

---

# Työelämän haasteena jatkuvat muutokset

---

Miten vastaamme näihin haasteisiin?

Mari Suvanto (toim.)

# **Työelämän haasteena jatkuvat muutokset**

Miten vastaamme näihin haasteisiin

Mari Suvanto (toim.)

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Pori 2018

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Sarja B, Raportit 8/2018  
ISSN 2323-8356 ISBN 978-951-633-253-9 (verkkojulkaisu)

Copyright Satakunnan ammattikorkeakoulu ja tekijät

Julkaisija:  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
PL 1001, 28101 Pori  
[www.samk.fi](http://www.samk.fi)

Graafinen suunnittelu: Eveliina Sillanpää, Kallo Works

Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisut ladattavissa: [theseus.fi](http://theseus.fi).

# KIRJOITTAJAT

**Heinonen, Olli-Pekka**

Pääjohtaja, Opetushallitus, OTK

**Hytti, Ulla**

Tutkimusjohtaja Turun yliopiston kauppakorkeakoulun yrittäjyysyksikkö, KTT

**Kallama, Kimmo**

Lehtori, Satakunnan ammattikorkeakoulu, KTM

**Karppinen, Eero**

YAMK-opiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu

**Keto-Seppälä, Ursula**

YAMK-opiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu

**Laine, Maria**

YAMK-opiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu

**Lehto, Kimmo**

YAMK-opiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu

**Miikkulainen, Marita**

YAMK-opiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu

**Mäki, Katja**

YAMK-opiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu

**Nokkonen, Sirpa**

Johtamisen lehtori, Satakunnan ammattikorkeakoulu, KTM

**Nore, Minna**

toimitusjohtaja, Satakunnan kauppakamari, DI

**Nygård-Ojanperä, Paula**

YAMK-opiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu

**Suvanto, Mari**

Johtamisen yliopettaja, Satakunnan ammattikorkeakoulu, FT, VTL

**Varjonmaa, Anna**

YAMK-opiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu

# SISÄLLYS

LUKIJALLE .....	8
ESIPUHE.....	9
Perinteisen konsultoinnin aika on ohi.....	11
Ulla Hytti, Minna Nore ja Mari Suvanto	
Think tank – Learning Camp – uudenlainen toimintamalli yritysten strategisten muutosten kohtaamiseen.....	14
Mari Suvanto	
Strategia ja strateginen ajattelu.....	17
Kimmo Kallama	
Strategisten muutosten johtaminen.....	21
Mari Suvanto ja Sirpa Nokkonen	
Haasteet tämän päivän työelämän kehittämisessä .....	24
Mari Suvanto ja Sirpa Nokkonen	
Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen.....	27
Eero Karppinen	
Strategian uudistaminen ja toimeenpano sekä tunnuslukumittariston luominen.....	31
Paula Nygård-Ojanperä	
Osallistava muutos.....	35
Ursula Keto-Seppälä, Maria Laine, Kimmo Lehto, Marita Miikkulainen, Katja Mäki ja Anna Varjonmaa	

## LUKIJALLE

Nykyinen työelämä on jatkuvassa muutoksessa.

Mikään organisaatio ei menesty ilman kykyä uudistua. Muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot voivat kehittyä ja säilyttää kilpailukyönsä. Muutokset ovat yhä moniulotteisimpia ja nopeatempoisempia, mikä vaatii kykyä ennakoida erilaisia tulevaisuuden kehityssuuntia ja muutosilmiöitä. Työelämän muutos haastaa johtamisen perusteet. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään johtamisesta, vaan myös alaistaidoista. Alaistaidoissa on kysymys muun muassa työntekijöiden halukkuudesta ja kyvykkyydestä rakentavaan vuorovaikutukseen johdon kanssa ja halukkuudesta osallistua organisaation ja työn kehittämiseen. Johtaminen on kaksi suuntaista vuorovaikutusta.

Muutosten johtamisessa ensisijaisen tärkeää on viestintä. Johdon ja esimiesten tulee kyetä perustelemaan henkilöstölle muutoksen välttämättömyys ja hyödyt sekä käsittelemään muutoksen herättämiä tunteita. Kaikki perustuu luottamuksen ilmapiiriin. Luottamukselle rakentuva organisaatiokulttuuri on vahva perusta onnistuneen muutoksen toteuttamiselle.

Muutoksia on hyvin erilaisia – osa on päivittäistä hienosäätöä, osa hyvinkin syvältä organisaation perustuksia vavisuttavia strategisia muutoksia, joissa muutokset heijastuvat laajasti usealle toiminnan osa-alueelle, moniin henkilöstöryhmiin ja työn tekemisen tapoihin. Tämä edellyttää johtamisessa vahvaa kokonaisuusien hallintaa ja seurausvaikutusten ennakkointia.

Organisaatioissa tarvitaan ja hyödynnetään yhä enemmän ulkoista osaamista. Ne tarvitsevat ulkoisia asiantuntijoita, kehittäjiä ja tutkijoita, toimintansa kehittämiseen ja muutosten kohtaamiseen. Asiantuntemuksen tuottamisen tapa on muuttunut ja muuttumassa. Asiantuntijoiden roolina ei ole tuoda uutta, valmiata tietoa yrityksiin, vaan vaikuttava toiminta perustuu yhdessä oppimiseen ja tapaan rakentaa yhdessä tietoa. Tämä haastaa meidät asiantuntijat ja organisaatiot uudenlaiseen yhteistyöhön.

Julkaisun kirjoittajat pohtivat laajasti aihealuetta ja myös uusia malleja, joiden avulla voidaan kehittää muutosjohtamista. Tavoitteena on herättää kysymyksiä ja pohdintaa lukijan oman organisaation näkökulmista. Vastauksia ei välttämättä löydy tästä julkaisusta, mutta toivomme uteliaisuutta hakea lisää tietoa ja oivalluksia.

Vielä lempilauseeni: miettikää ovatko kaikki muutokset tarpeen ja merkityksellisiä!

Raumalla 31.3.2018

Mari Suvanto

## ESIPUHE

Tiedämme millaiset tiimit ovat parhaita synnyttämään ratkaisuja. Tarvitaan psykologista turvallisuutta, jotta uskaltaa heittäytyä antamaan itsestään ja omasta persoonastaan. Tarvitaan luottamusta toimivan vuorovaikutuksen ja erilaisuuden hyödyntämiseksi. Tarvitaan selkeä perusrakenne ja yhteiset arvot. Kun tiimillä on autonomia löytää ratkaisu, työstä tulee merkityksellistä ja tärkeää.

Kun nämä asiat loksahdavat kohdalleen, vain taivas on rajana. Se, mikä toimii pienen tiimin osalta näyttää olevan sovellettavissa myös isoon organisaatioon ja verkostomaiseen ekosysteemiin.

Miten toimiva tiimi tai organisaatio sitten synnytetään? Johtaminen on tulevaisuudessakin olennaista, mutta entistä useammin täsmälleen päinvastaisella johtamisen eetoksella kuin aikaisemmin.

Johtaminen tapahtuu aina tietyssä kontekstissa ja hetkessä, ja silloin on kyettävä ymmärtämään minkälaista johtamista juuri tuo hetki ja tilanne vaatii. Pysyviä oikeita ratkaisuja ei ole.

Perinteisesti tehokkaana johtamistapana pidetään vallan, vastuun ja resurssien selkeää työnjakoa eri organisaatioille, sen sisällä toimiville yksiköille ja professioiden mukaan määritellyille toimenkuville. Johdolla on totuus, ja se jalkautetaan porrastetulta mahdollisimman tehokkaasti toimeenpannaan. Tavoitteena on tehtävän mukainen organisaatiotehokkuus. Malli rakennetaan sisältä ulospäin, tarjonnan tehokkuutta optimoiden.

Entistä useammin johtaminen kohtaa tilanteita, joissa eletään nopeasti muuttuvassa, ennakoimattomassa ja vahvojen keskinäisriippuvuuksien verkostojen takia systeemissä todellisuudessa. Silloin perinteiset organisoinnin ja johtamisen ajatustavat muuttuvat haitallisiksi.

Kun kysyntä moninaistuu ja muuttuu jatkuvasti systeemissä vuorovaikutuksessa, organisaatiotehokkuuteen tähtäävä toimija on sokea, kuuro ja muuntautumiskyvytön. Johtaja johtaa huipputehokasta laivaa, joka kiittää merkityksettömyyden merelle.

Kompleksisessa toimintaympäristössä on viisasta rakentaa organisaation toiminta ulkoa sisälle päin, asiakkaiden ja muiden toimijoiden tarpeiden ympärille rakentaen, eikä päinvastoin. Silloin organisaatiosta tulee jatkuva organisoinnin prosessi, ei kiveen hakattu hierarkkinen organisaatiomalli.

Päätöksenteko ja toimeenpano kytkeytyvät entistä voimakkaammin toisiinsa. Tavasta toimia tulee keskeinen strateginen valinta.

Olenaisimmaksi asiaksi muodostuu toimintakulttuuri. Johtajan tehtävä on synnyttää psykologista turvallisuutta, luottamusta, selkeä yhdessä sisäistetty suunta sekä työn merkityksellisyys ja tärkeys. Jos johtaja on hakeutunut tehtäväänsä vallan motiivista, hän on todennäköisesti väärässä paikassa. Johtajan identiteetti on entistä vahvemmin palvelijan identiteetti. Hänen tehtävänsä on antaa tuulensuojaa ammattilaisille tehdä muutosta.

Päivästä toiseen samana pysyviä toimenkuvia on entistä harvemmassa. Jatkuva oppiminen ja työ integroituvat innovaatioihin perustuvaksi ongelmien ratkaisuksi. Asiantuntijuus syntyy kyvystä rakentaa uutta entisen päälle vuorovaikutuksen verkostoissa.

Muutos ei synny kertomalla, että toisen ihmisen pitää muuttua. Se voi syntyä vain sisäisen oivalluksen ja motivaation kautta. Harvat haluavat tulla muutetuiksi, mutta monet haluavat olla mukana uudistamassa. Kokeilut ja tilan antaminen, alhaalta ylöspäin kehkeytyvien muutosprosessien rohkaiseminen ja omalla toiminnalla esimerkin antaminen luovat alustaa sisäiselle muutoksenteon liekille. Johtajuus levittäytyy laajalle työyhteisöön.

