

# UUDISTAVA JOHTAMINEN-PROJEKTIN VAIKUTTAVUUDEN ARVIONTI

Mari Sorri

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2013

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) SORRI, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.12.2013
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi UUDISTAVA JOHTAMINEN – PROJEKTIN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI		
Koulutusohjelma  Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) AUTIO, Anita		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Tiivistelmä  <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Uudistava johtaminen -projektin vaikuttavuutta. Uudistava johtaminen -projekti on toteutettu ESR -projektina Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän Yliopiston kauppakorkeakoulun yhteistyönä 1.5.2011 – 30.6.2014. Projektilla on pyritty tunnistamaan työurien pidentämisen haasteita Keski- Suomen alueen pk -yrityksissä. Projekti on toteuttanut yrityksille laajan alkukartoituskyselyn ja sen avulla tunnistanut ongelmakohtia yritysten työyhteisöjen toimivuudessa. Projekti on toteuttanut yrityksille yrityskohtaisia työpajoja ja yhteisiä tilaisuuksia, joiden kautta on pyritty kehittämään yritysten johtamista.</p> <p>Projektin vaikuttavuuden arviointi toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin helmi -marraskuun 2013 aikana. Haastatteluihin osallistui neljä erilaista palvelu- ja tuotantoalan yritystä.</p> <p>Projektilla on ollut vaikutuksia yritysten työyhteisön toimivuuden parantumiseen. Yrityksissä on pystytty kehittämään viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin työyhteisön toimivuutta. Projektilla on ollut myönteinen vaikutus myös yritysverkostojen rakentumiseen. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat töiden olevan vielä kesken tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Projekti on kuitenkin pystynyt tunnistamaan yrityskohtaisia kehittämiskohteita ja pyrkinyt löytämään toimivia ratkaisuja niiden parantamiseen</p> <p>Tämä tutkimus on toteutettu projektin ollessa vielä kesken, ja lopulliset vaikutukset näkyvät vasta projektin päättymisen jälkeen. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää lopullisten vaikutusten kartoittamisessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Projektin arviointi, johtamisen kehittäminen, viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa		
Muut tiedot		



Author(s) SORRI, Mari	Type of publication Bachelor's / Thesis	Date 11.12.2013
	Pages 52	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title THE EVALUATION OF IMPRESSIVENESS OF THE UUJO -PROJECT.		
Degree Programme Service production and management		
Tutor(s) AUTIO, Anita		
Assigned by Jamk University of applied sciences		
Abstract <p>The object of the Thesis was to evaluate impressiveness of UUJO-Project. The project was carried out in collaboration with JAMK University of Applied Sciences and University of Jyväskylä School of Economics during 1.5.2011 – 30.6.2014. The project was launched to identify challenges in extending careers in SMEs in Central Finland. An extensive starting point survey to companies was conducted, which helped to find out the problems of functionality of work communities. The project organized workshops and common events for the companies to help develop their management.</p> <p>The evaluation of impressiveness of the project was carried out by qualitative research method. Research data was collected by theme interviews. The Interviews were conducted in February and March 2013 and four different kinds of companies in the service and line production participated in them.</p> <p>The project has had positive effects on the companies work communities. The companies were able to develop the functionality of work communities by inner communication and interaction. The project also had positive effects on creating networks between companies. The results however showed that the work to reach the targets is still uncompleted. Nevertheless important objectives for development were found out and solutions to solve these problems were developed.</p> <p>This study was carried out while the project was still under way and the long-term effects will be seen only after completing the project. The results of this study can be utilised to chart the final effects.</p>		
Keywords Project evaluation, leadership development, the role of communication in leadership		
Miscellaneous		

## Sisältö

1 Johdanto .....	3
2 Uudistava johtaminen –projekti.....	5
2.1 Projektin tavoitteet .....	5
2.2 Projektin lähtökohdat.....	7
2.3 Projektin toteutus .....	9
3 Organisaatiota uudistava johtaminen.....	11
3.1 Hyvä johtaminen.....	11
3.2 Johtamisen kehittämisen näkökulmia .....	13
3.3 Muutoksen johtaminen .....	16
3.4 Asiantuntijaorganisaation johtaminen .....	18
3.5 Vuorovaikutuksen merkitys johtamisen kehittämisessä.....	19
4 Projektin arviointi .....	21
4.1 Arvioinnin määrittely.....	21
4.2 Arviointi prosessina .....	23
4.3 Vaikuttavuuden arviointi.....	26
5 Tutkimus projektin vaikuttavuudesta .....	27
5.1 Tutkimuskysymykset.....	27
5.2 Tutkimusmenetelmä .....	28
5.3 Tutkimuksen toteutus.....	29
6 Tulokset .....	30
6.1 Tavoitteiden asettaminen .....	31
6.2 Tavoitteiden saavuttaminen ja projektin hyödynnettävyys.....	32
6.3 Projektin vaikutukset.....	34
6.4 Projektin toteutus.....	35
6.5 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	38
7 Pohdinta .....	44
Lähteet.....	47
Liitteet.....	50
Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko .....	50

Liite 2. UUJO-yhteenvetoraportti .....	52
--	----

## KUVAT

Kuva 1 Kehittämisen näkökulmat yhdessä.....	15
Kuva 2 Euroopan unionin ohjelma- ja hanketoiminnan syklimalli.....	22
Kuva 3 Arviointiprosessi .....	24

# 1 Johdanto

Yhteiskunnan nopeat muutokset pakottavat organisaatioita muuttamaan rakenteitaan kevyemmiksi. Organisaatioiden rakenteiden muutokset vanhoista hierarkkisista järjestelmistä kohti toimivampia systeemejä edellyttävät johtamiskäsityksien uudistamista. Johtaminen on organisaation toimivuuden kannalta tärkein toiminto. Johtaminen vaikuttaa siihen, miten organisaation toimii, miten sen henkilöstö voi ja miten organisaation pystyy kehittymään ja palvelemaan entistä paremmin sidosryhmien muuttuvia tarpeita. Johdon tapa toimia vaikuttaa kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa yksiköissä. Johtamisen kehittäminen on tapa uudistaa ja ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan.

Uudistava johtaminen -projektilla on lähdetty uudistamaan yritysten johtamiskäytäntöjä. Projektin pyrkimyksenä on ollut vastata työurien pidentämisen haasteisiin pk-yrityksissä. Hankkeen taustalla on Suomen hallituksen vuonna 2010 asettama työurien pidentämisen haaste, joka haastaa yrityksiä kehittämään työelämää yritysten omista lähtökohdista. Uudistava johtaminen -projektin tavoitteena on ollut löytää konkreettisia keinoja parantaa työelämän laatua ja siten edistää työurien pidentämistä. (ESR -projektisuunnitelma 2011.) Opinnäytetyössä arvioidaan Uudistava johtaminen -projektin vaikuttavuutta projektin ollessa vielä kesken. Projektin vaikuttavuutta arvioidaan projektiin osallistuneiden yritysten näkökulmasta. Arvioinnilla pyritään selvittämään projektin alussa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ja projektin toteutuksen onnistuneisuutta. Uudistava johtaminen -projektin toteutusaika on vuoden 2011 toukokuusta vuoden 2014 kesäkuun loppuun saakka. Arviointityö sijoittuu vuoden 2013 syksyyn, kun projektia on jäljellä vielä puolisen vuotta.

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään Uudistava johtamisen -projektin vaikuttavuutta yritysten näkökulmasta: Saavutettiinkö projektin alussa asetetut tavoitteet? Mitkä tekijät mahdollistivat tai estivät tavoitteiden saavuttamisen? Ovatko yritykset pystyneet hyödyntämään projektin kautta saatuja oppeja käytännön työssä, ja mitkä

tekijät siihen ovat vaikuttaneet? Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös millaisia kokemuksia projektiin osallistuminen tuotti mukana oleville yrityksille ja miten yhteistyö projektiryhmän kanssa sujui. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Uudistava johtaminen -projektiin osallistuneiden yritysten johtohenkilöitä. Tutkimukseen osallistui neljä keskisuomalaista pk-yritystä, jotka toimivat informaatioteknologian, teollisuuden ja palveluiden toimialalla. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa. Tarve tälle opinnäytetyölle tuli Uudistava johtaminen -projektin johtoryhmän tarpeista selvittää projektin toteutuksen onnistuminen.

