

Marita Simonen & Kaisa-Mari Soini

# MUUTOSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Savonlinnan kaupungin  
esimiestyössä

Opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto


Huhtikuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  27.4.2011
<b>Tekijä(t)</b> Marita Simonen & Kaisa-Mari Soini		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, Sosionomi YAMK
<b>Nimeke</b> Muutosjohtamisen kehittäminen Savonlinnan kaupungin esimiestyössä		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kartoittaa ja kehittää Savonlinnan kaupungin esimiesten muutoksen johtamisen taitoja. Tavoitteena oli kartoittaa esimiehenä työskentelevien työntekijöiden muutosjohtamisosaamisen kehittämistarpeita ja kehittämisalueita sekä löytää ideoita ja keinoja, jotka auttavat esimiehiä huomioimaan henkilöstöä nopeasti muuttuvassa ajassa.</p> <p>Teoriaosuudessa on esitelty muutosjohtamista sekä muutosjohtamisessa tarvittavia taitoja ja työmenetelmiä. Lisäksi teoriassa on käsitelty strategista johtamista, henkilöstöjohtamista ja organisaatiokulttuurin merkitystä muutoksen johtamisessa. Kehittämistyössä saatua uutta tietoa on verrattu ja peilattu teorian lisäksi Savonlinnan kaupungin strategiaan ja vuosina 2008 ja 2009 toteutettuihin työyhteisön toimivuuskyselyjen tuloksiin.</p> <p>Kehittämistyö on toimintatutkimus, jossa on sovellettu Demingin jatkuvan kehittämisen PDCA-sykliä. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelulla Savonlinnan kaupungin esimiehiltä focus group -menetelmää käyttäen. Esimiesten ryhmähaastatteluista saatiin tietoa esimiesten muutosjohtamistaidoista, niiden kehittämistarpeista ja keinoista, joilla muutoksen johtamista voisi parantaa. Haastatteluissa tuli esille mm. esimiesten halukkuus osallistua asioiden valmisteluun ja poikkihallinnolliseen yhteistyöhön, mikä oli koettu myös hyvänä vertaistukena.</p> <p>Kehittämistyön tuloksia on esitelty Savonlinnan kaupungin esimiehille Esimiesfoorumissa alustuksen muodossa 26.4.2011. Lisäksi työn tulosten pohjalta on kehittämistyön asiantuntijatiimin ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa yhdessä ideoitu muutosjohtamisosaamisen kehittämistä. Ideoinnin tarkoituksena on työstää Savonlinnan kaupungin henkilöstön työhyvinvointiohjelmaa.</p> <p>Kehittämistyöhön koottu tieto mahdollistaa muutosjohtamisosaamisen kehittämisen tutkimustuloksia hyväksi käyttäen. Tuloksia voidaan käyttää hyödyksi esimiesten valmentamisessa. Kehittämistyö toimii osana Savonlinnan kaupungin työhyvinvointiohjelman laatimista. Focus group -työskentelytapaa voi jatkossa hyödyntää myös henkilöstön kuulemisen välineenä esimerkiksi strategiaa kehitettäessä.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  esimiestaidot, henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen, strateginen johtaminen		
<b>Sivumäärä</b> 71	<b>Kieli</b> suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b> liitteet 1-3		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Leena Uosukainen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Savonlinnan kaupunki

## DESCRIPTION

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Date of the master's thesis</b>  27.4.2011	
<b>Author(s)</b> Marita Simonen, Kaisa-Mari Soini	<b>Degree programme and option</b> Master's Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services	
<b>Name of the master's thesis</b> Developing the skills of change management of the managers of the city of Savonlinna		
<b>Abstract</b> <p>The aim of this work was to map and develop the skills of change management of the managers of the city of Savonlinna. The aim was to map the needs and areas of development of employees working as supervisors for change management and find ideas and means that help supervisors to consider the human resources in the fast changing working atmosphere.</p> <p>In the theory part of the work change management and the skills and working methods needed in change management are described. Furthermore, strategic management, human resource management and the significance of organizational culture in the management of change are described. The novel information acquired in the development work has been compared to and mirrored with not only theory but also with the strategy of the city of Savonlinna and with the results of a survey on the functionality of the work community carried out during 2008 and 2009.</p> <p>The development work is a survey of functionality, in which the continuous development PDCA cycle of Deming has been applied. The research material was gathered by theme interview from the supervisors of the city of Savonlinna by using the <i>focus group</i> method. By group interviewing the supervisors, information considering the skills of change management, needs of development and means to improve change management were acquired. Based on the interviews supervisors showed willingness to participate in the preparation of work as well as into cross administrative co-operation, which was also experienced as great peer support.</p> <p>The results of the development work have been presented to the supervisors of the city of Savonlinna on 26.4.2011 in a Manager Forum as an introduction. Furthermore, based on the results of the work and together with the specialist team of the development work and in co-operation with the representatives of the human resource management, means to improve change management have been developed. The aim of this development is to improve the occupational welfare program of the personnel in the city of Savonlinna.</p> <p>The information gathered in the development work enables to improve the know how of change management utilizing the results of the research. The results can be utilized in coaching supervisors. The development work is a part of the process of preparing the occupational welfare program of the personnel in the city of Savonlinna. The <i>focus group</i> method can be further utilized also in the future as a tool in listening to personnel for example during strategy development.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  supervisory skills, human resource management, management of know-how, change management, strategic management		
<b>Pages</b> 71	<b>Language</b> finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b> appendices 1-3		
<b>Tutor</b> Leena Uosukainen	<b>Master's thesis assigned by</b> The city of Savonlinna	

## SISÄLTÖ

1	KOKO AJAN MUUTOKSESSA .....	1
2	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS .....	2
3	STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	3
3.1	Savonlinnan kaupungin strategia – päämäärät ja tulokortit .....	3
3.2	Laadukkaiden palvelujen saatavuuden turvaaminen ja kehittäminen.....	5
3.3	Henkilöstön kannustaminen tavoitteisiin sitoutumisessa .....	6
3.4	Päätöksenteon ja hallintojärjestelmän uudistaminen .....	8
4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	10
5	SAVONLINNAN KAUPUNGIN TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUSKYSELY .....	12
6	ORGANISAATIO OPPIJANA .....	14
6.1	Organisaatiokulttuuri oppimisen mahdollistajana .....	14
6.2	Oppiva organisaatio ja sen edellytykset.....	15
6.3	Muutokseen oppiva organisaatio .....	16
6.4	Oppimisen eteneminen .....	17
7	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	18
7.1	Oppimista edistävä johtajuus ja sen tehtävät .....	19
7.2	Muuttuva toimintaympäristö oppimisen käynnistäjänä .....	20
8	MUUTOSJOHTAMINEN .....	21
8.1	Käsityksiä muutoksesta.....	22
8.2	Uudistumisen johtaminen Aron mukaan .....	22
8.3	Onnistuneen muutoksen viisi tekijää .....	24
8.4	Muutoksen eteneminen .....	26
8.5	Yksilöiden sopeutuminen muutokseen .....	28
8.6	Esimiehen tehtävät muutoksen johtamisessa.....	30
8.7	Esimiehen muutososaaminen ja sen edellytyksiä .....	33
9	KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI .....	35
9.1	Toimintatutkimus lähestymistapana .....	35
9.2	Demingin jatkuvan kehittämisen malli .....	36
9.2.1	Plan – Kehittämistyömme suunnittelu .....	38
9.2.2	Do – Toteutus ryhmähaastatteluna.....	42

9.2.3	Check – Arvioi / Tulosten tarkastelua .....	62
9.2.4	Act - Pohdi ja paranna.....	65
10	POHDINTA .....	66
10.1	Kehittämispöcessin tarkastelua.....	67
10.2	Kehittämistyön tulosten tarkastelua.....	69
10.3	Jatkotutkimusideoita Savonlinnan kaupungin organisaatioon.....	70
	LÄHTEET .....	71
	LIITEET	
	1 Haastattelu	
	2 Tiedote	
	3 Valmistautuminen	

## 1 KOKO AJAN MUUTOKSESSA

Kuntaorganisaatioiden toimintarakenteiden uudistaminen johtuu muun muassa toimintaympäristön, talouden ja palvelutarpeiden muutoksista. Kunnan toimintarakenteiden uudistamisesta heijastuu muutosvaatimuksia osaamistarpeisiin, ihmisten välisiin suhteisiin, toimintaverkostoihin ja johtamiseen. Niirasen (2004) mukaan uudistukset koskettavat aina inhimillisiä voimavaroja ja sosiaalista vuorovaikutusta ja ovat osa suurempaa muutosten ketjua. (Aarrevaara & Stenvall 2006, 60.)

Kuntasektorin työntekijänä ja esimiehenä syntyi kiinnostus tarkastella *kuntasektorin uudistusten ja muutosten johtamista esimiestyön kehittämisen näkökulmasta*. Miten esimies voisi oppia johtamaan henkilöstöä niin, että strategiset päämäärät tavoitettaisiin ja henkilöstölle avautuisi mahdollisuus kokea olevansa muutoksissa osaavana osallistujana. Kehittämistyömme aihe kiinnosti myös Savonlinnan kaupungin henkilöstösihteeriiä ja -päällikköä, joiden mielestä työllemme olisi tarvetta ja käyttöä Savonlinnan kaupungin organisaatiossa.

Savonlinnan kaupungin strategiassa 2010 - 2015 on määritelty kaupungin arvot ja visio sekä kahdeksan strategista päämäärää, joista kolme liittyy aiheeseemme. Näitä ovat henkilöstön kannustaminen, palvelujen kehittäminen toimintatapoja voimakkaasti uudistamalla sekä päätöksenteon ja hallinnon uudistaminen. Tarkastelemme esimiesten muutosjohtamisosaamista näitä päämääriä vasten. Miten esimiehet arvioivat omaa muutosjohtajuuttaan ja -osaamistaan kaupungin strategian toteuttajina ja henkilöstön huomioijina.

On kyse työntekijän, esimiehen ja koko organisaation osaamisen uudistamisesta ja täten organisaation kulttuurin muuttamisesta. Esimiehen on otettava henkilöstön ahdistus ja toiveet kantaakseen, kohdattava kielteisiä tunteita ja yhtä aikaa vaalittava luottamusta, rehellisyyttä ja aitoutta henkilöstöä johtaessaan. Paljon voidaan saada aikaan ihmisten innostamisella ja mahdollisuuksien osoittamisella. (Juuti & Virtanen 2009, 142 - 146.) Organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden kautta ja asteittain; tiedon, asenteen ja käyttäytymismuutosten tasoilla ulottuen parhaimmillaan ryhmän ja organisaation uudeksi tavaksi. Miten esimies voi yllä pitää omaa kykyään uudistua ja miten kannustaa ja rohkaista toisia muutoksen tiellä?

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS

Kehittämistyömme tarkoituksena on kuvata *Savonlinnan kaupungin esimiehinä työskentelevien työntekijöiden muutosjohtamisosaamista ja sen kehittämistarpeita sekä löytää ideoita ja keinoja, jotka auttaisivat esimiehiä kehittämään omaa ja henkilöstönsä muutosjohtamisosaamista.*

Kehittämistyömme on toimintatutkimus, jossa teemahaastattelemme esimiehiä focus group -menetelmää käyttäen. Tavoitteenamme on kartoittaa esimiesten muutosjohtamisosaamista ja löytää keinoja esimiesten osaamisen kehittämiseen. Työmme tuloksia voidaan hyödyntää Savonlinnan kaupungin henkilöstön työhyvinvointiohjelman laatimisessa ja esimiesten valmentamisessa. Tutkijoina ja kehittäjinä tavoitteenamme on tutkimusmenetelmien käytäntöön soveltaminen ja oman kehittämis- ja johtamisosaamisemme laajentaminen ja syventäminen.

*Muutos on matka kohti tuntematonta.*

### 3 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategia pyrkii vastaamaan kysymykseen: mitä toimintamme on ja mitä sen pitäisi olla. Strategian avulla organisaatio suuntaa toimintaansa, määrittelee tavoitetilansa ja päämääränsä sekä tapansa toimia. Strateginen johtaminen käsittää organisaation toiminta-ajatuksen, vision ja päämäärät sekä toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn ja sen soveltamisen sekä onnistumisen arvioinnin. Strategiset valinnat ovat yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen, minkä vuoksi strategian ymmärtäminen ja käytäntöön soveltaminen on tärkeää. Oikein johdettuna strategia toimii suuntana kaikille organisaation työntekijöille ollen sen vahva menestystekijä. (Viitala 2009, 59.) Salmisen (2008, 60 - 62) mukaan strategian suunnitteluun käytetään runsaasti työaikaa, mutta toteutuksen panostamiseen vähäisesti, koska työstä puuttuu työkaluja, joilla jäsentää ja johtaa prosessia.

Viitala (2008) liittyy strategisen johtamisen rinnalle *osaamisen johtamisen* käsitteen. Strategiseksi osaamiseksi kutsutaan sellaista osaamista, joka on valitun strategian toteutumiselle elintärkeää. Viitalan mukaan aiemmin strategiassa määriteltiin se, mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua muihin nähden. Nyt on lisäksi kysyttävä, minkälaisen osaamisen varassa tuo tekeminen voi onnistua. (Viitala 2008, 63.) Tällöin päädytään miettimään, mitä uutta organisaation (henkilöstön) tulee oppia tavoitteensa saavuttaakseen. Esimiestasolla tämä tarkoittaa henkilöstön osaamisen johtamista kohti yhteisesti määriteltäviä tavoitteita. Näin osaamisen johtaminen nähdään organisaation arvokkaana pääomaeränä, jossa henkilöstöllä on ratkaiseva asema. Miten johtaa osaavia ihmisiä ja miten saada osaavat ihmiset toimimaan organisaation hyväksi?

#### 3.1 Savonlinnan kaupungin strategia – päämäärät ja tulokortit

Kunnan tavoitteena on tuottaa ammatillisesti korkeatasoista ja ihmisläheistä palvelua kuntalaisille. Talouden tiukentuessa voimavarat on kohdennettava entistä tarkemmin. Osaaminen on tärkeä työkalu palvelujen kehittämisessä. Kuntien kehittämistyö painottuu toimintaympäristön, henkilöstön, yhteistoiminnan ja suunnitelmallisuuden kehittämiseen. Lähtökohtana kunnan strategisessa suunnittelussa on pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu, jonka lähtökohtana ovat kunnan visio ja palvelustrategia. (Suomen



kuntaliitto 2010, 6.) Savonlinnan kaupungin strategia vuosille 2010 - 2015 sisältää kaupungin arvot, vision ja päämäärät sekä kriittisiä menestystekijöitä (tavoitteita) sekä mittareita näiden tavoitteiden toteuttamiseksi ja arvioimiseksi.

**TAULUKKO 1. Savonlinnan kaupungin arvot ja visio (Savonlinnan kaupungin strategia 2010 - 2015)**

Arvot	Visio
Vastuullisuus – yhteisöllisyys Yrittäjyys – luovuus Avoimuus – luotettavuus	Savonlinna on vetovoimainen Saimaan saariston keskuskaupunki, jossa ihmisen on hyvä elää.

Arvot ja visio (taulukko 1) suuntaavat henkilöstön toimintaa ja parhaimmillaan sitouttavat henkilöstön toimimaan arvojen mukaisesti. Kaupungin strategiaan määrittämät arvot luotsaavat henkilöstöä toimimaan näiden mukaisesti eli Savonlinnan kaupungissa arvostetaan vastuullista, yhteisöllistä, yritteliästä, luovaa, avointa ja luotettavaa toimintatapaa. Päämääränä on kehittää Savonlinnasta Saimaan saariston keskuskaupunki, jonne halutaan tulla ja jossa on hyvä elää. Seuraavassa taulukossa 2 on Savonlinnan kaupungin strategiset päämäärät, joita on kahdeksan. Strategiset päämäärät on avattu yksilöllisesti tuloskortteihin.

**TAULUKKO 2. Savonlinnan kaupungin strategiset päämäärät (Savonlinnan kaupungin strategia 2010 - 2015)**

1. Saimaan vesistön ja historiallisuuden avulla vahvistetaan Savonlinnan omaleimaisuutta Suomen kauneimpana kaupunkina.
2. Savonlinnassa tehdään strategista elinkeinopolitiikkaa, joka on yritys- ja yrittäjälähtöistä.
3. Koulutusta ja osaamista kehitetään yritysälhtöisesti ja korkeakoulutusta vahvistaen.
4. Liikenneyhteyksiä parannetaan.
<b>5. Kehitetään ja turvataan laadukkaiden palvelujen saatavuus.</b>
<b>6. Kannustetaan henkilöstöä sitoutumaan tavoitteisiin.</b>
7. Talous tasapainotetaan.
<b>8. Uudistetaan päätöksenteko- ja hallintojärjestelmää.</b>

Koska työmme käsittelee esimiesten muutosjohtamisen osaamista henkilöstön hyvinvoinnin osa-alueena, olemme valinneet tarkasteltavaksemme strategian kohdista tähän aiheeseen olennaisesti liittyvät päämäärät. Näitä ovat kohta kuusi, jossa päämääränä on henkilöstön kannustaminen tavoitteisiin sitoutumisessa sekä kohdat viisi ja kahdeksan, koska ne liittyvät henkilöstön ja hallinnon osaamisen kehittämiseen sekä molempien toimintatapojen muutokseen ja uudistamiseen. Esittelemme seuraavassa Savonlinnan kaupungin tulokortit valitsemillemme strategisille päämäärille.

### **3.2 Laadukkaiden palvelujen saatavuuden turvaaminen ja kehittäminen**

Strateginen johtaminen kunta-alalla on haasteellista, sillä toimintoja ja tuloksellisuutta ei ole ollut riittävästi tarvetta kehittää. Kuntien elämäntehtävänä on ollut järjestää hyvätaoisia palveluita kohtuukustannuksin niin, että työntekijät kehittyvät ja voivat hyvin. Tuloksellisuuden ja tuottavuuden takia myös työprosessien ja -menetelmien kehittäminen on tärkeää. Asiakkaiden tiedon ja vaatimusten kasvaessa, hyvän palvelutuotannon onnistumisen edellytyksenä on väestön ja palveluntarjoajien välille rakennettu asiakassuhde. (Suurnäkki 2006, 9.)

Strategiaprosessien onnistumisen edellytyksenä ovat riittävät strategian johtamisresurssit, joihin liittyvät organisaation resurssien ja muutosvalmiuden kehittäminen. Yritykset aikovatkin tehostaa johtamisresurssien kehittämistä. Luova yhteistyö organisaatiossa, vuorovaikutustaidot ja kyky toimia valmentavana esimiehenä ovat taitoja, joita esimiehiltä edellytetään. Vastuu strategian toteuttamisesta kuuluu kuitenkin koko organisaatiolle. (Salminen 2008, 104 - 105.)

Strateginen herkkyyks, ketteryys ja reagointikyky ovat tämän päivän valttikortteja. Uusia ideoita kannattaa etsiä myös organisaation johtoryhmän ulkopuolelta. Organisaation esimiehiä tarvitaan myös kyseenalaistamaan, uudistamaan ja kehittämään vaihtoehtoisia toimintatapoja erityisesti heikossa taloussuhdannetilanteessa, kilpailutilanteessa tai jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä työskentelyyn. (Hämäläinen 2009, 12.)

**TAULUKKO 3. Savonlinnan kaupungin tuloskortti 5 (Savonlinnan kaupungin strategia 2010 - 2015)**

Strateginen päämäärä	Kriittinen menestystekijä	Mittarit
<b>Kehitetään ja turvataan laadukkaiden palvelujen saatavuus</b>	5.1. Toimivat peruspalvelut ja palveluiden priorisointi	Kuntalaispalaute/ asiakas-tyytyväisyyskyselyt
	5.2. Palvelut organisoidaan tehokkaasti <b>johtamista, rakenteita ja toimintatapoja voimakkaasti uudistamalla.</b> 5.3. Palveluverkko ja tilakustannukset rationalisoidaan	Euroa/asukas (tai oppilas tms.) verrattuna 20 000 - 40 000 asukkaan kuntiin
	5.4. Palvelu- ja hallintoprosesseja tehostetaan tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntämällä	Sähköisten prosessien määrä
	5.5. Väestön ikääntymisestä aiheutuvaan palvelutarvemuutokseen vastataan	Yli 75-v pitkäaikainen laitoshoido, hoitopäivien määrän kehitys ja kotona asuvin yli 75-v määrä
	5.6. Terveyden edistäminen	Diabetesta sairastavien määrän kehitys Alkoholijuomien myynti / asukas Lasten ja nuorten tupakointi
	5.7. Prioriteettina lapsiperheet	€/lapsi verrattuna 20 000 - 40 000 asukkaan kuntiin

Palvelujen laatua ja saatavuutta pyritään kehittämään johtamisen, rakenteiden ja toimintatapojen voimakkaalla uudistamisella (taulukko 3). Tämä edellyttää muutosjohtamisen taitoja, jotka liittyvät sekä henkilöstön osaamisen ja rakenteiden että toimintatapojen muuttamiseen ja kehittämiseen.

### **3.3 Henkilöstön kannustaminen tavoitteisiin sitoutumisessa**

Strategian toteuttamisen kannalta on tärkeää, että organisaatio saadaan sitoutumaan ja motivoitumaan yhteiseen strategiaan ja sen toteuttamiseen (Salminen 2008, 40). Lähiesimies vaikuttaa keskeisesti siihen, miten olemassa olevaa strategiaa toteutetaan toiminnan tasolla. Esimiehen työkaluna toimii henkilöstöstrategia, jonka tulee olla

ehyt kokonaisuus sisältämättä ristiriitaisia tavoitteita tai toimintatapoja. Henkilöstöjohtamisen tulee tukea organisaation strategisia päämääriä. (Suurnäkki 2006, 10.)

Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstöön kohdistuvat rakenteelliset (henkilöstön osaaminen, määrä ja rakenteet) ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet lähivuosien säteellä. Strategiassa huomioidaan kunnan taloudellinen tilanne ja toteutettavat toimenpiteet sekä vastuut. Strategian tavoitteena on tunnistaa henkilöstön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät saattaen työntekijöiden piilevät voimavarat organisaation käyttöön. Henkilöstön kehittäminen tulisi olla yhdistetty organisaation toiminnan kehittämiseen. (Suomen kuntaliitto 2010, 10 - 13.)

Tärkeitä alueita henkilöstön kehittämisessä ovat työntekijöiden osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi sekä palkitseminen, työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen. Monissa organisaatioissa tehdään lisäksi strategista suunnittelua, joka liittyy erilaisuuden johtamiseen ja yhteiskuntavastuun kantamiseen. Viitalan mukaan organisaation vision lisäksi olisi hyvä määritellä myös organisaation visiota tukeva henkilöstövisio, jossa kerrotaisiin täsmällisesti, millaisia henkilöstövoimavaroja ja osaamista tarvitaan organisaation vision saavuttamiseen. (Viitala 2009, 61 - 62.)

Kuudes tulokortti (taulukko 4) kertoo keskeisiä asioita henkilöstön johtamiseen liittyen. Siinä tavoitellaan hyvää henkilöstöjohtamista, jossa kokonaisvaltaisesti huomioidaan henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä työuran eri vaiheissa. Menestystekijänä ja tavoitteena ovat henkilöstön oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja tasapuolinen kohtelu. Näitä tekijöitä mitataan mm. joka toinen vuosi tehtävän työtyytyväisyyskyselyn avulla. Lisäksi tulokortissa selvitetään henkilöstön osaamisen kartoittamista suhteessa tuotettuihin palveluihin suunnitelmallisten kehityskeskustelujen ja kehityssuunnitelmien avulla sekä kerrotaan kannustamisen ja palkitsemisen välineistä. Tulokortissa käsitellään myös tulosvastuullisuutta, jonka puitteet on määritelty talousarviossa. Lopuksi avataan johdon odotuksia henkilöstön toiminnalle. Henkilöstöltä odotetaan uudistumista, muutoskykyisyyttä ja nykyaikaisia toimintatapoja. Johtamisen avainkysymyksiksi nousevat seuraavat seikat: Kuinka näitä asioita esimiehenä voidaan edistää? Millaista johtamisosaamista uudistuminen, muutoskykyisyys ja nykyaikaiset toimintatavat vaativat?

**TAULUKKO 4. Savonlinnan kaupungin tulokortti 6 (Savonlinnan kaupungin strategia 2010 - 2015)**

Strateginen päämäärä	Kriittinen menestystekijä	Mittarit
<b>Kannustetaan henkilöstöä sitoutumaan tavoitteisiin</b>	<b>6.1. Hyvä henkilöstöjohtaminen</b> turvaten kokonaisvaltaisesti henkilöstön työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden työuran eri vaiheissa	Henkilöstö- ja työtyytyväisyyskysely
	6.2. Henkilöstön yhdenvertainen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu	Henkilöstö- ja työtyytyväisyyskysely
	6.3. Henkilöstön osaamisen selvittäminen suhteessa tuotettaviin palveluihin ja palvelurakentamiseen	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja koulutustarpeen selvittäminen osana kehityskeskusteluja. Koulutuspäivien määrä ja laatu.
	6.4. Parannetaan palkkausjärjestelmän toimivuutta	Käytössä selkeät, ymmärrettävät ja toimintaympäristöön sopivat ohjeet.
	6.5. Tulostuottavuus	Talousarviossa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.
	<b>6.6. Uudistuva muutoskykyinen, hyvinvoiva työyhteisö ja nykyaikaiset toimintatavat</b>	Henkilöstö- ja työtyytyväisyyskysely Tietojärjestelmien käytön tehostuminen. Kuvatut toimintaprosessit. Uudet Työmenetelmät. Vähentyneet työvaiheet.

### 3.4 Päätöksenteon ja hallintojärjestelmän uudistaminen

Kahdeksas tulokortti (taulukko 5) avaa esimiehille, hallinnolle ja päätöksenteolle suunnattuja muutostavoitteita. Siinä määritellään hallinnon uudistamiseen liittyviä tavoitteita ja johtamisosaamisen menestyskriteereitä. Hallinto edellyttää esimiehiltä ja päättäjiltä, että päätöksenteon tulee olla joustavaa, nopeaa ja vastuuta korostavaa. Mitareina toimivat käsittelyprosessien keston määrittäminen ja seuranta. Toimivalla ohjaus- ja johtamisjärjestelmällä sekä ammattitaitoisilla esimiehillä odotetaan saavutettavan talousarviossa asetettuja tavoitteita. Nämä edellyttävät esimiehiltä sovitussa tavoitteissa pysymistä ja oman hallinnonalansa strategista osaamista sekä strategian jalkauttamista työntekijöiden työvälineeksi. Poikkihallinnollisten ohjelmien toteutta-

minen edellyttää toimijoiltaan mm. ulospäin suuntautunutta ja luovaa yhteistyön asennetta, yhteisöllisyyden arvostamista ja luottamuksen rakentamista itselle vieraiden hallintokuntien välille.