Monet parhaina asiantuntijoina esimiestehtäviin siirtyneet ovat ymmällään edellä kuvaamani muutoksen edessä, koska heidän esimiesidentiteettinsä perustuu esimiehenä oikeiden vastausten tietämiseen. Siirtyminen tiimien voimaannuttamiseen, toimintakyvyn, -kulttuurin ja ihmisten johtamiseen vaatii oman roolin syvällistä uudelleenmäärittelyä. Jos ei tiedä, miten lähteä liikkeelle, aina voi kääntyä tiiminsä puoleen ja kysyä: "Miten voin auttaa?"

OLLI-PEKKA HEINONEN, Opetushallituksen pääjohtaja



---

# Perinteisen konsultoinnin aika on ohi

---

*Ulla Hytti, Minna Nore ja Mari Suvanto*

Tämä kirjoitus on vuonna 2016 perustetun satakuntalaisen asiantuntijayhteisön julistus uudenlaisen konsultoinnin ja yritysten kehittämisen puolesta. Tavoitteenamme ei ole ollut antaa selkeitä vastauksia mitä pitäisi tehdä ja miten, vaan pikemmin herättää sekä yrityksiä että asiantuntijoita pohtimaan oppimista ja liiketoiminnan kehittämistä uudella tapaa.

Väitämme, että yritykset tarvitsevat ulkoisia asiantuntijoita, kehittäjiä ja tutkijoita liiketoiminnan kehittämiseen. Asiantuntijoiden tietämyksen tuottamisen tapa on kuitenkin muuttunut. Asiantuntijoiden roolina ei ole tuoda uutta, valmista tietoa yrityksiin, vaan vaikuttava toiminta perustuu yhdessä oppimiseen, tapaan rakentaa yhdessä tietoa. Tämä on haastanut meidät asiantuntijat ja yritykset uudenlaiseen yhteistyöhön.

Asiantuntijayhteisön taustalla on toiminut kolmen organisaation – yliopiston, ammattikorkeakoulun ja kehittäjäorganisaation – tahto tehdä asioita uudella tavalla. Tavoitteenamme on ollut tukea yrityksiä tilanteissa, joissa nykyiset strategiat ja toimintamallit eivät enää toimi. Yritysten kehittämisessä ja kohtaamisessa tavoitteena on hyödyntää uudenlaista ajattelua sekä asiakkaiden yhteistyöstä ja ideoinnista syntyviä synergiaetuja.

Toimintamme on perustunut siihen, että työssämme olemme huomanneet, että vastaus yritysten ongelmiin löytyy usein läheltä: mitä paremmin ymmärrämme asiakkaitamme, sitä paremmin pystymme muokkaamaan omia palveluitamme. Uskomme, että parhaaseen lopputulokseen päästään, kun asioita tehdään yhdessä yhdistämällä tutkimusta ja vahvaa liiketoimintaosaamista asiakkaidemme näkemyksiin.

Asiantuntijayhteisön tavoitteena on ollut tunnistaa ja kutsua mukaan yritykset ja osallistajat, jotka ymmärtävät ja hyväksyvät epävarmuuden ja uskaltavat luottaa, että yhdessä tekemällä myös yritykset oppivat ja kehittyvät. Tekemisemme on perustunut siihen, että yritykset osallistuvat keskeisten teemojen ja kysymysten muotoilemiseen. Nämä asiat ja kysymykset otetaan yhteisissä tapaamisissa keskusteluun ja niiden kautta työskennellään. Näemme, että asiantuntijoina meidän tehtävänä on luoda ympäristö, joka korostaa avoimuutta ja tiedon ja kokemusten jakamista sekä tukea yhteistä tiedon muodostumista.

Tavaramerkkeinäme ovat olleet huolellisesti valmistellut sparraustilaisuudet. Niissä hyödynnetään uudenlaista ajattelua sekä asiakkaiden yhteistyöstä ja ideoinnista syntyviä synergiaetuja. Tarjolla on apua myös yksittäisten yritysten liiketoiminnan kehittämiseen.

Toimintaan on kuulunut myös tutkia, millainen rooli ulkopuolisilla asiantuntijoilla on yritysten vuorovaikutteisten oppimisprosessien tukemisessa ja muutosjohtamisen kehittämisessä. Tuloksilla on ollut tärkeä merkitys toimintamme kehittämiseen. Tutkimuksellinen osuus on

perustunut havainnointiin ja haastatteluihin ja pureutuu yhdessä oppimisen teemaan. Tutkijat ja kehittäjät ovat toteuttaneet tutkimusta tiiviissä vuorovaikutuksessa.

Osa yrityksistä saattaa vielä odottaa valmiita vastauksia. On selvää, että yrityksissä ollaan kiinnostuneita ratkomaan käytännön haasteita tai löytämään asioita, jotka tukevat heidän strategiatyötään konkreettisesti. Siten kiivas ja innostunut keskustelu ei vielä yrityksille riitä. Yhteistyössä tavoitteena on tarjota ja tuottaa oivalluksia, jotka auttavat yrityksiä oppien konkretisoimisessa omaan yritykseen. Eri ihmisillä on erilaiset valmiudet luoda yhteyksiä oivallusten ja omien käytäntöjen välillä. Joku saattaa kokea, että vuorovaikutuksessa ja keskustelussa on kyse vain mielipiteiden vaihtamisesta. Toimintatapaan täytyy luoda mekanismeja, joilla tuetaan keskustelun siirtymistä yritysten käytännön toimintaan! Vuorovaikutuksen ja keskustelun lomaan on tärkeää järjestää aikaa ja tilaa, jossa aktiivisesti pohditaan, mitä tämä tarkoittaa meidän yrityksemme kannalta tai mitä tästä hyödyn omassa organisaatiossani.

Työskentelyn ei myöskään tarvitse olla hampaat irvessä puurtamista, vaan se saa olla myös hauskaa! Parhaimmillaan osaavien ihmisten kohtaaminen energisoi ja luo uutta.

Toisinaan oivallusten kirjoittaminen voi selkeyttää ja kiteyttää osallistujille keskeiset asiat. Tai joillekin piirtäminen, asioiden konkretisointi kuviksi tai malleiksi voi tukea oivallusten sisäistämistä. Välttämättä kaikki parhaat oivallukset eivät synny välittömästi, vaan vasta pidemmällä aikavälillä. Julistuksessa väitämmekin, että yritysten rinnalla on kuljettava yksittäistä seminaaria tai koulutustilaisuutta pidempi aika tarjoten sopivasti erilaisia ärsykeitä ja tukea kehittymisen etenemiseksi. Asiantuntijoina roolimme on olla itsekin oppimassa uutta ja kehittämässä omaa toimintatapaamme vaikuttavammasi ja osuvasi eri yritysten tarpeisiin. Uskomme, että meidän eri toimijoiden – yliopiston, ammattikorkeakoulun ja kehittäjäorganisaation – tiivis vuorovaikutus ja yrityksiltä tulevat kysymykset ja kriittiset kommentit auttavat meitä. Kokeilemme ja samalla myös tutkimme ja tutkimalla pyrimme edelleen kehittämään paitsi omaa toimintaamme, myös tuottamaan tutkittua tietoa ja uudistamaan koko kehittämisen ja konsultoinnin markkina uudentilaiselle vuorovaikutteiselle toiminnalle ja uuden tiedon luomiselle. Teesimme ovat seuraavat:

1. Kerää yrityksistä tietoa liiketoiminnan ja johtamisen päivänpolttavista asioista.
2. Nosta näistä teemoja yhteiseen keskusteluun muiden kehittymishaluisten yritysten kanssa.
3. Järjestä tilaa ajattelulle lähtemällä pois kokoushuoneista ja sulkemalla mobiililaitteet.
4. Luo luottamuksellinen ilmapiiri, joka innostaa avoimeen vuorovaikutukseen ja ajatusten vaihtoon.
5. Tuo keskusteluun syötteitä esittämällä rohkeita väitteitä tai teesejä, joihin on pakko ottaa kantaa. Käytä tarvittaessa apuna asiantuntijavideoita tai blogeja tai muita kirjoituksia.
6. Tarjoa osallistujille mahdollisuus reflektointiin: Mitä tämä tarkoittaa minulle? Meidän organisaatiollemme?
7. Hae aktiivisesti ja ota vastaan palautetta. Opi itse yhdessä kumppaneidesi kanssa.

8. Tarkista säännöllisesti ovatko aiemmin tunnistetut liiketoiminnan ja johtamisen kysymykset enää ajankohtaisia.
9. Varaudu ja toimi joustuen muutoksissa.
10. Älä taivu valmiiden tai helppojen vastausten odotusten paineessa. Luota, että yhteinen työskentely ja yhdessä tekeminen johtaa hyviin tuloksiin.

Manifestimme johtopäätös on, että tulevaisuuden asiantuntijat eivät pyri enää siirtämään tietoa, vaan tuottamaan uutta tietoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Tällä alueella on vielä tilaa uusille kokeiluille ja menetelmille.

---

# Think Tank – Learning Camp

---

*Mari Suvanto*

BuzzBusiness asiantuntijayhteisö lähti toteuttamaan ”Perinteisen konsultoinnin aika on ohi” -manifestiin perustuen Think Tank – Learning Camp -hanketta.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää uudenlaista toimintamallia yritysten strategisten muutosten johtamiseen. Kuten manifestissa todetaan: yritykset tarvitsevat ulkoisia asiantuntijoita, kehittäjiä ja tutkijoita liiketoimintansa kehittämiseen, mutta asiantuntijoiden tietämyksen tuottamisen tapa on muuttunut. Yritysten ja asiantuntijoiden vertaisoppiminen ja yhteisöllinen oppiminen ovat nousseet keskeiseen rooliin.

Think Tank – Learning Camp -hanketta toteuttivat BuzzBusineksen kolme avainorganisaatiota: Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö, Satakunnan ammattikorkeakoulu ja Priztech Oy.

Hankkeeseen kutsuttiin mukaan viiden keskisuuren yrityksen johtajaporraa. Keskeisenä ideana oli, että hankkeen toteuttajat kutsuivat hankkeeseen mukaan toimialaltaan erilaisten yritysten edustajat mukaan. Kaikille yhteistä oli strategisten muutosten johtaminen. Kolmen yrityksen kanssa tutkimustyö jatkuu yhä keskittyen yritysten monikulttuurisuuden haasteisiin osana yritysten strategisia muutoksia.