Uudistava johtaminen-projektista on tehty Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa pro gradu -tutkielma, jossa tutkittiin Uudistava johtaminen -projektiin osallistuneiden organisaatioiden sisällä vallitseva luottamuksesta. Tutkimuksessa tarkasteltiin alaisten näkemyksiä organisaatioluottamuksesta ja esimies- alaisuudesta sekä miten esimies-alaisuus ja luottamus ovat yhteydessä alaisten kokemaan työhyvinvointiin. (Kärkäs 2012, 8.) Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen merkitystä asiantuntijaorganisaation johtamisessa luvussa 3.2.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan johtamista ja johtamisen kehittämistä sekä projektityöskentelyä ja projektin arviointia. Opinnäytetyö etenee siten, että aluksi tarkastellaan Uudistava johtaminen -projektin tarkoitusta ja toteutusta sekä projektityöskentelyä. Sen jälkeen tarkastellaan johtamista yleisesti ja johtamisen kehittämisen menetelmiä. Johtamisen viitekehys muotoutui tutkimushaastatteluista nousseiden käsitteiden kautta. Haastateltavat yritykset määrittelivät organisaationsa asiantuntijaorganisaatioiksi ja siksi 3. luvussa käsitellään asiantuntijaorganisaation johtamista omana lukuna. Arviointi-luvussa tarkastellaan projektiarvioinnin prosessia ja vaikuttavuuden arviointia. Opinnäytetyön tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä esitellään Tutkimus -luvussa, minkä jälkeen tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tuloksia tarkastellaan haastatteluteemojen kautta ja tutkimustuloksien pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita tarkastellaan Tutkimus-luvun lopussa.

## 2 Uudistava johtaminen -projekti

Uudistava johtaminen -projekti pyrkii tunnistamaan työurien pidentämisen haasteet ja siten kehittämään konkreettisia menetelmiä ja työkaluja niiden ratkaisemiseksi. Projekti toteutetaan Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittamana ESR -projektina 1.5.2011 – 30.6.2014. Projektia ovat rahoittaneet myös Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto sekä hankkeessa mukana olevat yritykset. Projektin toteuttajina toimivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012, 9).

### 2.1 Projektin tavoitteet

*Projekti*-sana on peräisin latinan kielestä, ja sillä tarkoitetaan suunnitelmaa tai ehdotusta. Suomen kielessä *projekti*-sanon synonyyminä käytetään usein sanaa *hanke*, mutta hankkeella viitataan usein projektiä laajempaan kokonaisuuteen. (Ruuska 2008, 18.) Virkin ja Somermeren (2002, 3) mukaan hanke on kehittämiskokonaisuus, jonka lopputuloksien tarkastelussa otetaan mukaan myös kannattavuuden tarkastelu. Silfverbergin (2001, 11) mukaan hanke voi sisältää lähes kaikki kehittämistoimenpiteiden tyypit aina investoinneista laajoihin kehittämiskokonaisuuksiin.

Silfverbergin (2001, 11) mukaan projekti on selkeisiin tavoitteisiin pyrkivä, ajallisesti rajattu kertaluontoinen tehtäväkokonaisuus, jonka toteutuksesta vastaa varta vasten perustettu organisaatio, jolla on käytettävissä selkeästi määritellyt resurssit ja panokset toiminnan toteutukseen. Projektilla on aina selkeästi määritelty tavoite, aikataulu ja budjetti. Projekti on ainutkertainen, ja siihen liittyy aina muutos. Projektit ovat myös itsenäisiä kokonaisuuksia, eli projektin vastuu on aina keskitetty, vaikka mukana olisi eri tahoja. (Ruuska 2008, 19–20.) Virtanen (2000, 35) kuvailee projektin kertaluonteiseksi toimenpiteeksi tai hankkeeksi, jolla on käytössä tietty organisaatio ja resurssit ja joka pyrkii toteuttamaan ennalta sovittua tehtävää. Projekti etenee kehitysvaiheiden kautta: suunnittelu, käynnistäminen, toimeenpano, ohjaus ja arviointi.

Uudistava johtaminen-projektia voidaan kutsua myös hankkeeksi, koska se on toiminnaltaan laaja ja sen toteutuksessa on mukana tahoja, jotka vaativat projektin päättymisvaiheessa myös kannattavuuden tarkastelua. Tässä opinnäytetyössä käytetään projektin käsitettä. Uudistava johtaminen-projekti etenee projektille ominaisten kehitysvaiheiden kautta ja sillä pyritään kehittämään toimintaa paremmaksi ja/tai luomaan jotain uutta. Näin ollen Uudistava johtaminen-projektista voidaan käyttää myös käsitettä kehittämisprojekti.

Uudistava johtaminen -projektin tavoitteena on vastata Ahtelan työryhmän keväällä 2010 laatimaan haasteeseen, jossa pyritään löytämään ratkaisuja työurien pidentämiseen. Ahtelan työryhmä haastoi yrityksiä huolehtimaan työntekijöidensä osaamisesta ja sen kehittämisestä, jaksamisesta ja työn mielekkyydestä läpi työuran. Työurien pidentämisen haasteisiin vastattaessa tulisi erityisesti kiinnittää huomioita työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen työuran eri vaiheissa sekä lisätä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia työtehtävien sisältöjen osalta. (ESR-projektisuunnitelma 2011.)

Uudistava johtaminen -projekti pyrkii tunnistamaan työurien pidentämisen haasteet yrityskohtaisesti ja rakentamaan konkreettisia ratkaisumalleja vastaamaan tunnistettuihin haasteisiin. Haasteiden tunnistamisessa ja ratkaisumallien rakentamisessa huomioidaan mukana olevien yritysten koko työyhteisö. Tarkoituksena on koko henkilöstön vahva osallistaminen läpi projektin. Työyhteisön osallistaminen kehitystyöhön synnyttää vuorovaikutusta henkilöstön välillä ja sitouttaa työyhteisöä vähitellen muutoksiin. (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012, 9.) Projektilla pyritään luomaan uudistavan johtamisen -malli työurien pidentämiseksi. Malli rakentuu projektin kohdeyritysten testaamien ja hyväksymien työkalujen ja toimintamallien pohjalta. Malli sisältää esimerkkejä johtamismenetelmistä työurien pidentämisessä sekä arvioita organisaation ja yksilön saamista hyödyistä ja mahdollisista haitoista työurien pidentämistoimista. Uudistavan johtamisen malli on tarkoitettu sovellettavaksi kaikille yrityksille projektin päätyttyä. (ESR-projektisuunnitelma 2011.)

Projekti tuottaa kohdeyrityksille yrityskohtaiset johtamisen kehittämissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmien laadinnassa lähtökohdaksi ovat yrityksissä tunnistetut kehittämissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmat sisältävät työkaluja, joiden avulla yritykset pystyvät uudistamaan johtamistaan osaamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä ja siten vastaamaan työurien pidentämisen haasteisiin. Projekti tuottaa työurien johtamisesta myös yleistä tietoa, jota voidaan hyödyntää projektin päätyttyä. Projektin kohdeyrityksistä saadut case-esimerkit tuottavat tietoa eri toimialojen ja yrityskokojen (pk-yritykset) keinoista pidentää työuria johtamisen keinoin. Projektista saatuja tietoja ja kokemuksia työurien kehittämistoiminnasta voidaan hyödyntää tulevaisuudessa myös kehittämis- ja koulutusorganisaatioissa. (ESR-projektisuunnitelma 2011.)

## **2.2 Projektin lähtökohdat**

Kaikilla projekteilla on oma elinkaarensa, ja Ruuska (2008, 34 -40) jakaa sen vaiheet käynnistys -, rakentamis- ja päättämiskäytännön. Projekti alkaa usein halusta kehittää tai luoda jotain uutta (Seppänen-Järvelä 2004, 15). Uudistava johtaminen -projekti vastaa Suomen hallituksen asettamaan haasteeseen työurien pidentämiseksi pk-yrityksissä. Projektin tarve tuli esille Vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijät Keski-Suomessa -projektin ohella syntyneessä keskustelussa yritysten kehittämistarpeista. Uudistava johtaminen -projektissa pyritään kehittämään työelämän laatua ja siten edistämään työurien pidentämistä yritysten omista lähtökohdista. (ESR-projektisuunnitelma 2011.)