**TAULUKKO 5. Savonlinnan kaupungin tulokortti 8 (Savonlinnan kaupungin strategia 2010 - 2015)**

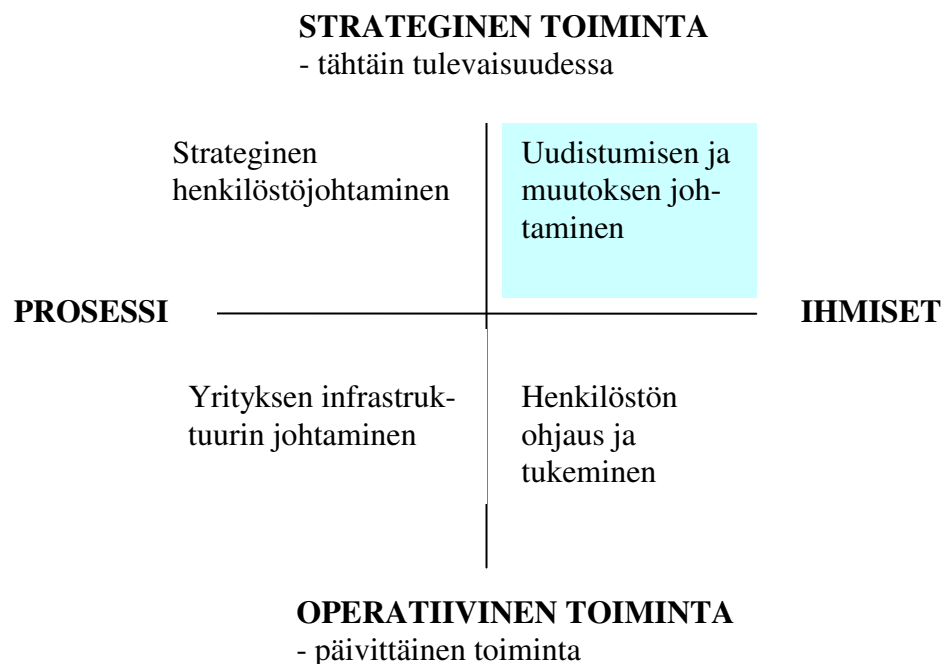
Strateginen päämäärä	Kriittinen menestystekijä	Mittarit
<b>Uudistetaan päätöksenteko- ja hallintojärjestelmää</b>	<b>8.1 Joustava, nopea ja vastuuta korostava hallinto</b>	Käsittelyprosessien kesto
	<b>8.2 Toimiva ohjaus- ja johtamisjärjestelmä sekä ammattitaitoiset esimiehet</b>	Talousarviossa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen
	8.3 Konserniohjauksen ja -johtamisen sekä konsernirakenteen uudistaminen	Konsernirakenteen kehittämishankkeen toteutumisen/konsernin osien määrä
	8.4 Strateginen elinkeinopolitiikka	Työpaikkojen kokonaismäärä
	<b>8.5 Poikkihallinnolliset ohjelmat</b>	Ohjelmat kpl (lapset ja nuoret sekä perheet, ikäihmiset, Venäjä, yrittäjyys, kestävä kehitys)
	8.6 Aktiivinen edunvalvonta	Alueellistetut työpaikat Valtion investoinnit alueelle

Tiivistetysti kaupungin tulokorteissa viisi, kuusi ja kahdeksan esitetyt päämäärät liittyvät palveluiden kehittämiseen, henkilöstön kannustamiseen ja motivointiin sekä hallinnon ja päätöksenteon uudistamiseen. Kokonaisuuksina nämä sisältyvät henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Kaupungin strategiassa nimettyjen menestystekijöiden saavuttaminen edellyttää esimiehiltä muutososaamista, joka liittyy toimintatapojen muuttamiseen, henkilöstön osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen sekä strategisten tulostavoitteiden saavuttamiseen.

## 4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan organisaatiossa. Henkilöstöjohtaminen on organisaation henkisestä pääomasta huolehtimista ja sillä varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2009, 20.) Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, joka on erityisen tärkeää muutostilanteissa. Henkilöstön jaksaminen ja sitoutuminen parantavat työn laatua ja tuloksellisuutta. (Tammi 2007, 3.)

Ulrich (1997) on jakanut henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit neljään alueeseen. Kentät on jaettu aikajänteen ja toiminnan kohteen perusteella (Viitala 2009, 28). Aikajänne kulkee tulevaisuuden ja päivittäisen toiminnan välillä (strateginen toiminta - operatiivinen toiminta) ja toiminnan kohde prosessien ja ihmisten johtamisen välillä. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa huomioidaan näitä kaikkia neljää ulottuvuutta. (Kuvio 1.)



**KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät Ulrichin (1997) mukaan (Viitala 2009, 29)**

Kuvion 1 vasemmalla puolella esitetyt roolit liittyvät prosessien johtamiseen ja kuuluvat pääsääntöisesti yrityksen ylimmän johdon ja henkilöstöhallinnon tehtäviin. Kuvion oikealla puolella käsitellään lähiesimiehen työkenttää, jota on mm. päivittäinen ihmisten johtaminen. Tämän kehittämistyön teoriaosuudessa käsittelemme lähiesimiehen työkenttään kuuluvina osa-alueina tulevaisuuteen suuntaavasta toiminnasta strategista henkilöstöjohtamista ja päivittäisestä toiminnasta henkilöstön ohjausta ja tukemista (ks. Viitala 2009, 29). Kehittämistyömme tutkimuksen osuus jäsentyy näiden johtamistehtävien välissä olevaan kenttään, joka on uudistumisen ja muutoksen johtamista.

*Strategisella henkilöstöjohtamisella* varmistetaan organisaation kehittämishaasteiden toteutumista ja sen edellyttämän osaamispuhjan saavuttamista. Henkilöstöstrategia täydentää organisaation toimintastrategiaa pitäen huolta siitä, että onnistumisen edellytykset henkilöstön voimavarojen osalta täyttyvät. (Viitala 2009, 29.)

*Organisaation infrastruktuurin johtamisella* luodaan järjestelmiä ja toimintamalleja, jotka ovat perustana organisaation työntekijöiden kehittymiselle ja toimimiselle. Infrastruktuurin alle kuuluvat mm. rekrytointi ja kehittämissprosessit, palkitsemisjärjestelmät ja henkilöstöpalvelujen organisointi ja johtaminen sekä näiden jatkuva kehittäminen. (Viitala 2009, 29 - 30.)

*Henkilöstön ohjaus ja tukeminen* ovat ihmisten päivittäiseen johtamiseen liittyvää toimintaa. Sen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytyksiä tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen liittyy päivittäisten ongelmien ratkaisua ja työntekijöiden tarpeisiin vastaamista. Henkilöstötoimintojen tehtäviin kuuluu myös esimiesten tukeminen ja johtajuuden kehittäminen. (Tammi 2007, 5 - 6; Viitala 2009, 30.)

*Uudistumisen ja muutoksen johtamisen* sisältöalueisiin kuuluvat muutosten läpiviemien varmistaminen, organisaatiokulttuurin muuttaminen sekä organisaation ja henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittäminen. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on muun muassa arvioida muutostarpeita ja luoda suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. (Aro 2011, 3; Aro 2002, 80, 84; Viitala 2009, 30.)



## 5 SAVONLINNAN KAUPUNGIN TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUSKYSELY

Savonlinnan kaupungin strategiaan on yhtenä tavoitteena kirjattu henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen, jota mitataan vuosittain toteutetulla kyselyllä. Kyselyllä saadaan tietoa työyhteisöjen tilasta ja toimivuudesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Kysely toimii työyhteisöjen kehittämisen välineenä antaen tietoa kaupunkiorganisaation työyhteisöjen kehittämistarpeista. Työyhteisön toimivuuskysely on toteutettu vuosina 2008 ja 2009, minkä jälkeen kysely toteutetaan joka toinen vuosi. Työyhteisön toimivuuskyselyn osa-alueet ovat esiteltyinä taulukossa 6. (Henkilöstökysely 11/2009.)

### TAULUKKO 6. Työyhteisön toimivuuskyselyn osa-alueet (Henkilöstökysely 11/2009)

1. Perustehtävän toteutuminen	8. Ongelmien käsittely
2. Työyhteisön tavoitteet	9. Johtaminen
3. Työn suunnittelu	10. Pelisäännöt
4. Työn kuormittavuus	11. Tiedonkulku
5. Oman työn kuormittavuus	12. Työstä saatu palaute
6. Kokousten toimivuus	13. Suhteet muihin työyhteisöihin
7. Työyhteisön ilmapiiri	14. Kehityskeskustelut

Parhaiten koko kaupungin organisaatiossa toteutuivat perustehtävä ja työyhteisön tavoitteet. Näiden vastausten keskiarvo jäi alle kahden asteikolla 1 - 5. Työyhteisön toimivuuskyselyyn vuonna 2008 vastasi 496 työntekijää, joka on 54 % henkilöstöstä ja vuonna 2009 vastaavat luvut olivat 506 työntekijää eli 55 % henkilöstöstä. (Henkilöstökysely 11/2009.)

**TAULUKKO 7. Työyhteisön toimivuuskyselyn tulokset vertaillen vuosia 2008 - 2009 (Henkilöstökysely 11/2009).**

	2008	2009
<b>Perustehtävien toteutuminen</b>	<b>1,87</b>	<b>1,81</b>
<b>Työyhteisön tavoitteet</b>	<b>1,98</b>	<b>1,86</b>
Työnsuunnittelu	2,28	2,16
Työn kuormittavuus	2,68	2,58
Oman työn kuormittavuus	2,72	2,64
<b>Kokousten toimivuus</b>	<b>2,57</b>	<b>2,46</b>
<b>Työyhteisön ilmapiiri</b>	<b>2,35</b>	<b>2,20</b>
Ongelmien käsittely		2,46
Ongelmien käsittely	2,58	2,39
<b>Johtaminen</b>	<b>2,40</b>	<b>2,27</b>
Pelissäännöt	2,23	2,18
<b>Tiedonkulku</b>	<b>2,42</b>	<b>2,37</b>
<b>Työstä saatu palaute</b>	<b>2,45</b>	<b>2,60</b>
Suhteet muihin yksiköihin	2,46	2,42

Tuloksia luetaan siten, että mitä pienempi luku, sen paremmin asiat ovat toteutuneet, ja mitä suurempi luku, sen enemmän on kehittämistarvetta. Eniten kehittämistä koettiin olevan (taulukko 7): *työn kuormittavuudessa, oman työn kuormittavuudessa, kokousten toimivuudessa ja ongelmien käsittelyssä*. Kaikissa edellä mainituissa osa-alueissa oli kuitenkin tapahtunut parannusta vuosien 2008 ja 2009 välillä. *Työstä saatu palaute* oli ainut, jossa keskiarvo oli heikentynyt vuosien 2008 ja 2009 välillä. Eniten kehittymistä vuoden aikana oli tapahtunut ongelmien käsittelytaidoissa, työyhteisön ilmapiirissä ja johtamistaidoissa. Vuoden 2008 kyselyn perusteella työyhteisöissä aloitettiin kehittämistoimenpiteitä, joiden vaikutuksen voi olettaa olevan nähtävissä uusimmissa kyselyjen tuloksissa. (Henkilöstökysely 11/2009.)

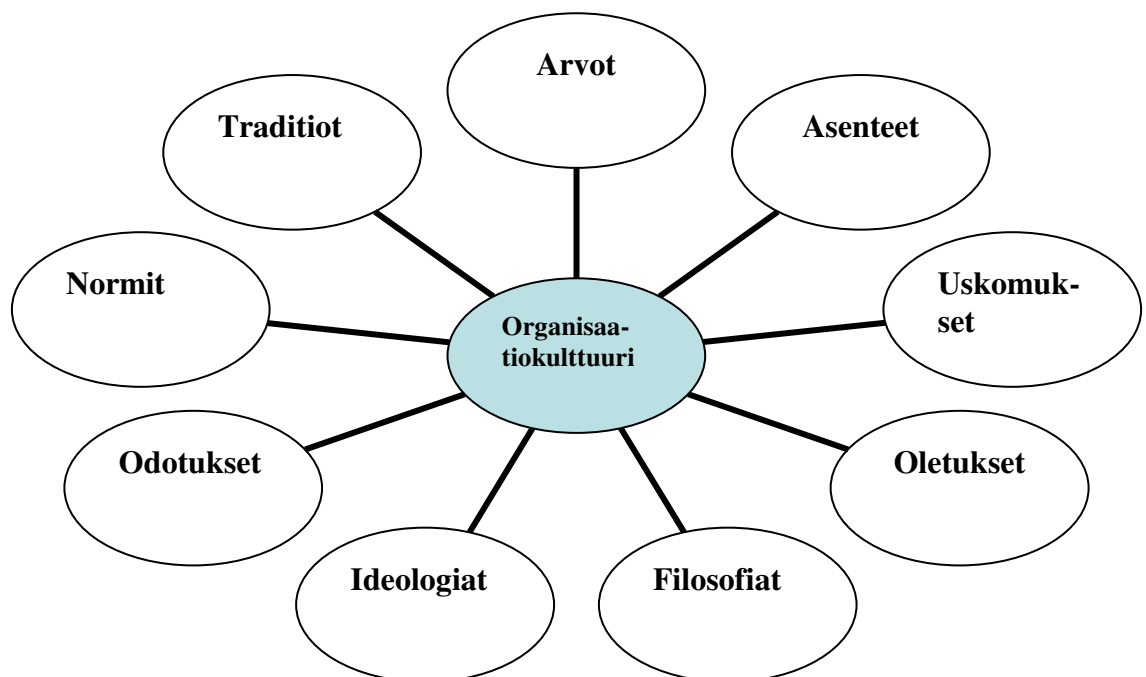
Kehittämistyössämme käsittelemme muutosjohtamista esimiesten näkökulmasta. Siten työyhteisön toimivuuskyselyssä kiinnostavat erityisesti ne osa-alueet, joissa on eniten kehittämisen tarpeita. Työyhteisön toimivuuskyselyn vastaukset toimivat esimiehille tehdyn haastattelun peiliaineistona. Mikäli haastattelu vahvistaa jo saatua tietoa, haastattelun kautta voidaan löytää kehittämisideoita ja keinoja kyseisten osa-alueiden parantamiseen.

## 6 ORGANISAATIO OPPIJANA

### 6.1 Organisaatiokulttuuri oppimisen mahdollistajana

Organisaatiokulttuurin merkitys on oleellinen osa oppimisprosessia, kun tarkoituksena on kehittää toimintaa. Organisaation kulttuurin muuttaminen on hidas prosessi, jonka oppiva organisaatio voi mahdollistaa. Kulttuurin merkitystä ei voida sivuuttaa, vaan se on tiedostettava, jotta kulttuuria pystytään hyödyntämään oppimista edistävänä tekijänä. (Valpola 2004, 154 - 155.) Kulttuurin voi määritellä helposti ymmärrettävästi ”kulttuuri on kuin vesi kalalle: vasta kuivalla maalla kala huomaa veden merkityksen” (Valpola 2007, 17).

Organisaatiokulttuuri (kuvio 2) on kokonaisuus arvoja, asenteita, uskomuksia, oletuksia, filosofioita, ideologioita, odotuksia, normeja ja traditioita, jotka ovat kaikki yhteisinä mutta vaikeasti ilmaistavina organisaatioissa ja joilla on vaikutusta organisaation elämään (Valpola 2007, 17). Kulttuurin jakavat organisaation ihmiset ja kulttuuriin opetetaan, se omaksutaan ja se toimii yhteisön koossapitävänä voimana. Kulttuuria myös tulkitaan ja sen voi vaistota, kun tulee uuteen paikkaan. Yleensä oma kulttuuri tiedostetaan vasta, kun kohdataan uusi tilanne ja kulttuuri joutuvat arvioitavaksi. (Valpola 2004, 147–148.)



KUVIO 2. Organisaatiokulttuuri (Valpola 2007, 17)

Organisaatiokulttuuri on Scheinin (1991) määrittelemänä organisaation perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on organisaation jäsenille yhteinen ja joka määrää organisaation näkemystä itsestään (Viitala 2008, 52). Organisaation näkymättömästä kulttuurista on kirjallisuudessa käytetty myös käsitteitä hiljaiset voimat, organisaation alitajunta ja haamusysteemi. Näissä kaikissa viitataan organisaation näkymättömämpään kulttuurin osaan eli vuorovaikutukseen, toimintatapoihin, arvoihin, asenteisiin, perinteisiin ja organisaation ”henkeen”. (Kangaspunta 2011.) Organisaation kulttuurin analysoiminen ja siitä keskusteleminen auttavat tekemään sitä osittain näkyvämmäksi ja tiedostetummaksi, jolloin siihen voidaan myös muutoksella pyrkiä vaikuttamaan (Valpola 2004, 155).

## 6.2 Oppiva organisaatio ja sen edellytykset

Oppivan organisaation käsite on tullut tunnetuksi Peter Sengen 1990 julkaistusta kirjasta *The Fifth Discipline*. Sengen työ perustui organisaatioiden oppimista käsittelevään tutkimukseen ja Chris Argyrisin ajatuksiin yksi- ja kaksikehäisestä oppimisesta. Sengen mukaan (1990) organisaatioiden tulee oppia oppimaan ja hänen mielestään oppivalle organisaatiolle ominaista ovat seuraavat osatekijät (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 165):

- systeemiajattelu
- itsensä hallinta
- henkiset mallit
- yhteinen visio
- tiimissä oppiminen

*Systeemiajattelu* pitää sisällään ajatuksen siitä, että vaikka organisaatio on monimutkainen kokonaisuus, jonka osat kytkeytyvät toisiinsa, sen toiminnassa on nähtävissä ja havaittavissa säännönmukaisuuksia, joihin voi luonnostaan liittyä ongelmia. Organisaatio voi erilaisten systeemien avulla määrittää tyypillisiä ongelmiaan ja oppimisen esteitä. *Itsensä hallinnalla* on oppivassa organisaatiossa suuri merkitys, sillä organisaatioiden oppiminen pohjautuu yksilöiden kehittymiseen. On tärkeää, että yksilöt haluavat kehittää itseään ja siten työskennellä organisaatiossa sovittujen yhteisten tavoitteiden eteen. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 165 - 166.)

*Henkisillä malleilla* Senge (1990) tarkoittaa organisaation kulttuuria, joka ohjaa organisaation toimintaa. Oppiva organisaatio tiedostaa nämä mallit ja samalla suhtautuu uteliaasti siihen, miten ne vaikuttavat organisaation kehitykseen. *Yhteisen vision* oppivassa organisaatiossa tulisi Sengen (1990) mukaan olla työntekijöiden hyväksymä ja ymmärtämä, ja lisäksi sen tulisi sulautua työntekijöiden omiinkin pyrkimyksiin ja tavoitteisiin. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 165 - 166.)

*Tiimissä oppiminen* perustuu ryhmän toimintaan ja sen käymään sisäiseen dialogiin ja keskusteluun. Ryhmässä voi tapahtua oppimista, kun sallitaan kokeiluja, käydään avointa ja uutta etsivää dialogia sekä kyetään tehokkaaseen johtopäätöksiä tekevään keskusteluun. Vertailuoppimista pidetään tehokkaana oppimisen varmistuskeinona. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 165 - 166.)

### **6.3 Muutokseen oppiva organisaatio**

Sydänmaanlakka (2007) määrittelee älykkään organisaation ominaisuuksina kyvyn nähdä muutostarpeensa, oppia nopeasti ja viedä uudet asiat käytäntöön nopeasti. Oppimisprosessina muutos tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Muutosta edistävinä prosesseina organisaatiossa ovat strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisprosessit. (Sydänmaanlakka 2007, 218.)

Viitala (2008) muistuttaa organisaation oppimisen perustuvan aina siellä oleviin ihmisiin ja heidän oppimiseensa. Käytännössä siis organisaation uudistumisen takana on ihmisten toisin tekemisen taito, sen tukeminen ja uudistaminen, mikä näkyy organisaation kulttuurin muutoksina, kuten liikeidean, vision, strategioiden, teknologian, rakenteiden, toimintamallien, tuotteiden ja palveluiden uudistamisena. Vaikka oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaation kykyä havainnoida ympäristöään ja uudistaa toimintaansa, sillä käytännön tasolla tarkoitetaan kuitenkin ihmisten uudistumisen kykyä. (Viitala 2008, 52 - 55.)

Oppimista kuvataan myös käsitteillä pinta- ja syvätason oppiminen ja rutiini- ja uudistava oppiminen, joilla viitataan oppimisen vaikuttavuuteen - siihen, miten oppiminen siirtyy mielen työskentelystä käytännön toteutukseen ja tulee todelliseksi ulottuen organisaation toimintakulttuuriin muuttuvina käsityksinä, arvoina, asenteina ja toiminta-

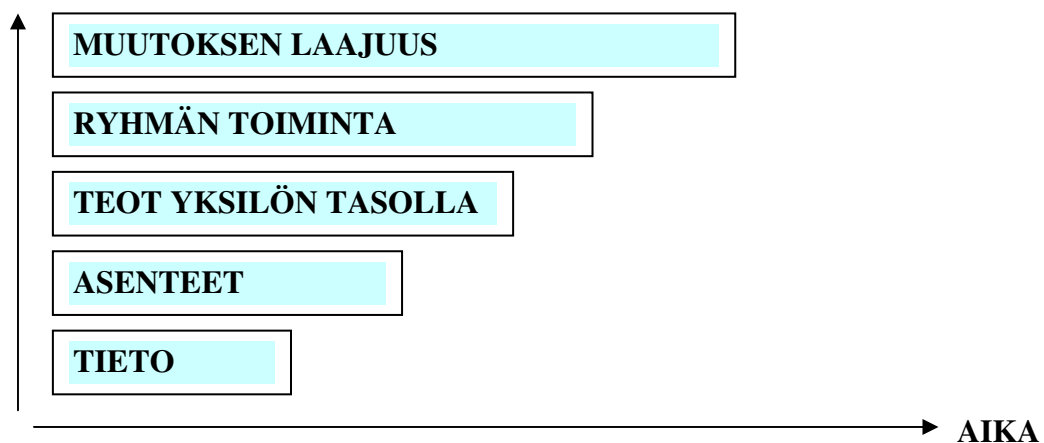
tapoina. Oppimaan oppimiseksi eli yksilötasolla metaoppimiseksi kutsutaan yksilön kykyä tiedostaa ja analysoida omaa oppimistaan, jonka varassa voi tehdä valintoja oppimisstrategiaansa ja säädellä oppimisprosessiaan. (Viitala 2008, 52 - 55.) Viitala kuvaa organisaation oppimista oppimisen tasoina (kuvio 3), joissa eritellään yksilön oppiminen, ryhmän oppiminen, organisaation oppiminen sekä verkoston oppiminen, jonka merkitys tulevaisuuden verkostoituneessa yhteiskunnassa tulee kasvamaan (Viitala 2008, 57).



**KUVIO 3. Organisaation oppimisen tasot (Viitala 2008, 57)**

#### 6.4 Oppimisen eteneminen

Hersey ja Blanchard (1983) ovat havainnollistaneet oppimisprosessin etenemistä ja oppimisen tasoja (kuvio 4). Oppimista tapahtuu tiedon, asenteiden, yksilön ja ryhmän käyttäytymisen tasolla. Muutoksen laajuus etenee asteittain ja vaatii aikaa ja edellisten tasojen toteutumista. (Viitala 2008, 181.)



**KUVIO 4. Ihmisen oppimisen tasot (soveltaen Viitala 2008, 181)**

Helpoin ja nopein muutoksen taso on tiedon taso, jota voidaan levittää organisaatiossa laajasti ja nopeasti. Asennetason muutos ihmisessä tapahtuu paljon hitaammin vaatien

selkeää, laajaa ja syvällistä perustelua sekä useita toistoja, omakohtaisia kokemuksia ja monesta eri suunnasta tulevaa vahvistusta. Vasta syvällisen tiedon omaksumisen jälkeen tapahtuu asennetason muutos. Asenteen muuttuminen edellyttää myös tunneta-solla hyväksymistä ja uuden tiedon merkitykselliseksi kokemista. (Viitala 2008, 181 - 182.)

Kolmas muutostaso on ihmisen käyttäytymisen taso, mikä on usein edellisiä tasoja vaikeampi, koska ihmisen käyttäytymismuutoksiin vaikuttavat yksilölliset muutos-valmiudet. Toiset ovat uteliaita ja innokkaita uusille kokemuksille ja hakevat uusia tapoja jatkuvasti, ja toiset ovat turvallisuushakuisempia haluten pysytellä tutuissa ta-voissaan. Muutoksessa tarvitaan eturivin kokeilijoita, jotka aloittavat muutosta ollen esimerkkinä ja toisten rohkaisijoina. Vasta kun riittävän moni toimii uudella tavalla, voidaan puhua muutoksesta ryhmän toiminnassa ja vaikutuksista organisaation toimin-takulttuuriin. (Viitala 2008, 181 - 182.)

## **7 OSAAMISEN JOHTAMINEN**

Viitalan mukaan osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välille, koska organisaation tietämys, toimintamal-lit, prosessit ja rakenteet kehittyvät yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen varassa (Viitala 2008, 109). On siis kyse yksilön osaamisen ja oppimisen ohjaamisesta ja joh-tamisesta ja siitä, kuinka organisaatiossa ja esimiestyössä mahdollistetaan ja tuetaan yksilön oppimista ja osaamisen kehittymistä ja yhteisössä osaamisen jakamista strate-gian suuntaisesti.

Viitalan mukaan *silta* organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välille syntyy kahdesta asiasta, joiden kehittyneisyys ratkaisee organisaation osaamisen ja oppimisen tason. Silta muodostuu organisaation sosiaalisista prosesseista ja organisaatoraken-teista, joiden tukemana osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen mahdollistuvat. Sosi-aalisissa prosesseissa ihmiset vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Organisaation rakenteiden, järjestelmien ja toiminta-mallien tulisi olla sellaisia, jotka ohjaavat, pakottavat, tukevat ja luovat osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen prosesseja organisaatioon. (Viitala 2008, 165.)

Organisaation oppimista tutkittaessa on kiinnitetty huomiota organisaatorakenteeseen, koska byrokratian ja pitkien päätöksentekoketjujen on sanottu haittaavan oppimista. Sen sijaan toimintarajat ylittävien tapaamisten ja prosessikeskeisyyden on todettu edistävän oppimista organisaatiossa. Oppimista voidaan siten mahdollistaa kannustamalla ihmisiä avoimuuteen ja uteliaisuuteen sekä saattamalla taustoiltaan ja osaamiseltaan erilaiset ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Helpoimmillaan organisaation kehittämistä tapahtuu kahvitauoilla erilaisten ihmisten kohdatessa toisiaan dialogissa. (Karlöf, Helin Lövingsson 2004, 165 - 166.)