## Hankkeen toteutuksesta

Hanke oli haastava sekä toteuttajien että osallistuvien yritysten osalta. Kehittämisen keskeisenä työkaluna hankkeessa oli Learning Camp -tapaamiset, joissa ei ollut valmiita vastauksia yritysten tai tutkijoiden haasteisiin. Tavoitteena oli tunnistaa ja kutsua mukaan yritykset ja tutkijat, jotka ymmärtäisivät epävarmuuden ja uskaltaisivat luottaa siihen, että yhdessä tekemisellä voi oppia ja kehittyä. Tähän tavoitteeseen aikaikkuna oli ehkä liian lyhyt.

Tilan merkitys nousi Learning Camp -mallin keskiöön ja myös intensiivinen yhdessä työskentely monin eri tavoin. Tärkeää oli lähteä pois arkisista tiloista, tavata uusia ihmisiä, keskustella ja myös pysähtyä hetkeksi pohtimaan nykyhetkeä ja tulevaisuuden haasteita.

Tarkoituksena oli viedä osallistujat pois tyypillisistä työntekoympäristöistään niin fyysisesti kuin henkisesti. Näin luotiin intensiivistä ja luottamuksellista ilmapiiriä. Tämä osoittautui erittäin toimivaksi malliksi.

Osallistujien sitoutuminen oli tärkeää, koska toimintamallimme perustui osallistujien väliseen vuorovaikutukseen ja oppimiseen. Kiireisten aikataulujen ja toisaalta perhe-elämän paineiden keskellä elävät yritysjohtajat saattavat ehkä ajatella, että on hyväksyttävää nipistää muutama hetki ja lähteä muita aikaisemmin takaisin työpaikalle tai kotiin. Kokemuksemme mukaan osallistujien välinen vuorovaikutus oli kuitenkin hyvin herkkää ja jo yhden osallistujan lipeäminen ruodusta saattaa pahimmillaan romuttaa koko yhteisen oppimismatkan. Osallistujien välinen

luottamus saattaa säröillä, jos kaikki eivät ole yhtä valmiita investoimaan kallisarvoista aikaansa yhteiseen tekemiseen. Koko ryhmän työmoraali heikkenee, jos poissaoloista tulee tapa. Ohjelmaan kannattaakin rakentaa virallisten työ sähköpostien ja muiden kiireellisten juoksevien asioiden hoitamiseen varattuja ajanjaksoja. Toisaalta osallistujien roolittaminen ja vastuuttaminen päiväankulusta myös tukee sitoutumista. Jos osallistujana ei ole passiivinen kuulija, vaan roolina on keskusteluttaa muita osallistujia itseä kiinnostavista ja omaan yritykseen liittyvistä haasteista, ei ole helppoa jäädä pois ja sitoutuminen on luontevaa.

Hankkeen aikana osa henkilöistä vaihtui organisaatiomuutosten vuoksi. Tämä kuvasti aidosti työelämän jatkuvien muutosten tilaa ja myös tarvetta pohtia näiden muutosten johtamista. Vaihdoksista huolimatta yhteistyö toimi hyvin. Toisaalta aikaa vertaisoppimiseen ja luottamuksen synnyttämiseen yritysten välillä olisi tarvittu enemmän.

## **Hankkeen tuloksista**

Hankkeen tiedonkeruumenetelminä olivat yrityshaastattelut ja havainnointi. Hankkeen tutkijat (UTU ja SAMK) toimivat lähinnä havainnoitsijoina ja Prizztech Oy:n edustaja toimi Learning Camp -tilaisuuksien vetäjänä ja haastattelijana yritysvierailuissa. Yritykset olivat hyvin sitoutuneita yhteiseen työskentelyyn ja selvästi oli havaittavissa vertaisoppimisen ja vertaistuen merkitys. Jatkotutkimuksen osalta tällä on erityisen iso merkitys.

Hankkeen avulla lisättiin yritysten yhteistyötä ja tiedon jakamista strategisten muutosten osalta. Think Tank -tyylisten kokemusten ja ajatusten vaihtamisen sekä yhdessä oppimisen mallin vahvana johtoajatuksena oli osallistujien aktiivinen oma rooli ja syvälinen pohdinta. Learning Camp -työskentelyn edetessä luottamus toisiin vahvistui, mikä mahdollisti kriittistenkin kysymysten esilletuontia ja niihin yhdessä pureutumista. Vertaisoppiminen oli merkittävää.

Ennen kaikkea hanke antoi "eväitä" hyödyntää Learning Camp -työskentelyä yrityksen omassa kehittämistoiminnassa. Mallia voidaan käyttää myös sisäisten kehittämishankkeiden toteuttamisessa strategisissa muutostilanteissa.

Think Tank -oppimista havainnoineen tutkimus- ja kehittämishankkeen päätöstilaisuutena järjestettiin Helsingissä 'Muutosjohtamisen Learning Camp', joka kokosi yhteen noin 20 työyhteisöjen kehittämisestä innostunutta henkilöä. Tarkoituksena oli Learning Camp työskentelyä hyödyntäen pohtia, miten muutoksissa menestytään ja miten niitä johdetaan.

Hanke avasi myös meille toteuttajille aivan uusia ajatuksia ja myös pohdiskelua siitä, miten aidosti voimme kohdata erilaisia muutostilanteita työelämän näkökulmasta. Hankkeen kautta saatu tieto antaa mahdollisuuksia kehittää Learning Camp- menetelmää erilaisiin toimintaympäristöihin ja muutostilanteisiin.

## **Seuraavat askeleet muutoksen kohtaamiseen?**

Think Tank – Learning Camp -hankkeen kautta monialainen osaaminen lisääntyi, mikä toi myös uusia malleja opetuksen ja tutkimuksen kehittämiseen. Työ jatkuu ja erityisenä haasteena

strategisten muutosten osalta on monikulttuuristen työyhteisöjen johtaminen. Tämä teema nousi selvästi esille hankkeeseen osallistuneilta yrityksiltä.

Hankittuun tietopohjaan perustuen tutkimuksellisen kehittämistyön seuraavat painopisteet tulevat olemaan:

- kulttuurinen pätevyys
- kulttuurien välinen viestintä – arkipäiväisiä kompastuskiviä ja väärinkäsityksiä?
- miten monikulttuurisuudesta saadaan hyötyä kaikille?
- monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja alaistaidot – kenellä on vastuu?
- miten Learning Camp -malli voi tukea monikulttuurisuuden haasteita strategisessa muutostilanteessa?

---

# Strategia ja strateginen ajattelu

---

*Kimmo Kallama*

Työelämässä ratkaisemme päivittäin kysymystä: mitä meidän tässä tilanteessa pitäisi tehdä? Tehtävämme eivät tokikaan ole sinänsä epäselvät, kohtaamamme tilanteet vain ovat niin moninaisia, että ennakoitua ratkaisua ei ole käytettävissä. Selviämme kuitenkin vaikeistakin tilanteista, mikäli työnantajamme strategiatyö on hyvää ja strateginen ajattelu koko organisaatiolla hallussa.

Strategiaa voidaan kuvata ja tarkastella esimerkiksi Henry Mintzbergin esittämien erilaisten strategiäkäsitteiden avulla:

- Strategia on näkemys organisaation tulevaisuuden tilasta
- Strategia on erikseen ja tarkoituksella laadittu suunnitelma organisaation tulevasta toiminnasta
- Strategia on organisaation johdonmukaista toimintaa sekä ennakoituja että ennakoimattomissa tilanteissa
- Strategia kuvaa organisaation valitsemia ja tavoittelemaa markkina-asemaa
- Strategia on liiketaloudellinen juoni. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 127-135.)

Onnistunut strategiatyö edellyttää sekä taitavaa strategian luomista että sen onnistunutta toteuttamista. Strategian luomista kutsutaan usein strategiaprosessiksi. Sen tuloksena syntyy strategian kokonaiskuvaus, strategia-asiakirja. Jotta strateginen suunnitelma kehittyy toiminnaksi, organisaation rakenteen sekä prosessien ja käytäntöjen tulee olla kiinteä osa strategian luomista. Yleensä strateginen johtaminen vaatii organisaatiolta muutosta, ja sitä tulisi pystyä hallitsemaan.

Johtajan suusta kuultuna sana "strategia" usein jo itsessään muuttaa kuulijan katseen lasittuneeksi ja aiheuttaa ei-kuulu-minulle-reaktion. Strategia, sen asettamat toiminnan reunaehdot ja ennen kaikkea strateginen ajattelu kuuluvat kuitenkin organisaatioissa ihan kaikille. Ellei näin ole, organisaatio on vaarassa tuhlata kriittisiä resurssejaan ja epäonnistua tavoitteidensa saavuttamisessa.

Esimiestyössä on paikallaan purkaa strategia-asiakirjan tiivistetty ja johtamisterminologinen sisältö ammatilliselle arkikielelle ja ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Hyvä tapa on purkaa strategiset termit kysymysten muotoon seuraavan taulukon mukaisesti:

Taulukko 1 Strategiatermit selityksineen (mukaillen Kamensky 2015, 23-35. Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 113-196)

Strategiatermi	Lyhyt määritelmä	Millä kysymyksillä voi tehdä ymmärrettäväksi?	HUOM!
Elämäntehtävä (Mission)	Yhdistyneet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminta-ajatus (missio)</li> <li>- Visio</li> <li>- Arvot</li> </ul>	Vaikeassa päätöksentekotilanteessa kysy: mikä vaihtoehto on eniten elämäntehtävämme mukainen?	Älä sekoita missioon!
Toiminta-ajatus, missio	Toiminnan perusta	Miksi olemme olemassa? Mikä perustehtävä meille on uskottu; mitä tehtäviä hoidamme ja millä tavoin? Missä toiminnassa olemme mukana?	Osa elämäntehtävää (Mission)
Visio	Tahtotila	Mitä haluamme saavuttaa tulevaisuudessa?	Toimintaa ohjaava ja haasteellinen kuvaus organisaation toivotusta tulevaisuuden tilasta Visiossa pitää toteutua: R.Y.T.M.I. (realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa, innostava)
Arvot	Pelkistetty ja konkreettinen tapa ilmaista yrityksen kulttuuri eli tapa elää	Mitkä asiat ovat meille tärkeitä, mistä emme tingi? Mitä pidämme arvossa kaikessa toiminnassamme? Mitä emme halua missään olosuhteissa tehdä?	Arvojen tehtävä on auttaa sanomaan kyllä asioille, joita ei haluttaisi tehdä ja ei asioille, joita haluttaisiin tehdä
Kriittiset menestystekijät	Tärkeimmät toiminnan osa-alueet	Missä asioissa pitää olla hyvä, jotta voisi saavuttaa visiossa määritellyt tavoitteet toiminta-ajatuksen ja arvojen puitteissa?	On kyettävä konkretisoimaan, missä asioissa on onnistuttava, jotta kokonaistavoitteet



			voidaan saavuttaa
Mittarit	Menestystekijät purettuna osiinsa ja niitä kuvaaviin muuttujiin	Mistä tiedetään, miten kriittisissä menestystekijöissä kulloinkin menestytään?	Tavoitteiden konkreettinen ilmenemismuoto

## Tavoitteet ja esimiestyö strategisen ajattelun kivijalkana

Strategisen ajattelun tulee olla jokaisen työtehtävän pohjalla. Voidakseen arvioida omaa työskentelyään suhteessa laajempaan kokonaisuuteen, kunkin työntekijän tulee ymmärtää organisaation perimmäinen tavoite ja elämäntehtävä sekä niistä johdetut kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät tulee purkaa osiinsa siten, että eri työtehtävien vaikutus niihin on käsitettävissä ja työntekijä voi käytännössä arvioida ratkaisujensa merkitystä niiden toteutumiseen.