Uudistava johtaminen -projekti keskittyy pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) kehittämiseen ja projektin toteutukseen osallistui 12 pk- sektorin keski-suomalaista tuotanto- ja palveluyritystä. Yritysten valinnassa huomio kiinnitettiin sellaisiin yrityksiin, joissa työvoiman ikääntymisestä ja/tai työntekijöiden nuoresta keski-ikästä johtuvat työurien kehittämistarpeet olivat ajankohtaisia. Yritysten valinnassa otettiin huomioon myös yritysten tahto kehittää johtamista osallistamalla henkilöstöä, koska hankkeen toimenpiteiden toteutukseen toivottiin osallistuvan yritysten koko henkilöstö - ei ainoastaan johto. (ESR-projektisuunnitelma 2011.) Projektin

alkuperäinen suunniteltu toteutusaika oli 1.5.2011–31.8.2013, mutta projektille haettiin lisäaikaa kesäkuun 2014 loppuun saakka.

Projektityöskentelylle ominaisia ovat organisoitu yhteistoiminta ja ongelmalähtöisyys. Projektiin kuuluu suunnittelua, organisointia sekä toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta. (Anttila 2006, 429.) Projektit ovat aikataulutettuja ja niiden toteuttamiseen kootaan projektiryhmä, joka koostuu projektin toiminnan kannalta oleellisista henkilöistä. Projektille nimetään vastuuhenkilö ja usein myös seurantar ryhmä, jotka yhteistyössä ohjaavat toimintaa eteenpäin. Projektissa työskentely vaatii projektiryhmältä erityistä osaamista. Projektimaisen työskentelyn on havaittu tarjoavan ammatillista kehittymistä projektiryhmässä työskenteleville henkilöille, koska työskennellään näköalapaikoilla kehittämässä ja testaamassa uusia menetelmiä. (Seppänen-Järvelä 2004, 15- 16.) Uudistava johtaminen -projektin työryhmä koostuu Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammattitaitoisista osaajista, joilla on kokemusta myös yritysmaailmassa työskentelystä. Projektin ohjausryhmä on koottu projektin eri tahojen edustajista.

Projektit ovat usein prosessimaisia kokonaisuuksia, ja Uudistava johtaminen -projektia voidaankin kuvailla prosessimaisesti eteneväksi kehittämisprojektiksi. Kehittämistyössä pyritään prosessimaiseen jatkumoon, ja kehittämisen prosessin voidaan ajatella koostuvan pienistä yhteen liitetyistä palasista, joille on ominaista jatkuva muuntautuminen. *Prosessi* sanana viittaa enneminkin siihen, miten asioita tehdään kuin mitä asioita tehdään. Prosessiajattelua voidaan hyödyntää syy-seuraussuhteiden selittämisessä. (Seppänen-Järvelä 2004, 19, 21.) Kansainvälisesti tunnettu ohjelma- ja hanketoiminnan syklimalli PCM-malli (*Project Cycle Management*) tarjoaa tavan tarkastella toimintaa järjestelmällisesti etenevänä jatkumona (Virtanen 2007, 21 -22). PCM-mallinnus tarjoaa myös tavan tarkastella projektin arviointia kaikissa projektin vaiheissa. PCM-mallin käytöstä arvioinnin työkaluna kerrotaan lisää 4. luvussa.

### 2.3 Projektin toteutus

Uudistava johtaminen -projekti käynnistettiin toteuttamalla kaikille vuoden 2011 loppuun mennessä projektiin mukaan liittyville yrityksille tutkimuskysely alkutilanteen kartoittamiseksi. Kyselyn tarkoituksena oli tunnistaa yrityksissä keskeisiä kehittämiskohteita johtajuuden, työyhteisön toimivuuden ja työhyvinvoinnin osa-alueilta. Kysely toteutettiin elokuussa 2011 – tammikuussa 2012 postitse lähetettävänä kyselynä sekä sähköisenä kyselynä. Aineiston keruu eri tavoin johtui käytännöllisistä syistä. Kyselyyn osallistui kahdeksan yritystä ja yritysten kaikki työsuhteessa olevat työntekijät, toimihenkilöt ja esimiehet kuuluivat tutkimuskyselyn kohderyhmään. Kyselyn sisällölliset osa-alueet olivat työn imu, työn kuormittavuus ja hallinta, sitoutuminen organisaatioon, työtyytyväisyys, työkyky, esimies- alaissuhde, luottamus organisaatiossa, vaikuttamismahdollisuudet, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, valmiudet työssä, työssä jatkaminen ja työyhteisön toimivuus. (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012, 7, 16–18.)

Kyselyn kohderyhmän koko oli yhteensä 390 henkilöä ja vastausprosentti oli 41,8 prosenttia (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012, 7). Vastaajista yli 50 prosenttia oli alle 35-vuotiaita ja yli 70 prosenttia miehiä. Tutkimuksen vastaukset analysoitiin tilastollisesti ikäryhmittäin johtuen siitä, että työurien pidentämisessä keskeistä on onnistuminen eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa. Vastausten analysoinnissa taustamuuttujana toimi myös sukupuoli, koska Uudistuva johtaminen -projekti pyrki kiinnittämään huomioita myös tasa-arvoon liittyviin seikkoihin työurien kohdalla. Alkukartoituskyselyn mukaan yrityksissä johtajuus, työyhteisön toimivuus ja työhyvinvointi osoittautuivat olevan suhteellisen hyvällä tasolla, mutta sisällöllisiä osa-alueita tarkastellessa tarkemmin havaittiin kuitenkin merkittäviä seikkoja työurien pidentämisen kannalta. Työyhteisön toimivuuden osalta kyselystä nousi esille organisaatioiden viestinnän toimimattomuus. Organisaatioiden viestintäkanavien käyttö sekä kokouskäytännöt mainittiin huonoiten toimiviksi osa-alueiksi. Myös palautteen saaminen omasta työstä koettiin organisaatioissa olevan puutteellista. (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012, 51 -53.)

Kyselyn tuloksista nousi esille myös osaamisen johtamisen merkitys työurien pidentämisessä. Mielekkäillä ja riittävän haastavilla työtehtävillä voitaisiin parantaa työntekijän sitoutumista organisaatioon. Alle 35 - vuotiaiden ikäryhmään kuuluvat vastaajat kokivat eniten oman osaamisen vajaakäyttöä nykyisessä työssä ja tunsivat vähiten sitoutumista organisaatioon. Työtehtävien sisällölliset uudistukset ja vaativampien tehtäväsältöjen luominen sekä työnkierrot ovat keinoja luoda monipuolisia urapolkuja pk-yrityksissä, joissa ei usein ole mahdollisuuksia vertikaaliseen urakehitykseen. Oman osaamisen vajaakäyttö työssä vähentää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Kyselyn tulokset kertoivat 45–54- vuotiaiden ikäryhmän kokevan työtyytyväisyyden heikoimmaksi kaikista vastaajista. Ikääntyvät työntekijät harkitsivat muita vastaajia enemmän nykyisestä ammatista luopumista ja kokivat vaikuttamismahdollisuuksiensa olevan heikot nykyisissä työtehtävissä. Kyseinen ikäryhmä koki myös esimies -alaisuuden ja luottamuksen organisaatiossa muita vastaajia heikommaksi. (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012, 51 -53.)

Kyselyn tulosten pohjalta yritysten kehittämisen painopisteet tunnistettiin yrityskohdittaisesti ja niitä lähdettiin työstämään eteenpäin projektin työryhmän kanssa. Kehittämiskohteet määräytyivät yritysten omista lähtökohdista ja yritykset osallistuivat näiden kohteiden tunnistamiseen. Jokaiselle yritykselle nimettiin yrityskohtainen työryhmä projektin työryhmän asiantuntijoista ja nämä nimetyt työryhmät tekevät yhteistyötä oman kohdeyrityksen kanssa läpi projektin. Tällä tavoin työryhmän asiantuntija oppii tuntemaan kohdeyrityksen läpikotaisin. Johtamisen kehittämisessä on tärkeää luottamussuhteen rakentuminen työryhmän ja kohdeyrityksen välille ja pitkäaikainen yhteistyö helpottaa luottamuksen rakentumista.

Projektin ensimmäinen yhteinen tilaisuus järjestettiin syyskuussa 2011 teemalla innostava työyhteisö, jossa pohdittiin työurien pidentämisen ja parantamisen teemoja. Vuoden 2011 marraskuussa järjestetyssä yhteisessä tilaisuudessa yrityksiä haastettiin luomaan uudenlaista ajattelua eri-ikäisten johtamisesta organisaatiossa. Projektin yhteistä suuntaa ja tavoitteita pohdittiin helmikuussa 2012, jolloin yritysten kanssa yhteistyönä projektiryhmä loi graafisen *UUJO-roadmapin*, johon kuvattiin projektin

keskeisimmät yhteiset tavoitteet ja keinot saavuttaa ne. Yritysten yhteiseksi päämääräksi määriteltiin uusien käytäntöjen jakaminen yritysten kesken projektin aikana.