Uudistumisen edistämisen näkökulmasta olennaista on horisontaalinen näkökulma: toimintaprosessi- ja systeeminen näkökulma. Toimintaprosessin näkökulmasta uudistuminen on yksi jatkuva prosessi muiden joukossa. Systeemisestä tai systeemin näkökulmasta muutokset ovat uudistumista edistäviä. Parhain muutoskyky saavutetaan, kun mahdollistetaan itseorganisoituminen tarjoamalla siihen sopivat puitteet. (Aro 2011.)

## **7.1 Oppimista edistävä johtajuus ja sen tehtävät**

Toiset organisaatiot pystyvät muutoksiin muita paremmin, eli organisaatioiden kyky tukea ihmisten uudistumista ja oppimista on erilainen. Organisaation oppimista edistävä johtaja kiinnittää huomiota oppimiseen ja edistää sitä. Viitalan mukaan esimiehen tehtävälouottuvuudet osaamisen johtamisessa ovat seuraavat (Viitala 2008, 273):

- oppimisen suunnan selkiyttäjä
- oppimisprosessien tukija
- oppimista tukevan ilmapiirin rakentaja ja
- omalla esimerkillä vaikuttaja

*Suunnan selkiyttäjänä* johtaja auttaa jokaista työyhteisön jäsentä tiedostamaan organisaation toiminnan tilaa ja tavoitteita sekä näiden kautta osaamisen tilaa ja osaamistarpeita ja -tavoitteita. Osaamisen kehittämisen tärkeimpiä taustatyökaluja ovat visio, strategiat ja tavoitteet, asiakkaan tarpeet ja palautteet, laadun kriteerit ja toimintaprosessia koskevat palautetiedot. (Viitala 2008, 273 - 274.)



*Oppimisprosessien tukemisella* tarkoitetaan kokonaisosaamisesta huolehtimista, jossa tarvitaan sekä ryhmä- että yksilötason osaamisten määrittelyä, tulevan tarpeen ennakkointia, tilan arviointia ja kehittämissuunnitelmien laadintaa, kehittämisen toimenpiteitä ja onnistumisen seuranta. (Viitala 2008, 273 - 274.)

*Oppimista edistävän ilmapiirin* kehittämiseen kuuluvat koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ja esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Oppimista tukeva ilmapiiri on yhteisöllinen sisältäen luottamusta ja yhteistä tahtoa. Esimiehen tulee tietoisesti rakentaa sellaista keskustelua työyhteisössään, joka lisää ryhmän kyvykkyyttä yhteistyöhön ja ristiriitojen ratkaisuun. (Viitala 2008, 273 - 274.)

*Esimerkillä johtaminen* on perusta edellä mainituille tehtävälueille. Esimiehen oma suhtautuminen omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen on esimerkkinä muille. Esimiehen tulee itse tehdä ensimmäisenä niitä asioita, joita hän odottaa muilta. Tärkeimpiä työkaluja osaamisen johtamisessa ovat kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, arvioinnit sekä kehittämissuunnitelmat. (Viitala 2008, 273 - 274.)

## **7.2 Muuttuva toimintaympäristö oppimisen käynnistäjänä**

Nykyistä työelämää kuvaa hyvin muutosherkkyys. Työt ovat vaihtelevia tehtäväkokonaisuuksia, jotka vaativat työntekijältä kokonaisvaltaista osaamista. Esimiehet toimivat moninaisten haasteiden edessä, joten oman tukiverkon on oltava kunnossa, jotta voi motivoida työntekijöitä kehittymään ja oppimaan muutosten ja paineiden keskellä. (Tammi 2007, 12.) Myös oman osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista, sillä työtehtävät muuttuvat entistä laajemmiksi ja haasteellisimmiksi (Sydänmaanlakka 2008, 228).

Monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä yksilön on kyettävä jatkuvasti tuottamaan uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Muutos on yleensä oppimisprosessin käynnistäjä ja ylläpitäjä ja toisaalta organisaation oppiminen mahdollistaa muutoksen. Sekä muutos- että oppimisprosessiin katsotaan kuuluvaksi seuraavia vaiheita: nykytilassa ilmenevä kitka tai ristiriita,

kyseenalaistamisen synnyttämä murrosvaihe, ongelman määrittely, uusien ratkaisujen etsintä ja uuden toimintamallin vakiintuminen. (Viitala 2008, 55.)

Osaamisen on todettu olevan yhteydessä työsuorituksen sujuvuuteen ja laatuun sekä yksilön työmotivaatioon. Oppimisen kautta tavoitteeseen tähtäävät tietoiset suoritukset voivat muuttua automaattisesti sujuviksi operaatioiksi. Engeströmin (1984) mukaan muuttuvassa toimintaympäristössä on yhä enemmän tehtäviä, joita ei ole voitu harjoitella tai josta ei ole kokemusta. Nämä tehtävät ovat tietoisien tarkastelun ja kehittämisen kohteena. Samaan aikaan vähenee niiden tehtävien määrä, jotka pysyisivät tietyssä tilassa ja joita voisi tehdä rutiinilla. (Viitala 2008, 104.)

## **8 MUUTOSJOHTAMINEN**

Muutosjohtamisesta tuli oma johtamisteoriansa asia- ja ihmisten johtamisen rinnalle vasta kymmenisen vuotta sitten, jolloin toimintaympäristön muutosvauhti alkoi näkyä johtamistutkimuksissa (Viitala 2008, 299). Muutosjohtaminen on perinteisesti hahmoteltu vertikaalisesta näkökulmasta (top-down) ja muutokset ovat olleet normaalin toiminnan häiriötiloja. Johtajat ovat johtaneet muutoksia ja kertoneet, miten pitää muuttua jännittäen, kuinka työntekijät suhtautuvat muutokseen. Perinteisessä muutosjohtamisessa on myös korostunut kontrolli. (Aro 2011.) Toimintaympäristössä tapahtuvien jatkuvien muutosten myötä muutoksista on tullut osa organisaatioiden arkipäivää ja muutosten johtamisesta johtajuuden tärkeimpiä ja haasteellisimpia tehtäviä (Sydänmaanlakka 2008, 16; Tammi 2007, 6).

Yksi tuoreimmista johtajuuskäsityksistä muutosjohtamiseen liittyen on uudistava eli transformatiivinen johtajuus. Tähän katsotaan sisältyvän luovuuden ja innovatiivisuuden edistämistä, tietoisuuden tason nostamista yhteisössä, johtamisen kykyä inspiroida ja tuottaa uudistusta organisaatiossa. Tällöin johtamisen kohteena ja osaamisen haasteena ovat ihmisessä olevan kyvykkyyden ja energian vapauttaminen, osaamisen liikkuvuuden lisääminen organisaation sisällä, motivaatiosta huolehtiminen, kyseenalaistamiseen ja uusien näkökulmien hakemiseen rohkaiseminen, ulkoisen ja sisäisen kommunikaation edistäminen, tutkimuksellinen ote ja ajoittaiset uudelleen organisoinnit. (Viitala 2009, 303 - 304.)

## 8.1 Käsitteitä muutoksesta

Muutoksesta puhuttaessa viitataan muuttumiseen ja kehittymiseen (Tammi 2007, 11). Emeritusprofessori Heikkilän mukaan (2008) muutos lähtee ihmisestä ja uuden luominen ihmettelystä. Kerttula (2009) määrittelee muutoksen johtamisen prosessiksi, jonka vaikutuksesta organisaation rakenne ja toimintaperiaatteet muuttuvat. Johdon tehtävänä on helpottaa tuota muutosta tulkitsevan kerronnan prosessilla. Tällainen kerronta ohjaa organisaatiota määrittelemällä tulevan toiminnan periaatteita, ja se pyrkii yhdistämään uusia ja vanhoja rakenteita ja toimintaperiaatteita. Kerronta käynnistää organisaation jäsenten tulkintaprosessin siitä, miltä tulevaisuus saattaisi näyttää.

Aro (2002) puhuu ulkoisista ja sisäisistä muutoksista. Ulkoisia muutoksia hän kuvaa nopeiksi, konkreettisiksi ja tiettyinä ajankohtana tapahtuviksi. Sisäiset muutokset ovat vastaavasti hitaita ja mielen sisällä tapahtuvia transformaatioita, joiden alkua ja loppupistettä ei voi tarkasti määritellä. Sisäistä muutosta eli transformaatiota voidaan kutsua myös kehittymiseksi. Tavallista on, ettei muutosprosessin alkuvaiheessa ole selkeää kuvaa lopputuloksesta, pikemminkin on olemassa karkea idea, joka tarkentuu prosessin edetessä. (Aro 2002, 29 - 31.) Onnistuvassa muutoksessa edellytyksenä on muutosten tunnistaminen, koska se ohjaa keinojen valitsemista ja muutosprosessin suunnittelua. Osa muutoksista tehdään nopeasti, ja osa kehittyy hitaammin toiminnan avulla. (Valpola 2007, 6.)

## 8.2 Uudistumisen johtaminen Aron mukaan

Uudistumisen johtamisen taustalla on hyvin humaani ja positiivinen ihmiskäsitys, joka luottaa ihmisiin ja rohkaisee heitä kukoistamaan. Uudistumisen johtamisesta kolmen C:n kautta puhuu myös Aro (2011), joka korostaa luottamuksen kautta sitouttamista ja sitoutumisen kautta onnistuneeseen tulokseen pääsemistä. Aron (2002; 2011) kolme C:tä ovat

- viestintä – communicating
- osallistaminen – contributing ja
- sopimuksen neuvottelemineen - contracting

*Viestintä* viittaa avoimeen, suoraan ja läpinäkyvään organisaatiokulttuuriin (Aro 2011, 23; Aro 2002, 75 - 76.) Muutoksen mukana tulee epävarmuutta, joka yksittäisen työntekijän kohdalla on oman tulevaisuuden pohdintaa: ”Miten minulle käy?” Muutoksen ympärillä pyörii helposti huhuja, jotka kuluttavat työkykyä. Tärkeintä muutoksessa on riittävä, perusteellinen tiedottaminen oikeaan aikaan. (Kaistila 2005, 16.) Tietoa ei tule pantata, vaan viestinnän tulee olla avointa ja keskustelevaa. Asioiden avoin keskustelu nopeuttaa työyhteisön sopeutumista muutokseen, sillä keskustelu kasvattaa työyhteisöä muutoksen tavoitteiden suuntaan. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kysellä ja saada vastauksia kysymyksiin. Yksikkökohtaiset palaverit ovat tärkeitä keskustelupaikkoja, vaikka mitään oleellista ei muutokseen liittyen olisi tapahtunutkaan. (Tammi 2007, 4.)

Tiedottamisessa on tärkeää, että esimies pystyy kertomaan henkilöstölle muutoksen tarpeen niin, että henkilöstö ymmärtää, mitä hyvää muutoksella saadaan aikaan. Työntekijät haluavat tietää rehelliset ja uskottavat perusteet päätöksille ja tavoitteille. (Järvinen 2001, 97 - 99; Tammi 2007, 11; Valpola 2007, 22.) Viestejä on hyvä toistaa, ja viestinnässä kannattaa käyttää erilaisia kanavia, jotta viesteillä saavutetaan kaikki työntekijät ymmärrettävästi. Viestinnän tulee olla suunnitelmallista, ja viestinnän yhteydessä kannattaa valmistautua vastaamaan tärkeisiin ja olennaisiin kysymyksiin. (Valpola 2007, 23.) Viestinnässä olennaisia asioita ovat (Valpola 2004, 62 - 63; Valpola 2007, 22):

- viestin selkeys
- viestin tavoitettavuus
- keskustelumahdollisuus.

Avoimessa, suorassa ja läpinäkyvässä kulttuurissa ilmapiiri ja käytännöt tukevat muutosta ja *ihmisten osallistumista*. Ihmisellä on tarve autonomiaan eli riittävään itsenäisyyteen, kompetenssiin eli oman kyvykkyyden ja osaamisen tunteen säilyttämiseen sekä läheisyyteen, jolla viitataan oikeuteen saada tukea ja kannustusta työssään. (Aro 2002, 54 - 59.) Työntekijät osallistetaan muutoksen suunnitteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa kertomalla organisaation kehittämisestä oikeaan aikaan. ”Ylhäältä tulevat” muutospaineet herättävät muutosvastarintaa siksi, että asiat vain tapahtuvat. Tällöin yksittäisten työntekijöiden tunteille ja toiveille ei ole tilaa. Vastarintaa

lievittää mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin. Vaikuttamisen mahdollisuus lisää myös työntekijöiden työnhallinnan tunnetta. (Tammi 2007, 4.)

*Psykologinen sopimus* on niiden odotusten kokonaisuus, jotka yksilöllä on organisaa-tiotaan ja työtään kohtaan. Käsitteellä kuvataan työntekijän ja työnantajan psykologista suhdetta, joka on sisäsyntyisen työmotivaation pohjalla. Yksilön sitoutumiseen vaikuttaa se, miten psykologiset perusmotiivit toteutuvat muutoksessa. (Aro 2011; Aro 2002 66 - 67.) Sitoutuminen koostuu kolmesta ulottuvuudesta: 1) affektiivinen sitoutumi-nen, johon kuuluu emotionaalista kiintymystä ja samaistumista työorganisaatioon, jolloin sitoutuminen on tunnesidonnaista, 2) jatkuvuuteen sitoutuminen, jolloin on halu välttää jäsenyyden purkautumisesta aiheutuvia kuluja sekä 3) normatiivinen si-toutuminen, joka perustuu moraaliseen velvollisuuteen jatkaa organisaatiossa.

Psykologinen sopimus on usein kirjoittamaton ja sanaton, mutta sen merkitys sitoutu-misen kannalta on kuitenkin tärkeä. Psykologinen sitoumus voi kriisiytyä ja katketa-kin, jos työntekijän ja työnantajan odotukset eivät kohtaa toisiaan riittävän hyvin. (Aro 2002, 66 - 67.)

### **8.3 Onnistuneen muutoksen viisi tekijää**

Valpola (2007, 10) on käsitellyt viittä muutoksen osa-aluetta, jotka kaikki tarvitaan onnistuneeseen muutokseen (taulukko 8). Jos yksi matkalta puuttuu, muutosta ei saa-da aikaiseksi, vaan se unohtuu työlialta, jää kokeiluksi, tuottaa ahdistusta ja turhau-tumista tai jopa pettymystä ja kyynisyyttä muutosta kohtaan. Muutoksen toteutumisel-le saadaan hyvä tuki, kun muutosprosessin ja viestinnän avulla pidetään huolta näistä kaikista viidestä eri tekijästä.

*Muutostarpeen hyväksyminen* on perusta koko muutokselle. Muutostarve kertoo jokai-selle sidosryhmälle, miksi muutosta tarvitaan ja mitä sen avulla saadaan aikaan. Hy-väksyntää voidaan edistää mm. tosiasioiden kertomisella, kuten tunnusluvuilla ja vai-kuutuksilla tuloksellisuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja laatuun. Kun muutostarve hy-väksytään, päästään etsimään keinoja sen toteuttamiseen. (Valpola 2007, 10.)

**TAULUKKO 8. Onnistuneen muutoksen osatekijät (Valpola 2007, 10; Valpola 2004, 29)**

Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyky	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	<b>ONNISTUNUT MUUTOS</b>
Jos puuttuu					Muutos on viimeisenä työlistalla
	Jos puuttuu				Nopea alku, joka ei kestä
		Jos puuttuu			Ahdistusta ja turhautumista
			Jos puuttuu		Satunnaisia ponnisteluja, vääriä alkuja
				Jos puuttuu	Syvä pettymys ja kynnisyys

*Yhteinen näkemys* kertoo, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Yhteinen näkemys antaa perustiedot ratkaisukokonaisuudesta, ja sen kautta päästään tekemään yksityiskohtaisempia suunnitelmia, tavoitteita ja päätöksiä. Tässä vaiheessa esimiehen on tärkeää perustella muutoksen tarve ja halutut päämäärät. Yhteinen keskustelu lisää ymmärrystä ja mahdollistaa tavoitteiden yhteisen kirjaamisen. Muutoksen hyväksymisestä päästään yhteisen näkemyksen muodostumiseen. Keskustelun päämääränä on nähdä muutos mahdollisuutena, jolloin työntekijät voivat mm. kasvaa uusiin rooleihin ja vastuuseen. Muutoksen tavoitteet tulee kiteyttää muutamaksi ymmärrettäväksi ja helposti toistettavaksi viestiksi. Sanotaan, että viestin perillemenoon tarvitaan 17 toistoa. Ihmisten tulee siten voida kuulla, keskustella ja puhua muutokseen liittyvistä asioista useaan kertaan. (Valpola 2007, 14 - 15.)

Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan *muutosvoimaa*, jota voidaan saada aikaisemmista kokemuksista (Valpola 2007, 10 - 11). Positiiviset kokemukset lisäävät yksilössä myönteisyyttä ja negatiiviset kokemukset vastarintaa. Menneistä kokemuksistakin on tärkeää puhua ääneen ja todeta se, mitä niistä on voitu oppia ja miten uudesta muutoksesta voidaan selvitä. (Jalava 2001, 134 - 136; Tammi 2007, 4 - 5.)

*Ensimmäiset toimenpiteet* ovat oleellisen tärkeitä muutoksesta viestijöitä. Ensimmäisistä konkreettisista toimenpiteistä tehdään tulkintoja johdon sitoutumisesta, muutoksen tavoitetasosta ja vauhdista, jolla muutosta viedään eteenpäin. Juhlallinen aloitus, johon on satsattu paljon rahaa, voi antaa viestin, että nyt on rahaa tuhlattavaksi asti. Pieni ja vaatimaton alkukokous taas saattaa viestiä kiireettömyydestä, jolloin asioiden etenemiseen ei uskota. Johdon innostuneisuus, läsnäolo ja halu keskustella viestivät, että muutoksille on johdon tuki. Ensimmäiset toimenpiteet ja niistä viestiminen, pienistäkin asioista, osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Ne antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville ja vähintään kertovat sen, ettei aiottu muutos ole jäänyt yläkerrokseen tai pelkiksi ”Power Point”-esityksiksi. (Valpola 2004, 30 - 33; Valpola 2007, 10 - 11.)

*Ankkurointi käytäntöön* on pitkä ja määrätietoinen tie. Se tarkoittaa suunnitelmien viemistä käytäntöön. Toteutuneet suunnitelmat antavat työntekijöille tiedon siitä, miten tavoitteet vaikuttavat, mitä saavutetaan, mikä osoittautuu vaikeaksi ja vaatii lisää valmennusta ja toteutusaikaa. Hienosäätöä toimintaan tarvitaan pitkin matkaa, mutta visio ja ratkaisulinjat tulisi pysyä johdonmukaisina ja samoina. Ajallisesti tarvitaan vähintään vuosikierto kertomaan suunnitelmien toteutumisesta. (Valpola 2004, 30 - 33; Valpola 2007, 10 - 11.)

#### **8.4 Muutoksen eteneminen**

Muutos etenee vaiheittain ja voi yksilöllisesti kestää kuukausia tai jopa vuosia (Valpola 2007, 9). Muutosprosessissa yksilö ja työyhteisö käyvät läpi menneisyyttään, nykyisyyttään ja tulevaisuuttaan. Vanhasta on päästettävä irti, jotta voi rakentaa uutta. Tyhjyyden tila konkretisoi lopun, ja tyhjyyden kautta tiedostetaan muutoksen tarpeellisuus todelliseksi. Toisille ihmisille lopetus ja vanhasta luopuminen on epämieluisa katkos jatkuvuudesta. Muutosprosessin kolme perusvaihetta ovat (Valpola 2004, 35; Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 12 - 15)

- loppu (ending)                      taakse jättäminen
- tyhjyys (time of lostness)      välivaihe, kaaos
- alku (beginning a new).        uuden alku

Muutosprosessi alkaa sen tiedostamisesta, että *entinen toimintatapa on jätettävä taakse*, tällöin tilalle on löydettävä myönteisiä asioita. Taipumus palata vanhaan toimintatapaan on uuden alussa vielä vahvana. Siksi yhteinen arviointi (reflektointi) ja onnistumisen kokemusten huomioiminen uudessa viitekehyksessä on tärkeää muutoksen juurruttamiseksi. Uudet tavat tuottavat onnistumisia ja positiivisia kokemuksia ja luovat uskoa tulevaan, mutta usein tämä tapahtuu hitaasti ja vähitellen, joten se kaipaa huomioita ja kannustusta. Myös uuden alun vaiheessa on tärkeää yhdessä pysähtyä arvioimaan toimintakulttuurin muutoksia, tarkentaa yhteisiä pelisääntöjä ja toimintalinjoja sekä tehdä täsmennyksiä siihen, miten valittuja arvoja ja asioita käytännössä toteutetaan. On hyvä keskustella siitä, mitä jää taakse ja mitä siitä tullaan kaipaamaan. Muutoksesta voidaan rakentaa myönteistä onnistumisen kautta. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 12 - 15.)

*Tyhjyyden vaiheeseen* liittyy epävarmuutta mm. työ- ja henkilöstöjärjestelyihin. Asioiden tiedostaminen voi helpottaa epävarmuuden sietämistä. Tähän vaiheeseen voi liittyä epävarmuuden tunteen lisäksi mm. seuraavia asioita (Valpola 2004, 35):

- motivaatiotason laskeminen, jolloin töihin tarttuminen on heikompaa
- tuottavuuden lasku
- johdon ja muutoksesta vastaavien syyttäminen ja syyllistäminen
- epäluottamusta esimiehiä ja muutoksen perusteita kohtaan
- niiden syyllistyminen, joille näyttäisi käyvän paremmin
- säröjä ihmissuhteissa ja tavallista matalampi ärsytyskynnys
- huonojen valintojen tekemistä hätäntyneenä.

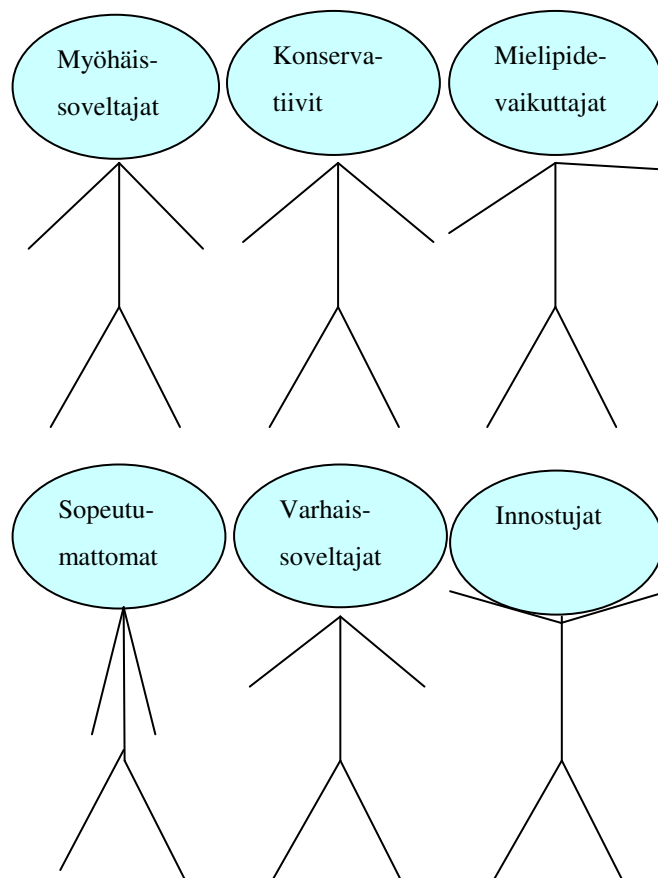
Vaikka tälle vaiheelle on varattava riittävästi aikaa ja keskustelumahdollisuuksia, yhtä aikaa on myös päättäväisesti ja selkeästi suunnattava eteenpäin, uuteen alkuun. Uusiin toimintatapoihin siirtymistä helpottaa, jouduttaa ja selkeyttää toiminnan ankkuroiminen uuteen visioon. (Valpola 2004, 35.)

Työyhteisöä voidaan ohjata asettamalla tavoite ja välitavoitteita, kuinka päämäärään pyritään. Heti ei tarvitse hypätä uuteen, vaan asioiden työstämiseen tulee varata aikaa. Hyvän esimiehen rooliin kuuluu viedä asiat loppuun asti niin, että tavoitteet saavutetaan. Tavoitteiden saavuttamista tulee seurata, arvioida, ja niistä annettava palaute on työyhteisölle tärkeä voimavara. (Hämäläinen ym. 2009, 121 - 122.)



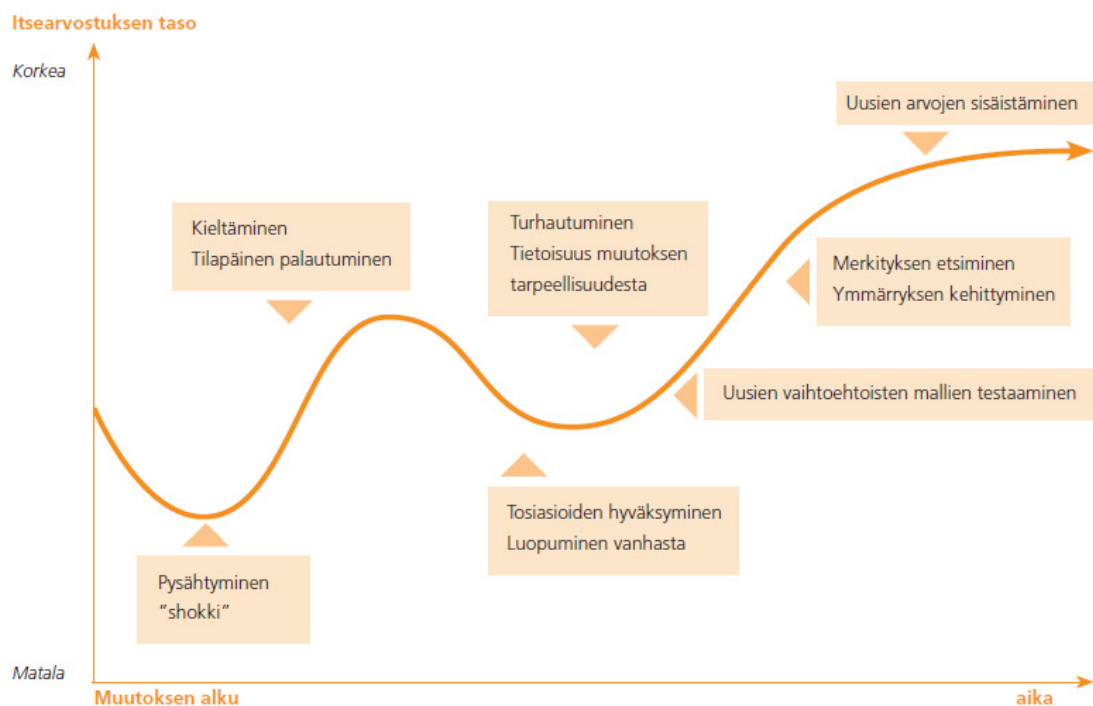
## 8.5 Yksilöiden sopeutuminen muutokseen

Yksilöiden sopeutuminen muutokseen pystytään karkeasti jakamaan seuraaviin rooleihin (kuvio 5). On yksilöitä, jotka *innostuvat aina kaikesta uudesta* haluten kokeilla ja nauttia uuden löytämisen viehätyksestä. *Mielipidevaikuttajat* miettivät, mikä on hyödyllistä organisaatiolle. *Varhaissoveltajat* ovat valmiita ottamaan uuden käyttöön ja testaamaan ideoita käytännössä. Nämä kolme ryhmää tarvitaan mukaan alusta alkaen, koska heillä on kyky eritellä muutoksesta organisaatiolle tarpeelliset muutokset. *Myöhäissoveltajat* seuraavat edellisten ryhmien esimerkkiä luottaen siihen, että asiat alkavat toimimaan ilman suurempia kokeiluja. He antavat myös periksi muutosvastarinnassa, kun valtaosa on ensin lähtenyt mukaan. *Konservatiivit* jäävät muutoksissa viimeisiksi, sillä he vastustavat muutosta joko passiivisesti tai aktiivisesti. Konservatiivien rooli on epäillä, jolloin organisaatiossa ei välttämättä tehdä ”oikeaa” muutosta vaan vain näennäismuutosta. (Valpola 2007, 9.) On myös työntekijöitä, jotka eivät tule sopeutumaan muutokseen koskaan (Tammi 2007, 4).