Kunkin työntekijän tulee kokea oma roolinsa strategisten tavoitteiden tavoittelemisessa mahdolliseksi ja mielekkääksi. Jokaisessa roolissa on kyettävä mieltämään, että asetetut tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja että ne on mahdollista tavoittaa käytettävissä olevilla ja tarvittaessa hankittavilla resursseilla. Esimiestyön merkitys on tässä ratkaiseva.

Esimiehen tehtävä on tulkata strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarien osoittama kulloinkin tilanne organisaatiolle. Esimiestyön tärkein strateginen ulottuvuus on osoittaa kullekin työntekijälle, millainen rooli hänen tehtävällään on strategian toteutumisessa sekä mitä vaikutuksia hänen tekemisellään tai tekemättä jättämisellään on strategisten tavoitteiden toteutumisessa.

Kukin organisaation osa edellyttää juuri sille sopivinta ja tehokkainta vuorovaikutustapaa strategisten tavoitteiden viestimisessä. Tavoitteiden tulkkaus edellyttää toistoa ja kertaamista. Voidaankin sanoa, että johtaminen on ”jännittävä jankuttamista”, viestin toistamista niin monella kiinnostavalla eri tavalla, että jokainen työntekijä ymmärtää sen ja toimii halutulla tavalla.

Juuti ja Luoma sekä Kehusmaa esittävät strategisen johtamisen tasot organisaatioiden strategiatyön kehittyneisyyden mittareina (Taulukko 2). Korkeimman tason organisaatiossa strateginen ajattelu ja tietoinen työskentely strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ovat jokaisen työntekijän arkipäivää.

Taulukko 2 Strategiatyötasot organisaatiossa (Juuti & Luoma 2009, 274. Kehusmaa 2010, 48)

Tasot	Kuvaus	Millaisessa muodossa ilmenee, mistä tunnetaan?
Taso 5	Elävä ja älykäs, merkityksellinen strategiatyö	Tarina, aito dialogi, täysi osallisuus, muutosherkkyys
Taso 4	Keskusteleva strategiatyö	Strategiatyössä yhdistyvät suunnittelu ja toteutus (osallisuus)
Taso 3	Toteuttamista painottava strategiatyö	Skenaariot, henkilöstö mukana aktiivisena toimijana, irrottaudutaan valmiista
Taso 2	Viestinnällä implementoiva strategiatyö	Useita menetelmiä (mm. BSC), johto aktiivisin toimija
Taso 1	Projektimainen strategiatyö	SWOT, muut analyysit, Johtamisen, viestinnän uudistaminen
Taso 0	Käynnistyvä strategiatyö	Toimintasuunnitelmat, Liiketoimintasuunnitelmat

Tosielämässä esimerkit korkeimman strategiatyötason organisaatioista löytyvät yrittäjävetoisista startup-yrityksistä ja pienehköistä asiantuntijaorganisaatioista. Niissä toisaalta organisaation pienuus mahdollistaa, toisaalta pakottaa puntaroimaan jatkuvasti arkistenkin toimien merkitystä kokonaistavoitteiden saavuttamisen kannalta, arvot "ovat toimijoiden selkäytimessä", eikä elämäntehtävää tarvitse selittää auki. Yrittäjän tai asiantuntijan vastuu ja valta myös yhdistyvät useammin samassa tehtävänhaltijassa, jolloin käy aidosti mahdolliseksi tehdä strategisen merkityksen päätöksiä arkisessa työssä.

Ison ja vakiintuneen organisaation tärkein strateginen kysymys ei ole, miten hyvin se kykenee määrittelemään tavoitteensa ja muut strategian rakennusosat. Kaikkein oleellisinta on, miten hyvin kukin organisaation osanen ymmärtää strategian osat ja oman roolinsa niissä. Esimiestyö on tämän ymmärryksen keskeisin rakennusaine ja katalysaattori.

## LÄHTEET

- Hämäläinen, V., Maula, H., & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Helsinki.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. The Free Press. New York.

---

# Strategisten muutosten johtaminen

---

*Sirpa Nokkonen ja Mari Suvanto*

Mikään organisaatio ei menesty ilman kykyä uudistua. Muutokset ovat välttämättömiä, jotta yritykset voivat kehittyä ja säilyttää kilpailukykyänsä. Organisaatioissa tehtäviin muutoksiin vaikuttavat vahvasti toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, jotka voivat olla poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia (Kamensky 2015, 128). Nykyään muutokset ovat yhä moniulotteisimpia ja nopeampoisempia, mikä vaatii osaamista ja kykyä ennakoita erilaisia tulevaisuuden kehityssuuntia ja muutosilmiöitä.

Muutoksia on hyvin erilaisia – jotkut ovat päivittäistä hienosäätöä, toiset hyvinkin syvältä organisaation perustuksia vavisuttavia. Strategisissa muutoksissa kysymys on vähittäisten kehittämistoimien sijaan laajemmin rakenteisiin, toimintatapoihin, asenteisiin ja kulttuuriin vaikuttavista muutospyrkimyksistä. Mittavia muutoksia ovat myös muun muassa yrityskauppojen ja fuusioiden kautta tapahtuvat muutosprosessit. Esimerkiksi yrityskauppa voi johtaa monikansalliseen omistajuuteen, mikä tuo suuria haasteita muutosten johtamiselle.

Strategiset muutokset heijastuvat siis laajasti usealle toiminnan osa-alueelle, moniin henkilöstöryhmiin ja työn tekemisen tapoihin. Tämä edellyttää muutoksen johtamisessa vahvaa kokonaisuusien hallintaa ja seurausvaikutusten ennakoimista. Muutoksia johdetaan helposti ”järkipäisesti”, tehokkuus- ja tuottavuustavoitteiden pohjalta eikä ehkä tiedosteta tarpeeksi muutoksen inhimillistä ulottuvuutta – henkilöstön tunteita ja niiden johtamista. Ihmisiä tulee johtaa muutokseen.

Muutosten johtamiseen ja läpivientiin on haettu erilaisia malleja ja mekanismeja, joiden tuella muutos olisi systemaattisesti toteutettavissa. Muutosprosessi kohtaa kuitenkin usein ennakoimattomia ja irrationaalisia tilanteita, joten mitään yleisesti toimivaa kaavaa ei ole. Jokainen muutos on ainutlaatuinen – myös organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt ovat erilaisia. Käyttökelpoisen muutoksen johtamisen näkökulma lienee sellainen, joka ottaa huomioon organisaation omanlaisen kulttuurin ja toimintaympäristön sekä tiedostaa suunnitellun mallin rajoitteet sen suhteen, ettei muutos välttämättä etene suoraviivaisesti ja rationaalisesti asteittain kohti asetettua tavoitetta. (Juppo 2011, 67-70)

Muutostilanne vaatii resursseja. Huolellisella valmistelulla päätösten toteuttaminen ja muutoksen jalkauttaminen ovat helpompaa ja nopeampaa. Näin voidaan välttää kallis ja henkilöstön piirissä turha epävarmuutta aiheuttava muutospolku. Huolelliseen valmisteluun kuuluu myös muutoksen tarpeellisuuden kriittinen arviointi. Onko muutos vaivan arvoinen, kun otetaan huomioon sen edellyttämä aika, tuotetut häiriöt ja resurssien käyttö?

## **Huomioi henkilöstö muutoksessa**

Perustele muutos. Henkilöstöä tulisi kaikin tavoin auttaa ymmärtämään ja hyväksymään syyt, jotka pakottavat muutokseen.

Tee tavoite konkreettiseksi. Ihminen tarvitsee todellisen ja elävän mielikuvan muutoksen jälkeisestä tilasta voidakseen aloittaa oman sopeutumisprosessinsa. Pitää muistaa, että henkilöstö vasta aloittaa muutoksen sulattamisvaiheen, kun johto on jo pitkään työstänyt sen läpivientä.

Ylläpidä luottamuksen ilmapiiriä. Luottamukselle rakentuva kulttuuri on vahva perusta muutoksen toteuttamiselle. Henkilöstön turvallisuuden tunnetta edistää oikeudenmukainen kohtelu, arvostus, avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden osallistaminen muutokseen.

Muista työhyvinvoinnin näkökulma muutoksessa. Työyhteisössä on tärkeää puhua muutoksesta sekä sen aiheuttamista tunteista ja pelkotiloista. Hyvä muutosohjelma huomioi vahvasti myös työhyvinvoinnin ylläpitämistä tukevat toimet. Siinä onnistuminen luo muutostilanteessa edellytyksiä henkilöstön motivaatiolle ja luovuudelle. Ilman niitä ei synny tuloksia eikä muutosprosessi ole yhteinen haaste.

Aito muutos perustuu oppimiseen ja johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muutokseen. Muutoksella ei tarkoiteta organisaatiomallin muutosta toiseen, vaan keskeistä on ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen organisaatiomallin muutoksen myötä. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmisen on hyväksyttävä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2011, 7). Muutoksen ääriarvoja ei ole hyvä lähteä piirtämään johtamisessa eikä arjessakaan. Paras lähtökohta hyvälle muutokselle on, että lähtötilanne on realistinen ja muutosta on arvioitu etukäteen tarkasti (Mattila 2001, 15.)