Projektin aikana yrityksille järjestettiin yhteisiä työpajatyyppejä tilaisuuksia, joiden kautta vuorovaikutusta ja verkostoitumista pyrittiin lisäämään. Jokaisessa työpajassa oli mukana myös luennoitsija, jonka kautta heräteltiin osallistujia pohtimaan tilaisuuden aihetta. Tilaisuuksien teema ja luennoitsija vaihtui jokaisessa tilaisuudessa. Vuoden 2012 keväällä järjestetyissä tilaisuuksissa käsiteltiin uudistuvaa osaamista ja eettistä johtamista organisaatiossa. Marraskuussa 2012 käsiteltiin valmentava johtaminen -teemaa, jossa pohdittiin keinoja työn mielekkyyden ja motivaation lisäämiseen valmentavan johtamisen keinoin. Yhteisten työpajojen lisäksi yrityksille on järjestetty yrityskohtaisia työpajoja, joiden tarkoituksena on ollut ohjata yrityksiä kohti määritellyjä tavoitteita yhteistyössä projektiryhmän asiantuntijoiden kanssa. Yrityskohtaisten työpajojen määrä on vaihdellut yritysten omien resurssien mukaisesti.

Kettusen, Liikasen & Tielisen (2008, 2) mukaan työpajatyöskentely on ohjattua ongelmanratkaisua pienryhmissä. Työpajatyöskentely korostaa osallistujien aktiivista roolia tiedon tuottamisessa ja tarjoaa siten mahdollisuuden omaehtoiseen oppimiseen. Työpajatyöskentelyssä tietoa ei suoraan siirretä vaan osallistujille rakennetaan avoin ja vuorovaikutuksellinen oppimisympäristö, jossa ongelmia voidaan ratkaista yhteistyönä. Näin osallistujat sitoutuvat oppimiseen ja henkilökohtaisen pohdinnan kautta opittava tieto saa merkityksen ja siten sitä on helpompi soveltaa käytännössä.

## **3 Organisaatiota uudistava johtaminen**

### **3.1 Hyvä johtaminen**

Johtaminen käsitteenä jaotellaan asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (*leadership*). Jaottelun mukaan johtaminen (*management*) viittaa organisaation toimintaprosessien ja järjestelmien hallintaan. Johtamisella pyritään toiminnan järjestelmällisyyteen ja pysyvyyteen. Johtajuudessa (*leadership*) on kyse johtajan ja johdettavien välisestä vuorovaikutuksesta, jonka kautta

pyritään edistämään toimintaa haluttuun suuntaan. (Lämsä, Päivike 2010, 207.) Tienarin ja Meriläisen (2012, 153) mukaan *leadership* -käsite liittyy ihmisten innostamiseen ja sitouttamiseen ja *management* - käsite tehtävien ja asioiden hallintaan.

Parasta tapaa johtaa on mahdotonta määritellä. Juuti (2010, 110 -124) selvittää tutkimusartikkelissaan parhaiden esimiesten johtamista. Tutkimuksessa huono johtaminen näyttää auktoritaarisena johtamistyylinä, epäoikeudenmukaisuutena sekä puutteellisena luottamuksena alaisia kohtaan. Hyvä johtaminen taas näyttää päinvastaisina toimintoina, jossa johtaja arvostaa alaisiaan. Tutkimus osoittaa myös, että huonojen johtajien tulisi kehittää toimintaansa juuri ihmiskeskeisen johtamisen kohdalla. Kehittämiskohteina nousi esille vuorovaikutustaitojen kehittäminen, kuuntelemisen taito sekä luottamus ja päätöksenteko. Juutin mukaan ihmisten johtamisen osaamattomuus heijastuu asioiden johtamisen osaamattomuutta merkittävämmiin johtamistehtävissä menestymiseen.

Johtamisen asiantuntijat ovat päätyneet näkökulmaan, jossa hyvä johtaminen sisältää molempia johtamisen muotoja ja jossa johtaja määrittelee johtamistyylinsä johtamistilanteen mukaan. Tätä näkemystä voidaan tarkastella muun muassa LMX -teorian (*leader-member-exchange -theory*) kautta. LMX -teoriassa johtaminen nähdään esimiehen, alaisen ja tilanteen välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Johtaminen liittyy organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan, jossa esimies ja alainen tuottavat johtamisen yhdessä.(Juuti 2010, 110–114.) Teorian mukaan johtaminen sijoittuu esimiehen ja alaisen väliseen yksittäiseen suhteeseen, jossa rakennetaan luottamusta sekä määritellään ja vakiinnutetaan roolit (Tienari & Meriläinen 2012, 155).

Johtamista ja johtajuutta tulee myös osata kehittää organisaatiossa. Sekä kehittämisellä että johtamisella tavoitellaan muutosta, joka vie organisaatiota kohti myönteisempää tulevaisuutta. Kehittäminen (*develop*) terminä kuvaa jonkin ominaisuuden lisäämistä, kasvattamista ja/tai kykyjen ja mahdollisuuksien esiintuomista. Kehittäminen on matkantekoa kohti päämäärää eli menestystä ja tällöin organisaatio näkee tulevaisuuden jollain tavalla suotuisampana ja myönteisempänä. Kaikkiin organisaatio-

tioihin liittyy jonkinlaista kehittämistä ja muutosta, mutta se miten kehittäminen toteutetaan vaikuttaa sen hyödynnettävyyteen organisaatiossa. (Luoma 2012, 27 -28.)

### **3.2 Johtamisen kehittämisen näkökulmia**

Jos hyvä johtaminen saa muotonsa esimiehen, alaisen ja johtamistilanteen vuorovaikutuksessa, minkälaisilla keinoilla johtamista tulisi sitten kehittää? Perinteisesti johtamisen kehittäminen on nähty koostuva niistä toimenpiteistä, joiden avulla on pyritty antamaan johtamis- ja esimiesrooleissa työskenteleville tiedollisia ja taidollisia valmiuksia johtaa muita kohti yhteisiä tavoitteita (Juuti 2011, 156–157). Perinteiset kehittämistoimenpiteet, kuten esimerkiksi koulutukset ja seminaarit korostavat yksilön kehittymistä. Näin ollen ongelmaksi usein osoittautuu niin sanottu siirtovaikutus eli miten opitut tiedot ja taidot saadaan vietyä käytännön työhön siten, että koko organisaatio hyötyy niistä. (Juuti 2011, 16.)

Hyvän johtamisen ominaisuuksien muuttuessa myös johtamisen kehittämisen menetelmien tulee muuttua. Johtamisen kehittäminen tulee ymmärtää organisaation yhteisen toiminnan kehittämisenä ja kehittämistyön tulee olla sidoksissa kaikkiin organisaation prosesseihin. Parhaimmillaan johtamisen kehittäminen vaikuttaa kaikilla organisaation tasoilla ja näkyy konkreettisina hyötyinä. Johto- ja esimiehet saavat kehittämistyöstä tukea omalle työlle ja henkilöstön keskuudessa hyöty konkretisoituu työhyvinvointina. Näin organisaation tuloksellisuus, asiakaskeskeisyys ja työyhteisön toimivuus paranee. (Juuti 2011, 154 – 158.)

Hyvä johtaminen nähdään nykypäivänä jaettuna, keskustelevana ja erilaisten yksilöiden parhaita puolia korostavana toimintana (Juuti 2011, 15). Onnistuneen johtamisen nähdään vaikuttavan positiivisesti organisaatiossa työskentelevien ihmisten hyvinvointiin, sitoutumiseen ja siten työyhteisön menestymiseen. Jaetun johtajuuden näkökulma korostuu tämän päivän johtamisen kehittämistyössä yhteisöllisten toimintojen kehittämisenä. Työyhteisön yhteinen osaaminen ja yhteistyö ovat organisaatiota kehittäviä voimavaroja, joiden avulla organisaatio voi saavuttaa menestystä. Johdon kehittäminen tulee olla kytkeytyneenä tiiviisti työyhteisön työhön ja työym-

päristöön, jotta kehittämisen vaikutukset ulottuvat koko organisaatioon. Johdon kehittämisen on vastavuorovaikutus työyhteisössä, joten ilman johdon halua tai osaamattomuutta kehittyä, johtamisen kehittämisen vaikutuksien siirtäminen organisaation eri tasoille epäonnistuu. (Juuti, 2011, 154 -162).