**KUVIO 5.** Yksilön erilaisia rooleja muutokseen sopeutumisessa (mukaihen Valpola 2007; Tammi 2007)

Tammi (2007) on kuvannut yksilöiden sopeutumista muutoksen edetessä ”muutoksen polkuna” (kuvio 6). Muutosvastarinta kulkee mukana kaikissa muutokseen sopeutumisen vaiheissa, ja voimakkainta se on muutoksen alussa. Muutosvastarinta nousee pintaan aika ajoin aaltoliikkeen tavoin. Muutokseen sopeutuminen alkaa alkusokista, jolloin muutos halutaan kieltää. Toiselle vaiheelle tyypillisiä ovat epävarmuuden tunteet. Ihminen haluaa puolustaa vanhaa ja pitäytyä siinä. Selkokielinen perustelu ja perustehävän kirkastaminen auttavat tästä vaiheesta eteenpäin. Uudelleen suuntautumisvaiheessa aletaan nähdä mahdollisuuksia tehden uusia valintoja ja kasvaen uusiin rooleihin. (Tammi 2007, 3.)



**KUVIO 6. Muutoksen polku (Tammi 2007, 5)**

Useimmiten muutosjohtamista vaikeuttavat ihmiset ja vanhat kulttuurit. Työntekijöiden yksilöllisten erojen huomioiminen on erittäin tärkeää muutosprosessissa. (Strömmer 1999, 89.) Muutokset tuottavat erilaisia tunteita, joista keskusteleminen ja joiden huomioiminen on tärkeää, jotta työyhteisö saadaan sitoutumaan organisaation strategiaan. Tunteiden käsittelyä ei kannata pelätä, sillä tunteiden kirjo muutoksessa vaihtelee pelosta iloon ja epävarmuudesta innostukseen. (Hämäläinen ym. 2009, 114 - 115.)

Muutoksessa koetut tunteet määräytyvät henkilön aiempien kokemusten ja hänen nykyisen elämäntilanteensa mukaan. Henkilö voi innostua muutoksesta, mikäli hänen aiemmat kokemuksensa samankaltaisesta tilanteesta ovat olleet positiivisia. Mikäli henkilön aiemmat kokemukset ovat negatiivisia, voi hänen suhtautumisensa muutokseen olla hyvinkin muutosvastainen. Muutoksen tuomat tunteet vaihtelevat aaltomaisesti muutoksen eri vaiheissa. Näitä tunteita tulee työstää tavalla tai toisella, etteivät ne kuormittaisi henkilöstöä ja ”söisi” organisaation voimavaroja. Tunteiden työstäminen vaatii aikaa, jota valitettavan usein on liian vähän ennen seuraavaa muutosta. (Juuti & Virtanen 2009, 118 - 120.)

Muutostilanteessa henkilöstö kokee pelkoa ja epävarmuutta, jotka liittyvät esimerkiksi oman osaamisen vanhentumiseen tai oppimiseen. Tuen tarve näkyy käyttäytymisessä muun muassa muutosvastarintana. Henkilöstön tukeminen on esimiehen tehtävä apunaan avoin keskustelu työntekijän kanssa niin, että työntekijä tulee ymmärretyksi. (Järvinen 2001, 97–98.) Juuti ja Virtanen (2004, 120) nostavat esille aikuismaisen tunteiden työstämisen, jolla he tarkoittavat tunteista puhumista avoimesti ja aidosti työpaikoilla. Työyhteisöjen kulttuurin ja johtamisen olisi tarpeellista muuttua sellaiseksi, että ne sallisivat tunteista puhumisen. Näin ollen muutosprosessin aiheuttamista tunteista puhuminen olisi normaalia ja hyväksyttävää, jolloin voitaisiin ymmärtää paremmin äärimmäisiäkin reaktioita. (Juuti & Virtanen 2004, 120.)

Järvinen (2001) korostaa muutokseen sopeutumisessa myös riittävää perehdytystä. Työntekijöille tulee tarjota koulutusta uusiin toimintatapoihin, jottei heidän tarvitse tuntea epävarmuutta siitä, ettei tietoa ole tarpeeksi saatavilla. Tukea ovat myös kuunteleminen ja osallistaminen muutoksen suunnitteluun, jolloin voidaan hyödyntää organisaatiossa olevaa osaamista ja kokemusta. (Järvinen 2001, 97–98.)

## **8.6 Esimiehen tehtävät muutoksen johtamisessa**

Muutosjohtaminen on luottamuksen rakentamista oman organisaation ja koko yhteisön tulevaisuuteen. Se on vuorovaikutteista yhteisen ymmärryksen luomista toimintaympäristön muutoksista ja tulevaisuudenkuvista ja strategian maastouttamista, perustetävän kirkastamista sekä strategisten valintojen näkymistä käytännön työssä. Taitava

muutosjohtaja saa ihmiset innostumaan muutoksen tekemisestä. (Uudistuva kuntatyö ratkaisun avaimet 2011.)

Muutosjohtaminen vaatii monien taitojen hallintaa: ihmisten johtamista, arvojohtamista sekä keskustelu- ja viestintätaitoja. Muutoksen johtamisen menetelmistä on hallittava ainakin seuraavia taitoja: 1) *Strateginen johtaminen* työyhteisön ja vastuualueensa tasolla osallistaa työntekijät. Strategian soveltamisessa vaaditaan 2) *organisaation kulttuurin muuttamisen ja organisaation kehittämisen taitoja ja* 3) muutoksen johtamisen apuvälineenä *toimintatutkimuksen menetelmän* hallitsemista. Toimintatutkimusta käsittelemme tarkemmin luvussa 8. (Juuti & Virtanen 2004, 160 - 163.)

Lisäksi Juuti ja Virtanen (2004) nostavat tärkeäksi apuvälineeksi muutoksen johtamiseen prosessikonsultaation, jolla tarkoitetaan reflektiivistä keskustelua, mikä voi toimia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Konsultaation avulla pyritään tarkastelemaan toimintaa ”tässä ja nyt” tunnistuen organisaation tilaa, kehittämishaasteita ja taitoa ratkaista ongelmia. Esimies ei yksin voi hallita näiden kaikkien menetelmien yksityiskohtia, mutta hänen tulee hallita niitä siinä määrin, että kykenee käynnistämään muutoksen pystyen valitsemaan asiantuntijoita muutoksen toteuttajiksi. (Juuti & Virtanen 2004, 160 - 163.)

Kotter (2002) muistuttaa, että muutoksen johtaminen ei synny analyysien ja raporttien kautta, koska se vaatii ihmisiltä käyttäytymistapojen muutosta. Ihmisten toiminta perustuu omiin kokemuksiin ja ammatilliseen näkemykseen, joten johdon esittämät analyysit ja raportit saattavat tuntua virheellisiltä. Usein ylin johtoporras ja työntekijät elävät erilaisissa maailmoissa eivätkä työntekijät sisimmässään sitoudu johdon esittämisiin näkökulmiin. Esimiesten tehtävänä on olla tässä välissä ja lainata puheisiin osia johdon puheista ja osia henkilöstön puheista pitäen yhteyttä molempiin suuntiin. Kotter antaa muutoksen johtajille ohjeeksi analyysien sijasta vedota ihmisten tunteisiin, sillä muutos etenee parhaiten kaavalla: havaitse – koe – muutu, ei kaavalla: analysoi – ajattele – muutu. (Juuti & Virtanen 2004, 141 - 142).

Esimiehen rooli muutostilanteessa on oleellinen ja haasteellinen (ks. taulukko 9). Esimieheltä vaaditaan muutososaamisen lisäksi *kykyä toimia muutoksessa*, sillä esimies on samanaikaisesti muutoksen kohteena ja muutoksen johtajana. (Valpola 2007, 27.)

Esimiehen tehtävänä on *auttaa selkiyttämään toiminnan tavoitetta ja toimintaperiaatteita sekä luoda järjestystä* (Viitala 2008, 295). Olennaiseksi tekijäksi muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä nousee se, että esimies *ymmärtää muutoksen aiheuttamia ajatuksia ja tunteita* sekä itsessään että henkilöstössään. Onnistuneessa muutosprosessissa esimiehet ovat *herkkiä havainnoimaan*, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. (Järvinen 2001, 97.)

Muutosprosessi vie paljon aikaa ja resursseja henkilöstöjohtajuudelta. Henkilöstöjohtajuuden ”vaje” täytetään helposti työntekijälähtöisesti esimerkiksi piilo- ja tunnejohdajilla. Nämä ilmiöt usein lisäävät muutosvastarintaa, sillä yhteisö voi epävarmuuden tunteissaan liittoutua näiden ilmiöiden taakse. Esimiehen on tärkeää etukäteen *aikatauluttaa* säännölliset palaverit, jolloin työntekijöille jää aikaa käsitellä ja hankkia lisää faktatietoa muutoksesta. (Tammi 2007, 8.)

Esimies toimii työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden *tukijana, motivoijana ja ohjaajana* muutoksen läpiviemisessä varmistaen työntekijöiden selviytymisen ja kasvamisen muutoksen tuomissa haasteissa (Järvinen 2001, 97 - 99). Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousevat oikeudenmukaisuus, avoimuus ja uskottavuus. Työntekijät arvostavat empaattista ja kuuntelevaa esimiestä, joka kantaa vastuunsa suoraselkäisesti. Esimiehen on myös tärkeää *osata myöntää virhearviointinsa* käsittelemällä asiat uudelleen. (Tammi 2007, 11.)

Esimiehen tehtävä on haasteellinen, koska on vaikeaa havaita ihmisten todellisuutta ja muokata siitä yhteistä visiota. Helpompaa olisi kertoa visiosta, jolla ei ole mitään tekemistä todellisuuden kanssa. Muutoksen johtamisessa *on oleellista havaita ihmisten kokemusten ja unelmien antama energia*, joiden varassa muutos voi onnistua. Esimiestyö on myös rooli, jossa esimies antaa oman persoonansa työyhteisön käyttöön ja laittaa näin *itsensä likoon* ollen itsekkin alttiina muutokselle ja muuttumiselle. Muutosprosessissa osa työntekijöistä voi avoimesti jopa vihata esimiestä ja hänen edustamiaan arvoja. Tästä huolimatta esimiehen tehtävä on kuljettaa jokaista työntekijää kohti muutosta ja uutta tunnemaisemaa. Työyhteisön perustyötä ei voi unohtaa muutoksen keskellä, ja siten muutosjohtajan tehtävä on muistuttaa ja edustaa myös *organisaation ulkopuolista maailmaa*. (Juuti & Virtanen 2004, 146.)

*Esimiehen läsnäolo* ja saatavilla olo on tärkeää. Esimiehen olisi oltava työntekijöiden lähellä, sillä kaukaa johtaminen ei onnistu. Etäisyys on kuitenkin suhteellinen käsite. Tunteisiin vetoaminen ja innostaminen ovat keskeisiä asioita siinä, miten esimiehen läsnäolo koetaan. (Juuti & Virtanen 2004, 146.)

Esimiehen tehtäviä voi myös jäsentää perinteisen rationaalisen johtamisen yhdistämisellä luovuuteen, jonka kautta työntekijöitä voi innostaa uudistumaan. Juuti ja Virtanen kuvaavat muutoksen johtamista teatteriohjaajan ja näyttelijän yhteistyöllä sekä kapellimestarin vaikutuksella soittajiin. Johtajan pyrkimyksenä eivät ole kylmät loogiset ratkaisut vaan kauneuden ja mielihyvän tunteiden virittäminen. Johtaja tiedostaa, että työntekijät osaavat ajatella loogisesti, vaikka eivät olisikaan hänen kanssaan samalla aaltopituudella. Siten hyvän tunnelman aikaansaaminen ja tunteisiin vetoaminen ovat muutosjohtamisen keskiössä. (Juuti & Virtanen 2004, 162.)

**TAULUKKO 9. Esimiehen muistilista muutostilanteissa (mukailten Salminen 2001, 41 - 42; Tammi 2007, 11)**

- Tee itsellesi selväksi, mistä on kyse
- Suunnittele muutosprosessi aikajanalla
- Kirkasta toiminnan perustarkoitukset ja huolehdi arjen sujumisesta
- Selvitä tavoitetila
- Sitoudu muutokseen ja sitouta toisia
- Käsittele muutoksen tuomia tunteita
- Usko muutokseen ja näytä se
- Varaudu takaiskuihin
- Seuraa, reagoi ja kiitä
- **Viesti, viesti, viesti**
- Palkitse
- Huolehdi itsestäsi

**8.7 Esimiehen muutososaaminen ja sen edellytyksiä**

Taitavaan esimiestyöhön kuuluu *reflektiivinen osaaminen*, mikä tarkoittaa esimiehen oman työn ja toiminnan itsearviointia. Esimiehen tulee tuntea omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joiden tunnistamisessa auttaa *itsereflektio*. Oman käyttäytymisen, aja-

tusten ja tunteiden tarkasteleminen on tärkeää tilanteiden ymmärtämiseksi. Reflektion tavoitteena on muuttaa vanhoja ja toimimattomia käsityksiä ja arviointeja. Reflektio voi tapahtua välittömästi vuorovaikutustilanteen jälkeen tai jälkikäteen. (Jalava 2001, 176 - 177.)

Reflektion lisäksi esimiehet tarvitsevat *palautetta* kehittyäkseen esimiehinä. Esimiehellä on oltava valmius tarkastella omaa toimintaansa ja ottaa palautetta vastaan eri lähteistä luovasti ja monipuolisesti. Palautteesta tulee esimiehen ja työyhteisön voimavara. Esimiestyön kehittämisen tulee olla suunnitelmallista itsensä voittamista. (Jalava 2001, 176 - 177.)

Onnistuneen muutoksen avain on myös esimiehen *oma jaksaminen*. Organisaatioiden odotukset ja tilanteet vaihtelevat nopeasti ja esimiehen on kyettävä näihin tilanteisiin mukautumaan. Esimies tarvitsee tukea esimieheltään sekä kollegoiltaan jaksakseen säilyttää lojaalisuutensa ja ammatillisuutensa sekä kykynsä tukea työntekijöitään. Esimies ei voi jakaa työyhteisölleen omaa ahdistustaan. (Valpola 2007, 27.)

Tammen (2007) mukaan paras esimiehen tuki on kollegiaalinen *vertaistuki*, jonka kautta esimies voi jakaa ja peilata johtajuuttaan vaikeissa tilanteissa. Kollegiaalinen tuki voi olla esimerkiksi työnohjausta. Tämän lisäksi esimies tarvitsee oman esimiehensä tuen. Esimiehen tuki on läsnäoloa, kuuntelua, apua ja tukea sekä luottamusta ja avoimuutta. (Tammi 2007, 12.)

Tammen (2007) mukaan *jaettu johtajuus* auttaa työntekijöitä sitoutumaan muutokseen ja yhteisen vastuun kantamiseen. Jämäkkä esimies kannustaa ja innostaa alaisiaan kantamaan vastuuta ja kehittämään työtään. Vastuun jakaminen on myös työntekijöiden palkitsemista. Esimiehen tulee olla tietoinen yhteisönsä arkitodellisuudesta, mutta hänen ei tarvitse tietää kaikkea kaikesta. Esimiehen aito kiinnostus työyhteisöstä ja sen perustehtävästä auttaa työntekijöitäkin sitoutumaan työhönsä. (Tammi 2007, 11 - 12.)

Aro (2002; 2011) puhuu samoista asioista osallistamisen ja psykologisen sopimuksen neuvottelemisella, joilla hän tarkoittaa sitouttamista luottamuksen ja osallistamisen avulla. Viitala (2008) puhuu esimiehen erilaisista rooleista oppimisen edistäjänä.

## 9 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

Valitsimme kehittämistyön perustaksi toimintatutkimuksen viitekehyksen soveltaen Demingin jatkuvan kehittämisen PDCA- sykliä. Toimintatutkimuksen avulla tuotetaan tietoa käytännön toiminnan kehittämiseksi. Kehittämistyö kohdistuu erityisesti sosiaaliseen vuorovaikutukseen pohjautuvaan toimintaan. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää olemassa olevaan toimintaan toimivampia käytäntöjä. (Heikkinen ym. 2007, 16 - 19, 71.)

### 9.1 Toimintatutkimus lähestymistapana

Kehittämisen aidoin lähtökohta on koettu tarve kehittyä. Organisaatiossa päätetyt koulutusohjelmat ja hankkeet saattavat tuottaa kehittymistä, mutta tehokasta yksilöllistä kehittymistä tapahtuu, kun akuutti kehittymisen tarve nousee sisäisistä tarpeista. Valmis tieto ei tuota yhtä tehokasta oppimista kuin prosessi, jossa esimies (työntekijä) itse pohtii, tekee valintoja, tuottaa ja osallistuu. (Strömmer 1999, 101 - 102.)

Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa olemassa olevan toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen kohteena on sosiaalinen toiminta, joka pohjautuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää olemassa olevia käytäntöjä paremmiksi. Toimintatutkimus on projekti, jolla on määritelty alku, keskikohta ja loppu. Toimintatutkimuksen tasoja on viisi, ja se voi kohdistua yksilöön, ryhmään, ryhmien välisiin suhteisiin, organisaatioon ja alueellisiin verkostoihin. (Heikkinen ym. 2007, 16 - 17, 19.)

Toimintatutkimukseen liittyy usein laadullisia tutkimusmenetelmiä, mutta se voi sisältää myös määrällisen tutkimuksen elementtejä. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä vaan enemmänkin toimintatapa, jossa tutkimuksen kautta kehitetään toimintaa. Toimintatutkimus eroaa kehittämisestä siten, että sen tarkoituksena on tuottaa tietoa ja saattaa se arvioitavaksi. (Aaltola & Valli 2001, 171; Heikkinen ym. 2007, 30, 36 - 37.)

Toimintatutkimuksen tarkoitus on myös muutoksen aikaansaaminen ja ihmisten voimaannuttaminen kannustamalla heitä uskomaan omiin kykyihinsä ja toimintamahdol-



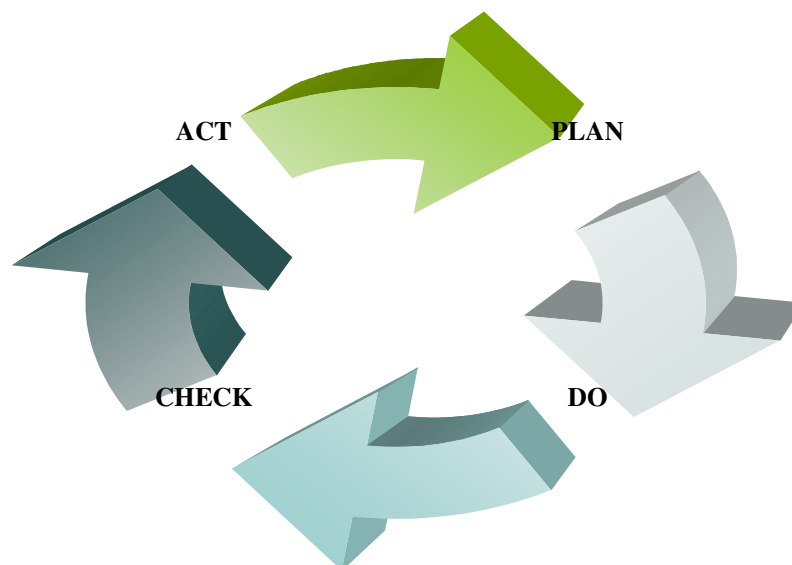
lisuuksiinsa. Tutkija toimii muutoksen käynnistäjänä. Muutoksessa paneudutaan kehitettäviin asioihin, ja tutkimuksen tarkoituksena on kehittää toimintaa kaikkien kannalta paremmaksi. (Aaltola & Valli 2001, 179; Heikkinen ym. 2007, 20.)

Perinteisessä toimintatutkimuksessa on erotettavissa kaksi pääsuuntausta: kriittinen teoria ja praktinen koulukunta. Kriittisen teorian päämääränä on itsemääräämisoikeuden, tasa-arvon ja emansipaation edistäminen. Praktisen koulukunnan toimintatutkimuksen päämääränä on käytännöllisyys ilman yhteiskunnallista merkitystä. (Aaltola & Valli 2001, 174.) Tässä kehittämistyössä käytettävä toimintatutkimus edustaa praktista koulukuntaa.

Osallistuvassa toimintatutkimuksessa pidetään tärkeänä yhteisön jäsenten osallistumista toiminnan kehittämiseen. Osallistava toimintatutkimus soveltuu organisaatioiden ja työelämän kehittämiseen painottaen työyhteisön jäsenten osallistumista kehittämistyöhön. (Heikkinen ym. 2007, 50 - 51.)

## 9.2 Demingin jatkuvan kehittämisen malli

Tämä kehittämistyö on toteutettu Demingin jatkuvan kehittämisen mallin PDCA-syklin mukaisesti (kuvio 7). (Heikkinen ym. 2007, 35; Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 183 - 184.)



**KUVIO 7. Demingin jatkuvan kehittämisen mallia (soveltaen Heikkinen ym. 2006, 79)**

Syklin neljä vaihetta ovat (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 183 – 184):

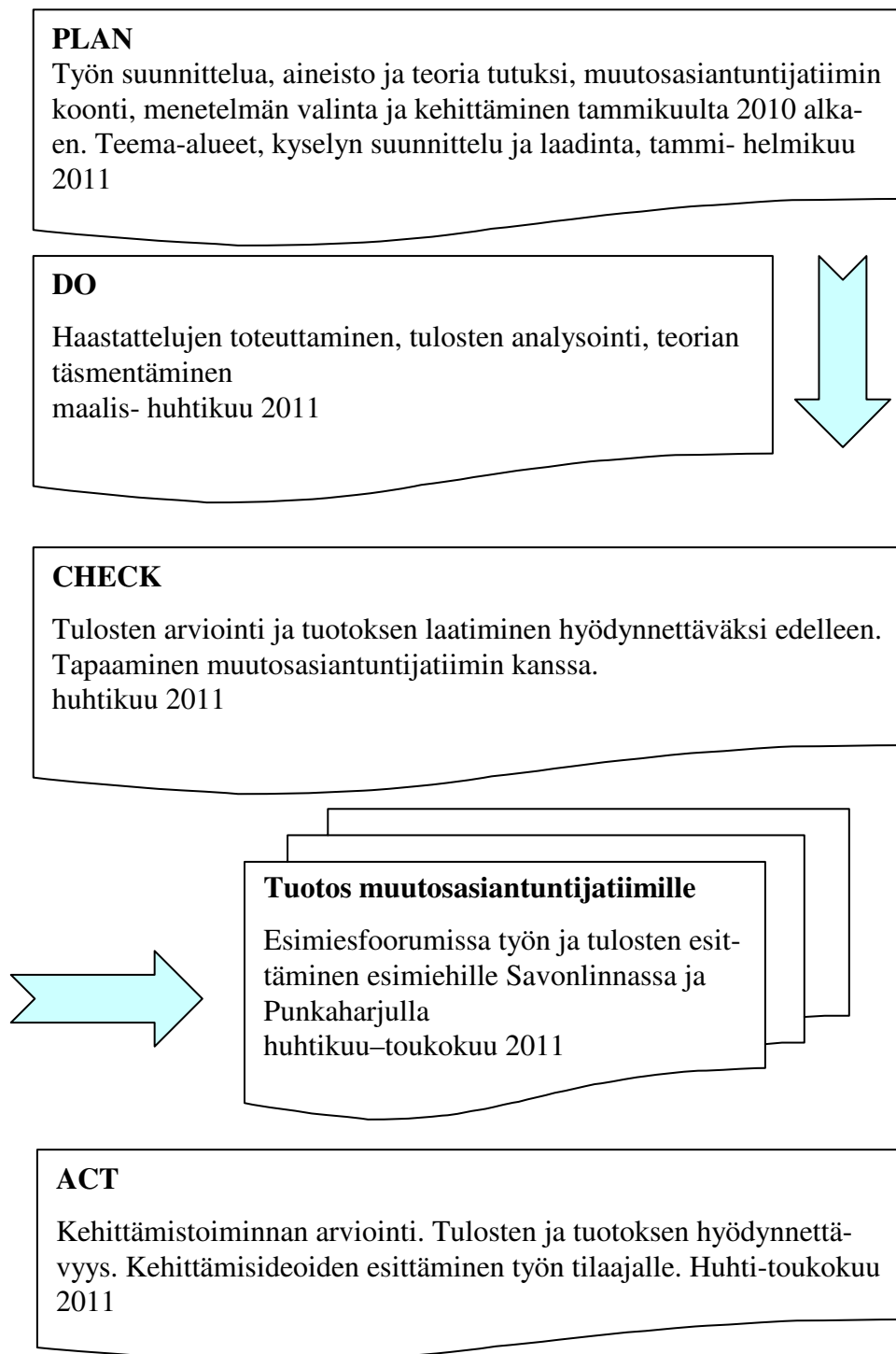
**PLAN/Suunnittele.** Asetetaan tavoitteet muutoksille, jotka pitää toteuttaa ja määritellään toteutusmenetelmä. Lisäksi laaditaan ja suunnitellaan sopivia prosessintuotoksia.

**DO/ Toteuta.** Toteutetaan edellisessä vaiheessa ehdotettuja muutoksia, mitataan tuloksia ja järjestetään tarvittavia toimenpiteitä.

**CHECK/Arvioi.** Arvioidaan mittaustuloksia ja toteutustyötä ja analysoidaan tulosta. Raportoidaan päätöksentekijöille tarvittavista asioista.