## **Hyvä muutosjohtaja puhuu ja on läsnä**

Johtaminen on runsasta ja moninaista vuorovaikutusta ja kommunikointia arjessa, mutta erityinen rooli viestinnällä on muutoksissa. Aika tyypillisesti henkilöstö kritisoi muun muassa tiedonkulkua muutokseen liittyen. Oikea-aikaisesta ja monipuolisesta tiedottamisesta huolimatta kyseessä saattaa olla kuitenkin viestinnän vastaanottamisen haasteet, etenkin kun muutostiedottamiseen luonnollisesti suhtaudutaan usein tunneväritteisesti.

Muutosjohtajat eivät aina hallitse riittävästi viestintää. Koska ideaalitalanne olisi avoin, vuorovaikutteinen ja yhdessä tehtävä muutos, jonka suunnitteluun, sisältöön ja toteutukseen henkilöstö osallistuu aktiivisesti, viestinnän tulisi olla luonteeltaan dialogista, uutta ymmärrystä ja oivallusta tuottavaa sekä muutoksen tekemiseen innostavaa. Tärkeä elementti avoimen kommunikaation, dialogin sekä oppimisen ja uuden tiedon luomisen perustana on luottamus. Luottamus rakentuu kokemuksista ja vahvistuu johtajien ja esimiesten toiminnan oikeuden- ja johdonmukaisuudesta sekä lupauksen pitämisestä.

Muutosjohtaja on läsnä oleva johtaja. Läsnäolevuuden keskeinen tunnusmerkki on vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. Keskustelu, kriittistenkin näkökulmien kuuntelu ja avoin asioiden käsittely toimivat luottamuksen perustana. Turvallisessa ja luottavaisessa ilmapiirissä henkilöstö pystyy sitoutumaan muutokseen paremmin. Myös luovuudelle on annettava tilaa ja arvostusta.

## LÄHTEET

Arikoski, J & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos,

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia 235. University of Vasa.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti – strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Liettua: BALTO print.

Mattila, A. 2001. "The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting", Journal of Services Marketing, Vol. 15 Issue: 7, pp.583-596,

---

# Haasteet tämän päivän työelämän kehittämässä

---

*Mari Suvanto ja Sirpa Nokkonen*

Työelämän kehittämisen keskeiset periaatteet Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) Työelämä 2020 -hankkeessa ovat tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen. Sen mukaan hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä on innovoinnin ja tuottavuuden, luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen sekä työyhteisöjen henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Hankkeessa rohkaistaan yrityksiä ja yhteisöjä kehittämään omista lähtökohdistaan erilaisia johtamiseen, toimintatapoihin, osaamiseen ja toimintakulttuuriin liittyviä kokeiluja sekä jakamaan kokemuksiaan muille (TEM, Työelämä 2020 – hanke, 2017). Kehittämistyön tueksi on tarjottu tietoa, erilaisia työkaluja ja vertaistukea. Hankkeen lopullisia tuloksia lienee mahdollista arvioida ehkä vasta vuonna 2018.

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö pakottaa organisaatiot kehittämään toimintaansa koko ajan – Hyvä työelämä -hankkeesta riippumatta. Kehittäminen voi olla toiminnan jatkuvaa hienosäätöä tai laajempaa, koko organisaatiota koskevaa muutosta. Tavoitteena on kuitenkin aina uusi, entiseen verrattuna parempi toimintatapa liittyen sitten organisaation rakenteisiin, prosesseihin tai palvelujen tuottamiseen. Kehittämisen kohteena voi olla myös johtamiskulttuuri tai työhyvinvointi.

## Henkilöstö kovilla kehittämistyössä

Jatkuva muutos ja muuttuva toimintaympäristö tuovat haasteita itse kunkin arkiseen työn tekemiseen tehtäväpositioista riippumatta. Digitalisaatio ja globalisoituminen ovat ehkä merkittävimmin vaikuttaneet työyhteisöiden toimintaan ja työn tekemisen tapaan. Työn pirstoutuminen sekä työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen haastavat työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista. Työelämän vaatimus jatkuvasta osaamisensa päivittämisestä ja ikuisesta oppimisesta on usein ristiriidassa siihen käytettävissä olevien resurssien kanssa. Jos hädin tuskin selviytyy jokapäiväisistä akuuteista tehtävistään, kehittämistyö ei ole päällimmäisenä mielessä.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen tulisivat olla kehittämistyön keskiössä. Vain hyvinvoiva henkilöstö on tuottava, tehokas ja luova.

## Millaisiin haasteisiin pyrimme löytämään vastauksia

Tämän päivän työelämässä ketteryys ja kokeilukulttuuri ovat nousseet avainkäsitteiksi ja samalla muutosvauhti ja jatkuva epävarmuus ovat nousseet monien työntekijöiden arkeen. Tämä on myös johtanut siihen, että on vaikea enää sitoutua tai olla ns. lojaali työnantajalleen.

Kehittämisessä yksilöt ovat avainasemassa – uudistuminen ja innovointi edellyttävät aikaa, pohdintaa, prosessointia ja ajatusten vaihtoa muiden kanssa; tähän ei ole aikaa eikä resursseja. Epäsuhta työssä koettujen vaateiden ja oman riittämättömyyden välillä voi johtaa arvostiriitaan ja uupumiseen.

Kehittämishankkeita toteutetaan – paljonkin – mutta aina ei välttämättä todellisesta toiminnasta lähtöisin. Kehittämishankkeet toteutetaan muusta toiminnasta erillään, ne elävät omaa elämäänsä eivätkä jää elämään aitona kehittämisenä.

Kehittämisessä saatetaan hakea tehokkuutta ja tuloksia lyhyellä tähtäyksellä, jolloin tavoitteita ei ehkä saavuteta tai tulokset vaikuttavat vain hetken aikaa. Problematiikkaa liittyy myös siihen, jos yhteisön rakenteet eivät tue kehittämistä eikä organisaatiossa ole kehittämiseen kannustavaa kulttuuria

Haasteena kehittämistyössä on myös organisaation laatimat strategiat. Tunnetaanko riittävän hyvin organisaation visiot, missiot ja tavoitteet, joiden tulisi olla osana ohjaamassa jokapäiväistä työtä.

## **Tutkimuksellinen kehittämistyö organisaatioiden kehittämisen tukena**

Monipuolisen näkymän organisaatioiden kehittämis- ja muutosprosesseihin avaa ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden harjoitus- ja opinnäytetöinä tekemät kehittämishankkeet. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka tehdään opiskelijan omaan taustaorganisaatioon. Vaikka kysymys yleensä on lähinnä toimintaan liittyvistä parannuksista prosesseihin, järjestelmiin, johtamiskulttuuriin tai uusiin tuotteisiin/palveluihin, niin pääosin niihin sisältyy muospaineita joko toiminnan jollekin osa-alueelle tai koko organisaatioon. Joskus kehittämistyöt liittyvät kuitenkin myös strategiatyöhön, jolloin vaikutukset ovat muutoksen näkökulmasta vielä voimakkaammat. Koko opiskeluajan erilaiset harjoitustyöt pyrkivät antamaan eväitä tutkimukselliseen kehittämiseen.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään systemaattisesti tuotettua tietopohjaa käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Ojasalon, Mollasen ja Ritalahden (2009, 19) mukaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien käytänteiden ja ideoiden tuottamista ja toteuttamista. Heidän mukaansa tutkimuksellisuus on kehittämistyössä tärkeää siksi, että näin kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan huomioon kattavammin ja tulokset ovat paremmin perusteltavissa.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuksellisuus luo ja jakaa uutta tietoa. Se tekee työskentelystä järjestelmällistä ja analyyttistä ja auttaa tarkastelemaan asioita myös kriittisesti. Kehittäminen taas parhaimmillaan on tavoitteen tai tavoitteiden huolellista määrittelyä, suunnittelua ja näihin perustuvaa toteutusta. Kehittämisessä olennaisessa roolissa tulisi olla yksilön ja organisaation oppiminen

Opinnäytetyö on siis soveltavaa tutkimusta, tutkimuksellista kehittämistyötä ja työelämän kehittämistä, joka toteutetaan kolmikantana eli yhteistyönä opiskelijan, toimeksiantajan ja oppilaitoksen välillä. Työ vaatii hyvää yhteistyötä ja aktiivista vuorovaikutusta opettajan, toimeksiantajan ja opiskelijan välillä. Tutkimuksellinen kehittämistyö ei kuitenkaan saisi jäädä

vain opinnäytetyöksi, vaan tuottaa hyviä käytänteitä ja malleja systemaattiseen ja analyyttiseen kehittämiseen myös jatkossa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisen kautta sekä opiskelija että työyhteisö oppivat uusia työkaluja uusien haasteiden kohtaamiseen. Tämä kaikki merkitsee myös uudenlaisen työkuulttuurin kehittymistä työyhteisöön.

Ajatukseen systemaattisesta ja analyyttisestä kehittämistyöstä pohjautuu myös koko ylemmän AMK-tutkinnon rakenne. Ennen varsinaista opinnäytetyötä opiskelijat tuottavat myös erilaisten harjoitustöiden kautta uutta tietoa ja osaamista omien organisaatioidensa kehittämiseen. Tämä prosessi antaa mahdollisuuden pitkäjänteisempään ja syvällisempään tietoon pohjautuvaan kehittämistyöhön.

## LÄHTEET

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

TEM, Työelämä 2020 -hanke. Viitattu 13.2.2017.

[http://www.tyoelama2020.fi/tietoa\\_hankkeesta/tyoelamastrategia](http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelamastrategia)



# Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen

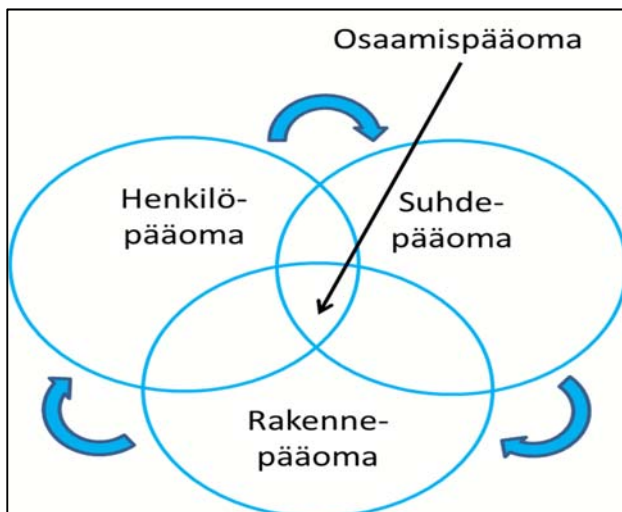
*Eero Karppinen*

Tämän kehittämistyön fokus on osaamisessa ja sen johtamisessa. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu osaamispääoma-käsitteen ympärille tarkentuen erityisesti osaamisen rakennepääoman tarkasteluun. Kehittämistyön kontekstina toimii asiantuntijaorganisaatio.

