalvelu ei ole sitä, että kun se asiakaspalvelu kuitenkin on ihan fyysisesti toisen kohtaamista.” (H3)*

Verkkokurssin suorittaminen oli niin ikään jäänyt työntekijöidensä itsensä vastuulle. Kurssi oli tarkoitus suorittaa työajan sekä työpaikan puitteissa ja työntekijät saivat itse valita sen suorittamiseen itselleen parhaiten sopivan ajankohdan. Ongelmaksi muodostui kuitenkin monen kurssilaisen kohdalla se, ettei sopivaa aikaa kurssin suorittamiseen tahtonut löytyä.

*”Mulla oli tosi hektinen tilanne täällä näitten omien asioiden kanssa että mä en ehkä niin pystynyt siihen paneutumaan sillä tavalla kun olisi pitänyt.” (H5)*

*”Se verkkokoulutus meni mun kohdalla pieleen, et kun töitä oli niin paljon, että missä vaiheessa mä sitten teen sen verkkokoulun!?” (H3)*

Ajan riittämättömyyteen liittyvät ongelmat olivat haastateltavien mielestä liittyneet myös muuhun oma-aloitteisesti ja itsenäisesti tapahtuvaan uuden oppimiseen. Vaikka työ edellytti runsaasti omaehtoista oppimista, ei tarvittavaa aikaa siihen työn puitteissa aina kuitenkaan löytynyt. Esimerkiksi työhön liittyvät ratkaisutavoitteet olivat pitäneet siitä huolen, ettei ylimääräistä aikaa työpäivään nykyään juuri jäänyt.

*”Et ihan alkuvuosina, kun olin, niin siellähän oli jopa sukankudin tiskin alla, kun ei tullut asiakasta ja pöytä oli tyhjä ja ei ollut töitä...se on ihan uskomatonta! Nykykelalainen ei voi uskoa, että se on ollut mahdollista.” (H5)*

Haastateltavista kaksi kertoikin päätyneensä käyttämään myös vapaa-aikaansa oppimiseen. Myös monen muun työntekijän tiedettiin opiskelleen työasioita vapaa-ajallaan: *”Kyllä se on ollut yleistä tietyillä ihmisillä. Ja varsinkin vähän tällaisilla,...olen itekkin myöntänyt, että olen liian tunnontarkka...” (H5)* Oppiminen oli tapahtunut pääasiassa erilaisia työpaikalta kotiin tuotuja ohjeita ja sääntöjä lukemalla. Työhön liittyneen aikapulan ohella kotona tapahtunutta oppimista perusteltiin myös sillä, että siellä keskittyminen oli koettu helpommaksi. Toinen haastateltavista kertoi kuitenkin ennen pitkään lopettaneensa kotona opiskelun tajuttuaan vapaa-ajan uhraamisen olevan väärin ja *”pimeetä työtä”*. (H5) Työkokemus oli pakottanut opettelemaan itsekkäämmäksi ja ymmärtämään, ettei vapaa-aikaa tarvitse uhrata työlle. *”Olen opetellut itsekkäämmäksi itselleni, että mitä ei ehdi työajalla, niin sitä ei ole tarkoitettu tehtäväksi.” (H5)*

Loput haastateltavista kertoivat rajanneensa oppimisen ainoastaan työajan puitteisiin. Vaikka työasiat pyörivät mielessä toisinaan myös vapaa-ajalla, korostettiin, että työ- ja vapaa-aika haluttiin pitää toisistaan tiukasti erillään.

*”Kyllähän nytkin tulee aina välillä kotona mietittyä, että ai hitsi mitenköhän se nyt oikein olikaan ja näin, mutta mä en kyllä missään nimessä lähde siihen, että mä ottaisin jotain materiaalia ja alkaisin sitä lukemaan, koska musta se on väärin. Että mä en semmoiseen suostu.” (H1)*

*”Tokihan vapaa-ajallakin voisi näitä taitoja ja tietoa lisätä ja ottaa asioista selvää, mutta musta työajalla hoidetaan nämä työasiat ja ei tätä muuten oikein jaksaisikaan jos ei olisi tuota muuta elämää...työelämän ulkopuoleltahan sitä voimaa saa jaksaa, että en näkisi kovin suotavana, että venyisi työpäivä tämmöisten takia, että joutuisi vapaa-ajalla opettelemaan jotakin...” (H2)*

Tästä huolimatta työajalla tapahtuvaan oppimiseen näytti liittyvän myös tietynlaista luvattomuutta. Kun erillistä aikaa oppimiseen ei työpäivän sisältä usein ollut järjestetty, oli työntekijöistä toisinaan tuntunut, ettei työpäivää saisi ”tuhlata” oppimiseen, vaan työaika pitäisi käyttää tehokkaammin esimerkiksi ratkaisujen tekemiseen.

*”Se on vähän kun lukee ohjeita...se on vähän kuin tekisi salaa, tekee luvatonta työtä. Varsinkin jos johtaja tulee tuohon. Että se on vähän luvatonta se ohjeiden lukeminen työajalla...” (H5)*

*”Pitäisi järjestää lisää sitä ohjeittenluku-aikaa...asiakaspalvelutiskissä on paljon helpompi olla, kun siellä osaa sanoa muutokset, mikä on muuttunut...” (H4)*

*”Kun vaan annettaisi työajalla aikaa käydä lävitse vaikka tietokoneen tiettyjä asioita ilman, että siitä tarvitsisi syyllisyyttä tuntea...jos vaan on pienikin hetki aikaa, että siellä saisi luvan perästä etsiskellä...tuleehan meille sähköpostiviestejä apulaisjohtajalta, että tee, käykää lävitse tämä ja tämä ja etsikää tietoa, .että tämä ja tämä löytyy sieltä, että kuka käy lävitse ja kuka ottaa sen ajan milloinkin, et se on tietysti vähän persoonakysymys...” (H3)*

Kaiken kaikkiaan työssä oppimisen muodot olivat olleet haastateltavien työssä varsin vaihtelevia. Lukuisten nonformaalien koulutusten ohella, oli oppimista tapahtunut hyvin paljon myös informaalisti työn lomassa ja oma-aloitteisesti. Vahervan (1999, 99) mukaan työtahti onkin työelämässä monesti niin kiivas, että henkilöstö joutuu koulutusten sijasta turvautumaan yhä enemmän erilaisiin informaalin oppimisen muotoihin vastatakseen esiinnousseihin osaamistarpeisiin. Työn lomassa tapahtuvan oppimisen hyvänä puolena pidettiin kuitenkin ennen muuta käytännönläheisyyttä eli sitä, että asiat opittiin lähellä todellista kontekstiaan. Usein oppimisen oli kuitenkin koettu olevan liikaa työntekijöiden itsensä vastuulla. Aikaa ja paikkaa oppimiselle ei kuitenkaan ollut aina helppo löytää.

Työnantajan järjestämien koulutusten etuna olikin nähty ennen muuta se, että oppimiselle oli niissä järjestetty oma aika ja paikkansa. Myös koulutusmuotojen monipuolisuuteen oltiin oltu varsin tyytyväisiä. Koulutuksessa nähtiin kuitenkin myös puutteita: niiden laadun ja määrän nähtiin viime vuosien aikana laskeneen ja koulutuksiin valikoituvan yhä vähemmän henkilökuntaa. Lisäksi koulutuksissa nähtiin monia sellaisia tekijöitä, jotka olivat vaikeuttaneet niissä käsiteltyjen asioiden käytäntöön soveltamista. Oppiminen jäikin koulutuksissa usein käytännöstä irralliseksi ja unohtui helposti. Usein koulutusten nähtiinkin tarjoavan mahdollisuuden vain pintapuoliseen oppimiseen ja syvällisen oppimisen nähtiin tapahtuvan vasta käytännön kautta. Monessa mielessä oppimisen muodot kytkeytyivät siis toisiinsa. Vahervan mukaan formaalia ja informaalia oppimista ei tulisikaan käsittää toistensa vastakohtina, vaan toisiaan täydentävänä jatkumona. Siinä missä muodollinen koulutus antaa esimerkiksi tietyt perusvalmiudet, on informaalin oppimisen perusfunktio ylläpitää ja uusinta jokapäiväisessä työssä tarvittavaa osaamista ja pitkällä aikavälillä kumuloida kokemukset hiljaiseksi tiedoksi. (Vaherva 1999, 100.)

#### **7.4 Palvelustrategian uudistukseen liittyvät osaamis- ja oppimispaineet**

Edelliset alaluvut antavat ymmärtää, että oppimis- ja osaamispaineet olivat liittyneet hyvin voimakkaasti haastateltavien työhön jo ennen tutkimushetkellä käsillä ollutta palvelustrategian uudistusta. Seuraavissa alaluvuissa siirrytään tarkastelemaan

työntekijöiden käsityksiä uuteen palvelustrategiaan liittyvistä osaamis- ja oppimishaasteista.

Kuten luvussa 5.1.2 esitettiin, edellytti uusi palvelustrategia asiakaspainotteiseen työhön siirtyviltä työntekijöiltä erityisesti uudenlaisen *palveluosaamisen* omaksumista. Haastatteluissa pyrittiinkin selventämään erityisesti sitä, miten palveluosaaminen ymmärrettiin työntekijöiden tasolla. Haastattelut antoivat viitteitä, että palveluosaamiseen liitettiin kahdenlaisia oppimis- ja osaamishaasteita, jotka liittyivät ensinnäkin työn *uusiin keskeistaitoihin* sekä toisaalta *organisaatiokulttuurin tasolla tapahtuviin muutoksiin*. Seuraavassa tarkastellaan ensin uusiin keskeistaitoihin liittyviä osaamis- ja oppimisvaatimuksia sekä niiden herättämiä tuntemuksia. Tämän jälkeen eritellään organisaatiokulttuuriin yhteydessä olevia osaamis- ja oppimispaineita sekä niihin liittyviä kokemuksia.

#### **7.4.1 Keskeistaitoihin liittyvät osaamis- ja oppimispaineet**

Työn edellyttämien keskeistaitojen kannalta olennaisimpana osaamis- ja oppimishaasteena pidettiin yksimielisesti sitä, että asiakaspalvelijoiden tuli uudessa mallissa hallita perusasiat kaikista etuuksista: *”Asiassa kun asiassa pitäisi se perusneuvonta pystyä antamaan.”*(H6) Vielä vanhassa mallissa kukin työntekijä oli erikoistunut yhteen tai useampaan etuuteen ja etuuksien ratkaisutyö sekä asiakaspalvelu olivat liittyneet nimenomaan näihin etuuksiin. Uudessa mallissa haastateltavien etuuksiin liittyvällä erikoisosaamisella tuli olemaan pienempi merkitys, sillä siinä etuuksia ei jaettaisi asiakaspalvelussa enää tiskeittäin, vaan palveluvuorossa olevat asiakaspalvelijat vastaisivat asiakkaan kaikkiin kysymyksiin, etuusalueesta riippumatta. Koska asiakaspalvelutapahtuman tavoitteena ei kuitenkaan enää olisi välittömästi tapahtuva vastaus asiakkaan etuuskysymykseen, ei asiakaspalvelijoiden edellytetty hallitsevan etuuksia niiden perustasoa syvällisemmin. Kaikkien etuuksien perustason osaamisen hallitsemisen koettiin kuitenkin etuuksien suuren määrän vuoksi edellyttävän huomattavasti uuden oppimista.

*”Etuuksien perusosaaminen korostuu, sillä tavalla, että se kaku laajenee, pitää osata enempi ja useammasta asiasta. Mutta ei välttämättä niin syvällisesti kuitenkaan, eikä voikaan. Se on kuitenkin niin laaja kaku, että ei sitä pysty kukaan kokonaan sisäistämään.”* (H6)

*”...et se esitetason kuvio ja että kaikki pitäis jollain tasolla tietää, mut ei tarvi niin syvällisesti ehkä mitä ollaan nyt tähän asti tehty, ni sellasta ei nyt sit enää tehä...”* (H1)

Haastateltavat näkivät, että syvällisen etuusosaamisen sijasta asiakaspalvelijoiden työssä tulisi uudessa mallissa korostumaan etuuskien perustason osaamisen ohella myös tiedon etsimiseen liittyvät taidot. Kuten edellä osoitettiin, olivat nämä taidot aikaisemmin olleet työn suorittamisen kannalta erityisesti reunataitoja. Nyt niiden merkityksen uskottiin kuitenkin korostuvan. Kun omassa tiskissä asioivan asiakkaan kysymykset voisivat uudessa mallissa liittyä lähes mihin tahansa etuusalueeseen, tulisi asiakaspalvelijan osata mahdollisimman sujuvasti löytää asiakkaalle oikea palvelukanava sekä tilanteen mahdollisesti edellyttämä etuustieto tai taustatuki. Tässä kohden haastattelumateriaalissa selvän poikkeuksen muodostivat kuitenkin Vaajakosken toimiston työntekijät, jotka olivat pienessä toimistossa jo ennestään joutuneet ottamaan vastaan asiakkaita etuusalueesta riippumatta. Vaajakosken työntekijät korostivatkin muutoksen olevan pienempi heidän kohdallaan.

*” – just se, että osaa sitten etsiä sitä tietoa, että se nyt sitten korostuu...ja kyllähän siinä nyt on tietysti osattava ne perusasiat, tiedettävä kaikista etuuksista, mutta ettei tarvitse ihan alusta asti, että mitä se kuntoutus tarkoittaa ja tällöistä, ...että onhan se jotkut perusasiat osattava, että sitten kun tulee yhtään tärkeämpää kysyttävää niin tietää, mistä sen tiedon löytää.” (H2)*

Myös tietotekniikan käyttötaitojen merkityksen uskottiin korostuvan entisestään, sillä uuden asiakaspalvelutavan uskottiin siirtävän asiakkaiden asiointia yhä enemmän Internetiin. Haastateltavat arvelivat, että erityisesti asiakkaiden sähköpostitse lähettämien kyselyiden määrä tulisi lisääntymään, kun asiakkaat eivät enää uudessa mallissa saisi vastausta etuuskysymykseen yhtä helposti toimistossa asioidessaan. Sähköpostikyselyihin vastaamisen uskottiin edellyttävän paljon uuden oppimista, sillä vastaamiseen liittyvät käytännöt koettiin vielä varsin selkeyttämättömiksi. Sähköpostikyselyiden ohella tietotekniikan osaamisen merkityksen roolin nähtiin korostuvan myös siksi, että asiakaspalvelijoilta edellytettiin uudessa mallissa Kelan eri palvelukanavien, erityisesti sähköisten asiointitapojen sujuvaa hallitsemista. Asiakaspalvelijoiden tuli myös tarpeen vaatiessa osata opastaa asiakkaita erilaisten sähköisten palvelumuotojen käyttämisessä toimiston asiakaspäätteillä.

Kiteytetysti palvelustrategian muutoksen nähtiin muuttavan ennen muuta työn edellyttämiä keskeistaitoja. Osaamis- ja oppimispaineet liittyivät näin ollen erityisesti työn kannalta uusien keskeistaitojen hallitsemiseen. Etuusosaamisen ohella myös erilaisten tiedon etsimisen ja tietotekniikkaan liittyvien taitojen korostumisen koettiin synnyttävän



työntekijöille uudenlaisia osaamis- ja oppimispaineita. Vaikka palvelustrategiaan koettiin sisältyvän kohtalaisen paljon uuden oppimisen haasteita, osoittautui haastateltavien suhtautuminen niihin jopa yllättävänkin positiiviseksi. Kaikki haastateltavista uskoivat uusien osaamis- ja oppimispaineiden tekevän työstä positiivisella tavalla haasteellisempaa, eikä kukaan ainakaan myöntänyt epäilevänsä omia oppimiskykyjään niiden suhteen.