**ACT/Pohdi ja paranna.** Päätetään uusista muutoksista, jotka siirtyvät suunnitteluvaiheeseen.

Kuviossa 8 on koottuna kehittämistyömme vaiheet. Suunnitteluvaihe on ollut kehittämistyössämme suurin ja sitä on tehty kahdessa vaiheessa keväällä 2010, jolloin toinen tutkijoista aloitti työtä yksin ja uudestaan vuoden vaihteessa 2010 – 2011, jolloin työhön tuli mukaan toinen tutkija. Toteuttamisvaiheessa olemme toteuttaneet haastattelut ja tulosten analysoinnin sekä täsmentäneet teoreettista viitekehystä. Arviointivaiheessa olemme arvioineet tuloksia, esitelleet työtämme asiantuntijaryhmälle ja pohtineet työn tulosten edelleen hyödyntämistä yhdessä muutosasiantuntijatiimin kanssa. Pohdi ja paranna -vaiheessa olemme esitelleet kehittämisideoita muutosasiantuntijatiimille ja arvioineet omaa prosessiamme sekä kehittämistyön tuloksia.



**KUVIO 8. Kehittämistyön vaiheet**

### 9.2.1 Plan – Kehittämistyömme suunnittelu

Savonlinnan kaupungin henkilöstöhallinnolta nousi tarve kartoittaa ja kehittää valmis- teilla olevaan henkilöstön työhyvinvointiohjelmaan kuuluvana osa-alueena organisaation esimiesten muutosjohtamisosaamisen taitoja. Työn suunnittelu aloitettiin yhdessä

henkilöstösihteerin ja henkilöstöpäällikön kanssa keväällä 2010. Ensimmäisellä kokoontumiskerralla määriteltiin alustavasti työn sisältöä sekä muutosasiantuntijatiimi, joka työstäisi ohjelmaa tämän kehittämistyön valmistumisen jälkeen ja toimisi osittain kehittämistyön ”väliarvioijana ja keskustelijana”. Ensimmäinen kokoontuminen muutosasiantuntijatiimin kanssa oli toukokuussa 2010, jolloin pohdittiin työn tarkempaa toteuttamista ja mietittiin mille ryhmälle ja miten tutkimus tehtäisiin. Työn suunnitelmaa tarkistettiin ja muokattiin uudestaan vuoden vaihteessa 2010 – 2011, jolloin kehittämistyö käynnistyi kahden tutkijan voimin. Uudistettua suunnitelmaa arvioitiin uudestaan ohjaavan opettajan ja työelämäohjaajan kanssa. Yhdessä päätettiin lopullisista menetelmävalinnoista, teorian rajauksista ja työn toteuttamisesta.

### **9.2.1.1 Muutosasiantuntijatiimi ja nykytilanteen kartoitus**

Savonlinnan kaupungin henkilöstöpäällikkö kutsui muutosasiantuntijatiimiin aktiivisia ja asiasta kiinnostuneita viranhaltijoita ja toimihenkilöitä. Tavoitteena oli saada kokoon tiimi, joka on moniammatillinen ja motivoitunut muutosjohtamisen osaamisen kehittämiseen. Muutosasiantuntijatiimissä on toimijoita kaupungin tekniseltä toimialalta, keskushallinnosta ja perusturvatoimesta. Muutosasiantuntijatiimin jäsenet ovat  
 Brunou Teijo, käyttömestari, tekninen toimiala  
 Pesonen Saara, perusturvajohtaja, perusturvatoimi  
 Hytönen Seija, henkilöstösihteerin, keskushallinto  
 Kerman Juhani, henkilöstöpäällikkö, keskushallinto  
 Soini Kaisa-Mari, Mäntykodin johtaja, perusturvatoimi

Nykytilan kartoitusta toteutimme perehtymällä tutkimusaiheen teorioihin ja Savonlinnan kaupungin organisaatioon, kaupungin visioon, arvoihin ja keskeisiin strategisiin päämääriin. Tavoitteenamme oli oppia ymmärtämään esimiehen roolia strategisena toimijana ja muutoksen johtamisen osajana sekä tunnistaa muutokseen liittyviä keskeisiä prosesseja. Lisäksi tutustuimme valmisteilla olevaan työhyvinvointiohjelmaan ja toteutettuihin työyhteisön toimivuuskyselyihin, joissa on kuvattu mm. esimiesten johtamistaitoja esimiesten itsensä ja henkilöstön arvioimina.

Teoriaan perehtymiseksi valitsimme muutosjohtamiseen, tutkimusmenetelmiin ja kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tarkoituksenamme oli löytää muu-

tokseen, kehittämiseen ja muutosjohtamiseen liittyvää aineistoa ja tietoa. Teorian ja kaupungin strategisten päämäärien pohjalta työstimme keskeisiä esimiesten muutosjohtamisen osaamisalueita, joiden pohjalta kokosimme teemahaastattelun aihealueet ja kysymykset. Teemahaastattelun runkoa (liite 1) arvioitettiin ja hyväksyttiin opinnäytettä ohjaavalla opettajalla ja työelämän ohjaajalla. Ohjaajan mielestä haastattelun teemat sopivat hyvin niihin johtamisosaamisen haasteisiin, joita heillekin oli noussut esiin kaupungin esimiesten toiminnassa ja tarpeissa. Ohjaavan opettajan mielestä teema-alueet olivat kattavat ja aihe-alueita oli ”aukaistu” riittävästi.

### **9.2.1.2 Menetelmän valinta ja kehittämistoiminnan rakentuminen**

Esimiesten haastattelu suunniteltiin toteutettavaksi ryhmähaastattelulla 2 - 4 hengen ryhmissä focus group -menetelmällä, jossa haastattelijat johtavat keskustelua teema-alueista ja kokoavat yhteisestä keskustelusta tiiviin haastateltavien mielipiteen ja/tai käsityksen, joka kirjataan yhteisesti sovittuun muotoon vastaukseksi ja tulokseksi (Krueger 1996, 8).

Haastattelurunkoa suunnitellessamme vertailimme eri teorioita, joista yhdistimme mielestämme parhaiten kehittämistyön ongelmaa vastaavia ajatuksia. Keskustelimme valitsemistamme teema-alueista työelämän ohjaajamme kanssa, jonka jälkeen rakensimme haastattelurungon kysymyksineen. Ohjaavan opettajan kanssa käydyn arviointikeskustelun jälkeen hioimme haastattelurungon lopulliseen muotoonsa.

Haastattelun teema-alueet rakennettiin Viitalan (2008) ja Aron (2002; 2011) teorioita mukailleen (taulukko 10). Haastattelun keskeisiä teemoja oli 7 + 1: oppimisen suunnan selkiyttäjä, oppimisprosessin tukija, oppimista tukevan ilmapiirin rakentaja, omalla esimerkillä vaikuttaja, viestijä, psykologisen sopimuksen neuvottelija ja osallistaja. Ylimääräinen vapaa sana oli sitä varten, että esimiehet voivat täyttää sen osaamisalueella, joka heidän mielestään on tärkeä esimiestyössä, mutta ei vielä ollut tullut esiin haastattelussa.

**TAULUKKO 10. Haastattelurungon teema-alueet (mukaillen Aro 2002; 2010; Viitala 2008)**

<b>Esimiehen roolit oppimisen edistäjänä ja muutoksen johtajana</b>			
<b>OPPIMISEN SUUNNAN SELKIYTTÄJÄ</b>	<b>OPPIMISPROSESSIN TUKIJA</b>	<b>OPPIMISTA TUKEVAN ILMAPIIRIN RAKENTAJA</b>	<b>OMALLA ESIMERKILLÄ VAIKUTTAJA</b>
<b>PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN NEUVOTTELIJA</b>	<b>VIESTIJÄ, VIESTIN VÄLITTÄJÄ</b>	<b>OSALLISTAJA</b>	<b>Vapaa sana</b>

Haastatteluun osallistuvien esimiesten valintaa mietittiin yhdessä muutosasiantuntija-tiimin ja työelämän ohjaajan kanssa kahtena eri kokoontumiskertana. Koska kyseessä oli esimiesten muutosjohtamisosaamisen kartoittaminen, päätettiin haastateltavia kutsua eri hallintokunnista. Näin haluttiin saada kuvaa siitä, miten muutosjohtamisosaamista on sisäistetty eri hallintokunnissa. Haastateltaviksi päätettiin kutsua esimiesasemassa työskenteleviä työntekijöitä kuudesta kymmeneen henkilöä. Haastatteluun kutsu (liite 2) lähetettiin kaikille esimiehille henkilöstösihteerin kautta sähköpostitse 8.3.2011. Ilmoittautumisaikaa haastatteluun oli viikko. Näin oletettiin saavutettavan muutosjohtamisesta innostuneita esimiehiä haastateltavaksemme.

Kutsuun vastasi samana päivänä kaksi asiasta kiinnostunutta esimiestä. Kutsu lähetettiin uudestaan henkilöstösihteerin välityksellä 14.3.2011. Tämän kutsun kautta haastatteluun ilmoittautui yksi esimies. Päätimme vielä lähestyä muutamia esimiehiä henkilökohtaisesti sähköpostin ja puhelimen avulla. Näin saimme rekrytoitua kaksi haastateltavaa lisää. Yhteensä haastatteluun saatiin mukaan viisi esimiestä. Yhteen jälki-ilmoittautujaan olimme yhteydessä henkilökohtaisesti, mutta hänen osallistumisensa ei onnistunut jo sovittuihin haastatteluihin.

Kolme päivää ennen haastatteluun tuloa haastateltavat saivat ennakkotiedotteen (liite 3), jonka tarkoituksena oli helpottaa haastatteluun orientoitumista. Tiedotteessa oli asiaan johdatteleva lyhyt tekstiosa ja haastattelukysymykset muutaman apusanan kanssa. Esimieshaastattelun peiliaineistona tulisivat toimimaan aiemmin tehdyt työyhteisön toimivuuskyselyt, kaupungin strategia ja teoriatieto muutoksen prosessista ja muutos-

johtamisosaamisesta. Tulosten kokoamisen jälkeen kokoontuimme asiantuntijatiimin kanssa yhteen keskustelemaan esiin tulleista asioista ja ideoimme niiden pohjalta esimiesten tukemista ja työhyvinvointiohjelman laadintaa. Tuloksia esiteltiin tämän jälkeen lyhyesti Esimiesfoorumissa alustuksen muodossa 26.4.2011.

### **9.2.2 Do – Toteutus ryhmähaastatteluna**

Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna, focus group -menetelmää käyttäen. Toimimme itse haastattelijoina. Haastattelun aikana kirjasimme ylös havaintojamme ja haastateltavien yhteisiä ja yksilöllisiä näkemyksiä asioista sekä johdimme keskustelun kulkua. Toinen meistä toimi haastattelun pääasiallisena haastattelijana ja toinen kirjaajana, vaikka molemmat täydensivätkin toisiaan haastattelun aikana ja kumpikin kirjasi muistiinpanoja.

Kaikki haastateltavat olivat Savonlinnan kaupungin esimiesasemassa olevia työntekijöitä. Ryhmät koostuivat eri hallintokuntien edustajista sekä eri-ikäisistä miehistä ja naisista, sillä ei-samankaltaisten tutkittavien ryhmä tuottaa tehokkaammin tietoa. Eri-laisuutta edusti myös haastatteluun osallistuvien henkilöiden työhistoriat esimiehenä (ks. Pötsönen & Pennanen 1998, 6 - 7). Haastatteluryhmiä oli kaksi, joista ensimmäisessä ryhmässä oli kaksi naista ja toisessa kaksi miestä ja yksi nainen.

Pienen haastateltavien määrän, focus group -menetelmän ja ennakkoon tehdyn haastattelurungon vuoksi emme pitäneet tarpeellisena nauhoittaa haastatteluita. Kahdestaan toimien pystyimme kirjaamaan ylös oleelliset asiat. Toteutimme haastattelut kahtena eri päivänä. Ensimmäisen ryhmän jälkeen reflektoimme kokemuksiamme ja tarkensimme muutamia pieniä asioita seuraavaa kertaa varten (kello mukaan, joihinkin kysymyksiin tarvittaessa esimerkki ja apusanoja). Totesimme, että 2 - 3 henkilön ryhmä on toimiva ryhmäkokoo, haastatteluun varaamamme kolme tuntia oli riittävä aika ja työnjakomme ja toimintatapamme hyvä ja toimiva.

#### **9.2.2.1 Valitsemamme menetelmä teorian valossa**

Ryhmäkeskustelu voi olla spontaanimpaa kuin yhdelle ihmiselle tehty teemahaastattelu, sillä useimmiten ihmiset keskustelevat mieluummin ryhmässä kuin kahden kesken

haastattelijan kanssa. Ryhmähaastattelu saattaa myös innostaa hiljaisia ihmisiä mukaan keskusteluun. Basch (1987) kertoo, että pienissä ryhmissä haastateltavat ilmaisevat itseään spontaanisti, kertoen tunteistaan ja kokemuksistaan kyseiseen aiheeseen liittyen. Ryhmähaastattelussa haastateltavat voivat tuntea olonsa turvallisemmaksi ja varmemmaksi kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmässä voidaan myös hyödyntää synergioita jatkaen siitä mihin toinen jäi. (Pötsönen & Pennanen 1998, 3.) Lisäksi ryhmähaastattelu antaa mahdollisuuden jakaa ja kuulla ryhmän jäsenten tulkintoja ja käsityksiä teema-alueista, jolloin se toimii tiedon, kokemusten ja uudenlaisen työmuodon kokeiluareenana sekä yhteisenä pohtimisen paikkana, jota opastaa ja johdattaa ulkopuolinen keskusteluttaja. Focus group–menetelmällä pyritään tuomaan esiin tutkittavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia, asenteita, ajatuksia, tunteita, mielipiteitä ja tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Luonteeltaan ryhmähaastattelu soveltuu tarkkaillun ja strukturoidun yksilöhaastattelun välimaastoon (Pötsönen & Pennanen 1998, 3)

***Focus group -menetelmä*** on yksi ryhmähaastattelun erityismuoto, ja se tunnetaan aineistonkeruun menetelmänä sosiaalitieteissä jo 1920-luvulta alkaen. Menetelmän kehittäjänä pidetään Robert Mertonia. Focus group -haastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna, puolistrukturoituna tai avoimena haastatteluna. (Turunen ym. 1996, 195.) Haastattelu voi olla joko ohjattua tai vapaata. Focus group -haastattelu sopii erityisen hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita haastateltavien mielipiteistä. (Pötsönen & Pennanen 1998, 1 - 2.)

***Ryhmän koostumuksella*** on merkitystä haastattelujen onnistumiselle (Välimaa & Mäntyranta 1998, 76). Haastattelijan tehtävänä on valita soveltuva ryhmän koostumus riippuen tutkittavasta asiasta. Haastateltavien valinnan kriteerinä pidetään haastateltavien samankaltaisuutta suhteessa tutkittavaan asiaan, mikä voi helpottaa ryhmän toimintaa (Pötsönen & Pennanen 1998, 5; Turunen ym.1996, 196.)

Kirjallisuudessa annetaan vain viitteitä sopivasta ryhmäkoosta ja ryhmien määrästä. Pötsösen ja Pennanen (1998, 6) mukaan sopiva koko on 4 - 10 henkilöä ja ryhmien määrä kolmesta neljään ryhmään, mutta lopullisen ryhmän määrää haastattelun tarkoitus ja tavoitteet. Päämääränä on tuottaa riittävästi keskustelua ja tietoa tutkimusta varten. (Turunen ym. 1996, 196.)



**Haastattelutilanteessa** haastateltavalla ja haastattelijalla on vaikutusta toisiinsa. Teemahaastattelun aihepiirit ovat etukäteen määritellyjä ja haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki kysymysalueet käsitellään, vaikka haastattelu etenisi eri järjestyksessä kuin kysymysten tarkka muoto ja järjestys alun perin olivat. (Aaltola & Valli 2001, 26 - 27.) Haastattelussa kerätään tietoa haastateltavien näkemyksistä, kokemuksista, odotuksista ja asenteista kohdennettujen kysymysten ja keskustelun kautta. Ryhmähaastattelussa tärkeää on ryhmän vuorovaikutus, mielipiteet, asenteet ja sosiaalinen ympäristö. Ryhmähaastattelun ja yksilöhaastattelun erona on vuorovaikutuksellisuus. (Pötsönen & Pennanen 1998, 2 - 3.)

Keskustelun ohjaajana toimii haastattelija, joka esittää haastattelun teema-alueisiin liittyviä kysymyksiä ryhmälle, joka voi keskustella niistä vapaasti. Haastattelija rohkaisee osallistumaan, huolehtii keskustelun etenemisestä ja sovituisissa teemoissa pysymisestä olematta johdattelva. Ryhmähaastattelu vaatii haastattelijalta hyvää haastattelutekniikkaa, ryhmädynamiikan hallintaa ja kokemusta vuorovaikutustilanteista. Haastattelija huolehtii haastateltavien yksilöllisyyden säilymisestä ja kaikkien kuulemisesta. Haastattelijalta vaaditaan aiheastaan perehtyneisyyttä ja omakohtaista kiinnostusta aiheeseen. Haastattelijan on osattava siirtyä keskustelussa eteenpäin ajan käyttöä unohtamatta. Hänen tulee olla neutraali ja tietoinen omista kokemuksistaan, tarpeistaan ja odotuksistaan, jotteivät nämä vaikuttaisi hänen tekemiinsä havaintoihin ja haastattelun kulkuun. (Pötsönen & Pennanen 1998, 4, 7 - 8; Turunen 1996, 196; Välimaa & Mäntyranta 1998, 80.)

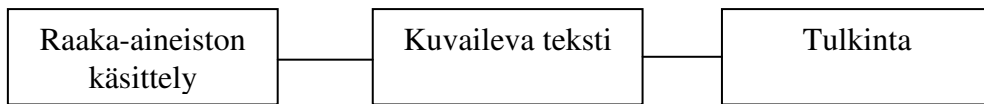
**Kahden haastattelijan läsnäolo** voi olla hedelmällistä, sillä omalla toiminnalla ja esimerkillä voi vapauttaa ilmapiiriä ja luoda turvallisuutta keskusteluun. Kirjaajana ja havainnoijana toimiva tutkija voi täydentää ja syventää haastattelijan työskentelyä. Kirjaaja voi tallentaa huomioita vuorovaikutuksesta, keskusteluun osallistumisesta ja ilmapiiristä helpottaen tilanteiden mieleen palauttamista jälkeenpäin. Piirroskaavioilla hän voi kuvata esimerkiksi haastateltavien välisiä vuorovaikutustilanteita. Ryhmädynamiikka on ryhmähaastattelun keskeistä sisältöä, mikä tulee ottaa huomioon aineistoa analysoidessa, sillä se juuri antaa aineistolle omaleimaisuutensa. (Välimaa & Mäntyranta 1998, 80 - 81.)

Tutkijoiden välinen *reflektointi haastattelun jälkeen* on hyödyllistä, ja sen avulla voidaan parantaa toimintaa seuraavaan haastatteluun. Reflektoinnin kautta muun muassa edellisessä haastattelussa esiin tulleita ongelmia voidaan työstää seuraavissa haastatteluisissa. Kahden tutkijan yhteistyö on etu myös aineistojen purussa ja analysoinnissa. Vaikka kirjoittaminen ja aineiston työstäminen tapahtuvatkin itsenäisesti, voivat tutkijat hyötyä toistensa tekstien lukemisesta ja kommentoimisesta. Tutkijoiden erilaisuus myös rikastuttaa työtä, sillä parhaimmillaan tutkijat voivat kiinnittää huomiota samoissa tilanteissa kovin eri asioihin. (Välimaa & Mäntyranta 1998, 81 - 82.)

Haastattelutilanteen aloitus on tärkeä haastattelun onnistumiselle. Valmistelut kannattaa tehdä huolellisesti, ja haastattelutilanteessa tulee kiinnittää huomiota muun muassa ryhmän sijoittumiseen haastatteluhuoneessa. Luottamusta voi lisätä kertomalla työn tarkoituksesta ja suunnitelmista aineiston myöhempään käyttöön. Pitkissä haastatteluisissa on hyvä pitää pieniä taukoja. (Välimaa & Mäntyranta 1998, 79; Turunen ym. 1996, 196.)

*Haastattelun tallentamisen tapoihin* vaikuttavat kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset. Dokumentointivälineenä voidaan käyttää kirjaamista ja nauhoittamista yhdessä tai erikseen. Nauhoittaminen on tärkeä osa dokumentointia, vaikka kehittämistyön tarkoitus ei olisikaan tarkasti analysoida haastattelussa kerättyä materiaalia. Jos käytetään tarkkaa litterointia, äänitteet puretaan tekstiksi. Haastattelutilanteessa dokumentointivälineenä voidaan käyttää myös kirjaamista, jonka epätarkkuutta voi korjata tarkistamalla asioita äänitteeltä. Litterointia voi helpottaa käyttämällä haastattelun aikana haastateltavien nimiä, jos se luontevasti sopii keskustelun etenemiseen. (Välimaa & Mäntyranta 1998, 81.)

*Analyysitavan valintaa* ohjaavat haastattelun kysymykset ja tarkoitus. Haastattelujen tunnelmat on hyvä palauttaa mieleen purkuvaiheessa. Analyysin voi käsitellä ensin raaka-aineiston käsittelyllä, josta jatketaan kuvailevaan tekstiin ja tulkintaan (kuvio 9). Haastattelutilanteet tulee kohdata uudelleen, minkä jälkeen niistä kirjoitetaan lyhyt yhteenveto. Kirjoitetun ja nauhoitetun raaka-aineiston yhtäpitävyys tarkistetaan ennen aineiston analyysia. (Pötsönen & Pennanen 1998, 11.)



**KUVIO 9. Esimerkki ryhmähaastatteluaineiston analyysin vaiheista Krugerin mukaan (Pötsönen & Pennanen 1998, 12)**

Kitzingerin (1994) mukaan ryhmähaastattelussa on olennaista erottaa yksittäisten henkilöiden ja ryhmän mielipiteet ja siten ryhmähaastattelun analyysi edellyttää ryhmätilanteen analyysia. Aineisto on tulkittava siihen liittyvästä asiayhteydestä käsin. On pohdittava ryhmän toiminnan vaikutusta tiedon kertymiseen. Sulkusen (1990) mukaan haastattelua analysoidessa on myös pohdittava, muuttuivatko haastateltavien mielipiteet keskustelun aikana tai sen jälkeen. Puheen muotoon on myös kiinnitettävä huomiota, sillä arkiselta kuulostava puhe saattaa olla osa suurempaa kokonaisuutta tai yksilö voi edustaa oman viiteryhmänsä pienoiskulttuuria. (Pötsönen & Pennanen 1998, 13.) Haastattelijan muistilista mukaillen Pötsöstä ja Pennasta (1998,15):

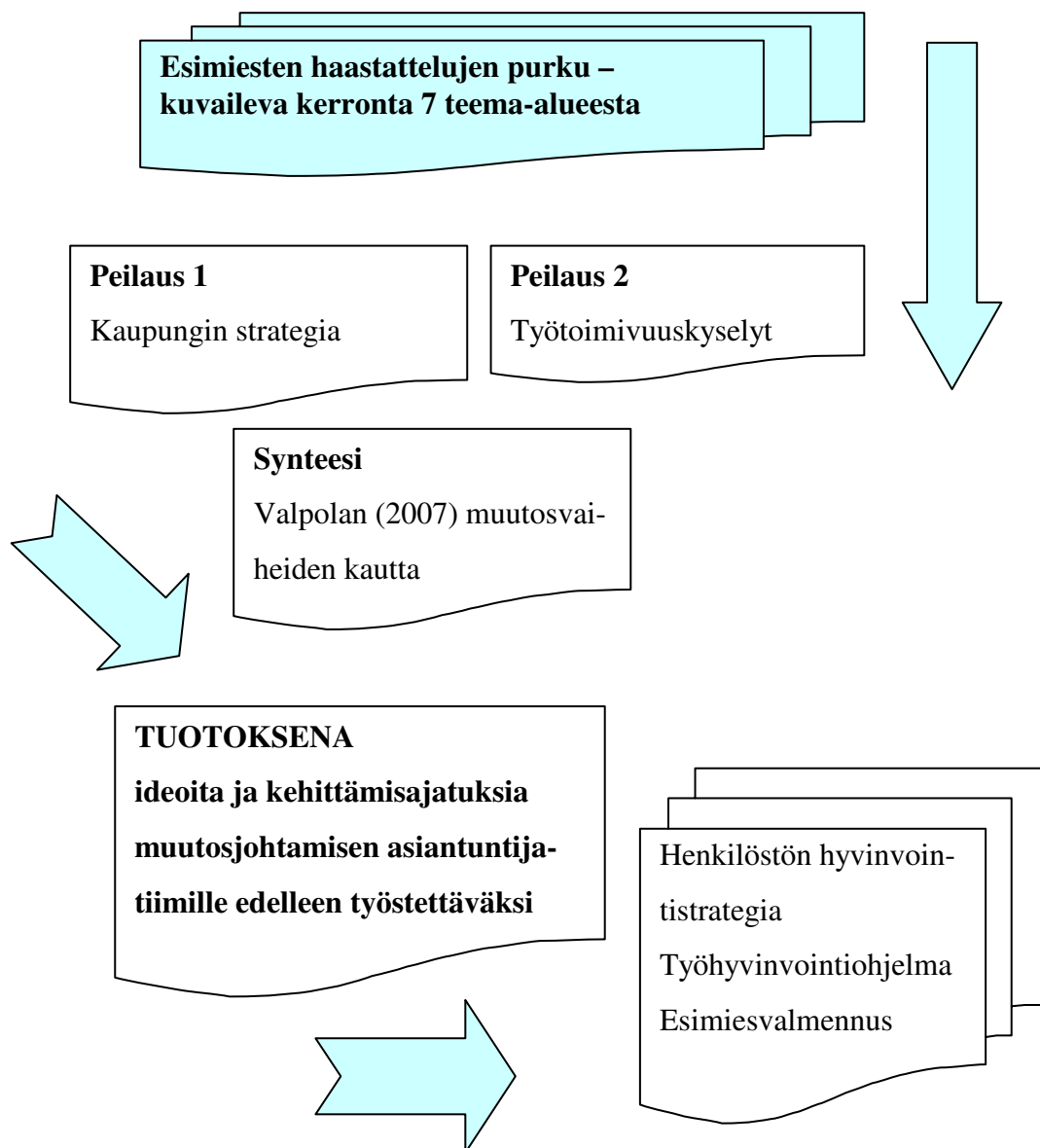
- tutkimuksen selkeys tutkijoille ja haastateltaville
- riittävät resurssit; suunnittelu, rekrytointi ja rekrytoinnin perusteet
- haastattelu, puhtaaksikirjoittaminen ja tulkinta
- haastattelupaikka ja haastateltavien informointi
- huolellinen valmistautuminen haastatteluun
- haastattelijan tehtävät ja haastattelun sallivuus
- aineiston huolellinen käsittely ja tulosten esittäminen
- eettiset näkökohdat

### 9.2.2.2 Haastattelutulokset

Haastattelussa kumpikin tutkija kirjasi muistiinpanoja teema-alueittain laadituille erilisille lomakkeille. Samana iltana kumpikin tutkija kokosi omat muistiinpanonsa koontilomakkeelle, johon liitti myös toisen ryhmän vastaukset. Tämän jälkeen tutkijoiden aineistoja vertailtiin ja tulokset kirjoitettiin yhdeksi aineistoksi kuvailevaan muotoon teema-alueittain. Aineisto esiteltiin ohjaavalle opettajalle ja lähetettiin sähköpostitse haastatelluille kommentoitaviksi ja tarkistettaviksi.