Osaamisen johtamisen kontekstia ja osaamiseen liittyvää käsitteistöä

Osaaminen ja oppiminen tulivat käsitteinä merkittävässä määrin osaksi liiketaloustieteitä 1980–1990-lukujen taitteessa (Viitala 2005, 31). Yhden määrittelyn mukaan osaamisella tarkoitetaan ”yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia”. Nykyisin yhä useammin työn tulos on tiimin, ryhmän tai vielä isomman joukon aikaansaannos, joten tarkasteltaessa osaamista pitääkin tarkastella yksilön sijaan organisaatiota. (Ojala 2008, 47.)

Keskeinen osaamiseen liittyvä käsite on osaamispääoman käsite, jota on käytetty keskusteluissa jo yli kymmenen vuotta. Osaamispääomaa ja sen osa-alueita voidaan kuvata havainnollistavan kuvion (kuvio 2) avulla:



Kuvio 2. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58).

Käytännössä organisaation osaamispääoma muodostuu kolmesta osasta: rakenne-, henkilö- ja suhdepääomasta. Rakennepääoman avulla ihmisten osaaminen pystytään muuttamaan

käytännössä organisaation osaamiseksi. Rakennepääoma sisältää asiat, jotka mahdollistavat oikean osaamistarpeen tunnistamisen, osaamisen hankkimisen ja olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen (Ojala 2008, 60). Käytännössä tämä tarkoittaa osaamiseen liittyvien prosessien, toimintatapojen ja käytäntöjen kokonaisuutta sisältäen strategiseen sekä päivittäiseen osaamisen hallintaan ja kehittämiseen käytettävät järjestelmät, ohjelmat ja toimintamallit. Henkilöpääoma muodostuu organisaatioon kuuluvista ihmisistä. Henkilöpääoma sisältää organisaation henkilöstöstä määrällisen ja laadullisen tiedon, joka sisältää tiedot heidän osaamisestaan, motivaatiostaan ja sitoutumisestaan organisaatioon. Suhdepääoma sisältää suhteet kumppaneihin ja verkostoihin, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista. (Ojala 2008, 57–60.)

## Osaamisen johtaminen

Riitta Viitala (2005, 30) on tiivistänyt osaamisen johtamisen varsin kuvaavasti: "Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa". Kuvaus on erittäin onnistunut, koska se sisältää kaikki kirjallisuudessa (Ojala 2008, 87–88; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 94–95) esitetyt osaamisen johtamiseen liitetyt elementit:

1. Systemaattisuus: osaamisen johtaminen perustuu systemaattiseen toimintaan ja toimintamalleihin.
2. Johtaminen: osaamisen ylläpitoa ja kehittymistä johdetaan eli pyritään kohti haluttua suuntaa.
3. Turvaaminen: osaamisen johtaminen on varautumista tuleviin haasteisiin eli tavallaan muutosjohtamista.
4. Tavoitteet ja päämäärät: osaamisen johtamisen (kuten muunkin johtamisen) perustana ovat organisaation tavoitteet ja päämäärät.
5. Osaaminen nyt ja tulevaisuudessa: tämänhetkisen osaamisen lisäksi tavoitellaan tulevaisuuden osaamista eli potentiaalista kilpailuetua.

Organisaation toimintaa ohjataan sen strategian kautta. Strategia on suunnitelma, jonka sisältämien asioiden viitoittamana organisaatio pyrkii kohti strategiassa asetettua visiota (Santalainen 2014). Visio on organisaation tulevaisuuden tahtotila (Kamensky 2015, 34), joka Viitalan mukaan (2005, 76) antaa suuntaa organisaatiossa tarvittavien osaamisten määrittelyyn.

Osaamisen johtaminen nähdään modernissa johtamisessa usein elintärkeänä ja kilpailukyvyyn varmistamisen kannalta keskeisenä. Kriittisten osaamisten tunnistaminen strategian lähtökohtien perusteella on organisaation johdon vastuulla.

## Osaamisen johtaminen kilpailuetuna ja muutoksen mahdollistajana

Nykyään aineettomat resurssit ovat merkittävässä roolissa yritysten arvomuodostuksessa. Aineettomia resursseja ovat ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset resurssit riippumatta niiden luonteesta tai siitä ovatko ne yrityksen omistuksessa. Ihmisten tiedoista ja taidoista muodostuu myös organisaatiolle aineettomia resursseja (Ojala 2008, 29).

Tällä hetkellä työ ja työympäristö ovat suuressa muutoksessa. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat muuttaneet ja tulevat vielä entistäkin suuremmissa määrin muuttamaan työympäristöä. Muutoksen myötä jokaiseen työhön tulee väistämässä asiantuntijatyön piirteitä muun muassa siten, että ongelmaratkaisu, tiedon ja tiedon jalostaminen sekä tarve pitää osaamista ajan tasalla tulevat olemaan keskeisiä onnistumisen elementtejä jokaisen työssä. (Ojala 2008, 23.) Ojala toteaa myös (2008, 330–331), että voittajia toimintojen automatisoinnin jälkeisessä tilanteessa ovat ne organisaatiot ”jotka saavat ihmisistä, ihmisten osaamisesta ja heidän luovuudestaan ja kekseliäisyydestään tehokkaimman tuloksen”. Osaaminen on siis keskeinen tekijä muutoksien kääntämisessä mahdollisuuksiksi.

Keskeisenä osaamispääoman kehittämisessä oikeaan suuntaan Ojala pitää rakennepääoman vahvistamista: esimiesten valmiuksia, tietoa, taitoa ja työkaluja osaamispääoman johtamiseen sekä johtamisjärjestelmää mittareineen (Ojala 2008, 331).

## Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamisen erityispiirteet

Asiantuntija on henkilö, jonka tehtäviin liittyy ongelmien ratkaisemista, analyttisyyttä sekä tiedon ja tietämyksen hallintaa ja näiden edelleen jalostamista. Asiantuntijatyö onkin usein tietotyötä, jossa luodaan uutta tietoa, mutta asiantuntijatyössä voidaan luoda myös muuta kuin tietoa. Asiantuntijan oman osaamisen ajan tasalla pitäminen on tärkeää, koska usein asiantuntija on organisaation ainoa henkilö, joka on perillä tehtäviensä sisällöstä. Asiantuntijalla on siis erittäin syvällistä tietoa tehtäviinsä liittyvistä asioista. Jotta voi toimia asiantuntijatehtävissä, tulee oppia jatkuvasti uutta ratkaistakseen uusia entistäkin vaikeampia ja monesti uusiakin ongelmia. Osaamisen lisäksi tehtävissä tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta, jonka avulla asiantuntijan osaamista sovelletaan tarvittavaksi ratkaisuksi. Sellaista organisaatiota, jossa asiantuntijatehtävien osuus kaikesta työstä on suuri, kutsutaan asiantuntijaorganisaatioksi. (Karjalainen 2012, 36; Ojala 2008, 23; Huuhka 2010, 73.)

Käytännössä asiantuntijaorganisaation johtaminen edellyttää organisaation johdolta luottamusta, tilannetajua, yhteistyötä organisaation sisällä, vuoropuhelua organisaation sisällä sekä kokeilevaa ja empiristä toimintaa. Asiantuntijaorganisaation johtajalta edellytettävät ominaisuudet ovat erityisesti tunneäly ja ihmisten käsittelytaito. Asiantuntijaorganisaatiossa esimies kehittää ihmistä ja asiantuntija kehittää työtä. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa keskeistä on luoda organisaatioon henkisen vapauden ilmapiiri. Jäykät organisaatorajat, sääntösidonnaisuus, valvonta, kontrollointi ja diktatorinen johtaminen eivät sovi asiantuntijaorganisaation johtamiseen. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulee keskittyä visioiden luomiseen, motivoimiseen ja inspiroimiseen, organisaation arvoluontiin, peruspäämäärien pohtimiseen sekä organisaation kulttuurin kehittämiseen. (Huuhka 2010, 71, 79–80, 85; Torkkola 2017, 108.)

Aihepiiri on pitkään ollut ajankohtainen ja suuresti esillä, mutta toimintaympäristön merkittävien muutosten myötä entistä tärkeämpi. Osaaminen tunnustetaan yleisesti henkilöstöjohtamisen suurimmaksi haasteeksi ja organisaatioiden kriittiseksi tekijäksi kilpailukyvyn ja menestyksen taustalla. (HENRY ry)

## LÄHTEET.

- HENRY ry 2017. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry. Viitattu 23.9.2017. <https://www.henry.fi>
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 23.9.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/reader/9789513762582>
- Kamensky, M. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media.
- Karjalainen, E. 2012. Asiantuntijaorganisaation työhyvinvointi; organisaatioilmapiiri yliopistoyksikön voimavaratekijänä. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Viitattu 1.10.2017. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86191/500116.pdf?sequence=2>
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Santalainen, T. 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum. Viitattu 17.9.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/reader/9789521422539>
- Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

---

# Strategian uudistaminen ja toimeenpano sekä tunnuslukumittariston luominen

---

*Paula Nygård-Ojanperä*

Kehittämistyön tavoitteena on uudistaa itsenäisenä rahoitusalan organisaationa toimivan kohdeyrityksen olemassa oleva strategia huomioiden toimintaympäristössä tapahtunut voimakas teknologian kehitys. Kuuluessaan 25 muun finanssialan toimijoiden yhteenliittymään tulee organisaatiolle päivitettävän strategian olla myös yhteenliittymän strategiasta johdettu ja samansuuntainen sen kanssa. Kehittämisen kohteena on lisäksi mittareiden kehittäminen strategian toteutumisen seuraamiseksi. Laadullisen case-tutkimuksen metodeiksi valikoituivat havainnointi, dokumenttianalyysi ja erilaiset yhteisölliset ideointimenetelmät.

## **Strategia liiketoiminnan onnistumisen perustana**

Tunnetuimpiin strategia-ajattelijoihin kuuluva Michael Porter (2016) liittää strategian vahvasti asemointiin, arvon tuottamiseen ja kilpailuetujen luomiseen: tavoitteena on löytää oma erityinen asema arvoketjussa ja luoda ylivoimaista kilpailuetua, joita muilla toimijoilla ei ole (Kehusmaa 2010, 13). Juutin ja Luoman mukaan strategia on:

organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti

tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä

ainutlaatuisuuden, kilpailukyvyn ja ylivoimaisuuden lähde

tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset.