*”Kyllä se tulee olemaan haasteellista, mutta se on mun mielestä ihan positiivinen asia.” (H6)*

*”No en mä sitä nyt liian vaikeekskaan koe...että mun mielestä niiku semmoset asiat mihin tietää kuitenkin törmäävänsä ja mistä kysytään paljon asiakaspalvelussa ja näin niin uskon että niihin tulee se tietty, et niihin sitten vaan oppii.” (H3)*

*”En mä koe että mun pitäisi hirveästi opetella niinku sillä tavalla että se stressaisi mua” (H5)*

Toisaalta kukaan haastateltavista ei korostanut pitävänsä muutokseen liittyvää uuden oppimista sinänsä miellyttävänä, vaan motivoivina tekijöinä näytti olevan ennen muuta halu tehdä työtä sujuvasti myös jatkossa ja kokea oma osaaminen riittäväksi työn vaativuuteen nähden. Myös vuoden 2007 Kela-barometrissä tulee esiin, kuinka tärkeänä työntekijät pitävät omaa osaamistaan vastaavaa työtä. Jopa 98,3 % Jyväskylän vakuutuspiirin henkilöstöstä piti kykyjään vastaavaa työtä yhtenä työn tärkeimpinä ominaisuuksina. (Kela-barometri 2007, 18.) Haastatteluissa tulikin toistuvasti esille, että oppimaan motivoi nimenomaan tulevan työn *haasteellisuus*. Muutokseen nähtiin siis sisältyvän ainakin jonkinasteinen riski omien kykyjen riittämättömyyteen, ellei oppimista otettaisi vakavasti.

*”No kyllä mä koen ton asiakaspalvelun haasteellisena. Niiku nimenomaan just tuo, että osaa tunnistaa sen asiakkaan tarpeen oikein. Että kyllä se tulee olemaan haasteellista” (H1)*

*”Kyllä se sitte aika haastavaa on” (H6)*

*”No kyllä se ainakin tällä tasolla tulee pysymään. Siis sillä tavalla että ainahan nää tällaset asiakkaan elämäntilanteet, ni mun mielestä ne mutkistuu koko ajan...” (H4)*

Scheinin mukaan erilaisilla oppimiseen liittyvillä peloilla ja ahdistuksella on tärkeä rooli positiivisen muutoksen aikaansaamisessa. Scheinin mukaan organisaatiomuutos käynnistyy tyypillisimmillään epätydyttävästä tiedosta, joka luo työntekijöille selviytymisahdistusta (*survival anxiety*), työn ja pätevyyden menettämisen pelkoa, joka saa tuntemaan muutospainetta. Samalla syntyy kuitenkin myös muutosta vastustavaa

oppimisahdistusta (*learning anxiety*), joka kumpuaa identiteetin menettämisen ja yleensäkin uuden oppimiseen liittyvistä peloista. Jotta oppimista tapahtuisi, tulisi selviytymisahdistuksen olla oppimisahdistusta voimakkaampaa. (Schein 1999, 121–122.)

Tässä tutkimuksessa Scheinin kuvaama selviytymisahdistus näyttikin työn keskeistaitojen kohdalla korostuvan oppimisahdistusta enemmän. Osaamis- ja oppimispaineet eivät toisin sanoen näyttäneet synnyttäneen haastateltavissa juurikaan uuden oppimiseen ja omien oppimiskykyjen riittävyteen liittyviä pelkoja, vaan näkyvämpää oli ennen muuta halu säilyttää tunne omasta pätevyydestä myös jatkossa. Scheinin selviytymisahdistus näyttäisi liittyvän läheisesti myös edellä teoriaosuudessa kuvattuun, Kortteisen (1992) *selviytymisen eetoksen* käsitteeseen. Kortteinen havaitsi tutkimuksessaan, että työpaikalla tapahtuvien muutosten koettiin työntekijöiden tasolla sotkevan sitä järjestystä, jonka työntekijä oli vaivalla ”omalle tontilleen” rakentanut. Ristiriitainen tilanne ja omaan ammatilliseen statukseen kohdistuvat paineet synnyttivät työntekijöissä kuitenkin pärjäämisen pakkoa, selviytymisen eetosta, jonka avulla oma kunnia ja reviiri työn sisällä pyrittiin säilyttämään. Selviytymisen eetos tuli esille erityisesti siinä, kuinka hänen tutkimansa pankkitoimihenkilöt pyrkivät kehittämään omaa ammattitaitoaan ainakin siihen määrään asti, että he osasivat hoitaa oman työnsä sellaisella tavalla, ettei muilla ollut siihen sanomista.

Kortteisen kuvaama tilanne, jossa työntekijät kokivat muutoksen ennen muuta omaan ammatilliseen ”reviiriin” kohdistuvina paineina, näytti osittain toistuvan myös tässä tutkimuksessa. Vaikkei omia oppimiskykyjä näytetty epäilevän, näytti osaa haastateltavista kuitenkin harmittavan oman, etuuksiin liittyvän erityisosaamisen merkityksen vähentyminen. Vielä vanhassa mallissa omiin etuusalueisiin liittyvä vahva osaaminen olikin antanut työntekijöille itsevarmuutta ja kokemuksen oman osaamisen riittävydestä ja siihen liittyvistä, selvistä ja yksiselitteisistä rajoista. Eräs haastateltavista kuvasikin omaa erityisosaamisaluettaan osuvasti kutsumalla sitä *omaksi tontikseen*. Uudessa mallissa tämän tontin rajat, eli tietämys omasta etuusalueesta, ei enää muodostaisikaan oman ammatillisuuden ydintä, vaan asiantuntijuus ikään kuin purkautuisi ja tulisi rakentaa uudelta pohjalta.

*”Toisaalta aina, kun jotain tiedotusta annetaan ja tulee uusia ohjeita, tulee mieleen, että ai vitsi kun olisikin helpompaa jäädä sinne ratkaisuhommaan! ...ettei tarvitsisi tällöisiä muistella ja pitää mielessä ja, että olisi vaan se oma tontti, etuustontti minkä hoitaa...” (H1)*

Kortteisen (1992) mukaan työntekijälle onkin tärkeää ja kunnia-asia, että hän kokee omistavansa työssä itsellisen alueen, oman reviirin työnsä sisällä. Kokemus omasta reviiristä syntyy erityisesti siitä, että työntekijä tuntee hallitsevansa asiat työnsä sisällä. Kortteisen väitöskirjatutkimuksessa pankkitoimihenkilöiden työssä erityisesti asiakkaan kuuntelu ja ymmärtämään perustuva palvelu olivat muodostaneet sen osan työstä, johon oman reviirin rakentamiseen liittyvät pyrkimykset olivat keskittyneet. Itsellinen asema oli voitettu uhrautuvalla työllä ja oma kunnia sidottu siihen, kuinka hyvin omista tehtävistä oli selviydytty. Työpaikalla tapahtuvissa muutostilanteissa oman reviirin koettiin kuitenkin ratkaisevasti supistuvan, sillä työnantajan tuottamat uudet palvelutavat ja -muodot sekä muut muutokset sotkivat sitä järjestystä, jonka pankkitoimihenkilö oli vaivalla omalle tontilleen rakentanut. Myös tässä tutkimuksessa palvelustrategian uudistus on mahdollista nähdä sellaisena työn uudelleenorganisointina, joka aiheutti työntekijöille ainakin hetkellisesti tunteen oman ammatillisen reviirin supistumisesta.

Kaiken kaikkiaan työn uusiin keskeistaitoihin liittyvät osaamis- ja oppimispaineet koettiin tässä tutkimuksessa melko haasteelliseksi ja tietoista oppimista vaativiksi. Oppimiseen ja osaamiseen liittyvät haasteet eivät kuitenkaan olleet saaneet haastateltavia epäilemään omia oppimiskykyjään, vaan viimeistään käytännön tuoman kokemuksen uskottiin opettavan työn suorittamisessa tarvittavat taidot ja tiedot. Edellisen perusteella tutkimushetkellä esiintyi kuitenkin jossain määrin oman asiantuntijuuden uudelleenrakentumiseen liittyvää harmistusta.

#### **7.4.1.1 Oppimisen edellytykset ja esteet**

Pyrim haastatteluissa selvittämään myös sitä, millaisia edellytykset vaadittavalle uuden oppimiselle koettiin olevan. Kuten edellä teoriaosassa esitettiin voi työntekijän ammatillista kasvua laukaisevia, ja toisaalta sitä estäviä tekijöitä löytää niin työntekijän organisaatiosta, työroolista kuin myös yksilöstä itsestään (Ruohotie 2000, 50). Tässä tutkimuksessa korostui erityisesti yksilöllisten sekä organisaation luomien oppimisen edellytysten ja esteiden merkitys.

Yksilön kannalta keskeisimpiä oppimisen edellytyksiä ovat ennen muuta ihmisten uskomukset siitä, miten pysyviä tai muuttuvia hänen kykynsä ovat. Erityisesti vahva

oppimisorientaatio edistää itsensä kehittämistä, auttaa pitämään ammattitaitoa ja teknistä osaamista ajan tasalla sekä helpottaa tiedon hankkimista alan kehityksestä. Myös oppimismotivaatio sekä halu hyödyntää opittuja tietoja ja taitoja, omien kehittämistarpeiden tunteminen ja koulutuksen hyödyn ymmärtäminen lisäävät osallistumista kaikenlaiseen kehittämistoimintaan ja toimivat näin oppimisen edellytyksinä. (Ruohotie 2000, 54–55.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että yksilölliset edellytykset olivat muutoksen kynnyksellä varsin hyvät. Tämä tuli esille erityisesti haastateltavien vahvana oppimismotivaationa ja oppimismyönteisyytenä. Vaikka uuden oppimisen uskottiin vaativan kaikilta ponnisteluja, korostivat kaikki haastateltavat, ettei vaatimuksia koettu ylivoimaisina, vaan sopivan haasteellisina.

*”On semmosta halua opetella uutta ja halua opetella se homma hyvin.” (H2)*

*”Minä olen niin hullu, että minua se ei sillä tavalla pelota! Että kun minä olen ajatellut näin, että minä osaan paljon ja jos minä en jotakin asiaa osaa, niin minä voin opetella sitä.” (H3)*

*”Ei minua hirvitä yhtään, mutta kyllä minä uskon, että minä opin. Uskon, että se on osittain myös motivaatiokysymys, että jos sen haluaa oppia, niin kyllähän sen oppii!” (H5)*

Työtehtäviin kohdistuvien, uudenlaisten vaatimusten uskottiinkin kehittävän työtä positiivisella tavalla haasteellisempaan suuntaan. Tuleva työrooli nähtiin siis varsin haasteellisena ja runsaasti oppimismahdollisuuksia sisältävänä. Tulevaisuuden uskottiin näyttävätyvän valoisampana erityisesti positiivisen asenteen avulla: *”Ehkä se positiivinen ajattelu, niin se helpottaa sitä oppimistakin.” (H1)* Myös henkilökohtaisen elämän kunnossa ololla uskottiin olevan merkitystä. *”...onhan se nyt tietysti tärkeätä, että on se henkilökohtainenkin elämä kunnossa, ettei kannata niitä ongelmia enää työpaikalle taikka toisin päin.” (H6)* Haastateltavat korostivat myös asiakaspalvelutyötä kohtaan tunnetun kutsumuksen sekä asiakaspalvelusta aikaisemmin saadun kokemuksen antavan varmuutta tulevan suhteen: *”Totta kai se helpottaa sekin, että tää asiakaspalvelu on mulle tuttua, että siihen saa semmoista itsevarmuutta aina sitten, siihen tilanteen hoitamiseen.” (H6)* Toisaalta myös aikaisempien muutuskokemusten ja työhön jo ennestänsä keskeisesti liittyneen oppimisen nähtiin auttavan osaamis- ja oppimispaineisiin asennoitumisessa:

*”...että kyllä täällä sen kaikki ymmärtää, että sitä pitää tässä jatkuvasti pitää riittävänä, että se [oppiminen] ei oo tästä koskaan ollu poissa, eikä toivottavasti tuu olemaan jatkossakaan.” (H2)*

*”...ja ku ajattelee että tää on normaalia, niin ehkä se positiivinen ajattelu niin se helpottaa sitä oppimistakin.” (H4)*

Yksilöllisten oppimisedellytysten ohella haastatteluissa korostui myös työorganisaation merkitys palvelustrategian vaatiman oppimisen edellytysten, mutta myös esteiden muodostajana. Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, muodostaa työorganisaatiossa varsinkin johdon ja esimiesten tuki keskeisen työntekijöiden osaamisen kehittämisen edellytyksen. Haastatteluissa nousi esille ennen muuta erilaisten, työnantajan järjestämien koulutusten merkitys. Koulutuksia pidettiin tärkeinä erityisesti vaadittavan etuusosaamisen oppimisen kannalta. Haastatteluhetkellä koulutusta olikin saatu nimenomaan siihen liittyen. Yleisimmin koulutukset olivat tapahtuneet työajalla, pääasiassa työpäivän alkuun sijoitetuissa, noin tunnin mittaisissa tilaisuuksissa. Osa koulutuksista annettiin henkilöstölle ennen uuteen malliin siirtymistä ja osa taas päällekkäin uuteen malliin siirtymisen yhteydessä. Etuuskoulutusten uskottiin olevan tärkeitä erityisesti asiakaspalvelutehtäviin täysin uusina tulevien työntekijöiden kannalta. Koska asiakaspalveluun siirtyvien työntekijöiden taustojen tiedettiin olevan hyvin vaihtelevia, nähtiin yhteisten koulutusten tuovat palveluun myös siinä vaadittavaa yhtenäisyyttä.

Koulutusten riittävyyttä suhteessa hallittavien etuuksien määrään kuitenkin epäiltiin jonkun verran. Haastateltavilla oli usein ollut myös tunne, että palvelustrategiaan liittyvät koulutustilaisuuksien olivat olleet liian lyhyitä, eikä aika riittänyt niissä asioiden tarpeeksi syvälliseen käsittelyyn. Tämä korosti haastateltavien mielestä työntekijöiden omaa vastuuta muutoksen edellyttämän oppimisen suhteen.

*”Kyllähän se välillä tuntuu, että se on niin semmoinen pintaraapaisu, kun mennään ihan uudelle kentälle ja kun sitä asiaa olisi aika paljon enemmän. Että se tuntuu se aika niissä loppuvan kesken. lähinnä ne ovat olleet minulla niitä eläkekoulutuksia, mitä on ollut nyt, olisiko neljänä viitenä aamuna, tunti ollut aina kerrallaan ja pari kertaa olisi vielä tulossa. Ne ovat semmoisia, että kyllä se aina hetken sen jälkeen tuntuu, että on entistä enemmän pihalla. Kun niistä asioista vähän kuitenkin tiesi, mutta siitä jää kuitenkin niin paljon semmoista, mikä on kuitenkin tärkeitä tietoa ja niitä ei vaan yksinkertaisesti ehdi siinä. Että kyllä se välillä tuntuu, että se loppuu käsiin se aika siihen asiaan nähden...” (H6)*

*”No olisihan niitä [koulutuksia] enemmänkin voinut olla, mutta täytyy jos ei sitten tule, niin itse skarpata. Se pitää sitten lukee ja yrittää itse, lähettää kysymyksiä sitten jollekin etuuvastaavalle, että haluan tähän tarkennusta... se on se omatoimisuus...” (H4)*

Osa haastateltavista pelkäsi myös jäävänsä kokonaan tarvitsemistaan etuuskoulutuksista paitsi, koska he olivat jo aikaisemmin saaneet kyseisiin etuuksiin liittyvää koulutusta. Talon

linjan kerrottiin olleen se, ettei koulutusta tarjottu samoista aihealueista samalle ihmiselle yhtä kertaa useammin. ”Aina käy helposti sitten niin, että otetaan vuoden päästä, että johan sä olet siinä [koulutuksessa] ollut, etkä sä sitä tarvitse.” (H3) Jos koulutuksessa opiskeltua etuutta ei kuitenkaan ollut päästy soveltamaan käytäntöön, oli tieto ennen pitkää usein unohtunut. Myös tällaisten tekijöiden nähtiin siirtävän oppimista yhä enemmän työntekijöiden omalle vastuulle. Vapaa-aikaa opiskeluun ei kuitenkaan aiottu uhrata.