Teemahaastattelun tuloksissa kuvaileva teksti on jaettu kahteen osioon: yhteinen näkemys ja toiveita. Molemmat osiot on koottu haastateltavien yksilöllisistä ja yhteisistä näkemyksistä sisältäen muutamia lainauksia esimiesten kerronnasta. Toiveita-otsikon alle on koottu haastattelussa esimiehiltä esiin nousseita kehittämisideoita ja näkemyksiä siitä, miten asioita voisi tehdä paremmin.

Kuvailevien tulosten jälkeen analysoimme tuloksia 1) Savonlinnan kaupungin strategiaa ja 2) aiemmin toteutettuja työtoimivuuskyselyjä vasten. Lopuksi laadimme tuloksista synteesiä Valpolan (2007) viiden muutoksen vaiheiden kautta ja esitämme tuotoksena kehittämisideoita esimiestyöhön, jotka luovutamme edelleen työstettäväksi muutosasiantuntijatiimille. Kuviossa 10 kuvataan haastattelutulosten analysointia.



**KUVIO 10. Haastattelutulosten analysointi ja tulosten hyödyntäminen**

Seuraavaksi kuvaamme haastattelutuloksia teema-alue kerrallaan.

## 1. Oppimisen **suunnan** selkiyttäjä

### **Yhteinen näkemys**

Kaupungin strategiset päämäärät ovat esimiehillä tiedossa. Omaa toimialaa ja/tai omaa yksikköä koskevat tavoitteet on tarkennettu tavoite- ja tuloskortteihin (käytössä on balanced scorecard). Lähiesimiehet ovat toteuttaneet näitä tavoitteita työntekijöidensä kanssa käytännön työssä. Johto valvoo tavoitteiden toteutumista. Osa haastatelluista esimiehistä koki tulleen kuulluksi strategian laatimisessa: ”Olemme olleet jollain tavalla työstämässä strategiaa, meitä on ainakin kuultu mielipiteitä kysyen.” Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että parin päivän ”laivaseminaarissa” saisi ymmärrystä enemmän ja paremmin tunteen yhteisessä veneessä olemisesta. Kaupungin strategisia päämääriä on avattu tai jalkautettu kentälle eri tavoin eri toimialoilla: tekstit on tulostettu työpaikan hyllyyn ja otettu lukukuittausta, eteen tulleista asioista on puhuttu työkokouksissa, viikkopalavereissa ja virkistyspäivillä. Osa henkilöstöstä on voinut osallistua yhteisiin tiedotustilaisuuksiin. Esimiehet kokevat ottaneensa tavoitteet haltuunsa ja pyrkivät niitä kohti.

*”Tavoitteita, tuloskortteja ja strategian jalkautusta...”*

*”Parin päivän laivaseminaarissa saisi ymmärrystä samassa veneessä olosta.”*

### **Toiveita**

Esimiehet toivoisivat voivansa osallistua jatkossa aktiivisemmin jo strategian valmisteluvaiheeseen, jolloin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin olisi helpompaa. Lisäksi esimiehet olisivat mielissään poikkihallinnollisesta yhteistyöstä, jotta kokemus samassa veneessä olosta vahvistuisi. Tämän uskottaisiin vaikuttavan turhien riitojen vähenemiseen, toisten työn arvostamisen lisääntymiseen ja tuloksellisuuden ymmärtämiseen kokonaisvaltaisemmin.

*”Kun kuitenkin käytämme samoja rahoja ja pyrimme samoihin päämääriin.”*

Henkilöstöltään esimiehet toivoisivat enemmän mielipiteitä, kannanottoja ja kehittämissideoita. Esimiehillä oli vahva tunne omasta osaamisestaan ja luottamusta myös henkilöstönsä osaamiseen. Tietoa toivottiin haettavan enemmän alhaalta ylöspäin.

## 2. Oppimisprosessien tukeminen

### **Yhteinen näkemys**

Työntekijöiden oppimista on tuettu omaehtoisella koulutuksella, työnkierroilla, työparityöskentelyllä, refleктоimalla, työajan joustoilla ja antamalla työntekijöille vastuuta ja vapautta työ- ja toimintatapojen uudistamiseen. Tärkeimpänä kannustamisen ja osaamisen kartoituksen välineenä koettiin olevan kehityskeskustelut, joissa esimiehet pyrkivät mm. löytämään työntekijöidensä ns. piileviä kykyjä ja mielenkiinnon kohteita. Henkilöstöä pyritään kannustamaan itsensä ja työnsä kehittämiseen. Toisaalta esimiehet kantoivat myös huolta työntekijöidensä maineesta, osaamisesta ja jaksamisesta. Esimiesten mielestä työntekijät tekevät työtään hyvällä moraalilla ja ovat sitouneempia kuin aiemmin. Työntekijät joutuvat tänä päivänä kantamaan harteillaan myös huonoa julkisuutta, jota mm. pitkälle viedyt säästöt aiheuttavat. Aina työtä ei saa tehtyä niin hyvin kuin haluaisi. Esimiesten mielestä on vaikeaa sovittaa yhteen kustannustehokkuutta ja laadun kehittämistä ja ylläpitämistä. Tiukka taloudellinen tilanne vaikuttaa myös henkilöstön työmotivaatioon.

*”Omaehtoista koulutusta ja kehityskeskusteluja...”*

*”Hankinnat ovat lähinnä vitsi”*

### **Toiveita**

Esimiehet toivoisivat voivansa palkita työntekijöitään osaamisensa kehittämisestä nykyistä laajemmin ja monipuolisemmin. Aktiivisia ja itseään kehittäviä työntekijöitä tulisi voida palkita yksilöllisesti ilman, että se koettaisiin yhteisössä tasapuolisuuden polkemiseksi. Esimiehet toivoivat yhteisiä koulutuksia koko kaupungin henkilöstölle. Lisäksi esimiehet olivat sitä mieltä, että talon sisällä on monenlaista osaamista ja asiantuntemusta, jota voisi paremmin hyödyntää. Tämä onnistuisi mm. poikkihallinnollisen yhteistyön lisäämisellä. Eri alojen väliset keskustelut voisivat olla rikastuttava

kokemus. Esimiehet toivoivat erityisesti osaamista ikäjohtamisen kehittämiseen ja laajempiin osaamiskartoituksiin.

### 3. Oppimista tukevan **ilmapiiri** rakentaja

#### **Yhteinen näkemys**

Työyhteisöihin yritetään luoda reilua, suvaitsevaa, kunnioittavaa, ystävällistä ja avointa ilmapiiriä, jossa kaikenlaisista asioista on mahdollista keskustella. Lisäksi on huomioitu ymmärrys, sallivuus, suvaitsevaisuus ja selän takana hyvän puhuminen. Kehityskeskustelujen rinnalla oma esimerkki ja henkilöstölle saatavilla olo ovat esimiesten mukaan tärkeimpiä keinoja ilmapiirin kehittämisessä. Lisäksi käytössä oli työterveyshuollon palvelut, Aslak-kuntoutusta ja työnohjausta, joilla kaikilla koettiin olevan vaikutusta työilmapiiriin ja työssä jaksamisen tukemiseen. Yksi haastatelluista esimiehistä kertoi jatkossa kokeilevansa ryhmäkehityskeskustelujen toteuttamista yhteishengen lujittamiseksi. Lisäksi yleisinä huomioimisen keinoina ovat joustaminen, työnkierrot, pienet palkitsemiset, kukat, kahvitukset, omaehtoisten sähköporukoiden mahdollistaminen, yhteiset vapaamuotoiset tapahtumat ja henkilöstön kuuleminen, jota pidettiin tärkeänä ja vaativanakin esimiehen tehtävänä. Esimiehet toivat esiin myös työntekijöiden omaa vastuuta hyvän ilmapiirin luomisessa. Pieniin asioihin ei tarvitse esimiehen puuttua, vaan henkilöstöä voi kannustaa ja rohkaista itse ottamaan asioita puheeksi selvittääkseen pieniä ristiriitoja.

*”Yritetään luoda reilua, suvaitsevaa, kunnioittavaa, ystävällistä ja avointa ilmapiiriä, jossa kaikenlaisista asioista on mahdollista keskustella”.*

*”Kaikki ei ole Jannen vika, pieniin asioihin voi itsekin puuttua.”*

#### **Toiveita**

Esimiehet toivoivat, että koko henkilöstö saisi mahdollisuuden osallistua ”Työn imu”-koulutukseen, koska se oli koettu antoisaksi. Oman jaksamisensa tueksi esimiehet toivoivat vertaisryhmää, joka voisi koostua eri toimialojen esimiehistä. Henkilöstön kuulemiseksi esimiehet pitivät tärkeinä säännöllisesti kerättyä työhyvinvointikyselyä, johon toivottiin vastattavan nykyistä enemmän. Voisiko sen vastaamiseen jopa vel-

voittaa? Esimiesten tulisi harjoitella positiivisen palautteen antamista, jotta siitä saataisiin kehitettyä hyvää toimintatapaa koko organisaatioon.

#### 4. Omalla **esimerkillä** vaikuttaminen

##### **Yhteinen näkemys**

Oma suhtautuminen asioihin on henkilöstölle esimerkkinä siitä, miten asioita haluttaisiin tehtävän. Muutoksen tarpeita pyritään avaamaan ja perustelemaan ja henkilöstöä kuulemaan. Henkilöstön kohtelun tulee olla tasapuolista, ystävällistä, asiallista, kunnioittavaa, ristiriidat tulee pyrkiä keskustelemaan ja selvittämään. Muutoksista viestimistä pyritään tekemään avoimesti, ennakoiden ja rehellisesti. Savonrannan kuntaliitos oli koettu positiivisena esimerkkinä melko onnistuneesta muutoksesta, jossa henkilöstö sai tietoa ja uusia mahdollisuuksia uuden tilanteen myötä. Muutosten läpivieminen koettiin vaikeaksi, jos ne olivat vasten omaa ymmärrystä. Esimiehellä on vastuuta ja velvollisuuksia kuten myös työntekijöillä. Osa esimiehistä koki osaavansa delegoida tehtäviään ja vastuuta, osa kertoi tekevänsä liikaa itse ollen välillä ”*huonolla hapsella*”. Omalla esimerkillä vaikuttamista pidettiin tärkeimpänä keinona henkilöstön johtamisessa saatavilla olon lisäksi.

*”Lauma on paimenensa näköinen.”*

*”Mukavan miehen maine olisi mukava, mutta vaikea säilyttää.”*

##### **Toiveita**

Esimiehet toivoivat, että muutoksista viestittäisiin organisaatiossa nykyistä paremmin, jotta niitä voisi viedä sujuvammin eteenpäin. Esimiehet haluaisivat myös itse osallistua asiantuntijoina muutosten suunnitteluun jo alkuvaiheessa, koska ylhäältä päin määrättyihin ja määrättyihin muutoksiin on vaikeampi sitoutua ja suhtautua. Esimiehet kaipaavat vertaistukea ja osa myös työnohjausta. Kuulemisen taitoa tulisi kehittää ja vastuuta opetella jakamaan enemmän itseltä pois. Talon sisäistä asiantuntijuutta pitäisi hyödyntää nykyistä enemmän.



## 5. Viestintä

### **Yhteinen näkemys**

Tiedotteet kulkevat sähköpostitse ja paperitiedotteina, ja tieto pyritään jakamaan oikea-aikaisesti ja nopeasti kaikille työntekijöille. Toimialojen välillä oli hienoisia eroja siinä, miten esimiehet kokivat itse saaneensa tietoa omilta esimiehiltään. Osa koki tulleen kuulluksi hyvin, viestit kulkivat, ja osalla oli kokemus, etteivät olleet saaneet riittävästi tai ajoissa tietoa isoista/tärkeistä asioista. Henkilöstön kanssa asioita käsitellään viikko- ja kuukausipalavereissa, ja akuutit asiat kulkevat tekstiviestillä tai puhelimitse. Kasvokkain viestintää ja kehityskeskusteluja pidetään tärkeimpinä viestinnän välineinä. Työyhteisöä pyritään pitämään kartalla meneillään olevista muutoksista, vaikka välillä uutisia ja päätöksiä saa itsekin luettua vasta lehdistä. Esimiehet ovat mielestään helposti tavoitettavissa. Vaikeista asioista puhutaan kasvokkain ja tarvittaessa koko työyhteisön kanssa. Virkistys- ja tyky-päivinä on viestitty mm. arvo- ja visioasioita. Sähköpostin määrä on ajoittain liiallista. Muutosviestejä tulee paljon, ja muutaman päivän loman jälkeen sähköpostissa voi olla reilu 100 viestiä.

*”Muutosviestejä tulee paljon.”*

### **Toiveita**

Esimiesten mielestä koko kaupungin viestinnässä ja yhteistyöryhmissä on kehitettävää. Olisi hyvä pohtia, millaisissa ryhmissä kenenkin asiantuntijan tulisi olla, koska on tapahtunut niin, etteivät viestit ole kulkeneet tarkoituksenmukaisella tavalla. Yhteistyön tekeminen yli hallintokuntarajojen olisi tärkeää, jotta esimiehet saisivat olla oman alansa asiantuntijoina toisten esimiesten joukossa. Tämän arvioitiin vaikuttavan esimiesten keskinäiseen arvostamiseen ja siten vahvistavan myös esimiesten osaamisen kehittymistä ja parantavan yhteistyötä hallintokuntien välillä. Yleisesti tieto kulkee hyvin, mutta suuremmista päätöksistä olisi tärkeä kuulla ajoissa myös omilta esimiehiltä. Olisi hyvä, jos isoihin päätöksiin voisi ottaa kantaa ja keskustella ennen niiden lukkoon lyömistä. Suunnitelmien valmisteluvaiheessa esimiehiä voisi käyttää kyseenalaistajan roolissa.

## 6. Psykologinen sopimus työntekijöiden kanssa

### **Yhteinen näkemys**

Organisaation ja työntekijöiden keskinäisiä odotuksia on avattu yhteisissä ”infoissa”, työpaikkakokouksissa, viikko- ja kuukausipalavereissa, kehittämis- ja virkistyspäivillä sekä kehityskeskusteluissa. Perustehtävää kirkastetaan välillä päivittäinkin. Face to face -viestintä koetaan tärkeäksi. Työntekijöiden motivaatiota pyritään edistämään työyhteisöjen täsmäkoulutuksilla, kehityskeskusteluilla, virkistyspäivillä, omaehtoisten koulutusten ja työpaikkaporukoiden harrastusten tukemisella. Esimiesten mielestä henkilöstön sitoutuminen on lisääntynyt vuosien myötä muun muassa ikääntymisen, tiedon ja koulutuksen myötä. Työntekijät ovat vastuullisempia. Haasteellisissa tilanteissa henkilöstöä pyritään kannustamaan eteenpäin, hakemaan muutoksista positiivisia puolia, perustellaan asioita uudestaan ja keskustellaan tavoitteista yhdessä. Pyritään hakemaan sitä ”yritetään kuitenkin” – meininkiä. Jatkuva säästäminen puhuttaa ja mietityttää sekä esimiehiä että henkilöstöä. Muutostilanteissa esimiehille tärkeää olisi myös oman esimiehen ja luottamusmiesten tuki.

*”Enää ei olla vaan kunnan työntekijöitä...”*

*”Kehittäminen on yhtä kuin säästöjä.”*

### **Toiveita**

Työntekijöiden motivaatiota esimiehet haluaisivat kehittää palkitsemisella, kannustamisella, kehumisella ja arvostamisella. Tuottavuusrahan kriteerit tulisi olla sellaiset, että sen voisi antaa oikeasti tietyille ryhmille. Ihmiset kehittävät itseään erilalla ja olisi oikein palkita sellaisia, jotka ovat innokkaita ja oma-aloitteisia.

## 7. Osallistaminen

### **Yhteinen näkemys**

Työntekijöiden mielipiteitä kuullaan työkokouksissa, palavereissa ja kehityskeskusteluissa sekä päivittäisessä toiminnassa. Työntekijöiden halutaan osallistuvan toiminnan sisällön kehittämiseen, mutta toimintatapojen muutoksissa tulee muistaa raamit, laatu ja yhteiset tavoitteet, mikä tarkoittaa mm. kustannustehokkuutta ja sovituissa tavoitteissa pysymistä. Asioita ratkotaan yhdessä, mutta viime käden vastuu on esimiehellä.

Henkilöstön omaehtoista kouluttautumista ja työssä jaksamista pyritään tukemaan muun muassa työaikajärjestelyin ja työaikajoustoin. Ikäjohtamisen koettiin olevan henkilöstöjohtamisen suurimpia haasteita, koska eri-ikäiset osallistuvat, suhtautuvat, jaksavat ja sopeutuvat työelämän muutospaineesiin eri lailla. Kaikki eivät halua osallistua. Heidän osallisuutensa lisääminen koettiin vaikeaksi.

*”Joskus joutuu kädet nostamaan pystyyn...”*

*”Jarrumiehille siirtoa ja aktiivisille kannustusta!”*

### **Toiveita**

Esimiehet toivoivat erityisesti osaamisen kehittämistä ikäjohtamisen suhteen. Iäkkäiden johtamisen taitoa tulisi kehittää, ja siihen pitäisi löytää keinoja ja välineitä, esim. joustot ylitöiden takaisinotossa ja työliukumien käyttö. Kokonaiset päivät lisääisivät jaksamista enemmän kuin vapaatunnit siellä täällä. Toisena kehittämisen haasteena on henkilöstön osallistaminen nykyistä aiemmassa vaiheessa tuleviin muutoksiin ja niiden suunnitteluun. Osallistuttamisen toivottiin lisäävän sekä esimiehen että henkilöstön työn mielekkyyttä ja sitoutumista.

<b>Vapaa sana?</b>
--------------------

### **Yhteinen näkemys**

Esimiehet saivat määritellä ja kuvata jotakin sellaista esimiestyön elementtiä, roolia tai tehtäväaluetta, mitä aiemmin esitetyissä kysymyksissä ei ollut tullut esiin, mutta jota he pitivät tärkeänä omassa esimiestyössään. Tässä keskustelussa pohdittiin esimiehen omaa jaksamista, tehtävien määrää ja niistä selviytymistä ja ajoittaista riittämättömyyden tunnetta. Lisäksi esimiehet pohtivat vallan ja vastuun jakautumista omassa työssään, oman asiantuntijuutensa ja osaamisensa arvostamista ja hyödyntämistä omassa organisaatiossa. Esimiehet toivoivat enemmän kollegiaalista keskustelua, asioiden jakamista esimerkiksi moniammatillisissa vertaisryhmissä, joissa voimaantuminen, asiantuntijuuden jakaminen ja toimintatapojen kehittäminen mahdollistuisivat. Aiemmasta esimieskoulutuksesta oli jäänyt positiivisia kokemuksia. Koulutuksessa ryhmiä oli sekoitettu niin, että osallistujat olivat eri hallintokunnista. Esimiehet toivoivat enemmän poikkihallinnollisen asiantuntijuuden hyödyntämistä omassa organisaatiossaan.

*”Miten suureksi tämä kakku voi tulla?”*

*”Samassa veneessä olo.”*

### 9.2.2.3 Tulokset ja työyhteisön toimivuuskyselyt

Savonlinnan kaupungin työyhteisön toimivuuskyselyyn vastasi 496 henkilöä vuonna 2008 eli 54 % henkilöstöstä ja vuonna 2009 vastanneita oli 506 henkilöä eli 55 % henkilöstöstä. (Henkilöstö-kysely 11/2009.) Esimiesten haastatteluissa henkilöstökyselyjä pidettiin hyvänä ja tärkeänä henkilöstön kuulemisen välineenä, mutta vastausprosentin toivottiin nousevan tulevina vuosina. Haastatteluissa pohdittiin jopa velvoittamista kyselyyn vastaamisen.

Tehdyissä kyselyissä vuosina 2008 - 2009 eniten kehittämistä koettiin olevan työn kuormittavuudessa, oman työn kuormittavuudessa, kokousten toimivuudessa ja ongelmien käsittelyssä. Kaikki osa-alueet olivat kuitenkin parantuneet kyseisten vuosien välillä, minkä voi olettaa johtuvan siitä, että ensimmäisen kyselyn jälkeen työyhteisöissä aloitettiin kehittämistoimenpiteitä, joilla pyrittiin vaikuttamaan esiinnousseisiin epäkohtiin. (Henkilöstökysely 11/2009; Hytönen 2011.)

Esimiesten haastatteluissa viitattiin *esimiehen työssäjaksamiseen*, lisääntyviin tehtäviin ja jatkuviin muutoksiin, joten kuormittavuuden kannalta haastattelujen tulos myötäilee henkilöstökyselyjen tuloksia. Esimiehet olivat myös hyvin tietoisia ja huolissaan henkilöstönsä jaksamisesta todeten mm, että *”kehittäminen on yhtä kuin säästäminen”* tai *”voi kehittää, kunhan ei tule kustannuksia”* eli kustannustehokkuuden ja laadun yhtäaikaista kehittäminen koettiin haastavaksi tehtäväksi.

*Kokousten toimivuuteen* haastatteluissamme ei tullut suoraa mainintaa, mutta esiin nousi tarve tarkistaa kokouksiin ja työryhmiin osallistujien määrää, jotta ”oikeat” ja asianosaiset ihmiset olisivat paikalla. Toivottiin erityisesti viestinnältä oikea-aikaisuutta. Kaikki esimiehet toivat esiin säännölliset viikko-, kuukausi- ja työkokoukset, joiden tarkoituksena on mm. päivittäisjohtamisen, viestinnän, tavoitteiden ja motiivoinnin edistäminen.

**Ongelmien käsittelystä** haastatteluissa keskusteltiin mm. oppimista edistävän ilmapiirin rakentamisen teema-alueessa. Lisäksi aihetta sivuttiin oppimisen tukemisen, viestinnän ja psykologisen sopimuksen teemoissa. Ikääntyneiden ja vajaakuntoisten johtamista ja motivaation säilyttämistä pidettiin tärkeänä ja haastavana tehtävänä. Vaikeaksi esimiehet kokivat myös työntekijöiden osallistumisen lisäämisen.

*”Joskus on vaan nostettava kädet pystyyn”* kuvaa esimiesten ”avuttomuutta” tilanteessa, jossa henkilöstön motivaatio, muutosvastarinta tai toimintatavat eivät ole muuttuneet toistuvista keskusteluista ja yrityksistä huolimatta. Työyhteisötasolla ilmapiiri saattaa hankaloitua ja alkaa vaikuttaa laajemmin työyhteisön tilaan. Yleisiä ratkaisuja näihin ei ole löytynyt. Esimiesten ja henkilöstön tukena ovat olleet työyhteisön säännölliset palaverit, esimies-alaiskeskustelut, kehityskeskustelut, työnohjaus ja työterveyshuolto.

Pienissä ongelmissa henkilöstön odotettiin itsenäisesti selvittävän työyhteisön sisäisiä asioita. Yleisesti esimiehet pyrkivät luomaan sellaista ilmapiiriä, jossa kaikista asioista voidaan puhua avoimesti ja toisia kunnioittavassa ja ystävällisessä sävyssä sekä yksilö- että yhteisötasolla. Paljon esimiehet korostivat joustavuuden merkitystä. Tätä toteutettiin mm. työaikajärjestelyillä.

Henkilöstökyselyjen mukaan eniten kehittymistä vuosien 2008 ja 2009 aikana oli tapahtunut nimenomaan ongelmien käsittelytaidoissa, työyhteisön ilmapiirissä ja johtamistaidoissa. Haastatteluissa ongelmien käsittely ei mitenkään erityisesti korostunut, vaan tuntui kuuluvan ja/tai sisältyvän esimiesten työhön muiden töiden ohella. Tätä voisi tulkita niin, että asian kanssa pärjätään. Joissakin työyhteisöissä jaksaminen näkyi huonompana, mutta se johtui enemmänkin epävarmuudesta ja esimiesten sanoin ”sekavista järjestelyistä”, kun tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet olivat vielä määrittelemättömät.

Henkilöstökyselyjen aihealueista **työstä saatu palaute** oli ainut, jossa vastausten keskiarvo oli heikentynyt vuosina 2008 ja 2009. Haastatteluissa esimiehet toivat esiin kehittämiseen ja arkitoimintaan liittyvänä asiana palautteen antamisen ja vastaanottamisen. Esimiehet totesivat, että palautteen antamista tulisi opetella, ja myös sen, ettei sitä opi kuin harjoittelemalla. Rakenteet (yhteistä aikaa, kokoukset) palautteen antami-

selle ovat olemassa, enemmän onkin kyse siitä, että osataan asennoitua palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen uudella tavalla ja tehdä asioita toisin kuin aiemmin.

#### 9.2.2.4 Tulokset ja Savonlinnan kaupungin strategia

Savonlinnan kaupungin arvoina ovat vastuullisuus, yhteisöllisyys, yrittäjäyys, luovuus, avoimuus ja luotettavuus. Esimiesten haastatteluista välittyivät vastuu, tekemisen meininki, avoimuus ja luotettavuus. Nämä tulivat esiin mm. mainintoina, miten esimiehet itse ”paikkasivat” työvuoroja, kantoivat huolta henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista ja pyrkivät sellaiseen keskusteluilmapiiriin, jossa kaikista asioista voisi reilusti puhua. Luovuuden kehittämiseen välineitä tai erityistä osaamista ei tullut haastatteluissa esiin, mutta yhteisöllisyyttä pyrittiin luomaan me-hengen luomisella, kannustamisella ja asioiden perustelemisella. ”Yhteisessä liemessä” tai ”samassa veneessä olosta” mainittiin useamman kerran, joten asia on tiedostettu ja välineitä siihen halutaan etsiä.