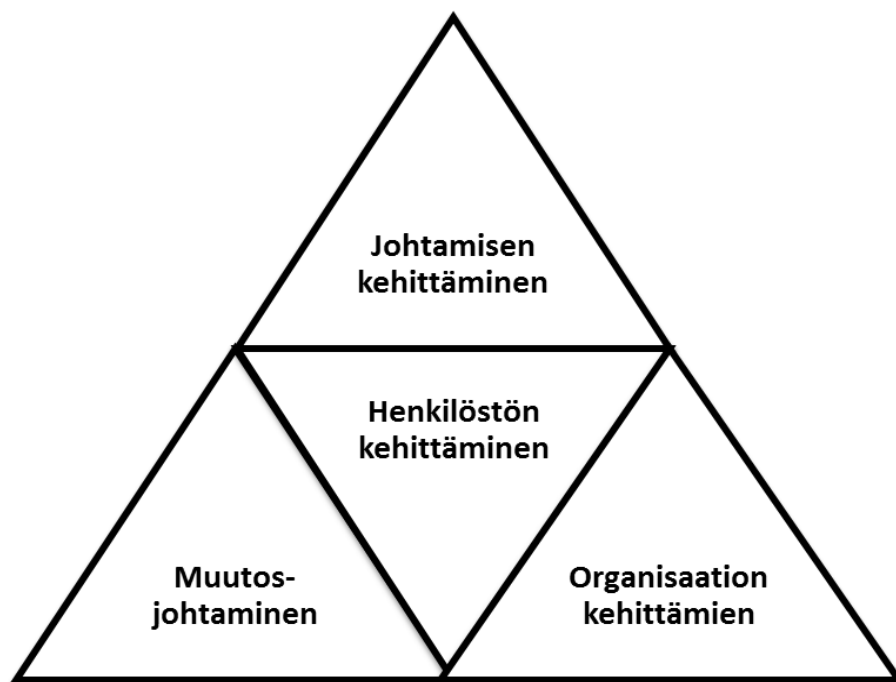
Onnistunut kehittäminen synnyttää aina muutosta ja rakentaa uusia toimintatapoja. Tässä opinnäytetyössä nostan esille neljä näkökulmaa, joiden toimintoja yhdisteltäessä pyritään luomaan organisaatioon menestystä edistäviä ominaisuuksia. Johtamisen kehittäminen (*Management Development*) yhdessä organisaation toiminnan kehittämisen (*Organization Development*), henkilöstön kehittämisen (*Human Resource Development*) ja muutosjohtamisen (*Change Management*) kanssa muodostavat perustan organisaation kehittämistyölle (Juuti, 2011, 40 – 41).

Johtamisen kehittäminen kohdistaa kehittämisen näkökulman organisaation nykyiseen tai tuleviin johtotehtävissä työskenteleviin henkilöihin. Johtamisen kehittämistä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla. *Satunnainen johtamisen kehittäminen* kohdistuu yksilön kehittämiseen vailla kytkentää organisaation suurempiin suunnitelmiin kun taas *reaktiivinen johtamisen kehittäminen* syntyy organisaation tarpeista pyrkiä toteuttamaan strategiaa paremmin. *Yhdistävä johtamisen kehittäminen* yhdistää yksilön ja organisaation hyödyn kehittämistyössä. Johtamisen kehittäminen pyrkii vaikuttamaan eri tasojen kehittämisen avulla organisaation johtamisosaamiseen ja sitä kautta luomaan menestystä. Henkilöstön kehittäminen on niin sanottu kehittämisen kattokäsite jossa henkilöstön osaamisen kehittäminen kytkeytyy suoraan organisaation strategiaan. Henkilöstön kehittämisessä yksilön osaamisen kehittäminen vie onnistuessaan organisaatiota eteenpäin, jolloin sekä yksilö että organisaation hyötyvät kehitystyöstä. (Luoma 2011, 29 -32.)

Organisaation kehittäminen kuvaa organisaation kehittämistä, joka voidaan toteuttaa kolmen toiminnon kautta - *diagnoosin, interventioiden ja kehitysohjelman* kautta. *Diagnoosi* kuvaa organisaation nykytilan analyysia, joka on edellytys varsinaiselle muutokselle. *Interventiot* eli keinot, joilla muutosta lähdetään hakemaan, määrittä-

vät diagnoosin kautta, ja itse muutos tapahtuu *kehittämisohjelman* kautta. (Luoma 2011, 32- 34.) Organisaation kehittämistä seuraa muutosjohtaminen, joka on kehittämistyön loppuun saattamisessa merkittävässä roolissa. Muutosjohtamista käsitellään lisää luvussa 3.3.

Edellä kuvatut kehittämisnäkökulmat tarjoavat kokonaisvaltaisen tarkastelun organisaation kehittämistyön ulottuvuuksista. Kuviossa 1. on esitetty kehittämisen näkökulmat suhteessa toisiinsa organisaatiossa. Johtamisen kehittäminen on kehittämistyötä liikkeelle paneva voima. Henkilöstön kehittäminen toimii kehittämisen kattokäsitteenä, ja organisaation kehittäminen ulottuu henkilöstön kehittämistä laajemmin organisaation toimintaprosesseihin. Muutosjohtamisen hallinta lähtee johdosta ja oikein toteutettuna sen vaikutukset ulottuvat koko organisaation operatiivisiin toimintoihin. (Luoma 2011, 40 – 41.)



Kuva 1 Kehittämisen näkökulmat yhdessä (Juuti 2011, 41. muokattu)

Juuti (2011, 163 – 165) toteaa, että esimiesosaaminen on tutkimusten mukaan yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Tutkimukset osoittavat johtamisen kehittämisellä olevan organisaation tuottavuuden kanssa yhteys silloin, kun esimiesasemassa työskentelevät kokevat johdon kehittävän johtamista systemaattisesti organi-

saation strategiaan sidottuna toimintana. Johdon tulee siis tuntea esimiesten tarpeet kehittämisessä ja pystyä kytkemään kehittämistyö oikealla tavalla näiden tarpeiden ympärille. Tutkittaessa organisaatioiden kehittämishankkeiden onnistuneisuutta suomessa, on pystytty havaitsemaan kehittämistyön onnistuminen vahvempana niiden hankkeiden osalta, joiden suunnitteluun ja toteutukseen on osallistunut organisaation johdon ja asiantuntijoiden lisäksi myös henkilöstö. Nykyajan johtaminen vaatii siis yhteistyötä, yhteisten päämäärien etsimistä sekä kehittämistyötä, joka on sidoksissa organisaation operatiiviseen toimintaan.

### **3.3 Muutoksen johtaminen**

Organisaation kehittyminen vaatii aina muutoksia organisaation toimintaprosesseissa. Kehittämisen menetelmät eivät yksin saa muutosta aikaan vaan muutosta tulee johtaa oikealla tavalla. Muutosta ei johdeta samoilla menetelmillä kuin päivittäistä liiketoimintaa vaan erilaiset muutokset vaativat erilaisia johtamismenetelmiä. Hyvä muutoksen johtaminen vaatii johtajalta muutoksen kokonaiskuvan ymmärtämistä sekä taitoa johtaa sitä. Johtajalla tulee olla myös osaamista muutoksen kokonaiskuvan kehittämisen hallintaan. Muutosta johdettaessa johtajan tulee tunnistaa organisaation muutoksen laji ja johdettava sitä sen vaatimalla tavalla. (Tuominen 2010, 7, 28.)

Johtaja toimii muutoksessa ikään kuin valmentajana henkilöstölle. Johtaja innostaa, organisoii ja jakaa vastuuta sekä kouluttaa, palkitsee ja luottaa muutoksen läpiviennessä. Organisaatiolla tulee olla riittävät resurssit muutoksen toteuttamiseen sekä osaamista muutoksen jatkuvuuden takaamiseksi. Muutosten vieminen käytäntöön voi vaatia resurssien osalta esimerkiksi luopumista muista kehittämistoimista. Hyvä johtaja ymmärtää luopumisen merkityksen kokonaisuuden kannalta. Organisaatiossa tulee olla kehittämistyön kautta muutettujen prosessien osalta kehitetyjä periaatteita siitä, miten muutokset toteutetaan, jotta muutokset saadaan vietyä käytännön työhön. (Tuominen 2010, 131, 147, 166.)