*”Vapaa-aika on kuitenkin vapaa-aikaa ja siihen en rupee...ku tämmösiä isoja muutoksia tulee niin kuitenkin pitäis kouluttaa niin...se on sitte jostain muusta työajasta pois.” (H6)*

*”Jos olisin niiku työhön sitoutunu sataprosenttisesti eikä olis muuta elämää ni tokihan vapaa-ajallakin vois näitä taitoja ja just tätä tietoo lisätä ja ottaa asioista selvää...mutta en nyt usko että tarvii ihan siihen...musta työajalla hoidetaan nämä työasiat ja ei tätä muuten sitte oikeen jaksakaan jos ei olis tota muuta elämää..työelämän ulkopuoleltahan sitä voimaa saa jaksaa, että en näkis kovin suotavana että venyis työpäivä tämmösten takia että joutuis vapaa-ajalla sitte opettelee jotaki...”(H2)*

Koulutusten ohella oppimisen uskottiinkin tapahtuvan hyvin pitkälle myös itsenäisesti, työn lomassa ja kokemuksesta oppimalla. Osittain tämän koettiin johtuvan edellä kuvatuista, työnantajan järjestämän koulutustoiminnan puutteista. Haastateltavat eivät kuitenkaan näyttäneen ajattelevan, että koulutukset voisivat ylipääntänsäkään taata koko palvelustrategian heiltä edellyttämää oppimista, vaan niiden merkityksen ajateltiin olevan lähinnä perustietojen oppimisessa ja oppimisen lähtökohtien varmistamisessa. Vasta käytännön tekemisen ja kokemuksen uskottiin lopulta mahdollistavan syvemmän oppimisen ja tuovan varmuutta omasta osaamisesta.

*”...et kylhän sit tietää et vaikka on tämmönen peruskoulutus sit ja järjestetään tämmönen ni eihän se riitä joka tilanteeseen kuitenkaan, mutta että on se kuiteki joku lähtökohta sitte...” (H4)*

*” Vaikka sä saat jonkun peruskoulutuksen, mutta jos et sä niihin asioihin törmää niiku vähän aikaa sen jälkeen niin ei niitä kyllä sitten enää parin kuukauden jälkeen muista. Tärkeintä on, että niitä asioita sitten tulee vastaan ja että niihin tulee semmoista rutiinia niihin perusjuttuihin...että kyllähän ne asiat unohtuu, ellei niitä pidä yllä siinä käytännön työssä.” (H3)*

*”Mikä nyt on vaikeata, niin ei ole varmaan kauaa, kun siihen tulee se tuntu”” (H6)*

Haastatteluissa nousi kuitenkin hyvin voimakkaasti esille ajatus, että myös työnantajan nähtiin olevan vastuussa oppimisen järjestämisessä. Vaikkei työnantajan suoranaisesti tulkittu laiminlyöneen omia velvollisuuksiaan, oli haastateltavien melko yksimielinen mielipide se, että koulutusta olisi pitänyt järjestää enemmän. Erityisesti asiakaspalvelusta olisi toivottu enemmän käytännönläheistä opetustoimintaa.

*”Kun tuota asiakaspalvelua tulee vääjäämättä olemaan enemmän. Kyllähän siinä sitten mieluiten kouliintuisi paremmin tähän ihmisten kohtaamiseen, asioitthoitotapaan .. ja sitten pitäisi varmaa käydä läpi enemmän tällaisia hankalia tilanteita, miten niihin pitää suhtautua...kyllä ehkä tällastaki koulutusta olisi suotavaa olla enemmän.” (H2)*

*”tarkoitushan on saada yhtenäistä palvelua niin olisi se palveluosaaminenki sit määritely. mut neki on hirveen helposti semmosia et ne jää vaan leijumaan ilmaan..mut ei sitte ihan pelkät semmoset ihan yleiset teoriat ni ne sitte riittä että mun mielestä että pitäis olla sit ihan käytännönki opetusta. Ihan siis vaikka lähtee jostain kyselytekniikoista ja tilanteen hallinnasta ja ihan sitte myös sellasii et jos joku tilanne on uhkaava niin että miten semmosessa tilanteessa sitte käyttäydytään ja...meillähän tietysti on ne pöydät siinä välissä mut kuitenkin..et ihan tuommoseen vois kiinnittää huomiota et ei pelkkää etuuskoulutusta...” (H1)*

Tiivistäen edellisestä voidaan todeta, että työn edellyttämien, uudenlaisten keskeistaitojen suhteen oppimisen edellytykset näyttivät olevan sekä työntekijöiden oppimismotivaation että työorganisaation luomien oppimispuitteiden näkökulmista kohtalaisen hyvät. Vaikka tieto oman, vuosien saatossa omaksutun asiantuntijuuden merkityksen kaventumisesta näytti harmittavan osaa haastateltavista, eivät uudenlaiset osaamis- ja oppimispaineet juuri näyttäneet synnyttäneen epäilyjä omien oppimistaitojen riittämisen tai tulevaisuudessa työtehtävissä suoriutumisen suhteen. Taustalla näytti olevan ennen muuta positiivinen asenne uuden oppimista kohtaan ja sekä työnantajan luomat oppimispuitteet. Koulutuksissa nähtiin kuitenkin joitain puutteita, joiden uskottiin korostavan työntekijöiden oma-aloitteisen oppimisen merkitystä. Toisaalta uuden palvelumallin edellyttämän oppimisen katsottiin joka tapauksessa vaativan myös työntekijöiden oma-aloitteista, työn lomassa tapahtuvaa oppimista.

#### **7.4.2 Uudenlaisen organisaatiokulttuuriin liittyvät osaamis- ja oppimispaineet**

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät kokivat palvelustrategian uudistuksen edellyttävän heiltä myös uudenlaisen *organisaatiokulttuurin* oppimista. Organisaatiokulttuurilla viitataan organisaation kannalta keskeisiin arvoihin, periaatteisiin ja toimintatapoihin sekä siinä toimivien henkilöiden uskomuksiin ja tottumuksiin (Kauppinen & Ogg 1994, 94). Organisaatiokulttuuri koostuu myös siinä vallitsevista arvostuksista, vuorovaikutuksesta, johtamiskulttuurista, riiteistä, rituaaleista sekä symboleista (Aaltonen & Junkkari 1999, 144–145). Organisaatiokulttuuria voidaan luonnehtia myös ”talon tavoiksi”, yhteiseksi sosiaaliseksi tietämykseksi, turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen antajaksi sekä sosiaalisesti ja normatiiviseksi liimaksi (Silén 1995,

26–27). Tiivistettynä organisaation kulttuurin voi sanoa ilmentävän kaikkea sitä, miten organisaatiossa on totuttu aikojen saatossa toimimaan ja ajattelemaan.

Jokaisessa organisaatiossa valitsee oma kulttuurinsa, joka pohjautuu niihin arvoihin, joihin organisaatiossa uskotaan. Tässä mielessä arvoja voidaan pitää organisaatiokulttuurin peruspilareina, jotka ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Arvot ohjaavat myös jokapäiväistä toimintaa suhteessa organisaation asiakkaisiin, työtovereihin, johtoon ja koko ympäröivään yhteiskuntaan. (Mäkinen & Purho 2000, 2.) Scheinin (1987, 23–24) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu siinä hallitsevien arvojen ohella myös siinä toimivien ihmisten välisestä säännönmukaisesta kanssakäymisestä, siinä toimivissa ryhmissä kehittyneistä normeista sekä organisaation työntekijöitä tai asiakkaita koskevasta, toimintapolitiikkaa ohjaavasta filosofiasta. Myös organisaation pelisäännöt, jotka organisaation jäsenten tulee siinä pärjätäkseen omaksua sekä organisaatiossa vallitseva ilmapiiri tai tunnelma ovat Scheinin mukaan organisaatiokulttuurin keskeisiä osia.

Organisaatiomuutoksia voidaan jaotella niiden syvällisyyden mukaan ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Ensiasteen muutoksessa arvot, normit sekä merkitykset, eli toisin sanoen organisaatiossa vallitseva kulttuuri pysyy muuttumattomana. Toisen asteen muutos aiheutuu taas yleensä toimintaympäristöjen muutoksista, joiden seurauksena organisaation koko viitekulttuuri muuttuu. Kulttuurisen viitekehyksen muuttuminen tarkoittaa ajattelu- ja toimintatapojen perusteellista muuttumista. (Juuti & Lindström 1995, 25–31.) Organisaatiokulttuurin muuttamista pidetään kuitenkin yleensä hyvin epävarmana ja vaikeana, jopa mahdottomana. Juutin mukaan kulttuurin muuttamisen vaikeus liittyy kulttuurin monikerroksisuuteen, sen laajuuteen, implisiittiseen luonteeseen ja moniarvoisuuteen sekä ihmisten välisiin valtakysymyksiin. (Juuti 1994, 158.)

Myös Kelan palvelustrategian muutoksessa voi tulkita olleen kysymys syvällisistä, organisaatiokulttuurin tasolla tapahtuvista muutoksista, sillä haastateltavat kokivat, että uudenlaisten keskeistaitojen oppimisen ohella, uuteen palvelustrategiaan sisältyi myös paine työn kannalta uudenlaisen palvelukulttuurin omaksumiseen. Uudistuksen nähtiin pakottavan asiakaspalvelijat omaksumaan erityisesti *uudenlaisen asenteen* suhteessa Kelan asiakkaisiin ja asiakaspalveluun. Siinä missä asiakaspalvelijan hyveenä oli aikaisemmin pidetty mahdollisimman palveluultista asennetta, jonka lähtökohtana oli mahdollisimman nopea ja asiantunteva vastaus asiakkaan etuuskysymykseen, nähtiin uudessa mallissa



keskeisenä taito ottaa tietoisesti etäinen asenne suhteessa asiakkaan etuuskysymyksiin. Tavoitteena olisi sen sijaan ainoastaan asiakkaan yksinkertaisimpiin etuuskysymyksiin vastaaminen ja tämän ohjaaminen etuuskysymysten vaativuuden mukaan muiden palvelukanavien käyttöön tai ajanvarauksella etuuteen erikoistuneelle asiantuntijalle.

*”Sitä täytyy muuttaa sitä asennetta, että asiakas ei välttämättä saa vastausta siinä käyntikerralla, vaan hän saa sen joko iltapäivällä tai seuraavana päivänä.” (H5)*

Asenteiden muuttumisen taustalla nähtiin asiakaspalvelun kannalta keskeisten *arvojen muuttuminen*. Uuden palvelumallin nähtiin toisin sanoen muuttavan niitä asioita, joita asiakaspalvelussa oli ennen totuttu pitämään tärkeinä ja tavoiteltavina. Uudessa mallissa tavoitteena ei olisi enää asiakaspalvelijan mahdollisimman kattava etuusasiantuntijuus, vaan ennen muuta palvelutilanteen hallinta sekä asiakkaan kohtaamiseen liittyvät taidot. Käytännössä tämä tarkoitti asiakaspalvelutapahtuman *toimintatapojen* muutosta. Asiakaspalvelijan ensisijainen tehtävä ei enää olisi asiakkaan etuuskysymyksiin vastaaminen, vaan keskeiseksi palvelutapahtumassa tulisi ennen muuta asiakkaan elämäntilanteen kartoitus ja tämän perusteella tapahtuva ohjaaminen tarkoituksenmukaisen palvelukanavan käyttöön. Toimintatapojen muutoksen nähtiin luonnollisesti murtavan monia asiakaspalveluun liitettyjä *tottumuksia ja uskomuksia*. Uuden mallin nähtiin muuttavan erityisesti uskomuksia siitä, mitä oli totuttu näkemään onnistuneen asiakaspalvelutapahtuman mittapuuna. Ennen onnistumisen kokemus oli syntynyt siitä, että asiakas lähti toimistosta tyytyväisenä sen vastauksen kanssa, jota tämä oli toimistoon tullut etuuskysymykseensä hakemaan. Työntekijöillä olikin ollut vahva käsitys, ettei hyvää asiakaspalvelua olisi ilman syvällistä etuusasiantuntijuutta. Uuteen malliin nähtiinkin liittyvän paine muuttaa pitkään vallinneita käsityksiä onnistuneesta asiakaspalvelusta siten, ettei sen edellytyksenä tulisi enää nähdä asiakaspalvelijan mahdollisimman syvällistä etuustietoa, vaan asiakkaan kohtaamiseen ja palvelutilanteen hallintaan liittyvä osaaminen.

Palvelustrategian muutoksessa voi siis nähdä olleen kysymys myös syvällisistä organisaatiokulttuurin tasolla tapahtuvista muutoksista, jotka edellyttivät työntekijöiltä paitsi syvällistä uuden oppimista, myös poisoppimista vanhoiksi käyneistä, omaa työntekeä ohjanneista arvoista, asenteista, toimintatavoista, uskomuksista sekä tottumuksista. Uuden palvelukulttuurin omaksuminen näytti haastatteluiden valossa olevan kuitenkin varsin haasteellista. Tämä tuli esille erityisesti erilaisina, uusiin toimintatapoihin ja arvoihin kohdistuvina arvosteluina ja epäilyinä. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan puheessaan

viitannut suoraan organisaatiokulttuurin käsitteeseen, eivätkä sen sisäistämiseen liittyvät vaikeudet nousseet esille suorana, uuteen organisaatiokulttuuriin kohdistuvana kritiikkinä. Scheinin (1987, 31–38) mukaan tietyssä kulttuurissa toimivat ihmiset ei yleensä pystykään valaisemaan ulkopuolista kulttuurin perusoletuksista, koska ne ovat siirtyneet pois tiedostetulta tasolta ja muuttuneet ikään kuin itsestäänselvyyksiksi. Organisaatiokulttuurin voikin nähdä ilmenevän ennen muuta jäsenten organisaatioonsa liittämässä arvoissa eli käsityksistä siitä, miten asioiden tulisi ihannetapauksessa olla, ja kuinka tietyissä tilanteissa tulee toimia. Tästä näkökulmasta haastateltavien uuden palvelustrategian sisältämiin arvoihin kohdistamat epäilyt kertovat paitsi heidän vuosien saatossa omaksumistaan arvoista myös siitä, kuinka uuteen palvelustrategiaan liittyvä kulttuuri koettiin näille arvoille ainakin jossain määrin vastakkaiseksi.