Savonlinnan kaupungin strategisista päämääristä esittelimme työssämme kolme, joiden katsoimme liittyvän henkilöstön ja muutosten johtamiseen. Näitä olivat

**5. Kehitetään ja turvataan laadukkaiden palvelujen saatavuus.**

**6. Kannustetaan henkilöstöä sitoutumaan tavoitteisiin.**

**8. Uudistetaan päätöksenteko- ja hallintojärjestelmää.**

Kun esimiesten haastattelujen tuloksia peilaa näihin strategisiin päämääriin, voi todeta yleisellä tasolla, että *palvelujen laadusta ja kehittämisestä* esimiehet olivat eniten huolissaan ja tähän oli esimiestyössä panostettu. Aihetta käsiteltiin teemoissa oppimisen suunnan selkiyttäjä, oppimisprosessin edistäjä, omalla esimerkillä vaikuttaja, psykologisen sopimuksen neuvottelija ja osallistaja. Kriittisenä menestystekijänä palvelujen kehittämisessä ja saatavuudessa pidetään mm. palveluiden organisoimista tehokkaasti johtamista, rakenteita ja toimintatapoja voimakkaasti uudistamalla. Haastatteluissa esimiehet toivat esiin tuloksellisuutta, kustannustehokkuutta, henkilöstön täsmäkoulutuksia jne. Toisaalta esimiehet myös kyseenalaistaen totesivat, että säästäminen oli osittain noussut jo kehittämisen ja uudistamisen synonyymiksi.

**Henkilöstön kannustaminen** nousi esiin haastattelun teemoissa oppimisprosessin tukija, oppimista edistävän ilmapiirin rakentaja, esimerkiksi vaikuttaja, osallistaja ja psykologisen sopimuksen neuvottelija. Henkilöstön kannustamisen kriittisiä menestystekijöitä oli parhaiten huomioitu arjen päivittäisessä johtamisessa. Esimiehet olivat henkilöstönsä saatavilla, kävivät kehityskeskusteluita, miettivät parempia palkitsemisen tapoja ja pyrkivät kannustamaan henkilöstöään. Osa-alueen menestystekijöinä pidetään hyvää henkilöstöjohtamista, henkilöstön oikeudenmukaista ja yhdenvertaista kohtelua, osaamisen selvittämistä suhteessa tuotettuihin palveluihin, palkkausjärjestelmän uudistamista, tuloksellisuutta sekä uudistuvaa, muutoskykyistä ja nykyaikaiset toimintatavat omaavaa henkilöstöä.

**Päätöksenteon- ja hallintojärjestelmän uudistaminen** kuului heikoimmin esimiesten haastatteluissa. Eniten tätä asiaa käsiteltiin vapaan sanan teemassa, jossa esimiehet pohtivat omaa jaksamistaan ja poikkihallinnollista yhteistyötä muiden esimiesten kanssa, vastuun ja vallan jakautumista ja käyttöä sekä osallisuutta. Esimiehet toivoivat voivansa jo suunnitteluvaiheessa osallistua muutoksia vaativien asioiden valmisteluun. Päämäärän menestystekijänä pidetään joustavaa, nopeaa ja vastuuta korostavaa hallintoa, toimivaa ohjaus- ja johtamisjärjestelmää, ammattitaitoisia esimiehiä ja poikkihallinnollisia ohjelmia.

Kaikki strategiset päämäärät tarvitsevat toteutuakseen uuden oppimista sekä yksilö-, yhteisö- että organisaatiotasolla ja lopulta myös verkostojen tasolla. Uudet asiat kulkevat ajattelutason, asenteiden ja toisin tekemisen ja toimimisen muutoksina, josta onnistuneimmillaan päästään uuden toiminnan juurruttamiseen. (Viitala 2008; Karlöf & Helin Lövingsson 2004; Valpola 2007.)

#### **9.2.2.5 Tulokset ja onnistuneen muutoksen viisi vaihetta**

Olemme teoriaosuudessamme käsitelleet muutosta ja sen johtamista useamman näkökulman kautta. Viitala (2008) puhuu muutoksen toteutumisesta uuden oppimisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta, Aro (2002; 2011) uudistumisen näkökulmasta, mikä vaatii organisaatiolta (ihmisiltä) viestintää, henkilöstön osallistamista ja neuvottelemista. Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio edellyttää organisaation systeemin ymmärtämistä, itsensä hallintaa, henkisiä malleja, yhteistä visiota ja tiimissä op-

pimistä. Valpola (2004) on kiteyttänyt näitä kaikkia elementtejä ja koonnut niistä viisi onnistuneen muutoksen vaihetta. Tarkastelemme seuraavassa esimiesten haastattelun tuloksia Valpolan viiden muutosvaiheen kautta liittäen mukaan Aron (2002; 2011) ja Viitalan (2008) käsitteitä eri vaiheisiin.

### Viisi onnistuneen muutoksen vaihetta (mukaillen Valpola 2007)

Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyky	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	<b>ONNISTUNUT MUUTOS</b>
--------------------------	------------------------------	------------	--------------------------	------------------------	--------------------------

Muutostarpeen määrittely alkaa organisaation vision ja strategioiden määrittämisestä ja tätä kautta uuden suunnan hakemisesta uusien tavoitteiden kautta (Viitala 2009; Salminen 2008). Valpolan (2007) mukaan tämän vaiheen toteutumatta jääminen aiheuttaa sen, että muutosta ei aloiteta, koska selkeä muutossuunta ja tavoite puuttuvat.

Savonlinnan kaupungin strategiset tavoitteet ja niitä koskevat menestystekijät on määriteltä kaupunkin strategiassa ja tarkemmin näitä tarkentavissa tuloskorteissa. Haastattelussa viitattiin strategioihin ja yhteisiin infotilaisuuksiin, joissa asioita on esitelty henkilöstölle. Esimiehet itse kokivat tietävänsä toiminnan suunnan ja ymmärtävänsä ja sisäistävänsä päämäärät, joita kohti ovat menossa. Henkilöstön kanssa asioita on käsitelty yhteisissä kokouksissa ja päivittäisjohtamisen yhteydessä, mutta kukaan esimies ei tuonut esille, että strategisia päämääriä olisi avattu henkilöstölle kokonaisuutena, puhuttu tarkemmin perusteluista, purettu päämääriä pienempiin osatavoitteisiin tai keskusteltu näiden merkityksestä ja vaikutuksesta työnsisältöön, toimintatapoihin, henkilöstön osaamisen kehittämiseen jne. Hyllyyn tulostetut strategiaohjelmat eivät ehkä aukea edes omatoimisimmalle ja aktiivisimmalle työntekijälle. Haastattelussa viitattiin myös siihen, että tietoa on saatavilla ja sitä tulisi henkilöstön osata itsekin etsiä ja kysyä. Esimiehet itse toivoivat voivansa paremmin osallistua strategisten suunnitelmien laatimiseen jo työstämävaiheessa, jotta voisivat näihin itse sitoutua paremmin ja myös jalkauttaa niitä tämän jälkeen käytännön työn tasolle.

Muutosteorioiden valossa *muutostarpeen määrittely* on jalusta, jonka päälle uuden toiminnan perustelujen tulisi nojata. Muutostarve ja uusi suunta tulisi olla kaikille sel-



vä ja tavoitteet tulisi määrittellä yhdessä, jolloin osallistuminen toteutuisi eivätkä muutostarpeet vyöryisi ylhäältä annettuina. Yhteisen suunnan yhdessä määrittely auttaa henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista tarpeellisiin muutoksiin. Viestinnän näkökulmasta tämä vaatii yksinkertaistamista, toistoa ja perusteluja. (Valpola 2007; Aro 2002; Viitala 2008.)

*Yhteisen näkemyksen* luominen syntyy osittain päällekkäin edellisen vaiheen kanssa ja sen keskustelujen tuloksena. Tämä vaihe edellyttää aiemman toiminnan analysoimista, lukujen ja tulosten esittämistä, perusteluja uuden toiminnan tarpeellisuudesta, vision avaamista sekä uskon ja merkitysten luomista uudelle tavalle. Yhteisestä tavoitteesta ja yhteisestä toiminnasta tulisi löytää yhteinen ”juttu”, johon henkilöstö on valmis sitoutumaan; ”Näin voisimme onnistua tai näihin meillä tulisi panostaa, nämä ovat vahvuutemme ja näihin tarvitsemme hieman muutosta, miten te tekisitte toisin, mitä voisimme yhdessä kehittää ” voisivat olla arkilauseita tähän vaiheeseen sisältyen. Aro (2002; 2010) kuvaa vaihetta psykologisen sopimuksen neuvottelemisella, johon sisältyy henkilöstön mukaan neuvottelemisen, sitouttamisen ja osallistamisen. Viitala (2008) kuvaa samaa asiaa oppimisen suunnan selkiyttäjän roolilla. Valpola (2007) toteaa, että jos tämä vaihe jää pois tai tehdään liian kevyesti, toiminnan muutoksella on nopea alkua, mutta muutos ei kestä ja ihmisten motivaatio katkeaa.

*Muutoskyvyn määrittely* tarkoittaa mm. resurssien määrittelyä, organisaation muutosvalmiutta, henkilöstön motivaation ja osaamisen määrittelyä suhteessa toteutettaviin muutoksiin. Strategiassa tähän pyritään vastaamaan henkilöstön kannustamisella. Esimiesten haastatteluissa tästä vaiheesta keskusteltiin paljon. Vaikuttaa siltä, että vahvimmillaan esimiehet ovat henkilöstön johtamisen osaamisessa, missä korostuu päivittäisjohtaminen (esimiehen saatavilla olo, säännölliset palaverikäytännöt, kehityskeskustelut, palkitseminen, täsmäkoulutukset, joustaminen, ongelmiin puuttuminen, ikäjohtaminen jne.). Viitalan (2008) nimeämistä rooleista tässä vaiheessa korostuvat oppimisprosessin tukijan, ilmapiirin rakentajan ja omalla esimerkillä vaikuttajan roolit. Esimiehet puhuivat paljon oman esimerkin vaikutuksesta sekä hyvästä henkilöstön kohtelusta: ystävällisyydestä, kunnioittamisesta ja oikeudenmukaisuudesta. Aron (2002; 2011) teorian valossa tämä vaihe vaatii osallistamista, sopimuksen ylläpitämistä ja toistuvaa viestintää. Valpola (2007) toteaa, että jos tämä ei muutosvaiheena toimi, siitä seuraa turhautumista ja ahdistusta.

*Ensimmäisten toimenpiteiden tekeminen ja toiminnan ankkurointi* ovat osittain päällekkäin meneviä toimintoja. Näissä epäonnistuminen aiheuttaa turhia alkuja ja toiminnan sysäyksiä ja toistuessaan kyynisyyttä ja turhautumista organisaation toimintaan. (Valpola 2007.) Esimiesten haastattelujen kautta syntyi näkemys, että Savonlinnan kaupungin henkilöstön toimintaa on saatu uudistettua, uusia toimintatapoja on haettu ja osa niistä on juurtunut jo arkityöhön. Esimiehet vaikuttivat tyytyväisiltä henkilöstönsä toimintaan, ja heillä tuntui olevan sitkeyttä uuden kulttuurin edistämiseen.

Osa esimiehistä kuvasi omaa jaksamistaan välillä ”*huonolla hapella*” olemiseksi, mutta silti olo oli toiveikas tulevan ja toiminnan suhteen. Koko henkilöstön osallistaminen ja mukaan saaminen uudelleen toimintaan koettiin kaikkien esimiesten mielestä haastavaksi tehtäväksi, mikä korostui erityisesti ikääntyneiden johtamisessa. Viitalan (2008) teorian valossa tämä vaihe vaatii kaikkien roolien käyttämistä: oppimisen suunnan selkiyttäjää, oppimisprosessin tukijaa, ilmapiirin rakentajaa ja omalla esimerkillä vaikuttamista. Myös Aron (2002; 2011) teorian valossa vaihe näyttäisi edellyttävän kaikkia hänen mainitsemiaan esimiehen tehtäviä: viestintää, osallistamista ja psykologisen sopimuksen ylläpitämistä.

#### **9.2.2.6 Tulosten yhteenveto tiivistäen**

Haastattelujen tunnelma oli kokonaisuudessaan hyvä. Esimiehet kertoivat ja pohtivat mielellään esiin nostettuja teemoja ja ne erottuivat toisistaan riittävän hyvin, vaikka joissakin oli päällekkäisyyttä ja vastaukset kertautuivat eri teema-alueissa. Haastattelujen teema-alueen vapaa sana koettiin hyväksi ja se herätti molemmissa ryhmissä melko paljon keskustelua. Toistuvina ajatuksina ja näkemyksinä haastatteluissa nousivat esiin

- *esimiesten tarve vertaisryhmiin ja valmius ja halu lisätä poikkihallinnollista esimiesten välistä yhteistyötä*
- *oman esimiesosaamisen parempi hyödyntäminen organisaatiossa*
- *henkilöstön osallisuuden kehittäminen; erityishaasteena ikäjohtaminen ja heikoimmin motivoituneiden osallistaminen*
- *henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen*

### 9.2.3 Check – Arvioi / Tulosten tarkastelua

Olemme tarkastelleet tuloksia ensin kerronnallisesti, jonka jälkeen pohdimme niitä strategiaa ja aiemmin toteutettuja henkilöstökyselyjä vasten ja lopuksi muutosvaiheiden kautta. Tulosten tarkastelun viimeisessä vaiheessa esitämme ajatuksia ja kehittämissideoita esimiesten muutososaamisen kehittämiseen.

#### Miten parantaa esimiesten muutoksen johtamisosaamista?

Kun tarkastelee Savonlinnan kaupungin esimiesten omia näkemyksiä kehittämistarpeista ja teemoista, joita he nostivat haastatteluissa toistamiseen esille, voi sanoa, että esimiehet tiedostavat hyvin kehittämiseen liittyviä keskeisiä asioita. Esimiesten vertaistoiminta voimaannuttaa ja auttaa kehittämään työtä ja itseä esimiehenä ja siten jaksamaan paremmin osittain ”yksinäiseksi” koetussa esimiestyössä. Hyvinvoivan esimiehen on helpompi huomioida myös henkilöstöään. Mielestämme esimiesten toiminnassa voisi kiinnittää huomioita seuraaviin asioihin:

- *suunnitelmallisempi strategiaan tutustuminen yhdessä henkilöstön kanssa*
- *yhteisen näkemyksen muodostamiseen käytetty aika ja asioiden yhdessä pohdittaminen*
- *muutoskykyisyyden tietoisempi tukeminen*
- *yhdessä laaditut toimintaan liittyvät päätökset ja niiden toimeenpanon aloittaminen*
- *toiminnan säännöllinen yhdessä arviointi*

*Suunnitelmallisempi strategiaan tutustuminen*, strategian pilkkominen pienempiin tavoitteisiin ja kriittisiin muutoskohtiin, auttaisi esimiehiä ja henkilöstöä näkemään yhteisen muutostarpeen paremmin. Tätä voi tehdä lukujen, tilastojen, perustelujen ja selittämisen lisäksi myös yhdessä työstäen (Viitala 2008). Erilaiset yhteisölliset menetelmät, jossa henkilöstöltä kerätään heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan asioista lisäävät kuulluksi tulemisen tunnetta ja sitä kautta osallistavat muutosprosessin aloittamiseen myös henkilökohtaisena prosessina. Kuulluksi tuleminen ja osallistaminen lisäävät myös tunnetta arvostamisesta ja pätevyydestä (Aro 2002; Viitala 2008). Tätä sa-

maa esimiehet toivoivat omalta johdoltaan itseensä kohdistuvana; *enemmän osallistamista suunnitteluvaiheeseen ja asiantuntijuuden hyödyntämistä ja kuulemista.*

**Yhteisen näkemyksen** muokkaaminen ja saavuttaminen on luonnollinen jatko edelliselle vaiheelle. Jos päästään yhteiseen näkemykseen muutoksen välttämättömyydestä ja pystytään nimeämään tavoitteita, joita kohti kulkea, on helpompaa ja mielekkäämpää pohtia ja hakea yhteistä käsitystä asioista. Tähän vaiheeseen liittyy myös uusista toimintatavoista päättämistä, yhteisten valintojen tekemistä, asioiden tärkeydestä ja arvoista keskustelemista (Valpola 2007). Millaisia muutoksia ja tapoja muutokset edellyttävät, mikä on henkilöstön näkemys asioista. Millaisia muutoksia toteutetaan välittömästi, mitä aletaan pureskella vähitellen sekä mitä vanhassa toiminnassa on säilyttämisen ja vahvistamisen arvioista. Tämä on oivallinen paikka antaa myös positiivista palautetta henkilöstölle.

Palautteen antaminen koettiin haastavaksi ja harjoiteltavaksi asiaksi. Palautteen antaminen oli osa-alue, joka oli työtoimivuuskyselyn mukaan heikoimmin toteutunut työyhteisöissä. Yhteistä näkemystä voisi myös jatkuvasti hakea erilaisten osallistavien menetelmien kautta. Yhteisten säännöllisten kokousaikojen käyttö suunnitelmallisemmin kehittämistyöhön tai muutosten miettimiseen voisi olla yksi keino. Muina keinoina yhteiset ideapäivät, erilaisten työyhteisöjen sekoittamiset yhteiseen keskusteluun ja täsmäkoulutukset voisivat toimia yhteisen näkemyksen ja kuulemisen välineinä. Esimiehet voisivat kokeilla toiminnallisia ja osallistavia menetelmiä, joilla henkilöstöä voi keskusteluttaa ja osallistuttaa asioiden työstämiseen.

Edellisen vaiheen kanssa päällekkäin toteutuu myös **muutoskykyisyyden** määrittely, joka sisältää mm. osaamisen kartoitusta, koulutustarpeiden pohtimista, uusien toimintatapojen vaatimien taitojen harjaannuttamista, uusiin menetelmiin perehtymistä jne. Tässä vaiheessa esimiehet kokivat haasteelliseksi osallistamisen ja ikääntyneiden johtamisen, joka sekoitettiin osittain käsitteeseen ikäjohtaminen, mikä sisältää ajatuksen erilaisten ja eri-ikäisten johtamisen erityisyydestä. Muutoskykyisyyteen kannustamista voisi toteuttaa tietoisemmin, hyväksyvämmiin ja erilaisiin palkitsemisen keinoin. Tässä vaiheessa myös ”innostavat” koulutukset voisivat toimia erilaisuuden hyväksymisen tukena. . Työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, että he tulevat kuulluksi, voivat sanoa mielipiteitään, saavat vastauksia kysymyksiinsä ja heitä huomioidaan vahvuuk-

siensa kautta. Kuulluksi tuleminen ja osallisuuden kokeminen auttavat muutoksiin sitoutumisessa ja niihin valmistautumisessa (Aro 2002).

*Ensimmäiset toimenpiteet* tulee aloittaa melko pian. Niiden tulee olla suunnitelmallisia ja esimiesten tulee antaa toiminnasta ja muutoksen etenemisestä positiivista ja kannustavaa palautetta koko ajan. Pienet ja säännölliset askeleet juurruttavat toimintaa arkeen ja auttavat muutosten ankkuroimisessa (Valpola 2007). Esimiesten toimintaa ja uusien toimintatapojen omaksumista voisi juurruttaa jonkinlaisen *arviointi- ja/tai kehittämismenetelmän tietoisempi käyttö*, jonka rungolla toimintaa voisi kehittää, seurata ja säännöllisesti arvioida henkilöstö mukaan ottaen. Menetelmän tulisi palvella koko henkilöstöä. Työtoimivuuskysely on hyvä koko organisaatiota arvioiva ja kuuleva menetelmä, mutta työyhteisöissä voisi olla kevyempiä kuulemisen ja työn ja toiminnan arvioimisen tapoja. Yhteisiä toiminnan ja meneillään olevien muutosten arvioimisen säännöllisiä ”seisahduksia” tulisi olla, jotta toiminnan ja työn kehittämisestä tulisi yhteistä toimintaa. Tämä edesauttaisi ”samassa veneessä olon” -tunteen saavuttamista. Kokonaisuudessaan Savonlinnan esimiesten vahvuutena on tahto kehittää työtään ja esimiesosaamistaan sekä halu ja valmius kuulla henkilöstöään. Esimiehet ovat hyvin ajassa mukana pitäen tärkeänä henkilöstön suunnitelmallista osallistamista.

### 9.2.3.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti riippuu pitkälti tutkijan ja ryhmän sitoutumisen intensiivisyydestä. Ryhmähaastattelun luotettavuutta voi parantaa antamalla osallistujien itse arvioida antamaansa kuvaa tutkimusaiheesta. Palautetta voi antaa esimerkiksi haastattelun lopussa pidettävässä lyhyessä jälkikeskustelussa tai vaihtoehtoisesti keskustelujen yhteenvedon voi lähettää osallistujien kommentoitavaksi jälkikäteen. (Pötsönen & Pennanen 1998, 14.) Validiteettia voidaan mitata myös peiliaineiston kautta, jota tässä kehittämistyössä edustaa osaltaan henkilöstökyselyistä nousseet tiedot. Kysyimme haastattelun lopuksi haastateltavilta mielipiteitä käytetystä menetelmästä ja sitä pidettiin onnistuneena keskusteleavuuden ja asioiden jakamisen vuoksi ja siksi, ettei siihen tarvinnut erikseen valmistautua. Tunnelman perusteella haastattelut onnistuivat hyvin. Haastateltavat puhuivat avoimesti tema-alueista, kuuntelivat toisiaan ja jakoivat omia kokemuksiaan ja mielipiteitään yhteisistä asioista. Kirjaamisen jälkeen lähetimme tulokset sähköpostilla haastateltaville kommentoitaviksi ja tarkistettaviksi.

Reliabiliteettia eli aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta voidaan mitata mm. siten, että kaksi tutkijaa tulkitsee aineistoa erikseen. Luonnollinen tapa on keskustella aineistosta nousseista havainnoista ja tulkinnoista tutkijoiden kesken. Krueger (1994) painottaa, että ryhmähaastattelussa nousee aina valikoituneen joukon mielipiteitä, joten yleistystä on vältettävä. Tulkinnoissa on otettava huomioon tutkimusaiheen luonne, ryhmien määrä ja osallistujien viiteryhvät. (Pötsönen & Pennanen 1998, 14.) Olemme käsitelleet tuloksia ensin yksin tahoillamme ja sitten kokoontuen yhteen keskustelemaan näkemyksistämme ja johtopäätöksistä. Analyysitekstin olemme muokanneet yhdessä.

#### **9.2.4 Act - Pohdi ja paranna**

Asiantuntijatiimin kanssa pidetyssä tilaisuudessa pohdittiin haastattelutuloksia ja niiden pohjalta nousseita muutostarpeita esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseen. Henkilöstösihteerin mukaan tulokset mukailivat ja vahvistivat heidän käsitystään kaupungin esimiesten osaamisesta ja tarpeista muutokseen johtamiseen liittyen. Yhdessä tuloksia pohtien tiivistimme kehittämistyömme tulokset kahteen esimiestyön kehittämisen haasteeseen: 1) esimiesten vertaistuen kehittämiseen ja 2) henkilöstön osallistamisen huomioimiseen läpi koko muutosprosessin. Esimiesten vertaistuen toivottiin olevan poikkihallinnollista. Henkilöstön osallisuuden kehittämällä tarkoitettiin niitä tapoja, keinoja ja menetelmiä, joilla esimiehet voisivat tietoisemmin osallistuttaa henkilöstöä mukaan kaikkiin eri muutosvaiheisiin. Käytännössä tämä tarkoittaisi esim. valmennusta keskusteluttavien ja osallistavien toimintatapojen käyttöön; kuulemiseen, puheeksiottamiseen, palautteenantamiseen ja dialogisuuteen. Näiden harjoittelu ja toimintatapoihin perehtyminen onnistuisi parhaiten pienissä valmennusryhmissä kokeillen, ei passiivisesti luennolla istuen.

Haastattelun tuloksia esiteltiin kaikille esimiehille Esimiesfoorumissa 26.4.2011 pienen esityksen muodossa. Esimiehet kutsuttiin työn esittelyseminaariin Savonlinnan kampukselle ja valmiin opinnäytetyön lähettämme kaikille haastatelluille ja asiantuntijatiimin jäsenille. Punkaharjun kunnan esimiehille työ esitetään 23.5.2011 Esimiesfoorumissa. Aihe on ajankohtainen kunnassa, jossa organisaatioon sisään ajetaan uutta

prosessilähtöistä toimintamallia ja kunnan uusi strategia on juuri valmistunut. Seuraavassa on yhteenveto kehittämisideoista esimiesten valmentamiseen liittyen:

- *Pieniä poikkihallinnollisia vertaisryhmiä, joissa jakaa asioita ja aloittaa yhteistä kehittämistä. Tämä voisi auttaa esimiesten jaksamista ja keskinäistä osallisuuden kokemusta.*
- *Kehittämismenetelmiä ja/tai -malleja, joiden varassa toimia ja arvioida itseä ja työtä. Tämä voisi auttaa tekemään kehittämistyöstä suunnitelmallisempaa.*
- *Koulutusta osallistavien ja yhteisöllisten menetelmien käytöstä. Tämän kautta esimiehet saisivat välineitä omaan työhönsä henkilöstöjohtamiseen ja muutoksen johtamiseen liittyen.*

## 10 POHDINTA

Kunnat, kuntien työntekijät, esimiehet ja hallinto elävät koko ajan keskellä muutosta. Kuntien jatkuvina haasteina ovat kustannusten hillintä ja palvelurakenteiden uudistaminen on kuntien elinehto. Kehittyminen on väistämätöntä. Lintukotomainen omassa pesässä toimiminen niin kunnissa kuin työyhteisöissäkin on ”vanhaa hyvää aikaa”, mutta tänään on huomioitava myös EU:n ja globaalin talouden vaikutukset, jotka koskettavat välillisesti jokaista kuntaa ja kylän perukkaa. Kuntien työntekijät ja päättäjät ovat myös organisaatioidensa käyntikortteja vaikuttaen kuntalaisiin esimerkillään. Kuntajohdon ja esimiesten on etulinjassa pystyttävä sisäistämään muutosten tarpeellisuus ja välttämättömyys. Kuntaorganisaation haasteeksi voisi mainita siten myös kansalaiskeskustelun synnyttäminen ja kuntalaisten osallisuuden lisääminen. Tulevaisuuden ennakointi, välttämättömien muutosten teko haastaa myös kuntahallinnon ja kuntalaistenkin vuoropuhelua.

Muutokseen suhtautumisemme vaikuttaa siihen, miten muutokset koetaan ja miten niihin reagoidaan. Muuttumiseen liittyy jatkuvan oppimisen ja kehittymisen vaade, mikä parhaimmillaan voi olla myös ilo ja etuoikeus itsensä kehittämiseen toisten kanssa. Uusien asioiden opettelu, kokeilu ja kokemusten jakaminen ovat läsnä koko ajan. Se voi olla myös osa työelämäämme. Parhaimmillaan hyvinvointi ja oppiminen ovat koko organisaation olotila.

## 10.1 Kehittämisprosessin tarkastelua

*Työmme tarkoituksena on ollut kartoittaa*, miten kuntasektorin esimiehet vievät muutosprosesseja läpi hallitusti ja henkilöstön muutoshalukkuutta ja hyvinvointia tukien. Esimiehiltä saatua tietoa on ollut tarkoitus hyödyntää organisaation muutosprosessien läpiviennissä ja esimiesten muutosjohtamisosaamisen kehittämisessä ja esimiesten valmentamisessa. Tulosten on odotettu tuottavan kehittämisideoita henkilöstön hyvinvointiohjelman laatimiseen ja toteuttamiseen. Olemme arvioineet ja pohtineet kehittämistyömme vaihteita ja omaa oppimistamme tutuksi tulleen PDCA -syklin vaiheiden kautta.