Muutoksen toteutus tulee suunnitella ja suunnitelmaa tulee johtaa. Muutos lähtee liikkeelle muutostarpeen tunnistamisesta ja etenee suunnitelman kautta konkreettiseksi toiminnaksi. Oikein johdettu muutos on suunniteltu alusta loppuun ja johto on myös varannut tarvittavat resurssit muutoksen toteutukseen. Onnistuneen muutoksen johtamisessa johtajan tulee visioda muutoksen päämäärät eli selkeyttää ja tehdä vision näkyväksi koko organisaatiolle. Henkilöstön osallistaminen muutoksia koskevaan suunnittelutyöhön sitouttaa henkilöstöä visioon. Jokaisen organisaation jäsenen tulee nähdä itsensä osana visiota, koska näin voidaan synnyttää henkilöstön keskuudessa innostavaa vision tavoittelua. (Tuominen 2010, 160 -162.)

Muutostavoitteiden tulee olla realistisia toteuttaa, mutta samanaikaisesti haastavia jotta tavoitteiden saavuttaminen innostaa läpi kehitystyön. Muutoksen johtamisessa tulokset ratkaisevat muutoksen läpiviennin. Johdon tulee sitoutua tavoitteisiin ja tehdä niihin muutoksia tarvittaessa. Muutosta tulee mitata ja seurata sekä muutoksesta tulee jakaa tietoa organisaation jäsenille. Tiedottaminen kehittämistyön eri vaiheissa on tärkeää, koska tulokset motivoivat henkilöstöä jatkamaan tavoitteiden saavuttamista. Muutosjohtamisessa johtajan on otettava suunnannäyttäjän rooli ja innostettava organisaation jäseniä nopeisiin tuloksiin. Nopeasti näkyvät tulokset motivoivat, mutta hidas, perusteellinen ja pitkäjänteinen muutostyö niin sanotusti juurtuu organisaation varmemmin. Tällä tavoin organisaatio saavuttaa myös jatkuvan kehittymisen tilan, kun muutoksia seurataan, mitataan säännöllisesti pidemmällä aikavälillä. (Tuominen 2010, 176 -181.)

Ylikosket (2009, 76–77) summaavat yleisempiä sudenkuoppia muutosjohtamisessa. Muutos saa aina aikaan hämmennystä johdosta aina henkilöstöön asti ja tästä syystä on erittäin tärkeää tunnistaa muutostarve ja tehdä se näkyväksi organisaatiossa tiedottamisen kautta. Jos muutoksesta ei keskustella avoimesti ja muutokseen johtaneita syitä peitellään, muutosvastarinta voimistuu ja tällöin muutoksen läpivienti vaikeutuu tai pahimmassa tapauksessa epäonnistuu. Muutosvastarintaa löytyy kaikista organisaatioista, mutta se tulee kartoittaa ja kohdata. Muutostarve kyseenalaistaa aina aiemman toiminnan ja tästä syystä johdon tulee henkilöstön kanssa yhteistyössä

pohtia työyhteisön kehittämistarpeita. Näin voidaan välttää yksilöiden itsetunnon ja osaamisen kyseenalaistaminen, koska muutos koskee organisaation lisäksi myös joista yksilöä organisaatiossa.

### **3.4 Asiantuntijaorganisaation johtaminen**

Yhteiskunnassa vallitseva jatkuva muutos pakottaa organisaatioita muuttumaan vanhoista hierarkkisista organisaatiomalleista kohti joustavampia ja verkostomaisempia organisaatorakenteita (Huuha 2010, 115). Nykyään organisaation tärkeimpiä voimavaroja ovat osaaminen ja luovuus. Innovaatioyhteiskunnassa menestyminen vaatii organisaatiolta yhä enemmän muuntautumiskykyä, joustavuutta sekä asiakaskeskeisyyttä. Nykyajan menestyvä organisaatio on rakenteeltaan kevyt ja matala, toiminnaltaan asiakkaiden tarpeiden mukaan ohjautuva ja henkilöstön tasavertaisuuteen perustuva verkosto, jossa osaaminen on avainasemassa. Tällaisia ominaisuuksia omaavia organisaatioita kutsutaan asiantuntijaorganisaatioiksi. (Juuti 2011, 13 -15.)

Organisaatioiden muuttuessa kevyiksi ja mataliksi, työn järjestely on myös muuttunut. Työt ovat muuttuneet asiantuntijamaisiksi, jossa henkilö ottaa vastuun omasta työstään. (Kemppainen 2010, 144,146.) Asiantuntijaorganisaation henkilöstön jäsenet tietävät arvonsa organisaatiossa ja kokevat asemansa vahvaksi. Asiantuntijat ovat määrätietoisia, vahvan itsetunnon omaavia oman työnsä ammattilaisia jotka motivoituneina panostavat työhön täydellä teholla ja kantavat siitä mieluusti vastuuta. (Huuha 2010, 58 -59.) Johtaminen ei onnistu asiantuntijatyön ohella vaan asiantuntijat tarvitsevat rinnalleen johtajan, joka kannustaa ja johtaa asiantuntijoita työssä kohti yhteisiä tavoitteita (Huuha 2010, 104).

Asiantuntijoista koostuvan organisaation johtamiseen tarvitaan uudenlaista johtajuutta, joka synnyttää johdettavissa motivaation, vastuuntunnon ja sitoutumisen tunteen kohti yhteisiä tavoitteita. Johtaja ja johdettavat toimivat ikään kuin symbioosisissa keskenään - vuorovaikutuksen kautta muodostuu yhteisöllistä toimintaa, johtajuutta. (Huuha 2010, 15 - 17.) Huuhkan (2010, 60) mukaan hyvin johdetussa asiantuntijaorganisaatiossa korostuu verkostomaiseen vuorovaikutukseen perustuva yh-

teistyö eri tiimien ja yksiköiden välillä, luottamus ja tilannetaju johtajan ja johdettavien välillä sekä toimiva ja tasavertainen työyhteisö jossa asiantuntijat toimivat toistensa partnereina.

Organisaation johtaminen ja organisaatiokulttuuri ovat tiukasti yhteydessä toisiinsa ja hyvä asiantuntijaorganisaation johtaminen edellyttää johtajalta sekä organisaatiokulttuurin ymmärtämistä että hallitsemista (Huuhka 2010, 82 -83). *Organisaatiokulttuuri* on organisaation perusolettamuksen malli, joka koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään ja opettavat uusille työntekijöille (Lämsä 2010, 176). Huuhka (2010, 104) toteaa, että asiantuntijaorganisaation johtamisessa tärkeintä on pystyä luomaan sellainen organisaatiokulttuuri, joka korostaa luottamusta ja tasavertaisuutta ja jossa johdettavat kokevat olevansa arvostettuja. Kontrollin sijaan johtajan tulee aidosti kuunnella, välittää ja kannustaa johdettavia ja osoittaa omalla esimerkillä yhteisiin arvoihin ja toimintatapoihin sitoutumista.

Asiantuntijaorganisaation menestyvä toiminta vaatii sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön, joka viihtyy työssä ja kokee sen merkitykselliseksi. Johtajan tulee johtaa organisaation toimintaa kohti yhteistä visiota. Vision kautta johtaja pystyy inspiroidaan johdettavia ja siten synnyttämään johdettavissa yhteistä innostusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Organisaation kilpailukyky perustuu siten hyvään ja toimivaan työyhteisöön, jonka rakentamiseen johtaminen vaikuttaa. (Huuhka 2010, 110.) Sitoutuminen yhteiseen visioon luo korkean työmotivaation, joka synnyttää taas puolestaan luovuutta. Motivaation ylläpidon kannalta tärkeintä on kehittää työyhteisöön keskinäinen luottamus, koska luottamus lisää sitoutumista ja luo hyvinvointia työyhteisöön ja siten parantaa työyhteisön toimivuutta. (Vesterinen 2011, 115.)

### **3.5 Vuorovaikutuksen merkitys johtamisen kehittämisessä**

Organisaation viestinnällä on merkittävä rooli yhteisöllisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Asiantuntijaorganisaatioiden töiden toteutus projekti- ja tiimityöskente-

lynä lisää vuorovaikutustaitojen osaamisen merkitystä. Huuhkan (2010, 88) mukaan organisaation viestintä on kuin verenkierto – viestintä yhdistää organisaation pitäen sen elossa ja toimivana. Organisaation viestinnässä johtajan rooli on merkittävä, koska organisaation johtamisviestintä vaikuttaa suoraan henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen ja siten tavoitteiden saavuttamiseen. Entisen ylhäältä alaspäin suuntautuvan viestinnän tilalle on muodostunut kaksisuuntainen *dialogi* johtajan ja johdettavien välille. Kaksisuuntaisen dialogin kautta tietoa tuotetaan, jaetaan ja jalostetaan.