Epäilyt liittyivät ensinnäkin uuden palvelutapahtuman tavoitteiden muuttumiseen. Hyvin paljon epäilyä herätti ennen muuta se, ettei uudessa mallissa tavoitteena ei enää entiseen tapaan olisi välittömästi tapahtuva vastaus asiakkaan etuuskysymykseen. Koska tätä oli kuitenkin totuttu pitämään asiakaspalvelun keskeisenä tavoitteena ja, kuten edellä jo mainittiin, myös tärkeänä oman osaamisen riittävyyden mittarina, herätti uudistus haastateltavissa hyvinkin paljon epäluuloisuutta. Oman sopeutumisensa ohella, haastateltavat olivat huolissaan myös Kelan asiakkaiden sopeutumisesta. Heidän uskottiinkin vaativan entisenlaista palvelua myös jatkossa, uudistuksen tavoitteista huolimatta. Asiakkaiden odotusten ennallaan pysymisen nähtiinkin ajavan asiakaspalvelijat kiusalliseen tilanteeseen, jossa omaa etuusasantuntijuutta ei, vastoin asiakaspalvelussa aikaisemmin omaksuttu arvoja, saisi enää samassa mittakaavassa paljastaa asiakkaille. Uuteen palvelutapaan liittyvät tavoitteet näyttivät näin ollen olevan törmäyskurssilla paitsi työntekijöiden itsensä omaksumien arvojen, myös asiakkaiden toiveiden ja odotusten kanssa.

*”Johdon taholta lähtien on sanottu, että asiakaspalveluun pitää lainausmerkeissä huonontaa. Eli kelan pääjohtajaa myöten on annettu lupa, että palvelun tason arvosana saa koko kelassa laskea hetkellisesti. Asiakkaat ovat oppineet hirveen hyvään palveluun. Ja niille on täytetty hakemukset valmiiksi ja kaikki, että sitä pitää opettaa heitä menemään sinne nettiin ja täyttämään hakemuksia siellä netissä.” (H4)*

Uuteen palvelumallin nähtiin johtavan ainakin hetkelliseen asiakastyytyväisyyden tason laskuun. Kuten edellisestä sitaatista käy ilmi, oli siunaus tähän tullut jopa johdon tasolta asti. Koska asiakaspalvelutyötä pidettiin omana kutsumustyönä ja asiakastyytyväisyys

nähtiin yhtenä työn keskeisimpinä tavoitteina, ei palvelutason laskuun liittyvä tavoite ymmärrettävästi saanut juurikaan kannatusta työntekijöiden tasolla, vaan tieto asiakastyytyväisyyden laskusta koettiin hyvinkin harmittavaksi. Jotkut haastateltavista sanoivat olevansa jopa valmiita uhmaamaan annettuja ohjeita ja pyrkivänsä myös jatkossa palvelemaan asiakkaita vanhan mallin mukaisesti. Tieto uudistukseen kytkeytyvistä tavoitteista, ei näyttäneenkään saavan haastateltavia luopumaan käsityksestään siitä, mistä hyvän asiakaspalvelun oli ajateltu muodostuvan. Sen kriteerinä nähtiin edelleen ennen muuta tyytyväinen asiakas, joka sai vastauksen monimutkaiseenkin etuuskysymykseen heti ensimmäisen palvelutilanteen yhteydessä.

*”...ei mulla kestä kantti sanoa sille asiakkaalle, että en nyt kerro sulle tästä mittään, kun en tiitä, vaan koitan selvittää ne jostakin...kuitenkin.” (H6)*

*”Asiakkaat ovat tottuneet, että ne tulee tyhjän lomakkeen kanssa tuohon ja, että se täytetään yhdessä virkailijan kanssa, ja sitten se on kun antaa kynän ja sanoo, että meetkö tuohon aulaan täyttämään ja tuo hetken päästä sen takasin ja katsotaan yhdessä, niin vastauksia tulee laidasta laitaan, että on täällä ennenkin täytetty, mutta nyt kun ei sais täyttää ellei oo käsi paketissa tai sokea mummo, ni pitäis ohjata itsenäiseen..niinkuin vakuutuspiirin johtaja sanoi yhdessä palaverissa että ”pitäkää huoli siitä ettei sama asiakas tule uudestaan kelaan.” (H4)*

*”Onhan se nyt melkoinen paukku, kun ne asiakkaat ovat kuitenkin tottuneet siihen, että täältä saa sen kaiken tarkan tiedon, mitä ne lähtevät kysymään, niin onhan se nyt sillä tavalla merkittävä muutos ja kyllä se varmasti tuo aika mielenkiintoisia tilanteita...” (H2)*

Erityisesti esitetason tiedon riittäminen asiakaspalvelussa kyseenalaistettiin, sillä asiakaspalvelutyön keskeisimpänä edellytyksenä ja arvona oli totuttu pitämään ennen muuta asiakaspalvelijan mahdollisimman syvällistä etuasiantuntemusta. Ainoastaan esitetason tiedon tarjoaminen soti näin ollen asiakaspalvelijoiden omaksumia tavoitteita vastaan ja vastoin omia asiakaspalveluun liitettyjä intressejä, sen uskottiin antavan asiakkaille asiakaspalvelijoista osaamattoman ja ammattitaidottoman kuvan.

*”Sitä minä kaikkein eniten pelkään, että kun sanotaan, että se esitetaso riittää asiakaspalveluun, niin ei se nykyasiakkaalle riitä! Että minun mielestä se, jos asiakas tietää yhtä paljon kuin minä, niin kyllä siinä helposti jää asiakkaalle semmoinen tunne, että ei toi tiedä yhtään mitään!” (H5)*

*”Meille on sanottu, että asiakaspalvelussa riittää esitetason tieto. Asiakas ei ole siihen tyytyväinen! Että siinä käydään kovia kädenvääntöjä, että asiakas lähtee tiskistä pois ilman että se on saanut sitä tarkkaa, tarkkaa tietoa, mitä se on lähtenyt hakemaan.” (H4)*

*”Talon ja vakuutuspiirin linja on ollut semmoinen, että pitäisi enemmän tämmöiseen palveluosaamiseen ihan kohtaamiseen liittyvään osaamiseen ja että vähän vähemmän olisi sitten tämmöistä asiantuntijuutta. Se on ehkä semmoinen pieni ristiriita, että en oikein ole sitä sisäistänyt mitä se käytännössä tarkoittaa.” (H2)*

Kuten jo edellä nostettiin esille, oli kokemus asiakaspalvelussa lisäksi opettanut, että asiakkaiden kysymykset olivat vuosien saatossa muuttuneet yhä erikoisemmiksi ja toimistoon tultiin yleensä asioimaan varsin monimutkaisten etuuskysymysten kanssa. Myös tästä syystä perustason etuustiedon ei missään nimessä uskottu riittävän nykyasiakkaiden kysymyksiin vastaamiseen. Toisaalta myös ajanvarauksen etuuteen erikoistuneelle asiantuntijalle uskottiin närkästyttävän monia asiakkaita, kun osoittautuisi, että asiointi virastossa oli ollut turha ja ei tuottanutkaan saman tien toivottua vastausta.

*”Sen esitetason tiedon saa kyllä siitä esitteestäkin. Asiakkaat tulevat toimistoon sitten yleensä kysymään vähän vaikeampia.” (H6)*

*”Sanotaan, että se esitetason osaaminen riittää, mutta eihän se tosiaan riitä! Että ne asiakkaat vaativat todella, kun ne tulevat toimistoon konkreettisesti ja henkilökohtaisesti, kyllä ne vaatii sen vastauksen siitä! Että ei niille oikein kaikille riitä, että tätä tietoa ei tässä nyt anneta. Osalle tietenkin riittää, kun selvittää että tämä on keskitetty sinne ja nyt täytyy selvittää, että voinko ottaa soittopyynnön, mutta sitten on niitä asiakkaita, että minä oon tänne kolme kilometriä ajanu että minä haluan sen vastauksen nyt!” (H4)*

Asiakkaiden tyytyväisyyden ohella, palveluosaamisen korostumisen pelättiin paradoksaalisesti laskevan myös asiakaspalvelijoiden osaamisen tasoa. Tämän nähtiin johtuvan erityisesti uudessa mallissa tapahtuvan etuus- ja asiakaspalvelutyön eriyttämisestä. Kun asiakaspalvelijoiden työstä häviäisi uudessa mallissa suurin osa ratkaisutyöstä ja asiakaspalvelussakaan ei enää saisi keskittyä kuin esitason etuustietoon, uskottiin etuuksiin liittyvän osaamisen ennen pitkää ruostuvan. Tämän uskottiin tuovan asiakaspalveluun ongelmia, sillä asiakkaiden palvelemisen katsottiin edellyttävän ennen muuta etuuksiin liittyvää yksityiskohtaista osaamista ja eri etuuksiin liittyvien kytkösten tuntemista. Vahvan etuusosaamisen puuttumiseen nähtiinkin liittyvän ennen muuta kasvava riski virheiden tekemiseen. Vaikka monella asiakaspalveluun siirtyvällä työntekijällä uskottiin olevan taustallaan niin vankka osaamis pohja, ettei osaamisen tason laskun uskottu uhkaavan vielä lähitulevaisuudessa, uskottiin laeissa tapahtuvien muutosten sekä henkilökunnan vaihtumisen kuitenkin ennen pitkää vähentävän pitkänkin työkokemuksen merkitystä. Koska asiakkaiden vaatimustason ei kuitenkaan uskottu laskevan, oli monella haastateltavalla kokemus, että asiakaspalvelijat jäisivät ennen pitkää oman onnensa nojaan osaamisensa kanssa. Pahimmassa tapauksessa koko Kelan imagon asiantuntijaorganisaationa pelättiin asiakkaiden silmissä ennen pitkää horjuvan.

*”Se asiakaspalvelun osaamisen taso jää. Mihin se sitten menee, kun nyt ollaan tavallaan oltu semmoinen asiantuntijaorganisaatio niin, että kelasta on saanut vastauksia vähän muihinkin kysymyksiin kuin varsinaisesti, mitä kelalle on kuulunut. Jos tämä sitten heikkenee jatkossa, kyllä siinä voi helposti jonkun sortin ongelmia tulla.” (H2)*

*”Että välttämättä se ei riitä se, että se on se asiakaspalvelun näkökulma siinä asiassa, että mun mielestä se vaatii kyllä sitä, että tietää jotakin, että mitä varten mä pyydän tätä...se on paljon helpompi selittää asiakkaallekin, että näin se on ja et me tarvitaan tämä tätä varten...” (H1)*

*”-- kun lait muuttuu joka vuosi tai vähintään joka toinen vuosi niin... että jää sitten vähän oman onnensa nojaan, että kuinka paljon seuraa sitten sitä tietoa, mitä ei tarvitse asiakaspalvelussa.” (H6)*

*”Kun ratkaisutyö ja osaaminen asiakaspalvelussa kulkevat käsi kädessä, niin se osaaminenhan häviää! Se pysyy muutaman vuoden, mutta miten käy?”(H3)*

Yhteistä kaikille edellä kuvatuille arvosteluille ja epäilyille on se, että niissä uuteen palvelustrategiaan liittyviä arvoja arvioitiin nimenomaan vanhalle palvelumallille keskeisten arvostusten näkökulmasta. Uusi malli ei siis ollut saanut haastateltavia hylkäämään, tai edes kyseenalaistamaan asiakaspalveluun perinteisesti liittyneitä tavoitteita, vaan asiakaspalvelun onnistumisen uskottiin jatkossakin olevan kiinni niiden toteutumisesta. Kuten edelliset viittaukset haastateltavien puheeseen antavat ymmärtää, näyttivät haastateltavat pitävän hyvinkin tietoisesti kiinni vanhoista arvoista, jotka asiakaspalvelussa oli vuosien saatossa omaksuttu. Erityisen näkyvää oli asiakaspalvelijan etuusasiantuntijaroolia korostavien arvojen varjelu. Tämä tuli esille siinä, miten haastateltavat, uuden strategian linjauksista huolimatta, pitivät itsepintaisesti kiinni käsityksestä, jonka mukaan asiakaspalvelun onnistumisen edellytyksenä oli mahdollisimman laaja etuusasiantuntijuus ja vastaaminen asiakkaan vaikeimpiinkin etuusksymyksiin. Tästä näkökulmasta asiakaspalvelijan etuusasiantuntijuuteen perustuvan roolin vaihtuminen asiakkaan kohtaamiseen painottuvaan rooliin, tulkittiinkin asiakaspalvelutason tietoiseksi laskemiseksi ja asiakkaiden tarpeiden laiminlyömiseksi. Myös perustason etuustiedon hallinnan korostuminen syvällisen etuusasiantuntijuuden sijasta koettiin epäloogiseksi, sillä paitsi asiakastyytyväisyyden myös oman osaamisen, oli koettu perustuvan siihen, kuinka hyvin asiakkaan kysymykseen oli itse pystytty vastaamaan.

Haastateltavat näyttivät siis itsepintaisesti pitävän kiinni niistä arvoista ja asenteista, joita asiakaspalvelussa oli vuosien saatossa totuttu pitämään tärkeinä. Gagliardin (1986, 129–130) mukaan organisaatiomuutoksen haasteeksi nouseekin usein siinä vallitsevien arvohierarkioiden muuttaminen. Koska arvot ovat organisaatioissa kerrostuneet

hierarkioiden muotoon, on uusien arvojen aina kilpailtava vanhojen kanssa ja osoittava organisaation jäsenille käyttökelpoisuutensa. Jos uudet arvot eivät vastaa vanhoja arvoja, on niiden läpisaanti kuitenkin hyvin vaikeaa. Uusien strategioiden hyväksyntä onkin sitä helpompaa, mitä yhtenäisempiä sen edustamat, uudet arvot ovat organisaation vanhojen arvojen kanssa. Helppous perustuu Gagliardin mukaan siihen, ettei muutos pakota sen jäseniä hylkäämään niitä perusarvoja, joille koko organisaation identiteetti on perustunut, vaan kysymyksessä on ennemminkin niiden vaihtoehtojen piirin laajentaminen. Gagliardin mukaan todellisesta organisaatiokulttuurin muutoksesta voidaankin puhua vasta silloin, kun uudet arvot kyetään integroimaan organisaation vanhoihin arvoihin. Myös tässä tutkimuksessa palvelustrategian sisältämien, uusien arvojen integroitumista asiakaspalvelun perinteisiin arvoihin näytti vaikeuttavan erityisesti se, että haastateltavat kokivat ne monessa mielessä toistensa vastakohtiksi.

Gagliardin ajatuksiin viitaten, uusien arvojen oppimisen vaikeuden taustalla voi nähdä myös sen, että asiakaspalvelussa aikaisemmin omaksutut arvot muodostivat keskeisen osan haastateltavien työssään omaksumaa identiteettiä. Aaltosen ja Junkkarin (1999, 103) mukaan organisaatiokulttuurin keskeisimpänä tehtävänä onkin antaa sen jäsenille identiteetti ja sitouttaa heidät organisaation päämääriin. Näin organisaatiokulttuuri pitää yllä tiettyä sosiaalista järjestelmää ja luo asioille merkityksiä vaikuttaen käyttäytymiseen. Kuten jo edellä esitettiin, organisaation muutostilanteille onkin tyypillistä henkilökohtaisen identiteetin menettämisen pelko, jota esiintyy erityisesti silloin, kun vanhan toimintatavan koetaan liittyvän läheisesti omaan identiteettiin (Schein 2001, 138–139). Tästä näkökulmasta myös tässä tutkimuksessa uuden palvelumallin voi nähdä haastavan merkittäväällä tavalla sen ammatti-identiteetin, johon vanhassa mallissa oli vuosin saatossa samaistuttu. Vanhasta ammatti-identiteetistä luopuminen näytti kuitenkin olevan hankalaa ja uutta mallia arvosteltiin hyvin pitkälle vanhan ammatti-identiteetin mukaisten arvostuksien varassa. Myös Kortteinen teki väitöskirjatutkimuksessaan havainnon, että työntekijät arvioivat työssään tapahtuvia muutoksia vanhan ammatillisuuden näkökulmasta, vaikka työn suorittaminen edellytti kokonaan toisenlaisia valmiuksia. Kortteisen mukaan kysymys on niin sanotusta *kulttuurisen vitkan ongelmasta*, jossa perinteiset arvo- ja normirakenteet kulkeutuvat uusiin oloihin, joihin ne eivät tahdo sopia. (Kortteinen 1992, 8.) Myös tässä tutkimuksessa uuden mallin sisältämien arvojen koettiin olevan ristiriidassa työssä aiemmin omaksuttujen asenteiden, arvojen, toimintatapojen, tottumusten sekä uskomusten kanssa. Koska nämä olivat kuitenkin muodostaneet

keskeisen osan haastateltavien työroolia, pyrittiin niistä vielä muutoksen kynnykselläkin itsepintaisesti pitämään kiinni.