*Plan-vaiheessa* päätimme kehittämistyömme tarkoituksesta, täsmensimme aihetta ja päätimme menetelmistä, tavoista ja aikataulusta, jolla toteutamme suunnitelmaamme. Aihe nousi Savonlinnan kaupungin ja oman kiinnostuksemme välimaastosta, ja sitä oli mukava toteuttaa. Tilaajalle kaikki aiheesta saadut tulokset tulevat olemaan hyödyllisiä, koska aiheesta ei aiempaa tietoa ollut. Toisaalta aihe saatiin hyvin niveltymään henkilöstön työhyvinvointiohjelman edistämiseen ja kehittämiseen.

Menetelmän valinta laadullisena teemahaastatteluna focus group -menetelmällä oli mielestämme aihetta paremmin aukaiseva ja hyödyttävä kuin esimerkiksi esimiehille suunnattu strukturoitu kysely, jolla olisi saatu enemmän vastauksia, lukuja ja prosentteja mutta pinnallisempaa tietoa.

Työn suunnittelu-aikataulu oli nopea, ja kahden tutkijan näkemysten yhdistäminen oli haastavaa, mutta tuotti vuorovaikutuksellista ja intensiivistä yhdessä työskentelyä ja sytytti aiheeseen erilailla kuin yksintyöskentely. Tilaajan näkökulmasta painetta valmistumiselle ei ollut, mutta tänä keväänä työmme saadaan hyödynnettyä paremmin työhyvinvointiohjelman valmisteluun, joka on parasta aikaa käynnissä kaupungin henkilöstöhallinnossa.

*Do-vaiheessa* toteutimme haastattelut, analysoimme tulokset ja tarkensimme teoriaosuutta. Valitsimme teemahaastattelun ja ryhmähaastattelun menetelmäksi, koska sosiaalialan osaajina kummallakin oli kokemusta vuorovaikutuksellisesta ja dialogisesta työotteesta työelämässä. Siltikin menetelmäosuuteen perehtyminen oli hyödyllis-



tä ja mielekästä ja löysimme erilaisuutemme vuoksi työroolimme haastattelijana ja kirjaajana melko helposti. Tämä oli mielestämme osasyynä myös haastattelujen onnistumiseen. Oppimisen näkökulmasta saimme varmuutta menetelmän käyttöön myös jatkossa. Parityöskentely tuotti hyvää asiaan perehtymistä, molemminpuolisesti omien näkemysten perusteluja ja oman oppimisen kannalta aiheeseen tuli syvyyttä, laajuutta ja kokonaisuuden hallinnan haastetta.

*Check-vaiheessa* mietimme työmme toteuttamisen kriittisiä kohtia ja toisin tekemisen mahdollisuuksia sekä työn ja tulosten hyödynnettävyyttä. Osallistujien määrä oli hie-man yllätys. Syitä heikkoon osallistumiseen pohdimme myös esimiesten kanssa, jotka kertoivat ajatelleensa, että ”ei tuohon varmaan enää mahdu mukaan, kun esimiehiä on niin paljon ja muutosjohtamisen osaamisesta on kaupungin esimiesten keskuudessa kuitenkin puhuttu paljon”. Muina syinä voi miettiä työn nopeaa aikataulua ja asian pienehköä markkinointia ja esimiesten ennakkoon motivointia. Toisaalta näin ehkä saimme innokkaimmat mukaan.

Tuloksia ei ole tarkoitus laadullisessa tutkimuksessa yleistää, mutta sillä saadaan tuotettua keskusteluun muutosten erilaisia vaiheita ja siten edistettyä esimiehiä oman muutosjohtamisosaamisensa pohtimiseen. Henkilöstön työhyvinvointiohjelman laatimiseen siitä kuitenkin saa aineksia ja sekin on tulos, että esimiehiä tulee motivoida ja lähestyä henkilökohtaisesti, jos heitä aikoo mukaan saada oman työnsä arviointiin ja osaamisensa kehittämiseen.

Työ on teorialtaan monia asioita koskettava ja sivuava, ja siten haastavaa on ollut hakea teoriatietoa ja rajata siitä oleellinen. Johtamisesta ja muutoksesta teorioita on paljon. Päädyimme opinnoissa tutuksi tulleisiin melko uusiin henkilöstön roolia ja oppimista korostaviin teorioihin, joiden arvelemme nostavan päätään edelleen työelämän kehittyessä. Uusimmissa teoksissa puhutaan valmentavasta johtajuudesta, arvojohtajuudesta ja henkisestä johtajuudesta. (Ristikangas 2011; Metropoliitta Ambrosius ym. 2010.)

Oma oppimisemme muutoksesta ja sen johtamisesta lisääntyi paljon. Työmme kasvat-taa meitä johtamisessa ja kehittämisessä tiedostetumpaan muutoksen suhtautumiseen,

auttaa huomioimaan henkilöstöä herkemällä korvalla ja suunnittelemaan muutoksen toteuttamista jonkin teoreettisen kehittämismenetelmän kautta.

*Act-vaihe.* Tulosten hyödyntämisestä ja jatkosuunnitelmista olemme käyneet muutos-asiantuntijatiimin kanssa keskustelua. Ideoimme yhdessä tiimin kanssa tapoja, joilla voisi työstää esimiesten osaamisen kehittämistä osana henkilöstön työhyvinvointiohjelmaa.

Johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa kehittämistyön tekeminen harjaannuttaa kehittämismenetelmien haltuunottoon. Mikään ei voita tunnetta, jonka päällä voi kulkea ja luottaa, että oikeat asiat syntyvät, kun itse on avoimin mielin ja uskaltaa rohkeasti tarkastella ja haastaa omia käsityksiään. Olemme oppineet paljon, ja pystyneet tuomaan käsityksemme kehityksen sykliin ja työhömmee. Olemme voineet tehdä kehittämistyötämme tuetusti, pätevyys- ja itsenäisyytemme säilyttäen. Samaa prosessia käyvät esimiehet eri organisaatioissa. He päättävät suunnan, tekevät valintoja menetelmistä, jakavat ja osallistuttavat henkilöstöään ollen jatkuvalla oppimisen ja uudistumisen tiellä. Muutos on ikuista ja välttämätöntä.

## **10.2 Kehittämistyön tulosten tarkastelua**

Verratessamme teoriaa kehittämistyöstämme saamaan tietoon voimme sanoa, että esimiehet toimivat ”puun ja kuoren välissä” ollen viestin välittäjiä työntekijöiden ja hallinnon välissä. Muutosten maailmassa muutosten nokkamiehinä olevien esimiesten rooli on merkittävä sekä työn että muutosten tuloksellisuuden (vaikuttavuuden) ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä. Esimiehiltä odotetaan asennetta, osaamista, innostamista, kannustamista, rohkaisua, toimintaa, optimismia, motiivointia, sovittelua, neuvottelua, ennakointitaitoa, analysointikykyä ja tulkintataitoa. Lista on loputon. Alaistaitojen sanotaan sisältävän samoja asioita itseohjautuvuuden nimissä. Tämän päivän organisaatiokulttuurin odotetaan olevan avoin, yhteisöllinen, luova ja salliva. Johtamiselta tämä edellyttää kaikkien osallistamista, oppimisen edistämistä, uudistamista ja valmentamista.

Savonlinnan kaupungin strategia vastaa visioltaan, arvoiltaan ja päämääriltään hyvin ajan haasteisiin. Esimiehet tekevät työtään hyvin, ymmärtäen tavoitteensa, kannustaen

henkilöstöään ja pyrkien hakemaan uusia toimintatapoja yhdessä työntekijöidensä kanssa. Nykyistä enemmän esimiehet kuitenkin haluaisivat osallistua jo suunnitelma- vaiheen työskentelyyn ja käyttää asiantuntijuuttaan laajemmin ja monipuolisemmin organisaationsa hyväksi. Esimiehet ovat itse sitoutuneita ja pitävät työntekijöitäänkin aiempaa sitoutuneempina. Osaamisen haasteina esimiehet kokevat henkilöstönsä osallistamisen ja ikäjohtamisen, johon he haluaisivat enemmän resursseja sekä osaamista.

Kehittämistyömme kautta saatu tieto mahdollistaa Savonlinnan kaupungin organisaation muutosjohtamisosaamisen kehittämisen ja työmme tuloksia voidaan hyödyntää mm. esimiesten valmennussuunnitelmien ideointiin ja laadintaan. Organisaatorakenteiden uudistamisessa tarpeelliseksi koettu poikkihallinnollinen yhteistyö ja kollegiaalinen tuki voivat olla voimavaroja, jotka lisäävät kustannustehokkuutta sekä koko organisaation vahvuutta.

Kehittämistyössämme antoisaa oli kahden tutkijan/kehittäjän yhdessä tekeminen, pohdittaminen sekä ajatusten ja käsitysten jakaminen. Raamit työllemme saimme omasta ja tilaajan yhteisesti luomasta visiosta. Rakenteet toiminnallemme tulivat kehittämissyklin kautta, joka vaati suunnittelua, tiedonhakemista ja asioihin tutustumista, tekemistä ja valintaa lukuisista tarjolla olevista vaihtoehdoista. Työn arviointi haastaa katsomaan ulkoa sisään, mutta toisaalta vahvistaa omaan osaamiseensa luottamista. Ensimmäinen käytännön muutosprosessi, jossa tuloksiamme voi hyödyntää, on työhyvinvointi ohjelman laatiminen ja käyttöön ottaminen ja esimiesvalmennuksen suunnittelu.

### **10.3 Jatkotutkimusideoita Savonlinnan kaupungin organisaatioon**

Jatkotutkimusideoita mietimme esimiesten kehittämisen ja henkilöstön osallistamisen näkökulmista. Tutkittavia aiheita voisivat olla

- Esimiesten laaja-alaiset osaamiskartoitukset organisaation kehittämisen tueksi
- Poikkihallinnollisen työskentelyn mahdollisuuksien arviointi ja kehittäminen
- Henkilöstön muutoskykyisyyden kartoittaminen henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi

## LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aarrevaara, Timo & Stenvall, Jari (toim.) 2006. Kriittinen ajankuva. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Aro, Antti 2011. Miten edistää organisaation uudistumista? Mikkelin ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali.
- Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Basch, CA 1987. Teoksessa Pötsönen, Riikka & Pennanen, Pirjo. Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Jyväskylän yliopisto, 3.
- Engeström, Yrjö (1984). Teoksessa Viitala, Riitta. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 104.
- Heikkilä, Jorma 2008. Muutos lähtee ihmisestä Turun kauppakorkeakoulun sidosryhmälehti. WWW-julkaisu.  
<http://www.mercurius.fi/index.php?page=4054dad860390f438d6be5844d8a566>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.2.2011.
- Heikkinen, Hannu, Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta Tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2.painos. Vantaa: Dark Oy.
- Henkilöstökysely 11/09. Työyhteisön toimivuuskysely. Savonlinnan kaupunki, Esittelymateriaali.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (1983). Teoksessa Viitala, Riitta. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 181.
- Hytönen, Seija 2011. Haastattelu 18.2.2011. Henkilöstösihteeri. Savonlinnan kaupunki.
- Hämäläinen, Virpi, Karkulehto, Katariina, Sipponen, Jouni & Suominen, Kimmo 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WSOYpro Oy.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö–valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kaistila, Maijaliisa 2005. Hyvä esimiestyö. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

- Kangaspunta, Kari 2011. Työpaikan kehittämistoiminta työyhteisön tukena. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Luento 18.2.2011.
- Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kerttula, Kari 2009. Johdon tulkitseva kerronta auttaa muutoksessa. Jyväskylän yliopisto, Studies in Business and Economics. Väitöskirjan tiivistelmä. WWW-julkaisu. <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2009/05/tiedote-2009-09-11-00-53-12-620542>. Päivitetty 14.5.2009. Luettu 29.3.2011.
- Kitzinger J. 1994. Teoksessa Pötsönen, Riikka & Pennanen, Pirjo. Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9/1998. Jyväskylän yliopisto, 13.
- Kotter, John 2002. Teoksessa Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 141.
- Krueger, Ronald 1994. Pötsönen, Riikka & Pennanen, Pirjo. Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9/1998. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 14.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009. Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Metropoliitta Ambrosius, Tikkanen, Henrikki & Kietäväinen, Timo 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Kirjapaja.
- Niiranen, Vuokko (2004). Teoksessa Aarrevaara, Timo & Stenvall, Jari (toim.). Kriittinen ajankuva. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, 60.
- Pötsönen, Riikka & Pennanen, Pirjo 1998. Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9/1998. Jyväskylän yliopisto.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOYpro Oy.
- Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Savonlinnan kaupungin taloussuunnitelma vuosille 2010-2015. WWW- sivut. [http://www.savonlinna.fi/kuulutukset/TA\\_kirja\\_2010.pdf](http://www.savonlinna.fi/kuulutukset/TA_kirja_2010.pdf). Päivitetty 16.9.2009. Luettu 23.3.2010.
- Senge, Peter 1990. Teoksessa Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki. Edita Prima Oy, 165.

- Schein, EH (1991). Teoksessa Viitala, Riitta. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 29.
- Sulkunen, Pekka. 1990. Teoksessa Pötsönen, Riikka & Pennanen, Pirjo 1998. Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9/1998. Jyväskylän yliopisto, 13.
- Suomen kuntaliitto 2010. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. WWW-dokumentti. <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.3.2010.
- Suurnäkki, Timo 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Työturvallisuuskeskus kuntayhtymä. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Strömmer, Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Suomen kuntaliitto. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä . WWW-dokumentti. <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.3.2010.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Tammi, Outi 2007. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Turunen, Hannele, Paukkunen, Leena, Tossavainen, Kerttu & Taskinen, Helena 1996. Tutkimuksen tausta ja tarkoitus. Hoitotiede, 195-197.
- Työhyvinvointi muutoksessa. 2007. Toinen uudistettu painos. Valtiokonttori, Kaikupalvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.
- Ulrich, Dave (1997) Teoksessa Viitala, Riitta. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 29.
- Uudistuva kuntatyö ratkaisun avaimet. 2011. Muutoksen johtaminen on uudistumisen rakentamista. WWW-julkaisu. <http://www.uudistuvakuntatyo.fi/index.php?id=592>. Ei päivitys tietoa. Luettu 7.2.2011.
- Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOYpro.
- Valpola, Anneli 2007. Kuntajohto muutoksen osana. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä.1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, Riitta. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Välimaa, Raili & Mäntyranta, Taina 1998. Ryhmähaastattelu tutkimusmenetelmänä. Yhteenveto ja suositukset. Teoksessa Pötsönen, Riikka & Välimaa Raili 1998. Ryh-

mähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino ja ER-Paino Oy.

## HAASTATTELUN RAKENTAMINEN - MUUTOSJOHTAMISEN OSAAMISALUEET

Kaisa-Marin ja Maritan tuottamana teorian ja Savonlinnan kaupungin strategian pohjalta

## SAVONLINNAN STRATEGIAN SISÄLTÖÄ:

**Arvot**

Vastuullisuus – yhteisöllisyys

Yrittäjäyys – luovuus

Avoimuus – luotettavuus

**Visio**

Savonlinna on vetovoimainen Saimaan

saariston keskuskaupunki,

jossa ihmisen on hyvä elää.

**Millaiseen johtamiseen arvot viittaavat?**

- avoin, luotettava, vastuullinen, yhteisöllinen, luova, yritteliäs
- olisiko myös inhimillinen, osallistava, oppimista kannustava johtaja

**Strategisia tavoitteita ja henkilöstöä koskeva tulokortti:**

5. Kehitetään ja turvataan **laadukkaiden palvelujen** saatavuus

6. **Kannustetaan henkilöstöä sitoutumaan** tavoitteisiin

8. **Uudistetaan** päätöksenteko- ja hallintojärjestelmää

**Tulokortti Kannustetaan henkilöstöä sitoutumaan tavoitteisiin:**

<b>Kriittinen menestystekijä</b>
6.1. <b>Hyvä henkilöstöjohtaminen</b> turvaten kokonaisvaltaisesti henkilöstön työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden työuran eri vaiheissa
6.2. Henkilöstön <b>yhdenvertainen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu</b>
6.3. Henkilöstön <b>osaamisen selvittäminen</b> suhteessa tuotettaviin palveluihin ja palvelurakenteeseen

6.4. <b>Parannetaan palkkausjärjestelmän toimivuutta</b>
6.5. <b>Tulosvastuullisuus</b>
6.6. <b>Uudistuva muutoskykyinen, hyvinvoiva työyhteisö ja nykyaikaiset toimintatavat</b>

Miten näitä toteutetaan esimiestyössä?

Millaista johtamista tavoitteisiin pääseminen edellyttää?

Mitä asiat tarkoittavat käytännössä?

Eli **Viitala** tarjoaa tähän oppimista tukevaa esimiestyötä ja siten esimiehen tehtävät olisivat mm. nämä:

- oppimisen suunnan selkiyttäjä
- oppimisprosessien tukija
- oppimista tukevan ilmapiirin rakentaja ja
- omalla esimerkillä vaikuttaja

Lisäksi Aron uudistuminen ja muutoskykyisyys

Aron 3 C ohjelma: viestintätaidot, psykologinen sopimus ja osallistaminen



## HAASTATTELURUNGON TEEMA-ALUEET olisivat:

<b>SUUNNAN SELKIYTTÄJÄ</b>	<b>PROSESSIEN TUKIJA</b>	<b>ILMAPIIRIN TURVAAJA</b>	<b>ESIMERKILLÄ VAIKUTTAJA</b>
<b>MUUTOKSEEN SITOUTTAJA</b>	<b>VIESTIN VÄLITTÄJÄ, VIESTIJÄ</b>	<b>OSALLISTAJA, KUULIJA, MUKAAN OTTAJA</b>	<b>Mitä muuta? Valmentaja</b>

## haastattelun teema-alueet:

**Suunnan selkiyttäjä:**

**Miten olet esimiestyössäsi tuonut henkilöstölle esiin organisaation visiota ja strategisia tulostavoitteita?**

**Miten arvot näkyvät toiminnassamme?**

**Kuinka sinut on perehdytetty kaupungin strategiaan?**

**Prosessien tukeminen:**

**Miten henkilöstöä on tuettu kehittämään omaa toimintaansa?**

**Miten henkilöstön osaaminen on hyödynnetty?**

- välineet, ongelmanratkaisu, toimintamallit, kehittäminen
- kokeileva toiminta, virheiden salliminen, niistä oppiminen
- kuuleminen, jakaminen, yhdessä tekeminen
- vallan ja vastuun jakautuminen (autonomia, osaaminen, mielekkyys)
- hiljaisen tiedon siirtäminen, osaamisen jakaminen, kehittäminen, uudistuminen

**Ilmapiirin turvaaminen**

**Miten työilmapiiriä on huomioitu?**

- kannustaminen
- kuuleminen
- kunnioittaminen
- yhteiset säännöt

**Omalla esimerkillä vaikuttaja:**

- itsensä likoon laittaja
- tekee niitä asioita, joita odottaa alaisiltaan
- strategian henkilökohtainen sisäistäminen ja oma sitoutuminen siihen (avoimuus, luotettavuus, inhimillisyys, uudistuva, muutoskykyinen, nykyaikaiset toimintatavat, hyvinvoiva jne)

**Millä tavalla olet omassa työssäsi toteuttanut strategiaan nimettyjä asioita?**

**Millaiset itsesijohtamisen taidot sinulla on? 😊**

**Millainen on oma suhtautumisesi keskeisiin strategisiin tavoitteisiin ja tulokorteissa mainittuihin asioihin?**

**Psykologinen sopimus työntekijöiden kanssa**

**Millä tavalla henkilöstön odotuksia organisaatiota kohtaan on selvitetty?**

**Miten henkilöstölle on viestitty organisaation odotuksista työntekijöiden osaamista kohtaan?**

**Millä tavalla esimiehen ja työntekijän vuoropuhelua on huomioitu?**

**Millä tavalla työntekijöiden motivaatiota on pyritty edistämään?**

- molemminpuoliset odotukset, motivaatio, työntekijän ja työnantajan suhde, neuvottelemine, mielekkyys, autonomia ja osaamisen hyödyntäminen

**Viestintä**

**Miten viestintää työyhteisössä, organisaatiossa ja esimies-alastasolla toteutetaan?**

**Viestintätavat?**

**Viestintäkulttuuri? ´**

**Toistot, johdonmukaisuus, palaute, kuuleminen**

- muutoksesta viestiminen - sisäinen ja ulkoinen viestintä
- sähköinen viestintä – kasvokkain viestintä – ryhmäviestintä
- palaverikäytännöt, palautejärjestelmä
- kuuleminen, palautteenantaminen
- tiedottaminen, innostaminen, tavoitteellisuus
- viestinnän sokkopaikat?

**Osallistaminen**

**Miten henkilöstö on otettu mukaan tavoitteiden asetteluun?**

**Toimintatapojen muuttamiseen? Omaan työhön vaikuttamiseen?**

**Kehittämiseen, muutokseen?**

**Millaisia tapoja työyhteisössä on henkilöstön kuulemiseen?**

- miten henkilöstö on voinut osallistua ja vaikuttaa asioihin
- millaista kehittämistä on
- toimintatapojen muutokset
- palautejärjestelmät
- motiivointi ja kannustaminen

7.3.2011

**Hyvä esimieskollega!**

Haluaisitko arvioida omaa muutososaamistasi ja kertoa siihen liittyvistä kehittämisideoista. Haluaisimme mukaan noin kymmenen esimiestä eri hallintokunnista.

Teemme työmme ohella YAMK- tutkintoa Mikkelin ammattikorkeakouluun ja opinnäytetyömme aiheena on Savonlinnan kaupungin esimiesten muutosjohtamisaamisaamisen taidot. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää esimiesten tarpeista nousevia oman työn kehittämisaalueita, joita voisi hyödyntää mm. esimiestyön kehittämisessä ja henkilöstön koulutuksen suunnittelussa. Työmme ohjaajina toimivat kaupungin henkilöstösihteeri Seija Hytönen ja MAMK:n yliopettaja Leena Uosukainen. Opinnäytetyön toteuttamiseen olemme saaneet luvan Savonlinnan kaupungilta.

Opinnäytetyön aineisto kerätään noin kymmeneltä esimieheltä soveltavan teemahaastattelun keinoin. Haluaisimme haastatteluun mukaan eri alojen esimiehiä, koska samalla keräämme kokemuksia dialogisesta ryhmäkeskustelusta ja sen toimivuudesta arvioida omaa työtään ja osaamistaan. Haastatteluaineistoa peilataan henkilöstön työtyytyväisyyskyselyihin. Prosessissa noudatetaan tutkimuksen edellyttämiä eettisiä ohjeita ja tulokset ovat organisaation käytettävissä vasta valmiin työn muodossa.

Toivomme lämpimästi, että auttaisit meitä saamaan opinnäytetyömme valmiiksi samalla osallistuen oman työsi ja organisaatiosi muutoksen johtamisen kehittämiseen. Haastattelutilaisuuden olemme arvioineet kestävän noin kolme tuntia ja haastattelut järjestetään kolmessa ryhmässä. Haastattelun teema-alueet saat mietittäväksesi etukäteen. Haastatteluajat ovat

torstaina 17.3. klo 9 - 12 ja klo 13 - 16 sekä

perjantaina 18.3. klo 9 - 12.

Voit ilmoittautua mukaan maanantaihin 14.3.2011 mennessä sähköpostitse osoitteella:

kaisa-mari.soini@savonlinna.fi

Ystävällisesti,

Kaisa-Mari Soini,

Mäntykodin johtaja/ YAMK -opiskelija

Marita Simonen,

sosiaalityöntekijä/ YAMK -opiskelija

**Haastatteluun valmistautuminen**

**MUUTOSJOHTAMISEN OSAAMISALUEET**

Savonlinnan kaupunki

pikkukabinetti to 17.3.2011 ja pe 18.3.2011 klo 9.00 – 12.00

haastattelijoina Kaisa-Mari Soini ja Marita Simonen

---

Kiitos, että olet lupautunut haastateltavaksemme!

Haastattelun teema-alueita miettiessämme, olemme tutustuneet Savonlinnan kaupungin arvoihin, visioon ja strategiaan päämääriin, joista olemme valinneet työmme aihealuetta parhaiten kuvaavat osiot. Haastattelun teoria pohjautuu Riitta Viitalan (2006, 2008) ja Antti Aron (2002, 2011) näkemyksiin muutostohtajuuden osaamisalueista.

**Pyydämme Sinua tutustumaan teemoihin ja arvioimaan alustavasti omaa toimintaasi esimiehenä aihe-alueisiin liittyen. Haastattelun teema-alueet, niitä ohjaavat kysymykset ja apusanat ovat:**

**Oppimissuunnan selkiyttäjä:**

Miten olet esimiestyössäsi tuonut henkilöstölle esiin organisaation visiota, arvoja ja strategisia tavoitteita?

**Oppimisprosessien tukija:**

Miten henkilöstöä on tuettu kehittämään omaa toimintaansa?

Miten henkilöstön osaamista on hyödynnetty tavoitteissa?

- välineet, ongelmanratkaisu, toimintamallit, kehittäminen
- tehtävien, vallan ja vastuun jakautuminen

**Oppimista tukevan ilmapiirin rakentaja:**

Miten työilmapiiriä on huomioitu?

- kannustaminen ja kuuleminen
- kunnioittaminen ja yhteiset säännöt

**Omalla esimerkillä vaikuttaja:**

Millä tavalla olet omassa työssäsi toteuttanut strategiaan nimettyjä asioita?

- strategian henkilökohtainen sisäistäminen ja oma sitoutuminen siihen
- oma toiminta esimiesroolissa

**Viestin välittäjä, viestijä:**

Miten ja millaista viestintää olet omassa yhteisössäsi toteuttanut?

Millaista on mielestäsi koko organisaation viestintä?

- muutoksesta viestiminen - sisäinen ja ulkoinen viestintä
- palaverikäytännöt, tiedottaminen
- kuuleminen, palautteenantaminen
- innostaminen

**Muutokseen neuvottelija, sitouttaja ja motivoija:**

Millä tavalla henkilöstön odotuksia organisaatiota kohtaan on selvitetty?

Miten henkilöstölle on viestitty organisaation odotuksista työntekijöiden osaamista kohtaan?

Millä tavalla esimiehen ja työntekijän vuoropuhelua on huomioitu?

Millä tavalla työntekijöiden motivaatiota on pyritty edistämään?

- molemminpuoliset odotukset, motivaatio, työntekijän ja työnantajan suhde

**Osallistaja:**

Miten henkilöstö on voinut osallistua ja vaikuttaa asioihin?

Miten henkilöstöä on kuultu?

- toimintatapojen muutokset
- palautejärjestelmät
- motivointi ja kannustaminen