Winkin (2010, 135) mukaan työyhteisöissä on hyväksytty dialogi käsitteenä, mutta useissa tapauksissa sen omaksuminen on epäonnistunut. Käytännössä organisaatioiden keskustelukulttuureissa vuorovaikutus on edelleen tiettyjen henkilöiden ajattelun ja mielipiteiden siirtämistä muille ja tiedon panttaamista, jonka avulla pyritään pitämään valta tietyillä henkilöstöryhmillä. Aitoon, avoimeen dialogikulttuuriin kuuluu ihmisten välinen, kasvokkain tapahtuva kommunikointi. Huuhka (2010, 91) toteaa ihmisten kommunikointiprosessin sisältävän sekä tiedon tuottamista sekä ymmärtämistä. Johdon toiminnalla on suurin vaikutus organisaation aidon dialogikulttuurin muodostumiseen, sillä jos johto ei osaa kuunnella eikä ottaa huomioon johdettavien ajatuksia, ei työyhteisöstä muodostu yhtenäistä, avointa ja hyvinvoivaa työilmapiiriä, jonka dialogi vaatii. (Wink 2010, 135, 140.)

Organisaatiossa aito ja avoin dialogi näyttäytyy päätöksenteossa yhteisen merkityksen etsintänä ja jaettuna johtajuutena. Organisaation päätöksentekoon osallistuu johdon lisäksi koko työyhteisö neuvottelujen ja dialogin kautta. Todellisen dialogin rakentaminen edellyttää erilaisuuden ymmärtämistä. Työyhteisön jäsenten erilaista osaamista ja kokemuksia tulee osata hyödyntää, jotta saadaan tuotettua yhteisöllistä tietoa päätöksenteon tueksi. Yhteistyö, yhteisvastuu ja tiedon tuottaminen yhdessä kuuluu yhteisölliseen työyhteisöön. Dialogin kautta tulisi rakentaa keskinäistä riippuvuutta, jolloin työyhteisössä ymmärrettäisiin jokaisen jäsenen merkitys päätöksenteossa. Avoimen dialogin kautta organisaatiossa pystytään tuomaan entistä enemmän

esille ratkaistavia asioita, jolloin organisaation toiminnan kehittämistä pystytään kohdentamaan oikein ja oikeilla toiminnoilla. (Wink 2010, 135 – 139.)

Organisaation vuorovaikutuksellista organisaatiokulttuuria rakentaessa ja ylläpidettäessä dialogin tulee olla jatkuvaa ja johtajan pitää luoda ja ylläpitää omalla toiminnallaan sisäisen tiedonkulun ja kommunikoinnin väyliä. Jatkuva dialogi johdon ja johdettavien välillä ylläpitää yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta. Johtajan tulee aktiivisesti ja rehellisesti kommunikoida johdettavien kanssa päivittäisessä johtamisessa ja tästä syystä hallinnollinen johtaminen on pidettävä erillään ihmisten johtamisesta. (Huuhka 2010, 105.) Wink (2010, 139 -140) toteaa avoimen dialogin rohkaisevan johtajaa ja johdettavia kyseenalaistamaan omaa ajatteluaan ja toimintaansa ja siten uudistamaan sekä itseään että organisaatiota. Organisaatiossa vallitseva keskinäinen luottamus on erittäin tärkeää, sillä oman toiminnan ja ajattelun kyseenalaistaminen vaatii rohkeutta olla inhimillinen.

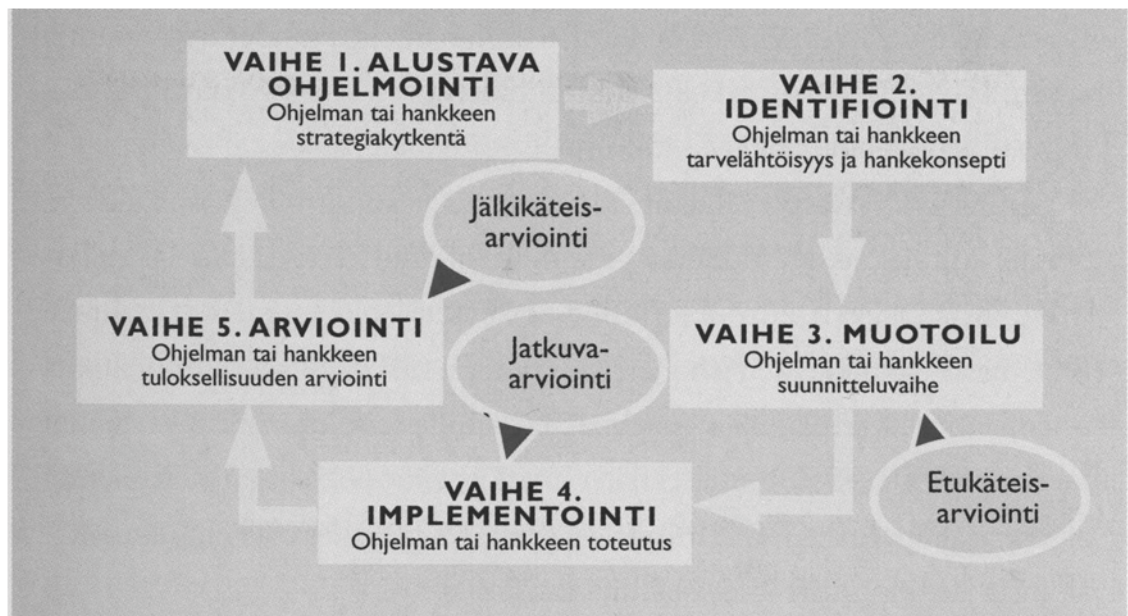
## **4 Projektin arviointi**

### **4.1 Arvioinnin määrittely**

Projektien arviointi on lisääntynyt 2000-luvulla. Suurimpana syynä ilmiöön pidetään Suomen liittymistä Euroopan unioniin, jolloin Rakennerahaston rahoittamia ohjelmia ja hankkeita ryhdyttiin toteuttamaan. Näihin hankkeisiin vaaditaan arviointia, jotta varojen oikeanlainen kohdentaminen pystytään varmistamaan. (Virtanen 2007, 26–27.) Julkisesti rahoitettujen hankkeiden arviointiin liitetään teoreettinen julkisen hallinnon systeemiajattelu, jonka avulla voidaan tunnistaa myös arviointiin liittyviä keskeisiä rakenteita järjestelmänä. Kyseistä ajattelutapaa konkretisoi Euroopan unionin ohjelma- ja hanketoiminnan sykliajattelu -malli, PCM-malli. (Virtanen 2007, 17.)

PCM-malli (*Project cycle management*) tarjoaa tavan tarkastella julkista toimintaa systeeminä eli järjestelmänä (kuvio 2.). *Systeemi* on erilaisista osista koostuva kokonaisuus, jonka osat ovat vuorovaikutuksellisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa. Systeemimallin voidaan pelkistetysti ajatella koostuvat myös kolmesta eri osasta; *pa-*

noksista, muuntomekanismeista ja tuotoksista. Arviointia esiintyy systeemimallin jokaisessa vaiheessa kohdistuen eri tavoin eri vaiheissa. (Virtanen 2007, 17 - 18). Uudistava johtaminen-projektin arvioinnissa arviointi kohdistuu projektin toteutukseen ja siihen miten projekti on vaikuttanut kohdeyrityksien toimintaan.



Kuva 2 Euroopan unionin ohjelma- ja hanketoiminnan syklimalli (Virtanen 2007, 21.)

Arvioinnin kohdistuessa toiminnan vaikuttavuuteen arvioinnin tekijän tulee tarkastella jo toteutuneita tuloksia ja vaikutuksia ja suhteuttaa tämä tarkastelu panosten yhteydessä tehtyyn analyysiin (Virtanen 2007, 18). Uudistava johtaminen-projekti pyrkii löytämään uusia johtamisen toimintatapoja ja työkaluja työurien johtamiseen pk-yrityksissä. Tässä opinnäytetyössä Uudistava johtaminen-projektin vaikuttavuutta arvioitaessa tutkimuksella pyritään selvittämään projektin tuotoksia, jolloin panokse-  
na toimii projektin alkuvaiheessa asetetut tavoitteet ja muuntomekanismina projek-  
tin toteutus ja työskentelytavat. Tuotoksia arvioitaessa tulee tarkastella panosten ja  
muuntomekanismien sisältöä, jotta voidaan löytää syy- seuraus -olettamuksia panos-  
ten ja tuotosten välillä.