Keskeiseksi pullonkaulaksi uudistuksessa näyttäisi siis muodostuneen siihen liittyvän, uudenlaisen organisaatiokulttuurinkulttuurin oppiminen sekä toisaalta poisoppiminen uudistuksen myötä vanhaksi käyvistä ajattelu- ja toimintatavoista. Uusien arvojen, asenteiden ja toimintatapojen oppimiseen liittyviä hankaluuksia näytti lisäävän jo edellisessä luvussa tehty huomio siitä, ettei esimerkiksi muutoksen perusteluista ja tarpeellisuudesta oltu ainakaan toistaiseksi saatu riittävästi tietoa, eikä niistä oltu vakuuttuneita.

### **7.5 Yhteenveto: ”Tässä täytyy nyt tiedollisesti ja asenteellisesti itekin muokkaantua ja uudistua...”**

Luvun päätuloksena voidaan pitää sitä, että uuteen palvelustrategiaan koettiin liittyvän kahdenlaisia, sekä *työn keskeistaitoihin* että *organisaation kulttuuriin* liittyviä osaamis- ja oppimispaineita. Keskeistaitojen kannalta keskeisimpinä haasteina nähtiin uudenlaisen etuusosaamisen hallitseminen, tiedon etsimiseen sekä tietotekniikkaan liittyvä osaaminen. Uuden organisaatiokulttuurin koettiin edellyttävän taas erityisesti asiakaspalvelun kannalta uudenlaisten arvojen, asenteiden ja toimintatapojen oppimista. Kokemus osaamis- ja oppimispaineiden jakautumisesta toisaalta työn keskeistaitoihin ja toisaalta organisaation kulttuurisiin elementteihin tulee hyvin esille erään haastateltavan toteamuksessa: *”tässä täytyy nyt tiedollisesti ja asenteellisesti itekin muokkaantua ja uudistua”*. (H2)

Haastattelut osoittivat, että työn keskeistaitoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyvät osaamis- ja oppimispaineet koettiin hyvin eri tavoin. Uudenlaisten keskeistaitojen hallitsemisen uskottiin edellyttävän työntekijöiltä hyvin paljon tietoista uuden oppimista. Uusien keskeistaitojen vaatimaan oppimiseen suhtauduttiin kuitenkin yllättäväkin myönteisesti. Työntekijät profiloituivat uusien vaatimusten suhteen hyvinkin oppimismyönteisiksi ja kaikki haastateltavista korostivat oman oppimismotivaationsa olevan korkealla uusien taitojen ja tietojen suhteen. Uuden oppimiseen motivoi ennen muuta se, että tulevat työtehtävät koettiin positiivisella tavalla haastaviksi. Haastatteluissa korostettiin myös asiakaspalvelua kohtaa tunnetun kutsumuksen, muun elämän kunnossa olon sekä työssä koko ajan läsnä olleen vaatimuksen uuden oppimisen suhteen helpottavan

uusiin osaamis- ja oppimispaineisiin suhtautumista. Kukaan haastateltavista ei tunnustanut uusien osaamis- ja oppimispaineiden aiheuttaneen pelkoa omien oppimiskykyjen tai tulevassa työtehtävässä suoriutumisen suhteen. Osaa haastateltavista oli kuitenkin harmittanut tieto oman etuusalueasiantuntemuksen merkityksen vähenemisestä. Sen seurauksena oman ammatillisuuden perustan koettiin ratkaisevasti muuttuvan.

Haastateltavat korostivat myös koulutusten merkitystä palvelustrategian vaatiman uuden oppimisen edellytyksenä. Vastuun työntekijöiden oppimisesta nähtiin näin ollen olevan myös työnantajalla. Erityisesti koulutusten järjestämistä pidettiin keskeisenä oppimisen tukemisen muotona. Haastateltavien saamat, muutokseen liittyvät koulutukset olivat keskittyneet pääasiassa uudistuksen asiakaspalvelijoilta edellyttämään etuusosaamiseen. Saatuun koulutukseen ei kuitenkaan oltu täysin tyytyväisiä, vaan työntekijät näkivät esimerkiksi koulutusten määrän liian vähäiseksi ja saadut koulutukset usein ajalliselta kestoltaan liian lyhyiksi asioiden tarpeeksi syvälliseen käsittelyyn. Koulutuksessa havaittujen puutteiden uskottiinkin siirtävän oppimista enemmän työntekijöiden itsensä vastuulle. Koska työn lomassa tapahtuva oppiminen oli kuitenkin jo ennestään liittynyt läheisesti haastateltavien työhön ja oppimisen katsottiin joka tapauksessa edellyttävän koulutusten ohella myös työntekijöiden oma-aloitteista, työn ohessa tapahtuvaa oppimista, eivät haastateltavat kokeneet koulutusten puutteita kovin ratkaisevina tekijöinä uusien keskeistaitojen oppimisen kannalta.

Uuteen palvelumalliin liittyvän, uudenlaisen palvelukulttuurin oppiminen koettiin sen sijaan vaikeammaksi. Hämmennystä näytti aiheuttavan ennen muuta se, että uuden palvelustrategian sisältämien arvojen ja toimintatapojen sekä siinä vaadittavien asenteiden koettiin olevan monessa suhteessa ristiriidassa asiakaspalvelussa aikaisemmin omaksutun työorientaation kanssa. Vaikka uuden mallin tavoitteena tiedettiin olevan asiakaspalvelijoiden roolin muuttaminen, niin että syvällisen etuusasiantuntemuksen merkitys tulisi siinä vähenemään ja keskeiseksi nousevan erityisesti uudenlainen, asiakkaan kohtaamiseen liittyvä osaaminen, näyttivät haastateltavat pitävän itsepintaisesti kiinni käsityksestä, jonka mukaan hyvä asiakaspalvelu ja syvällinen etuusosaaminen kulkivat käsi kädessä. Uutta palvelumallia arvioitiinkin työntekijöiden keskuudessa vielä hyvin vahvasti vanhan palvelumallin kriteerein. Koska uudet käytännöt näyttäytyivät haastateltaville sen valossa huonona asiakaspalveluna, koettiin sen sisäistäminen ymmärrettävästikin hankalaksi ja epäloogiseksi.



Uuden palvelumallin vaatiman asiakaspalveluroolin voi siis nähdä olleen ristiriidassa sen roolin, ja jopa koko sen identiteetin kanssa, joka asiakaspalvelussa oli aikaisemmin omaksuttu. Ruohotien mukaan työrooliin liittyvä selkiytymättömyys, epämääräisyys tai rooliristiriidat voivat kuitenkin pahimmassa tapauksessa toimia keskeisenä ammatillisen kasvun esteenä aiheuttamalla työntekijälle psyykkistä kuormitusta (Ruohotie 2000, 52). Tästä näkökulmasta yhtenä muutoksen onnistumisen kannalta keskeisenä kriteerinä voikin pitää sitä, kuinka hyvin työntekijät onnistuvat lopulta omaksumaankin muutoksen edellyttämät uudet asenteet, arvot ja toimintatavat – sanalla sanoen, uuden organisaatiokulttuurin.

Silmiinpistävää haastatteluissa oli kuitenkin se, että uuden organisaatiokulttuurin oppiminen näytti jääneen hyvin pitkälti asiakaspalvelijoiden itsensä vastuulle. Tutkimuksen edetessä heräsikin usein kysymys, olivatko palvelustrategian uudistusta ajaneet tahot ottaneet lainkaan huomioon, kuinka syvällisiä muutospaineita sen koettiin työntekijöiden tasolla aiheuttavan. Ainakaan haastattelut eivät tästä viitteitä antaneet. Organisaation johdon sekä muiden muutosagenttien voi kuitenkin nähdä olevan avainasemassa organisaatiomuutosten toteuttamisessa. Muun muassa Schein on todennut, että *”johtajuuden ainutkertainen ja oleellinen tehtävä on kulttuurin manipuloiminen”* (1987, 324). Tästä näkökulmasta myös Kelassa johdon ja myös muiden muutosta ajavien tahojen voisi nähdä olevan keskeisessä roolissa uudenlaisen organisaatiokulttuurin sisäistämisen helpottamisessa. Erityisen tärkeänä voi pitää muutokseen liittyvistä visioista viestittämistä. Esimerkiksi Nakari & Valtee (1995, 114) ovat sitä mieltä, että ellei työyhteisössä ole ensin saavutettu yhteisymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta, järkevyydestä ja perusteista, ovat sen epäonnistumisen riskit suuret. Koska uusien arvojen omaksuminen on aina aikaa vievä ja hidaskin prosessi (esim. Kotter 1996), voisi eräänlaisena vähimmäisvaatimuksena pitää myös sitä, että uuden kulttuurin oppimiseen annettaisiin organisaatiossa riittävästi aikaa. Todellisuus tämän päivän kaiken aikaa kiihtyvässä työelämässä on kuitenkin valitettavan usein se, muutokset tapahtuvat siinä yhä nopeammin ja organisaatiot joutuvat sopeutumaan niihin yhä lyhyemmällä aikavälillä (Ojala 2000, 23). Taulukossa 2 esitetty vielä tiivistetyssä muodossa uuden palvelustrategian kannalta keskeisimmät osaamis- ja oppimispaineet, sekä niihin liittyvät kokemukset tulkintoineen.

**TAULUKKO 2. Uuteen palvelustrategiaan liittyvät osaamis- ja oppimisaineet sekä niihin liittyvät kokemukset tulkintoineen.**

<b>UUTEEN MALLIIN LIITETYT OSAAMIS- JA OPPIMISPAINEET</b>	<b><u>UUDET KESKEISTAIDOT</u></b>	<b><u>UUSI ORGANISAAATIOKULTTUURI</u></b>
<b>OSAAMIS- JA OPPIMISPAINEIDEN SISÄLTÖ</b>	perustason etuustieto kaikilta etuusalueilta, atk:n hallinnassa sekä tiedon etsinnässä tarvittavat tiedot ja taidot	uuteen asiakaspalvelusmalliin liittyvät arvot, asenteet, toimintatavat, uskomukset, tottumukset jne.
<b>UUSIEN OSAAMIS- JA OPPIMISPAINEIDEN TAUSTALLA OLEVAT TEKIJÄT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun asiakaspalvelijan oli ennen hallittava syvällisesti yksi tai useampi etuusalue, olisi asiakkaalle nyt osattava antaa perustason etuusneuvonta etuudesta kuin etuudesta.</li> <li>• Asiakkaiden asiointi siirtyy yhä enemmän verkkoon ja asiakaspäätteet otetaan käyttöön.</li> <li>• Asiakaspalvelijan oli pystyttävä kartoittamaan asiakkaan tilanne ja löytämään tältä pohjalta hänen tarpeitaan parhaiten palveleva palvelukanava.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käsitys onnistuneen asiakaspalvelutapahtuman kriteereistä muuttuu.</li> <li>• Asiakaspalvelijan syvällistä etuusosaamista tärkeämmäksi nousee perustason etuusosaaminen sekä asiakkaan kohtaamiseen ja palvelutilanteen hallintaan liittyvä osaaminen.</li> <li>• Asiakkaan ensimmäisen palvelutapahtuvan tavoitteena ei enää ole mahdollisimman nopeasti tapahtuva vastaus tämän etuusksymykseen, vaan joko yksinkertaiseen etuusksymykseen vastaaminen, ohjaaminen ajanvarauksella etuuteen erikoistuneelle asiantuntijalle tai tarkoituksenmukaisen palvelukanavan käyttöön.</li> </ul>
<b>KOKEMUKSET JA SUHTAUTUMINEN</b>	myönteiset, oppiminen mahdollisuutena	kielteiset, oppiminen uhkina
<b>KOKEMUSTEN JA SUHTAUTUMISEN TAUSTALLA OLEVIA TEKIJÖITÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvät yksilölliset oppimisen edellytykset, kuten korkea oppimismotivaatio ja positiivinen asenne uuden oppimiseen</li> <li>• hyvät, organisaatioon liittyvät oppimisen edellytykset, kuten kohtalaisen hyvä koulutustarjonta <ul style="list-style-type: none"> <li>• kutsumus asiakaspalvelutyöhön,</li> <li>• aikaisempi kokemus asiakaspalvelusta,</li> <li>• tottumus organisaation muutoksiin sekä jatkuvaan työssä oppimiseen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puutteellinen koulutus <ul style="list-style-type: none"> <li>• ristiriitaisuus asiakaspalvelussa aiemmin omaksuttujen arvojen, asenteiden, toimintatapojen, uskomusten ja tottumusten kanssa</li> </ul> </li> <li>• ristiriitaisuus omaksutun työroolin ja identiteetin kanssa</li> </ul>
<b>OPPIMISEN MUODOT</b>	nonformaalit koulutustilaisuudet ja oma-aloitteinen, työn lomassa tapahtuva informaali oppiminen	ei koulutuksia (?), oma-aloitteisesti kokemuksen myötä (?)

## 8 POHDINTA

Tutkimuksen taustalla on kulkenut ajatus työelämän muutoksesta ja sen myötä yksittäisiin työntekijöihin kohdistuvien vaatimusten jatkuvasta lisääntymisestä ja monipuolistumisesta. Kiinnostus aiheeseen syntyi vähitellen, sosiologian opintojen edetessä. Perehtyminen aihetta sivuavaan kirjallisuuteen antoi viitteitä, että työn vaatimukset koetaan suomalaisessa yhteiskunnassa tänä päivänä suurina niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin työpaikoilla. Erityisesti laman jälkeen tapahtunut, julkisen sektorin siirtyminen niin sanottuun kilpailukykytaloudellisen toimintalogiikan piiriin lisäsi merkittävästi myös sen työntekijöihin kohdistuvia uudenlaisia tehokkuus- ja tulosvaatimuksia. Laman jälkeiset vuodet tekivätkin monella julkisen sektorin alalla tutuiksi lukuisat, perinteisesti yksityiselle sektorille tunnusomaiset organisaatio-, johtamis- sekä palkkausmallit. Työelämän muutos on korostanut ennen muuta työntekijöiden jatkuvan oppimisen ja osaamisen merkitystä niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin menestystekijänä, minkä vuoksi päädyin lopulta rajaamaan opinnäytteeni aiheen nimenomaan osaamis- ja oppimisvaatimuksiin. Kiinnostus edellä kuvattua julkisen sektorin muutosta kohtaan teki luonnolliseksi aiheen tarkastelun nimenomaan julkisen sektorin kontekstissa.