(Juuti & Luoma 2009, 25 – 26.)

Strategia rakennetaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden arvioinnille. Sisäisistä tekijöistä tärkeimpiä ovat yrityksen visio, missio ja arvot. Ulkoisten tekijöiden suhteen yrityksen taas tulee asemoida itsensä sekä toimialan että markkinoiden suhteen. Näiden pohjalta strateginen viitekehys määrittelee yrityksen sijainnin liiketoimintaympäristöön nähden sekä tavoitteet ja menetelmät sille, miten yritys aikoo vastata sen liiketoimintaympäristön haasteisiin. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 49.)

Santalaisen mukaan strategia voi olla näköala, konsepti tai jopa ideologia, joka määrittää tavan nähdä ja tulkita maailmaa. Strategiset käsitejärjestelmät auttavat tiedostamaan ympäristösignaalien merkityksiä ja tekemään valintoja, jotka kantavat epävarmassakin tulevaisuudessa. (Santalainen 2009, 18-19.) Santalaisen kuvaama tilanne on tällä hetkellä

olemassa myös finanssitoimialalla Suomessa, Euroopassa ja koko kehittyneessä länsimaisessa yhteiskunnassa.

## Strategian toimeenpano organisaatiossa

Hyvä strategia ei pelkästään innosta ihmisiä, vaan se näkyy ihmisten jokapäiväisessä tekemisessä. Ihmiset näkevät yhteyden oman työnsä ja strategian välillä. Esimiehillä on strategian toteutumisessa keskeinen rooli. Esimiehet johtavat jokapäiväistä tekemistä organisaation eri tasoilla. Se mitä teemme päivästä toiseen, ratkaisee sen, miten hyvin strategia toteutuu. Strategian toteuttaminen on samanaikaisesti innostamista ja arkipäiväistämistä.

Mitä enemmän henkilöstö on mukana vaikuttamassa strategiaan ja sen toimeenpanoon, sitä paremmin strategiasta voi tulla arjen työtä. Strategian tulee olla dialogia. Jos henkilöstö ei ymmärrä strategiaa tai se ei ole innostunut sen saavuttamisesta, yrityksen strategia epäonnistuu varmasti. Ylin johto tekee viisaasti, jos se osaa kuunnella organisaatiota ja reagoida sieltä tuleviin impulsseihin. (Mantere, Suominen, Vaara 2011, 87-89.)

Strategian käytäntöön vientiä pyritään edistämään monilla erilaisilla johtamisen menetelmillä. Tuloksellinen strategian toteutus edellyttää, että työntekijät ovat henkilökohtaisesti sitoutuneet auttamaan yritystään ja yksikköään strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijöiden sopeuttaminen strategiaan tapahtuu Kaplanin ja Nortonin mukaan kolmessa vaiheessa

1. henkilöstön perehdyttäminen strategiaan
2. henkilöstön henkilökohtaisten tavoitteiden ja kannustimien liittäminen strategiaan
3. koulutus- ja kehitysohjelmien sovittaminen strategiaan niin, että henkilöstö saavat strategian toteuttamiseen tarvittavat tiedot, taidot ja osaamisen. (Kaplan & Norton 2009, 168-169.)

## Strategian toteutumisen mittaaminen

Yrityksellä tulee olla visio, joka ohjaa toimintaa. Strategia määrittää, millä toimenpiteillä siirrytään nykytilasta kohti visiota. Strategisille toimenpiteille tulee määritellä ylätasoinen tavoitteet ja tavoitteille sopivat mittarit. (Lehto & Mantere 2016).

Perinteinen taloudellinen ohjaus ei ota huomioon nykyajan organisaation ja strategian asettamia vaatimuksia. Käytettävät mittarit saattavat antaa virheellisiä signaaleja toiminnan tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Pelkästään taloudellisiin mittareihin painottuva seuranta rohkaisee lyhytnäköiseen ajatteluun ja osaoptimointiin. (Olve & Wetter 1999, 21-22.)

Mittareiden linkittäminen strategiaan on helppoa silloin kun tiedetään täsmälleen, mitä pitää saavuttaa ja millä keinoilla tavoitteisiin päästään. Malmin mukaan strategia on valintaa: pitää tietää, mitä priorisoidaan milläkin hetkellä. Ensin pitää tehdä strategiatyö kunnolla ja fokuoitua siihen, mikä on oleellista. Jos kaikki on tärkeää, mikään ei ole tärkeää. (Hammarsten 2016).

Nykyään puhutaan moniulotteisista, tasapainotetusta mittaamisesta, jolloin kuvatut mittarit kuvaavat useasta näkökulmasta organisaation kilpailuaseman ja menestymiseen vaikuttavat tekijät. (Lönqvist & Mettänen 2003, 11.) Tunnettu tasapainotettu mittaristo Balanced Scorecard jakaa mittarit neljään ulottuvuuteen, jotka ovat talous, asiakkuus, prosessit sekä oppinen ja kasvu. Kaikissa näissä ulottuvuuksissa yrityksen tulee määritellä päämäärät, mittarit ja tavoitearvot näille mittareille. Balanced Scorecard on kehittynyt vuosien varrella ja organisaatiot ovat soveltaneet alkuperäisiä ajatuksia monin tavoin. Kaplan ja Norton korostavat mittareiden käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Ajatus Balanced Scorecardin kyvystä muuttaa strategia toiminnaksi perustuu siihen, että mittaroiminen pakottaa johdon määrittelemään täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. (Kaplan & Norton 2007, 178)

Millä tahansa mittaustavoilla tai -työkaluilla strategian toteutumista mitataankin, ensiarvoisen tärkeää on perehdyttää esimiehet ja koko henkilöstö siihen, mitä asioita mitataan ja minkä vuoksi, sekä miten toiminnan tuloksiin voi jokainen omassa työssään vaikuttaa.

## Lopputuotoksena strategian uudistaminen ja mittariston luominen

Tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettisen ja käytännöllisen viitekehyksen muodostivat strategia, strateginen ajattelu, strategian toimeenpano ja strategian toteutumisen mittaaminen. Keskeinen tutkimuskysymys oli: Minkälaisella strategialla kohdeyritys pystyy vastaamaan muuttuneen toimintaympäristön ja tulevaisuuden haasteisiin? Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin strategian keskeisiin osa-alueisiin kuten yrityksen toiminta-ajatukseseen, arvoihin ja visioon. Tämän lisäksi tutkimuksessa perehdyttiin strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen sekä suorituskyky-mittaristo Balanced Scorecardiin. Tutkimuksen teoria toimi kvalitatiivisen tapaustutkimuksen lähtökohtana ja noudatti viitekehyksen osa-alueita.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin havainnoimalla, dokumenttianalyyseillä ja erilaisilla yhteisöllisillä ideointimenetelmillä. Tutkimuksen yhteydessä tutkimuksen tekijä työsti kohdeyrityksen strategiaa ja siihen liittyviä osa-alueita yhdessä yrityksen johtoryhmän ja hallituksen kanssa. Tutkimustyön lopputuloksena yritykselle luotiin uusi strategiadokumentti, joka sisälsi päivitetyn toiminta-ajatuksen, arvot ja vision sekä strategisen suunnitelman vuosille 2017–2020.

## LÄHTEET

Hammarsten, H. 2016. Viisi ikuisuus-kysymystä strategiasta ja mittareista. Viitattu 24.9.2016. <http://aaltoee.fi/blog/viisi-ikuisuus-kysymysta-strategiasta-ja-mittareista>

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki. Talentum.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki. Helsingin kauppakamari.

Lehto, K & Mantere, T. Suorituskyvyn mittaamisen kolmesta sudenkuoppaa. Kara kuumana. 2016. Viitattu 22.9.2016. <http://www.karakuumana.fi/2015/03/suorituskyvyn-mittaamisen-kolmesta.html>

Lönqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing.

- Mantere, T., Suominen, K & Vaara, E. 2011. Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. WSOYpro.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki. WSOYpro.
- Olve, N, Roy, J & Wetter, J. 1999. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. Porvoo. WSOY.
- Porter M. Porterin strategiapaletti. Viitattu 28.8.2016. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](https://fi.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum Media.



---

# Osallistava muutos

---

*Ursula Keto-Seppälä, Maria Laine, Kimmo Lehto, Marita Miikkulainen, Katja Mäki ja Anna Varjonmaa*

Muutoksen välttämättömyys organisaatioissa on hyväksytty tosiasia, mutta sen johtaminen on silti edelleen vaikeaa. Muutokseen liittyy paljon pelkoja: työpaikan menettäminen, aseman muuttuminen, vaatimusten kasvaminen, työn mielekkyys, oppimiskyky. Pikku hiljaa ihmisen tarve sopeutua lievittää muutosvastarintaa ja uudesta tilanteesta etsitään itselle hyväksyttäviä asioita ja vähitellen rutiineja. Muutosprosessin etenemisen myötä saavutetaan työn hallinnan tunne. Tätä tunnetta lisää mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Tammi 2007, 3.)

Samalla työntekijän motivaation lähteet ovat muuttuneet. Raha ei ole enää merkittävin motivaattori, vaan työmotivaation keskeinen tekijä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja saada omia ideoita toteutettua arjen käytännössä. Työntekijät haluavat olla mukana muutoksessa ja vaikuttamassa omaan työkenttäänsä kohdistuviin muutostavoitteisiin. (Hamel & Välikangas 2000.)

## Osallistaminen

Muutostilanteissa ihmiset kokevat häilyvyyttä. He voivat kokea itsensä pelkkänä esineenä ja etäännyä todellisista tarpeistaan, mikä johtaa siihen, että ihmiset saattavat vieraantua työstään. Myös vaikutusmahdollisuuksien väheneminen ja työolosuhteiden muuttuminen hankaliksi vaikuttavat työstä vieraantumiseen. Vieraantuminen on todennäköisintä varsinkin silloin, jos esimiehet eivät tue ja edistä työhön kiinnittymistä. Myös esimiehen johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen. Suorituspainotteinen johtaminen aiheuttaa enemmän vieraantumista kuin uudistava ja luova johtamistapa. Sen vuoksi esimiehen rooli muutostilanteissa on merkittävä. (Ponteva 2012.)