Tutkimuksen alkuvaiheissa otin yhteyttä Kelan Jyväskylän vakuutuspiirin johtajaan ja kysyin mahdollisuutta päästä haastattelemaan työntekijöitä aiheeni puitteissa. Yhteydenoton ajoittaminen osoittautui mitä parhaimmaksi, sillä vakuutuspiiri oli samaan aikaan käynnistämässä palvelustrategian muutosta, joka tarkoitti yksittäisten työntekijöiden kohdalla erityisesti uudenlaisten osaamis- ja oppimispaineesiin mukautumista. Aiheeni herättikin Kelan kiinnostuksen ja yhteisestä sopimuksesta rajasin otoksen koskemaan erityisesti asiakaspalveluun siirtyviä työntekijöitä.

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää Kelan Jyväskylän työntekijöiden näkemyksiä tulevasta palvelustrategian uudistuksesta. Tutkimusta aloittaessani olin kiinnostunut erityisesti muutokseen liittyvien osaamis- ja oppimispaineesien kokemisesta, mutta lopulta eteeni avautuneet tutkimusmahdollisuudet sekä osittain myös Kelan intressit rohkaisivat laajentamaan aiheen käsittelyä koskemaan myös yleisempää suhtautumista tulevaan organisaatiomuutokseen. Koin näkökulman laajentamisen osittain myös välttämättömäksi. Rajoittuminen pelkästään osaamis- ja oppimispaineesien käsittelyyn olisi saattanut jättää

niiden ymmärtämisen kannalta jotain olennaista piiloon. Palvelustrategian kokemisen laajempi tarkasteleminen tuottikin lopulta kokonaisvaltaisen kuvauksen siitä, miten paitsi muutos myös sen mukanaan tuomat osaamis- ja oppimispaineet tutkimushetkellä, eli muutosta edeltävässä tilanteessa koettiin. Tutkimuksen ensisijainen fokus on kuitenkin osaamis- ja oppimispaineisiin liittyvien kokemusten tarkastelussa. Vaikka organisaatiomuutoksen yleisempi tarkastelu tuotti hyvinkin paljon tietoa siitä, minkälaisena muutos nähtiin sekä, minkälaisia, sopeutumista estäviä ja edistäviä tekijöitä työntekijät kokivat siihen kytkeytyvän, on sen avulla kuitenkin ensisijaisesti pyritty ikään kuin taustoittamaan osaamis- ja oppimispaineisiin liittyviä kokemuksia.

Palvelustrategian uudistusta tarkasteltiin tutkimuksessa osana laajempaa, julkisella sektorilla laman jälkeen tapahtunutta muutosta, jonka myötä myös sitä on, pääasiassa yksityiseltä sektorilta ”lainatuin” keinoin, alettu sopeuttamaan yhteiskunnassa laajemmin tapahtuviin muutoksiin. Julkisen sektorin organisaatioiden ohella tämä on asettanut uusia sopeutumisvaatimuksia myös työntekijöille. Työntekijöiden tasolla Kelassa tutkimushetkellä ajankohtaisena ollut uudistus koettiin ennen muuta uudenaikaisina tehokkuus- ja tuloksellisuus vaatimuksina. Kuten edellä osoitettiin, ei uudenlaisten toiminnan arviointikriteerien sopivuutta asiakaspalvelun kontekstiin pidetty kuitenkaan ongelmattomana. Tästä kertovat erityisesti uuteen palvelustrategiaan sisältyviin tehokkuusvaatimukseen haastatteluissa liitetyt epäilyt.

Tutkimus osoitti, että haastateltavat olivat uuden palvelustrategian suhteen melko sopeutuvaisia. Muutosta odotettiin kuitenkin sekä myönteisin että kielteisin tuntein. Myönteisyyden taustalla näytti olevan erityisesti muutokseen liitetyt, myönteiset tulevaisuudenodotukset, johtoa kohtaan tunnettu luottamus, kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista oman suuntautumisen suhteen (asiakaspalvelu/etuustyö), sekä aikaisemmat muutkokemukset. Keskeisimmiksi, sopeutumista estäviksi tekijöiksi muodostuivat taas erilaiset muutokseen liitetyt, kielteiset tulevaisuuden odotukset ja -pelot sekä heikosti sisäistetty tieto muutoksen taustalla vaikuttavista syistä, muutoksen tarpeellisuudesta ja perusteluista.

Muutosta siis pelättiin, mutta sen tulon suhtauduttiin samanaikaisesti varsin rauhallisesti. Pelot ovat ymmärrettäviä, sillä muutoksen seurausten nähtiin ulottuvan niin työtehtävien, työn edellyttämän osaamisen, työtilojen ja välineiden, palvelutavan, työyhteisöjen ja koko

organisaation pohjalla olevaan kulttuuriin asti. Muutosten laaja-alainen vaikutus valossa haastateltavien rauhallisuus ja sopeutuvaisuus herättävät kuitenkin kysymyksen, miksi muutos oltiin kaikkien vastaan niin rauhallisesti. Yhtenä rauhallisuutta selittävä tekijänä voidaan pitää ainakin haastateltavien käsitystä työpaikkansa pysyvyydestä. Kaikki heistä työskentelivätkin tutkimusajankohtana vakituisella työsuhteella, eikä kukaan näyttänyt pelkäävän työpaikkansa menettämistä, edes muutoksen kynnyksellä. Muutosta ei toisin sanoen hahmotettu oman aseman tai työpaikan menettämisen uhkana, vaan siihen sisällytetyt uhat näyttivät olevan ensisijaisesti muualla, esimerkiksi työyhteisön hajoamisessa. Myös aikaisemmat organisaatiomuutoksista tehdyt tutkimukset osoittavat, että tunne työpaikan pysyvyydestä määrittää hyvin pitkälle työntekijöiden muutoksen kokemista. Esimerkiksi Mattilan (2006) tutkimuksessa työntekijöiden epävarmuus oman työpaikan säilymisestä organisaation muutostilanteessa oli hyvin keskeinen, muutoksen kokemisen taustalla oleva tekijä.

Työntekijöiden kokemien osaamis- ja oppimispaineiden tarkastelu toi esille, että viime vuosikymmenien aikana työmarkkinoilla korostunut uuden oppimisen vaatimus oli ollut myös Kelassa hyvin voimakkaasti läsnä. Osaamis- ja oppimispaineiden taustalla oli nähtävissä tekijöitä, joita tuotiin esiin myös tutkimuksen teoriaosuudessa. Oppimisen merkitystä olivat niin ikään korostaneet erilaiset, tiedon roolissa tapahtuneet muutokset, teknologian merkityksen lisääntyminen sekä jossain määrin myös kansainvälistyminen. Työssä oppimisen eri muodot olivatkin tulleet haastateltaville hyvin tutuksi jo ennen palvelustrategian muutosta ja oppiminen miellettiin hyvin pitkälle normaaliksi osaksi työn suorittamista. Silmiinpistävää aineistossa oli kuitenkin se, että oppimiseen näytti kytkeytyneen myös ongelmia, sillä vaadittavaa aikaa ja paikkaa oppimiselle ei ollut aina tahtonut löytyä. Oppimisen kerrottiin liittyneen myös luvattomuutta, mistä johtuen se oli pyritty tekemään työnantajalta salassa, ääritapauksissa työajan ulkopuolella. Kuten teoriaosuudessa osoitettiin, ovat tämänkaltaiset ongelmat kuitenkin tyypillisiä tämän päivän työelämässä. Tikkamäkeä lainaten voidaan puhua *työssä oppimisen paradokseista*: samalla kun eri alojen töissä ja organisaatioissa on tunnistettavissa suuri työssä oppimisen ja kehittymisen potentiaali, on käytännössä ilmenneissä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksissa sekä niiden tukemisessa puutteita. (Tikkamäki 2006, 338–340).

Palvelustrategian uudistukseen koettiin liittyvän kahdenlaisia, sekä työn keskeistaitoihin että uuteen palvelu- tai organisaatiokulttuuriin liittyviä osaamis- ja oppimisvaatimuksia. Keskeistaitojen osalta muutos edellytti erityisesti uudenlaisen etuustiedon haltuun ottamista, sekä tietotekniikkaan ja tiedon etsintään liittyvien taitojen ja tietojen oppimista. Keskeistaitoihin liittyvät osaamis- ja oppimispainet näytettiin kokevan melko myönteisinä ja sopivalla tavalla haasteellisina. Työn uskottiinkin kehittyvän ennen muuta haasteellisempaan suuntaan. Uudet osaamispainet eivät olleet saaneet ketään haastateltavista epäilemään omia oppimiskykyjään, vaan luottamus omaan oppimiseen näytti jokaisen haastateltavan kohdalla olevan ikään ja sukupuoleen katsomatta korkealla. Oman oppimismotivaation, koulutuksen sekä viimeistään käytännön tuoman kokemuksen uskottiin takaavan työssä vaadittavan osaamisen.

Organisaatiomuutosteorioiden mukaan palvelustrategian muutos on mahdollista nähdä myös syvällisenä, koko organisaatiokulttuuriin asti ulottuvana muutoksena, jonka toteutuminen on kiinni siinä työskentelevistä ihmisistä ja heidän omaksumistaan arvoista ja asenteista. Uusien keskeistaitojen oppimisen ohella, palvelustrategian uudistus näytti siis edellyttävän poisoppimista niistä arvoista, asenteista, toimintatavoista, uskomuksista ja tottumuksista, siitä organisaatiokulttuurista, joka asiakaspalvelussa oli vuosien saatossa omaksuttu. Ennen asiakaspalvelun tavoitteena oli ollut mahdollisimman laajaa etuusasantuntemus ja kyky vastata mahdollisimman täydellisesti ja nopeasti asiakkaan etuuskysymyksiin. Uudessa mallissa omien etuusalueiden syvälinen asiantuntemus tulisi kuitenkin vaihtumaan kaikkien etuuskysymysten perustason osaamiseen ja asiakkaan ensikohtaamisen tavoitteeksi tulisi ainoastaan yksinkertaisiin etuuskysymyksiin vastaaminen ja elämäntapaohjeiden pohjalta tapahtuva ohjaaminen tarkoituksenmukaisten palvelukanavien käyttöön.

Haastattelut antoivat viitteitä, että uudenlaisen organisaatiokulttuurin oppiminen koettiin kuitenkin vaikeaksi. Tämä tuli esiin erilaisina, uuteen malliin kohdistuvina epäilyinä, joihin vertailukohta haettiin ennen muuta vanhasta palvelumallista. Sen näkökulmasta uusi malli näyttäytyikin huonona asiakaspalveluna ja suoranaisten piittaamattomuutena asiakkaan ongelmia kohtaan. Uusien arvojen ja asenteiden omaksumisen vaikeutta onkin mahdollista tulkita sillä, että uuden mallin sisältämien arvojen, asenteiden ja toimintatapojen koettiin olevan ristiriidassa sen identiteetin kanssa, joka työssä oli vuosien saatossa omaksuttu. Muutoksessa työn kannalta ennen oleellisten arvojen ja asenteiden

merkitys näytti kuitenkin vähenevän ja pakottavan uudenlaisen asiakaspalvelijan ammatti-identiteetin omaksumiseen.

Tutkimustulokset herättävät kysymyksen, miksi työn keskeistaitoihin ja uuteen organisaatiokulttuuriin liittyvät osaamis- ja oppimispaineet oikeastaan koettiin niin eri tavoin. Teoriaosuuden perusteella selitystä voidaan hakea erityisesti osaamis- ja oppimispaineiden ympärille muodostuneista *oppimismahdollisuuksista*. Tällöin osaamis- ja oppimispaineiden kokemusten taustalla on ennen muuta työntekijän muodostamat käsitykset siitä, millaiset mahdollisuudet oppimiselle nähdään olevan – profiloituuko oppiminen työntekijän kokemuksessa siis vain haasteeksi vai myös mahdollisuudeksi vastata haasteeseen (Järvensivu 2006, 78). Tästä näkökulmasta työn keskeistaitoihin liittyvien osaamis- ja oppimispaineiden kokeminen ennen muuta positiivisina oppimishaasteina selittyisi sillä, että edellytykset niiden oppimiseen koettiin muutoksen yhteydessä hyväksi. Haastateltavat toivatkin esille monia omaa oppimismotivaatiotaan vahvistavia ja oppimista helpottavia tekijöitä. Yksilöllisten oppimisedellytysten ohella myös työnantajan koettiin tarjoavan kohtalaiset oppimispuitteet, vaikka myös niihin liittyviä puutteita tuli esille.

Organisaatiokulttuuriin liittyvät osaamis- ja oppimispaineet näytettiin haastattelussa hahmottavan taas erilaisten uhkien ja pelkojen kautta. Myös uuden kulttuurin omaksumiseen liittyviä vaikeuksia voi tarkastella siihen liittyvien oppimismahdollisuuksien kautta. Tästä näkökulmasta huomionarvoisena voikin pitää erityisesti sitä, ettei työnantaja näyttänyt ainakaan koulutustoiminnassaan huomioineen, kuinka syvällistä, ennen muuta arvojen ja asenteiden tasolla tapahtuvaa oppimista, muutos työntekijöiltä edellytti, vaan koulutukset olivat keskittyneet nimenomaan työssä vaadittaviin keskeistaitoihin.

Tutkimusta tehdessä vahvistuikin mielikuva, että uuden kulttuurin omaksumisen luotettiin Kelassa tapahtuvan ikään kuin itsestään. Osittain tämä on ymmärrettävää, sillä monet tutkijat ovat sitä mieltä, ettei kulttuuria sen syvällä organisaation historiassa olevien juurien vuoksi voida tietoisin pyrkimyksin ja toimenpitein muuttaa. Organisaatiokulttuurin muutoksen voi kuitenkin katsoa edellyttävän myös syvällistä ja uudistavaa oppimista, jossa organisaatio kyseenalaistaa siinä vallitsevia arvoja, normeja, perusoletuksia ja käyttöteorioita. Jotta muutos olisi mahdollinen, on tämän tapahduttava muutosta ajavien

tahojen ohella myös työntekijöiden tasolla. Muutoksen avaintekijänä voidaankin pitää ennen muuta *johtamista*. Esimerkiksi Scheinin mukaan johtajien tärkeimpänä tehtävänä on luoda ja johtaa siinä vallitsevaa kulttuuria. Kulttuuri ja johtajuus ovat ikään kuin saman kolikon eri puolia, joita ei voi käsittää toisistaan irrallaan (Schein 1987, 20). Tästä näkökulmasta johdon tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää sitä, että he toiminnallaan huolehtivat siitä, että muutostarve tiedostetaan ja ymmärretään organisaation jokaisen työntekijän mielessä. Muutokseen sitoutumista voidaankin pitää mahdollisena vasta silloin, kun kaikki organisaation jäsenet pitävät sitä järkevänä, perusteltavana ja tavoittelemisen arvoisena (Nakari & Valtee 1995, 120). Tämä näytti tutkimustulosten perusteella muodostuvan keskeiseksi haasteeksi myös Kelassa, sillä ainakin haastattelut antoivat ymmärtää, ettei syvää muutostarpeen ymmärtämistä ollut ainakaan tutkimusajankohtana vielä tapahtunut.