Muutosprosessin aikainen tiedonsaanti helpottaa samaistumista organisaatioon. Se miten organisaatiomuutoksesta puhutaan vaikuttaa paljon. Se saa työntekijät joko kiinnittymään tai työntymään pois organisaatiosta. Osallistaminen eli ihmisten ottaminen mukaan käytännön suunnitteluun ja toteutukseen edistää muutoksen läpivientiä. Osallistamisessa hyödynnetään henkilöstön aiempaa kokemusta muutostilanteista. Osallistamisella tavoitellaan työntekijöiden avointa ja luottamuksellista keskustelua, mikä edesauttaa heidän muutosvalmiuttaan. Jos osallistaminen ei ole aitoa, se ei vie muutosta eteenpäin. Osallistamista tulee valmentaa, ellei se ole jo organisaatiossa normaali työskentelymuoto. (Ponteva 2012.)

Osallistaminen ei suju aina hyvin. Henkilöstön osallistaminen oman työpaikkansa toimintaan ei aina onnistu – se ei välttämättä ole halukas toimimaan itseohjautuvasti ja aloitteellisesti. Henkilöstö saattaa suhtautua muutokseen varauksellisesti ja kokea muutosvastarintaa. Se ei välttämättä tiedä mitä heiltä odotetaan uudessa tilanteessa. Positiivisen ryhmähengen luominen muutostilanteissa onkin erityisen tärkeää. Taitava muutosjohtaja osaa luoda positiivista ryhmähenkeä ja kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin jatkuvuuteen muutostilanteissa.

Tämä on erityisen tärkeää niille, joille muutoksen hyväksyminen on vaikeampaa. (Luomala 2008, 19–20.)

## Osallistuminen

Seuraavana vaiheena muutosprosessiin sitoutumisessa on osallistuminen. Kun osallistamisessa on luotu mahdollisuudet vaikuttaa muutoksen tekemiseen ja jaettu tietoa, on seuraavaksi vuorossa osallistuminen eli työntekijöiden aktiivinen toiminta. Osallistuminen tuo mukanaan useita hyötyjä, kuten sitoutuneisuutta, työhyvinvointia ja motivoituneisuutta. Osallistumisen välitön hyöty työntekijöille on tiedon saaminen muutoksen perusteista ja vaikutuksista. Samalla kuitenkin myös työyhteisö kehittyy ja yhteisöllisyys kasvaa. Muutos yleensäkin kasvattaa mehenkeä sekä sitoutumista omaan työyhteisöön, ja aktiivinen osallistuminen vahvistaa tätä vaikutusta. (Pettersson 2011, 16, 69.)

Tärkeitä foorumeita osallistumiselle ovat yhteiset kokoukset. Näitä tarvitaan eri kokoluokissa, koko organisaation tai ainakin toimipaikan yhteiset tilaisuudet ovat tarpeen ja yhdistävät koko henkilöstöä muutostilanteessa, mutta todellinen osallistuminen ja keskustelu tapahtuu usein pienemmissä palaverissa. Isot tilaisuudet koetaan helposti liian virallisina ja jännittävinä, eikä itseä haluta nolata kysymällä tyhmiä kysymyksiä. Toisaalta pienemmässä joukossa muodostuu helpommin vastuu ja paine osallistua keskusteluun, kun isommassa ihmisjoukossa osallistumisen voi huoletta jättää toisille. Usein erikokoiset tilaisuudet täydentävät toisiaan, kun isossa tilaisuudessa heränneitä kysymyksiä käsitellään pienemmissä palaverissa. (Pettersson 2011, 70 – 71.)

Usein merkityksellisen osallistumisen kannalta tärkeässä roolissa organisaatiossa ovat esimiehet. He välittävät tietoa työntekijöille ja pitävät heitä ajan tasalla, toisaalta he myös pitävät työntekijöiden puolia ja edustavat heitä. Esimiesten kautta tieto ja palaute kulkee molempiin suuntiin, sekä ylös että alas organisaation hierarkiassa. Niinpä esimiesten kohdalla korostuu vielä enemmän tarve osallistua aktiivisesti prosessiin, jotta myös työntekijät voivat omalta osaltaan osallistua. Henkilöstön osallistamiselle ja osallistumiselle välttämätön perusta voi olla esimiehen tarkasti ja ajallaan välittämä tieto. (Pettersson 2011, 72.)

## Sitoutuminen

”Onnistumisen edellytyksenä on henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Muutos on toteutunut vasta, kun henkilöstö toteuttaa sitä työssään, ja kun yrityksessä toimitaan uuden toimintatavan mukaisesti.” Näin vakuutusyhtiö Ilmarinen kiteyttää oppaassaan sitoutumisen merkityksen muutosjohtamisen kannalta. (Ilmarinen 2014, 2) Tuomo Alasoini (2009, 1) pitääkin juuri sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä yhtenä keskeisenä henkilöstöjohtamisen haasteena tällä hetkellä.

Mitä sitoutumisella sitten oikeastaan tarkoitetaan? Lampikoski (2005, 46) määrittelee henkilöstön sitoutumisen kolmella eri ominaisuudella. Sitoutuminen on ensinnäkin vahvaa uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksymistä. Toiseksi sitoutuminen tarkoittaa

halua ponnistella organisaation hyväksi ja kolmas sitoutumisen ilmenemismuoto on vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa.

Muutosviestintä on keskeisessä roolissa henkilöstön sitouttamisessa muutokseen.

Muutosviestinnän rooli on paitsi henkilöstöä informoiva, myös henkilöstöä sitouttava.

Muutosjohtamisessa on siis pystyttävä organisoimaan tilaisuuksia ja foorumeita, joissa voidaan keskustella muutokseen liittyvistä asioista ja hakea ymmärrystä sekä sovelluksia muutosasioihin. Esimerkiksi eri yksiköiden ja tiimien väliset tilaisuudet ja dialogit ovat tarkoituksenmukaisia.

(Psycon 2008.)

Muutosviestinnän kautta henkilöstölle on kirkastettava muutoksen tavoitteet mahdollisimman konkreettisesti. Oleellinen tavoite on siis se, että kaikilla on "hallinnan tunne" ja tieto siitä, mihin muutoksella pyritään, miten se etenee, missä vaiheessa nyt ollaan ja mitä vielä pitää tehdä.

(Psycon 2008.)

## Lopuksi

Tulevaisuudessa johtaminen on jatkuvaa uusiutumista. Kilpailukyvyn ylläpito vaatii muutoksetteryttä joka puolella organisaatiota. Organisaation tulee kulkea muutoksen edellä ja tämä edellyttää vahvaa muutosjohtajuutta. Jotta organisaatio pysyisi muutosherkkänä ja muutosvalmiina, on organisaatiokulttuuria muutettava avoimeen, sparraavaan ja eteenpäin vievän kulttuurin suuntaan. Tämä vaatii johtamisjärjestelmien innovointia, uutta johtamiskulttuuria.

Muutos ei kuitenkaan ole itseisarvo. Muutoksen pahin vihollinen voi olla iso vallankumous toisensa jälkeen. Johdon tehtävänä on johtaa isoja muutoksia hallitusti. Muutosten väliset "suvannot" on hyödynnettävä tulosten tarkasteluun ja arviointiin. On hyvä onnitella koko henkilöstöä uudesta toimintatavasta ja mahdollisesti jopa järjestää vanhasta luopumiselle lopetusjuhlat. (Valpola 2004, 36.) Positiivisuus ja uusien asioiden tuomat mahdollisuudet kannattaa pitää yllä, jotta organisaatiossa muutosvoima vahvistuisi ja seuraavaan muutokseen lähdetäisiin uusin, avoimemmin ajatuksin.

Uudistumisprosessissa monet asiat päättyvät ja niistä pitää luopua. Ollaan tilanteessa, jossa täytyy tehdä paljon uhrauksia uuden asian eteen. Asian, josta ei vielä välttämättä edes tiedetä mitään. Uudistuminen on täynnä loppuja ja alkuja. Ajan myötä uudet myönteiset asiat alkavat näkyä. Ne tuovat mukanaan uusia alkuja, uusia menestystarinoita. Tärkeää on, että henkilöstö on mukana muutoksessa tekijänä, ei vain kohteena. Hydro Aluminium Salko Oy:n tehtaanjohtaja Jouni Niinikosken sanoin: "Kun ihmiset kokevat voittavansa ja saavansa arvostusta, he ovat valmiita tekemään mitä vain" (Lehti & Pynnönen 2011, 66).

## LÄHTEET

Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki. Tekes.

Hamel, G & Välikangas, L. The Quest for Resilience. Harvard Business Review. 2003. Viitattu 24.11.2014. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience/ar/1>

- Ilmarinen. 2014. Onnistunut muutos – tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 23.11.2014.  
[https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvintoiti/11\\_liitteet/pdf/onnistunut\\_muutos.pdf](https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvintoiti/11_liitteet/pdf/onnistunut_muutos.pdf)
- Lehti, M & Pynnönen, P. 2011. Lupa johtaa. Persoonallisia tarinoita. Helsinki. Talentum Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tampere. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 23.11.2014. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvintoiti/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Pettersson, A. 2011. Näennäisosallistumista vai todellista vaikuttamista? Osallistava muutosjohtamisen prosessi kunnallisessa yhteistoimintaneuvottelussa. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 27.11.2014. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-21960>
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 20.11.2014.  
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/CAEBHXGTF>
- Psycon. 2008. Mitkä ovat muutoksen menestystekijät? Viitattu 23.11.2014.  
<http://www.psycon.fi/fi/views/case/mitka-ovat-muutoksen-menestystekijat#sthash.sPFWzDDT.dpuf>
- Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva. WS Bookwell Oy.

---

**Mikään organisaatio ei menesty ilman kykyä uudistua. Hyvällä johtamisella on olennainen merkitys muutoksen hallinnassa. Työelämän muutos haastaa johtamisen perusteet. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään johtamisesta, vaan myös alaistaidoista. Johtaminen on vuorovaikutusta. Myös alaistaidoissa painottuu rakentava vuorovaikutus johdon kanssa ja halukkuus osallistua organisaation ja työn kehittämiseen.**

---

Tämän julkaisun kirjoittajina ovat alan asiantuntijat, tutkijat, opettajat sekä ylemmän amk-tutkinnon (master) johtamisen suuntautuneiden opiskelijat. Kirjoittajilla on vankkaa tietoa työelämän haasteista ja muutoksista, muutosjohtamisesta sekä strategisten muutosten johtamisesta. Toivomme, että julkaisun pohdinnat antavat pohdiskelun aiheita myös lukijoille.

ISBN 978-951-633-253-9