Palvelustrategiaan liittyvät osaamis- ja oppimispaineet ovat liitettävissä myös osaksi laajempaan yhteiskunnallista kontekstia, jota luonnehtivat erityisesti globalisoituminen, kaikenlaisen jatkuvuuden muuttuminen tilapäisyydeksi ja työmarkkinoilla kiihtyvällä vauhdilla tapahtuvat muutokset. Tässä työelämän muutoksessa myös työntekijänä olemisen rooli on murroksessa ja saa jatkuvasti uusia ulottuvuuksia. Yhä pienemmällä aikavälillä tapahtuvat muutokset edellyttävät ennen muuta kykyä joustaa ja jatkuvan epävarmuuden sietämistä. Työuran suunnittelu pitkällä aikavälillä käykin yhä haasteellisemmaksi, kun mitään ei voi enää pitää pysyvänä ja muuttumattomana. Sanonta, mikä tänään on uutta, on jo huomenna vanhaa, pätee erityisesti eri aloilla vaadittavaan osaamiseen. Samalla työntekijät ovat kuitenkin yhä enemmän vastuussa itsestään ja heidän on jatkuvasti myytävä ja todistettava omaa osaamistaan ja muuntautumiskykyään. Myös tässä tutkimuksessa keskeiseksi, työntekijältä edellytetyksi taidoksi osoittautui oppiminen ja oman osaamisen riittävydestä huolehtiminen. Vaikka työnantajan toivottiin järjestävän oppimiselle riittävät puitteet, leimasi haastateltavien puhetta hyvin vahvasti käsitys työntekijän omasta vastuusta osaamis- ja oppimispaineisiin vastaamisessa.

Tutkimus osoitti, että muutoksen kynnyksellä korostui myös kyky irrottautua vanhaksi käyneestä identiteetistä ja erityisesti sen pohjalla toimineista arvoista. Työelämän muutoksien onkin sanottu tehneen keskeiseksi erityisesti identiteetin muuntautumiskyvyn. Baumanin (1996, 24) viitaten stabiili ja pysyvä identiteetti käsitetäänkin yhä enemmän taakaksi kuin voimavaraksi. Nyky-yhteiskunnassa identiteetit rakennetaan yhä enemmän



hetkellisiä tarkoituksia varten ja ne ovat jatkuvasti alttiina kaikenlaisille muutoksille. Myös Sennetin (1999) mukaan identiteetin rakentaminen käy yhä mahdottomammaksi jatkuvien muutoksien keskellä. Kun työmarkkinat korostavat informationalisoituvassa ja globalisoituvassa ajassamme kaikenlaisen pysyvyyden sijasta työvoiman nopeaa uudistumista, liikkuvuutta ja riskien ottoa, ei inhimilliselle turvallisuuden ja pysyvyyden tunteelle välttämätöntä pitkäjännitteisyyttä ehdi syntyä. Katkonaisilla työmarkkinoilla on oltava valmis aloittamaan alusta milloin tahansa. (Sennett 1999, 118–135.)

Identiteetin ohella jatkuvat muutokset tekevät myös työntekijän omaksumista taidoista ja tiedoista nopeasti vanhenevia kertakäyttötavaroita. Oppimiskyvystä onkin tullut ratkaiseva selviytymisen edellytys ja keskeinen osa työnantajan ja työntekijän välillä vallitsevaa *uutta psykologista sopimusta*. Siinä, missä työnantaja pystyi vielä ennen tarjoamaan suhteellisen turvallisen ja jatkuvan työpaikan työpanosten vastineeksi, on tilanne nyky-yhteiskuntaan tultaessa ratkaisevasti muuttunut ja vanhan psykologisen sopimuksen ehdot pätevät yhä vähemmän. Varmat työsopimukset ja yhden työnantajan alaisuudessa rakennetut, pitkät työurat ovat vaihtuneet epävarmuuteen ja jatkuvaan pelkoon oman työpaikan menettämisestä. Samalla työorganisaatioista on tullut yhä vaativampia ja työtehtävien hoitamisen ohella työntekijöiden odotetaan osallistuvan myös työorganisaation muutosprosesseihin ja pitävän huolta oman osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Työntekijän on oltava valmis siirtymään työtehtävästä toiseen ja huolehdittavat itse yhä enemmän omasta urakehityksestään. Työntekijän kannalta uuden psykologisen sopimuksen keskeiseksi ehdoksi onkin noussut ennen muuta itsensä kehittäminen. Työnantajalta odotetaan taas ennen muuta työntekijöiden koulutuksesta ja kehittämisestä huolehtimista.

Uusille psykologisille sopimuksille epätyypillisesti eivät työntekijät tässä tutkimuksessa näyttäneet kyseenalaistavan työsuhteensa pysyvyyttä, vaan Kelaa pidettiin edelleen hyvin varmana ja luotettavana työntekijänä. Tutkimusten mukaan työntekijät kokevatkin julkisella sektorilla yksityistä sektoria huomattavasti harvemmin esimerkiksi suhdannevaihteluista johtuvia irtisanomisuhkia (Ylöstalo 2006, 51). Psykologinen sopimus näytti kuitenkin rakentuneen hyvin pitkälti oppimisen ympärille. Erityisesti työssä tapahtuneiden muutosten kerrottiin pakottaneet sisäistämään ajatuksen oppimisen välttämättömyydestä. Myös uusi palvelustrategia nähtiin muutoksena, jossa työntekijöiden omaehtoisella itsensä kehittämisellä oli merkittävä rooli. Vaikka vastuun oppimisesta nähtiin ”uuden psykologisen sopimuksen hengessä” olevan ennen muuta työntekijöillä itsellään, leimasi

haastattelupuhetta myös työnantajan velvollisuuksien korostaminen tämän sopimuksen toisena osapuolena. Oppimiseen sitoutumisen vastineeksi odotettiin ennen muuta oppimisen tukemista sekä riittävien oppimismahdollisuuksien järjestämistä.

Lopuksi on hyvä tarkastella tutkimuksen keskeistä antia, tulosten soveltamismahdollisuuksia, tutkimukseen liittyviä rajoituksia sekä tutkimuksen tuottamia jatkotutkimushaasteita. Tutkimuksen keskeisenä antina voidaan pitää sitä, että se tarjoaa kiinnostavaa tietoa työntekijöiden kokemuksista palvelustrategian uudistusta edeltävästä tilanteesta. Huomio on kiinnitetty erityisesti osaamis- ja oppimispaineiden kokemukseen, josta näyttäisi olevan verrattain vähän aikaisempia, yhteiskuntatieteellisesti orientoituneita tutkimuksia. Paitsi, että tutkimus tarjoaa tietoa tutkimuksen fokuksena olleen muutoksen kokemisesta, voi tulosten nähdä kertovan jotain myös yhteiskunnasta, jossa tällä hetkellä elämme. Tästä näkökulmasta palvelustrategian muutoksessa kiteytyvät ennen muuta työelämää tänä päivänä leimaava muutos ja sen vaikutukset työntekijöihin kohdistuviin vaatimuksiin, julkisen sektorin muutos, oppimisen yhä keskeisempi rooli sekä se, minkälaiset ulottuvuudet työntekijän ja työnantajan välistä psykologista sopimusta sekä työntekijänä olemisen roolia tänä päivänä yhä enemmän luonnehtivat.

Tutkimustulokset aukaisevat myös jotain soveltamismahdollisuuksia. Tuloksista voisi ajatella olevan hyötyä erityisesti vastaavia organisaatiomuutoksia toteutettaessa ja kun muutosta halutaan tarkastella erityisesti organisaation henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen voi nähdä tarjoavan hyviä esimerkkejä esimerkiksi siitä, minkälaisia asioita muutosta suunnittelevien ja toteuttavien tahojen olisi hyvä ottaa huomioon työntekijöiden muutokseen sopeutumista edesauttaakseen. Tutkimus osoittikin, etteivät työntekijät ole organisaatiomuutoksia toteuttaessa ainoastaan passiivisia mukautujia ja muutoksen vastaanottajia, vaan muutostilannetta leimaa vahvasti esimerkiksi siihen liittyvien hyötyjen ja haittojen puntarointi. Työntekijöiden tasolla muutokselle annetut merkitykset voivat määrätä hyvinkin pitkälle sitä, kuinka muutos lopulta onnistuu. Työntekijöiden kuunteleminen voi näin ollen tarjota hyvin arvokasta tietoa esimerkiksi sopeutumisen tiellä olevista esteistä.

Tulosten soveltamismahdollisuuksia rajoittavat kuitenkin tapaustutkimukselle tyypilliset piirteet. Vaikka tutkimuksen tuloksilla voi olla ns. siirrettävyyssarvoa muita vastaavia organisaatiomuutoksia tarkasteltaessa, eivät ne ole kuitenkaan suoraan yleistettävissä

kontekstissa toiseen siirryttäessä (ks. Saarela-Kinnunen & Suoranta 2001, 163–165). Eskolan ja Suorannan (2003, 65) mukaan kaikkia laadullisia tutkimuksia voidaan kuitenkin pitää perimmäiseltä luonteeltaan tapaustutkimuksina, sillä niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä samalla tavalla empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Eräänä tärkeänä rajoituksena tässä tutkimuksessa voi kuitenkin nähdä sen, että aineistona oli ainoastaan kuuden henkilön muutokseen liittyvät kokemukset. Vaikka haastateltujen henkilöiden kokemukset ja tunteet olivat keskenään melko yhtenäisiä, ei kuitenkaan voida sulkea pois sitä mahdollisuutta, että tutkimukseen valikoitui ainoastaan tietyllä tavalla ajattelevat työntekijät. Erityisesti tutkimuksessa muutokseen valittu näkökulma, osaamis- ja oppimispaineisiin liittyvien kokemusten tarkastelu, on saattanut sulkea tutkimuksen ulkopuolelle ne työntekijät, jotka kokivat työn uusien keskeistaitojen oppimisen itselleen vaikeaksi tai muulla tavalla kielteisesti. Voidaankin kysyä, kuinka moni on todella valmis paljastamaan heikot oppimiskykynsä tai oppimishaluttomuutensa yhteiskunnassa, jossa yhä tärkeämmäksi menestymisen ehdoksi on noussut ennen muuta oppimiskykyiseksi, oppimismyönteiseksi sekä oppimishaluiseksi työntekijäksi profiloituminen? Tästä näkökulmasta tutkimuksessa esiin noussut, haastateltavien positiivinen suhtautuminen työn keskeistaitoihin liittyviin osaamis- ja oppimishaasteisiin, sisältääkin tiettyjä, erityisesti yleistettävyyteen liittyviä varauksia. Tutkimustulosten voikin nähdä vielä kaipaavan vahvistukseen esimerkiksi koko henkilökunnan huomioivaa jatkoselvitystä.

Tutkimustulosten kannalta huomionarvoista on myös se, että tutkimuksen aineisto kerättiin poikittaisleikkauksena ajankohtana, jolloin uuteen palvelustrategiaan siirtyminen oli vasta edessä. Tutkimus kertoo näin ollen ainoastaan siitä, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä oli muutosta *edeltävässä* tilanteessa. Tulokset eivät siis tarjoa tietoa lopullisesta muutokseen sopeutumisesta tai muutoksen onnistumisesta. Jotain arvioita tulevasta voidaan tosin tämänkin tutkimuksen tulosten perusteella tehdä, mutta lopullinen kuva työntekijöiden muutokseen sopeutumisesta, ja siitä, miten muutos lopulta onnistui – tai epäonnistui, saadaan vasta palvelustrategian käytännön toteuttamisen jälkeen. Palvelustrategiaan liittyvien tuntojen tarkasteleminen myös muutoksen myöhemmissä vaiheissa muodostaakin tutkimuksen kannalta kiinnostavan ja varteenotettavan jatkotutkimusaiheen.

## LÄHTEET

**Aaltonen, M. & Heikkilä, T.** (2003). *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Talentum, Helsinki.

**Aaltonen, T. & Junkkari, L.** (1999). *Yrityksen arvot ja etiikka.* Juva, WSOY.

**Alasoini, T.** (2006). *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi.* Tykes raportteja 45, Helsinki 2006.

**Alasuutari, P.** (2006). *Suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen: Miten muutos oli ideologisesti mahdollinen?* Teoksessa Heiskala, R & Luhtakallio, E (toim.) *Uusi Jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Tampere, Tammer-Paino Oy.

**Anttila, J.** (2005). *Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus 272.* Helsinki: Työministeriö.

**Anttila, J.** (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305.* Helsinki: Työministeriö.

**Argyris, C.** (1999). *On Organizational learning.* Toinen painos. Oxford: Blackwell.

**Bauman, Z.** (1996). *From Pilgrim to Tourist- or a Short History of Identity.* In Hall, S., & Gay P. *Question of Cultural Identity.* London: Sage. s. 18–36.

**Berger, P.L. & Luckmann, T.** (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma.* Suom. Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus. (alkuperäisteos 1966).

**Blom, R. & Harri, M. & Pyöriä, P.** (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki yhteiskunnassa.* Tampere, Tammer-Paino.

**Boreham, N.** (2002). *Work process knowledge in technological and organizational development.* Teoksessa Boreham, N., Samarcay, R. & Ficher, M. (toim.). *Work process knowledge.* London: Routledge, 1-14.

**Callan, V. J.** (1993). *Individual and Organizational Strategies for Coping with Organizational Change.* *Work & Stress*, 7, 63–75.

**Castells, M.** (2000). *The rise of the network society.* (2. painos). Blackwell. Oxford.

**Dunning, J.H.** (1997). *Talouden globalisoituminen, talouspolitiikan muutoshaasteet ja ylikansallinen hallinto.* Teoksessa Hämäläinen, T.J. (toim.) *Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta.* Juva, WSOY. (s.35–52).

**Eskola, J.** (2001). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta.* Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita*

tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 133–157.

**Eskola, J. & Suoranta, J.** (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

**Eteläpelto, A & Tynjälä, P.** (Toim.).(1999). Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja Koulutuksen näkökulmia. Juva, WSOY- Kirjapainoyksikkö.

**Gagliardi, P.** (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*. Vol. 7. Issue 2. 117-134.

**Gerber, R., Lankshear, C., Larsson, S. & Svensson, L.** (1995). Self-directed learning in a work context. *Education & Training* 37 (8). s. 26-32.

**Guba, E.** (1990) The Alternative Paradigm Dialog. Teoksessa Guba, E. (toim.) The Paradigm Dialog. Newbury Park. New Delhi: Sage Publications. s.17-30.

**Hacking, I.** (1999). The Social Construction of What? Cambridge and London: Harvard University Press.

**Hautala, H.** (2003). Suomen talouselämä rakenne ja kehitys. Dark Oy, Vantaa.

**Haveri, A. & Majoinen, K.** (2000). Muutosprosessit ja johtajuus- Kuinka kunnat yhdistyvät. Suomen kuntaliitto. Acta nro: 123. Helsinki.

**Heiskala, R.** (1994) Sosiaalinen konstruktionismi. Teoksessa Heiskala, R. (toim.) Sosiologisen teorian nykysuuntauksia. Helsinki: Gaudeamus. s. 146–172.

**Heiskala, R.** (2006). Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Heiskala, R & Luhtakallio, E (toim.) Uusi Jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Tampere, Tammer-Paino Oy.

**Heiskala, R. & Luhtakallio, E.** (toim.). (2006). Uusi Jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Tampere, Tammer-Paino Oy.

**Himberg L. & Jauhiainen R.** (1998). Suhteita – Minä, me ja muut. Porvoo, WSOY.

**Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

**Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.** (2000). Tutki ja Kirjoita. 6. uudistettu laitos. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy.

**Hjerppe, R. , Ilmakunnas, S. & Voipio, I. B.** (1999). Hyvinvointivaltio 2000-luvun kynnyksellä. VATT-vuosikirja 1999. J-paino Oy, Helsinki.

**Häggman, K.** (1997). Suurten muutosten Suomessa. Kansaneläkelaitos 1937–1997. Kansaneläkelaitos, Helsinki.

**Härkönen, P.** (2006). Motivaatio työelämän muutoksessa. Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla Locken motivaatiosekvenssin ja työelämän tekijöiden näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma, Jyväskylän yliopisto.

**Ilmonen, K. & Jokinen, K.** (2002). Luottamus modernissa maailmassa. SoPHi, Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.

**Isokorpi, T.** (2003). Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, HAMK & AKTK-julkaisuja 1/2003.

**Jones, P. & Merrit, J.Q. & Palmer, C.** (1999). Critical Thinking and interdisciplinarity in Environmental Higher Education: The Case for epistemological and Values Awareness. ”Journal of Geography in Higher Education 23 (3). s.349-357.

**Julkisen sektori työnantajana.** (2006). Valtiovarainministeriön ja Kunnallisen Työmarkkinalaitoksen yhteinen esite. Helsinki.

**Julkunen, R.** (1987) Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Gummerus Oy, Tampere.

**Julkunen, R.** (2001). Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Vastapaino. Jyväskylä.

**Julkunen, R. & Nätti, J. & Anttila, T.** (2004). Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa. Tampere, Vastapaino.

**Juuti, P.** (1994). Organisaatiokulttuurin muuttaminen. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö- kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos: Helsinki.

**Juuti, P. & Lindström, K.** (1995) Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Helsinki: Työterveyslaitos, Johtamistaidon Opisto.

**Järnefelt, N. & Lehto, A-L.** (2002). Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimuskiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki, Hakapaino Oy.

**Järvensivu, A** (2006). Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampere University Press, Tampere.

www-osoite: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6800-7.pdf>

**Järvinen, P. & Järvinen, A.** (2000). Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

**Kankaanpää, A.** (1997). Ammatin kuvat koulutuksen apuna. Ammattien kuvausjärjestelmän rakentamisen näkökulmia, ongelmia ja ehdotuksia. Helsinki: Opetushallitus.

- Kantola, A** (2006). Suomea trimmaamassa: Suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E (toim.). Uusi jako. Kuinka Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Tampere, Tammer- Paino Oy.
- Karasek, R. & Theorell, T.** (1990). Healthy Work – stress, productivity and the reconstruction of working life. New York, Basic Books inc.
- Karisto, A. & Takala, P. & Haapola, I.** (1999). Matkalla nykyaikaan. Elintason, elämäntavan ja sosiaalipolitiikan muutos Suomessa. Juva, WSOY- kirjapainoyksikkö.
- Kasvio, A.** (1997). Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Espoo, Libella Painopalvelu Oy.
- Kasvio, A.** (2002). Tietoyhteiskunta ja yhteiskunnalliset jaot. Teoksessa Piirainen, T. & Saari, J. (toim.) Yhteiskunnalliset jaot. 1990-luvun perintö? Helsinki, Yliopistopaino. s.99–115.
- Kauppinen, T.J. & Ogg, A.J. Jr.** (1994). Visioista tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvaltina. Toinen painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Kautto-Koivula, K.** (2000). Degree-oriented professional adult education in the work environment. Teoksessa Honka, J. , Ruohotie, P. , Suvanto, A. & Mustonen, L. (toim.) Ammattikasvatuksen haasteet 2000. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. s. 52–66.
- Kira, M.** (2003). Byrokratian jälkeen. Kohti uudistavaa työtä ja kestävää työaikajärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus 254. Helsinki: Työministeriö.
- Kirjonen, J.** (1999). Asiantuntijan itseohjautuvuuden rajat – Kokemuksia lääninhallinnon organisaatiomuutoksesta. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva, WSOY. s. 48–63.
- KM 1997: 14.** Oppimisen ilo: kansallinen elinikäisen oppimisen strategia. Komiteamietintö 1997:14. Helsinki.
- Kortteinen, M.** (1992). Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna, Hanki ja jää. Väitöskirja.
- Koski, J.** (1999). Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta. Saarijärvi, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kosonen, P.A.** (1991). Opiskelun mielekkyys ja opintomotivaatiot lukiossa. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja A. Tutkimuksia 44. Jyväskylä.
- Kotter, J-P.** (1992). muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Lehtisalo, L** (1997). Sivistyksen ja sivistyspolitiikan murros. Teoksessa Hämäläinen Timo J. (toim.) murroksen aika. Selviääkö suomi rakennemuutoksesta? Juva, WSOY.
- Lehto, A-M & Järnefelt, N** (toim.)(2000). Jaksaa ja joutaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki, Hakapaino Oy.

**Lehto, A-M. & Sutela, H.** (1999). Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimusten tuloksia 1977- 1997. Helsinki: Tilastokeskus.

**Lehto, A-M. & Sutela, H.** (2004). Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1997–2003. Helsinki: Tilastokeskus.

**Lumijärvi, I. & Jussi J.** (1999). Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere, Tammer-Paino Oy.

**Mattila, P.** (2006). Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja, Helsingin Yliopisto. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, 2006.

www- osoite: <https://oa.doria.fi/dspace/bitstream/10024/3416/1/toiminta.pdf>

**Mäkinen, P. & Purho, O.** (2000). Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2000-raportti, Keskuskauppakamari, Helmikuu 2000. Helsinki.

**Möttönen, S.** (2001). Virastosta tuli palvelukeskus. Kunnallisen organisaation muutoskertomus. Jyva, WS Bookwell Oy.

**Nakari, R. & Valtee, P.** (1995) Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki, Koulutus- ja kehittämiskeskus, Helsinki.

**Niemelä, J.** (1996) Ammattirajoista tiimityöskentelyyn. Työnjaon ja työelämän suhteiden muutos Suomen telakoilla 1980- ja 1990-luvuilla. Turun yliopiston julkaisuja sarja C 127. Turku: Turun yliopisto. Väitöskirja.

**Niemelä, J.** (1998) Kriisin kautta joustavaan tuotantoon: Ristiriidat ja yhteiset edut Suomen telakoilla. Sosiologia. 2. numero 1998. 35.vuosikerta. s. 104–117.

**Niskanen, M. & Murto, K. & Haapamäki, J.** (1998). Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

**Nonaka, I. & Takeuchi, H.** (1995) The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of innovation. Oxford University Press, New York, Oxford.

**Nurmela, S. & Pehkonen, J. & Sänkiaho, R.** (1997). Viiltoja suomalaisen yhteiskuntaa. Katsaus suomalaisten asenteiden ja arvojen kehitykseen. Teoksessa Suomen tulevaisuus – taloudesta arvoihin. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle osa II. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1997/6.

**Otala, L.** (2000). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo, WSOY-kirjapainoyksikkö.

**Pihala, M.** (2003). Pinnan alla kuohuu - Organisaatiomuutos epävarmuuden lähteenä. Henkilöstön kokemaa työn epävarmuus ja sopeutumistyyppit organisaatiomuutoksessa. Pro gradu- tutkielma, Jyväskylän yliopisto.



- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M.** (1998). Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki, Hakapaino Oy.
- Rajakaltio, H.** (1994). Kulttuurimuutos kehittämistyössä. Teoksessa Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H., & Syvänen, S. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Työelämän tutkimuskeskus. Julkaisuja 14/1994. Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampere.
- Rauhala, P.** (1993). Ammatti ja Kvalifikaatiot 1990-luvun yhteiskunnassa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (toim.) Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Painatuskeskus. s.15-29.
- Reich, R.** (1995). Rajaton maailma. Yritysten ja kansallisvaltioiden uudet pelisäännöt. Suom. Sami Kangasharju. Helsinki: SITRA, Trantex-Kustannus.
- Rinne, R. & Salmi, E.** (1998) Oppimisen uusi järjestys. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Ruohotie, P.** (1996). Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki, Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P.** (2000). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva, WS Bookwell Oy.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J.** (2001) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Sallila & Tuomisto** (toim.). 1997. Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38.vuosikirja. Helsinki, PJT kirjastopalvelu Oy.
- Schein, E. H.** (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Liljamo, R & Miettinen, A. Weilin+Göös. Alkuperäisteos: Organizational Culture and Leadership. Josset-Bass.
- Schein, E. H.** (1999). The Corporate Culture Survival Guide, San Francisco, Jossey- Bass.
- Schein, E.H.** (2001). Yrityskulttuuri- selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. Päivi Rosti. Tampere, Tammer-Paino.
- Scott, J.C.** (1990) Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts. Yale University Press, New Haven, London.
- Sennett, R.** (1998). The Corrosion Of Character. The personal consequences of work in the new capitalism. NewYork, W.W Norton & Company.
- Setälä, M-L.** (1994). Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä. Painatuskeskus Oy, Helsinki.
- Shapiro, D., Sheppard, B.H. & Cheraskin, L** (1992) In Theory: Business on a handshake. Negotiation Journal 8:4, s.365-377.

- Silén, T.** (1995). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Khden yrityksen kulttuurinmuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki.
- Siltala, J.** (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki, Otava.
- Silvennoinen, H. (2004).** Oppiminen työelämässä. Teoksessa Silvennoinen Heikki (toim.) Elinikäinen oppiminen. Tampere, Tammer-Paino Oy. s.61-102.
- Silvennoinen, H. , Tulkki, P. & Honkanen, P.** (2004) Jälkikirjoitus: iloisesti oppien hyvään elämään. Teoksessa Silvennoinen, H. (toim.) Elinikäinen oppiminen. Tampere, Tammer-Paino Oy. s. 215–251
- Silvennoinen, H. & Tulkki, P.** (2004) Elinikäisen oppimisen diskurssit ja todellisuudet. Teoksessa Silvennoinen, H. (toim.) Elinikäinen oppiminen. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Soini, H. & Tensing, M. & Kultalampi, L. & Jokelainen, T.** (2003). ”Siinä ei tarvi olla kenhen se, joka ossaa kaikki.” Tutkimus koulutuksen kehittämistä Kelan Pohjois-Suomen alueella. Oulu, Oulun yliopistopaino.
- Syrjälä, L., Ahonen, S, Syrjäläinen, E. & Saari, S.** (1995). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma, Kirjayhtymä.
- Tiihonen, S.** (2006). Poliittisen hallinnan ja hallintopolitiikan muutoksia 1980- ja 1990-luvulla. Teoksessa Heiskala, R & Luhtakallio, E. (toim.). Uusi Jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Tikkamäki, K.** (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnologinen löytöretki työssä oppimiseen. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampere University Press, Tampere. www-osoite: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6650-0.pdf>
- Tikkanen, E. & Vartia P.** (2004) Taloudellista pääomaa. Johdatus kansantalouteen. 5.uudistettu painos. Yliopistopaino, Helsinki.
- Tilastokeskus** (2003). Tiedolla tietoyhteiskuntaan IV. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Toikka, K.** (1984). Kehittävä kvalifikaatiotutkimus. Valtion koulutuskeskuksen julkaisuja: julkaisusara B n:o 25, 1984. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Tuomisto, J.** (1997). Työelämän uudet oppimisvaatimukset. Teoksessa Sallila, P. & Tuomisto, J. (toim.). Työelämän muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38.vuosikirja. Helsinki, PJT kirjastopalvelu Oy.
- Tynjälä, P.** (2003). Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Kirjonen J. (toim.) Tietotyö ja ammattitaito – Knowledge Work and Occupational Competence. Jyväskylä, Jyväskylän yliopistopaino.
- Valtee, P.** (2002). Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

**Vaherva, T.** (1999). Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva, WSOY. s.83–101.

**Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A** (2002). Liiketoiminta & Johtaminen. Keuruu, KY-palvelu.

**Virkkunen, P.** (1993). Voimaa muutokseen julkishallinnossa. Juva, WSOY.

**Ylöstalo, P.** (2005). Työolobarometri: lokakuu 2005. Työpoliittinen tutkimus 311. Helsinki: Työministeriö.

**Ylikoski, M.** (1993). Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus. Länsi-Savo Oy, Mikkeli.

MUUT LÄHTEET:

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

Kela-barometri 2007. Jyväskylä.

## **LIITE 1: HAASTATTELUPYYNTÖ**

Hei!

Olen Jyväskylän yliopiston sosiologian opiskelija ja teen parhaillani opintoihini liittyvää pro gradu- tutkimusta. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Kelan Jyväskylän vakuutuspiirin työntekijöiden suhtautumista uuteen palvelustrategiaan, johon ollaan siirtymässä ensi vuoden alussa. Tutkimuksessa keskitytään niihin työntekijöihin, jotka tulevat asiakaspalvelu- ja ratkaisutyön eriyttämisen myötä keskittymään erityisesti asiakaspalvelutehtäviin.

Uuden palvelustrategian herättämiä tunteja tarkastellaan tutkimuksessa oppimisen ja osaamisen näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena on siis 1) selvittää työntekijöiden muutosta koskevia ajatuksia sekä 2) tarkastella minkälaisia ajatuksia muutoksen edellyttämä uuden oppiminen ja uudenlainen osaaminen työntekijöissä herättää.

Kerään tutkimukseni aineiston haastatteleamalla osaa Kelan työntekijöistä. Tiedustelisinkin nyt halukkuuttasi osallistua tutkimukseeni. Haastattelun arvioitu kesto on noin 30 min-1h. Haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen eikä siinä annettuja tietoja tulla käyttämään muihin kuin tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimuksen tulosten esittämisessä taataan haastateltavien anonymiteetti. Mikäli olet kiinnostunut haastatteluun osallistumisesta, Toivoisin, että ilmoittaisit, mikä päivä ja kellonaika Sinulle sopisivat parhaiten. Haastattelupaikkana toimii parhaiten esim. oma työhuoneesi tai jokin muu rauhallinen tila työpaikallasi. Olen tavoitettavissa sekä puhelimitse että sähköpostitse. Tarvittaessa annan mielelläni tutkimusta koskevia lisätietoja.

Ystävällisin terveisin,  
Anne Pylkkönen

## **LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO**

### **Taustatiedot**

syntymävuosi  
perhesuhteet  
asema organisaatiossa  
työsuhteen laatu  
työsuhteen kesto  
koulutus

### **palvelustrategian muutos**

#### ennen muutosta:

- työtyytyväisyys & viihtyminen
- keskeiset tehtävät
- työtehtävissä tapahtuneet muutokset

#### oma rooli muutoksessa

- palvelutehtäviin siirtymisen syyt
- keskeisimmät muutokset

#### käsitykset uudesta palvelustrategiasta:

- tarpeellisuus
- tavoitteet, perustelut ja haetut hyödyt
- hyödyt ja haitat asiakkaalle
- hyödyt ja haitat työntekijöille
- muut riskit, heikkoudet ja ongelmakohdat (esim. Kelalle, asiakkaalle, työntekijöille)
- muut ajatukset

#### muutokseen suhtautuminen

- tulevaan muutokseen suhtautuminen, tuntemukset ja päällimmäiset ajatukset
- käsitykset omasta sopeutumisesta (edistävät & estävät tekijät)
- muut ajatukset

#### omat intressit muutoksessa

- muutokseen liitetyt toiveet ja odotukset

### **muutoksen aiheuttamat osaamis- ja oppimispaineet**

#### ennen muutosta:

- työn keskeisimmät osaamisalueet ennen muutosta
- osaamisvaatimuksissa tapahtuneet muutokset
- käsitys omasta osaamisesta
- työssä oppiminen
- työssä oppimisen muodot
- oppimiseen liittyvät kokemukset

#### muutoksen alla:

- osaamisvaatimuksissa tapahtuvat muutokset
- keskeiset uuden oppimisen alueet
- oppimisen muodot
- koulutukset

#### tuntemukset:

- uusiin osaamis- ja oppimishaasteisiin liittyvät tunteet ja ajatukset
- näkemys omista kyvyistä vastata osaamispaineluihin
- näkemys tulevan työn haasteellisuudesta
- oppimista edistävät ja estävät tekijät (esim. työorganisaatio, työrooli, henkilökohtaiset tekijät)
- omat intressit oppimisen ja osaamisen suhteen