Anttilan (2006, 452) mukaan arvioinnin avulla pyritään arvioimaan organisaatioiden toimintoja ja siten kehittämään uusia parempia ratkaisuja toimintojen tuottamiseen.

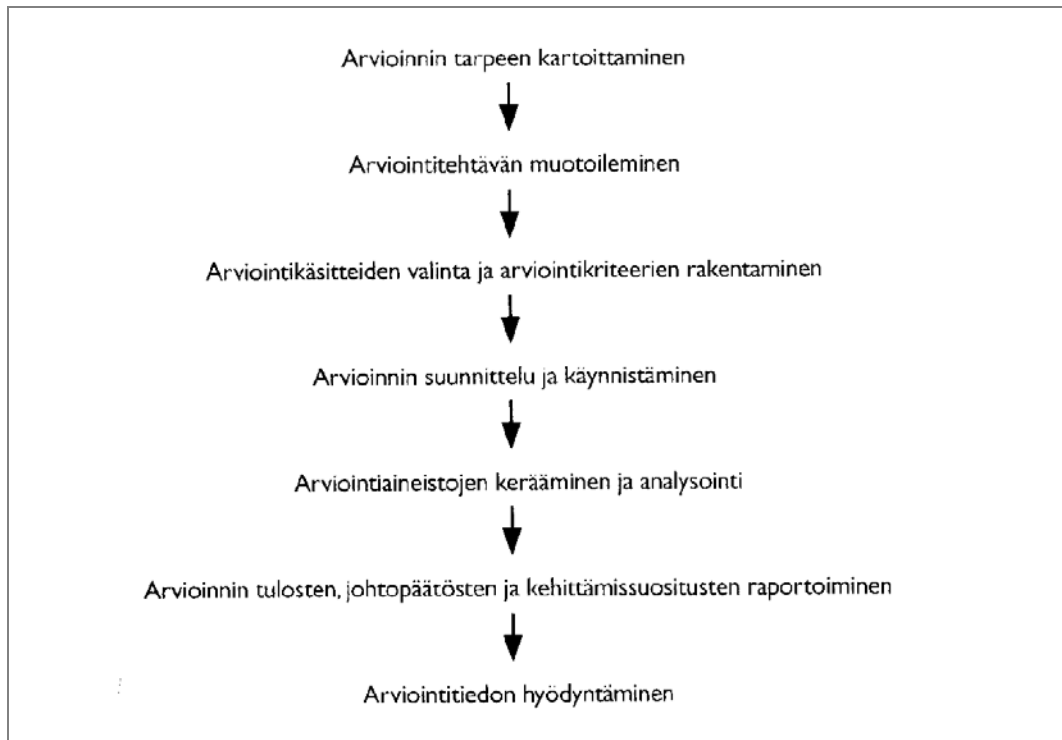
Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa arvioinnin kohteena olevasta toiminnasta havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Arviointi ei siis ole arvostelua vaan sen avulla pyritään ymmärtämään toiminnan tuottamia tuotoksia. Virtasen (2007,25, 93) mukaan arviointiin liittyy perusroolit; arvioinnin tekijä, -tilaaja ja -kohde. Arvioinnin tilaaja määrittelee arvioinnin kohteen ja yksilöi arviointitehtävän eli sen mitä arvioinnilla tavoitellaan. Arviointiin liittyy myös ajallinen näkökulma eli missä toiminnan vaiheessa arviointia tehdään. Arviointia voidaan tarkastella kolmesta ajallisesta ulottuvuudesta: etukäteisarviointina, jatkuvana arviointina ja jälkikäteisarviointina. PCM-mallia (kuvio 2.) tarkasteltaessa nähdään arvioinnin ajoittumisen arviointikohteet. Opinnäytetyössä arviointi kohdistuu projektin toteutukseen ja toteutuksen kautta saatujen vaikutusten tarkasteluun projektin ollessa vielä kesken.

Kehittämiprojektia voidaan arvioida myös prosessiarvioinnin näkökulmasta. Seppänen-Järvelä (2004, 19) toteaa prosessiarvioinnin tarjoavan mahdollisuuden tarkastella muutosprosessien keskeisiä toimintoja eli projektin toteuttamisessa käytettyjen toimintatapojen merkitystä projektin tuotoksiin. Arviointikirjallisuus jakaa arvioinnin myös *summatiiviseen* ja *formatiiviseen* arviointiin sen mukaan mitä arvioidaan. Seppänen-Järvelän (2004, 19) mukaan formatiivinen arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli hankkeen käytännön toteutuksen arviointiin. Virtasen (2007, 93) mukaan formatiivinen arviointi keskittyy kehittämisalueiden paikantamiseen ja niiden parantamiseen kun taas summatiivinen arvioinnin tavoitteena on tarkastella sitä miten toiminta on onnistunut. Summatiivinen arviointi kohdistuu toiminnan tuotoksiin ja niiden vaikutuksiin. Arviointityössä summatiivinen ja formatiivinen arviointi täydentävät toisiaan ja oleellisinta onkin löytää oikeita vastauksia projektin kannalta tärkeisiin kysymyksiin (Seppänen-Järvelä 2004, 19- 20). Opinnäytetyössä edellä kuvattut näkökulmat yhdistyvät eli tarkastellaan Uudistava johtaminen -projektin toteutusta sekä projektin toiminnan tuotoksia.

#### **4.2 Arviointi prosessina**

Arvioinnin hahmottaminen prosessiksi auttaa arvioinnin tekijää jakamaan arviointityön eri työvaiheisiin. *Prosessi* on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja (Vir-

tanen 2007, 143.) Arviointiprosessi koostuu seuraavista vaiheista, joista kukin sisältää eri työvaiheita (Kuvio 3.).



Kuva 3 Arviointiprosessi (Virtanen 2007, 143.)

Arvioinnin tarpeen kartoittamisessa on ensisijaisen tärkeää löytää arvioinnin motiivi eli miksi arviointi toteutetaan. Usein arvioinnin tilaaja määrittelee motiivit, mutta arvioinnin tekijän tulee myös pohtia arvioinnin mahdollisia hyödyntäjiä ja heidän intressejään arviointitietoon. Arvioinnin motiivit käynnistävät arviointiprosessin ja arviointitehtävä muotoutuu motiivien kautta (Virtanen 2007, 145). Opinnäytetyössä motiivina toimi Uudistava johtaminen -projektin johtoryhmän tarve selvittää projektin vaikuttavuutta projektiin osallistuneiden yritysten näkökulmasta.

Arviointikäsitteiden ja -kriteerien valinnan kautta arvioinnin tekijä määrittelee kriteerit, joiden avulla arvioitavaa kohdetta voidaan arvioida hyväksi tai huonoksi. Arviointikriteerien määrittely voidaan tehdä kahdella tapaa; *preskriptiivisen* ja/ tai *deskriptiivisen arvoteorian* kautta. *Preskriptiivinen arvoteorian* mukaan kriteerit määritellään johonkin tiettyyn tutkimukseen, selvitykseen tai arviointiin perustuen. *Deskriptiivinen*

*arvoteorian* mukaan arviointikriteerit määrittyvät pohdinnan kautta yhdessä arviointiin osallistuvien kanssa. Usein arviointikriteerien määrittely rakentuu molempia arvoteorioita käyttämällä. (Virtanen 2007, 148 – 150.) Uudistava johtaminen -projektin arvioinnissa tuotetaan havaintoja ja johtopäätöksiä, joten arviointikriteerit määrittyivät haastateltavien ajatuksien ja käsityksien kautta. Arvioinnissa ei siis etsitä hyvää tai huonoa kriteeriä vaan toimintojen ja vaikutusten syy- seuraussuhteita, joita pyritään selittämään teoreettisen viitekehyksen avulla.

Arvioinnissa työvaiheet perustuvat aina edellisen työvaiheen tuloksiin ja tästä syystä arvioinnin suunnittelu tulee toteuttaa huolella. Arvioinnin tekijän tulee yksilöidä jokainen arvioinnin työvaihe ja määritellä jokaisen vaiheen tarkoitus, toteutustapa ja aikataulu ennen aineiston keräämisen aloittamista. Arviointiaineiston tiedonkeruu tulee myös suunnitella huolella, koska arvioinnin tekijä tekee arviointipäätelmät kerätyn aineiston pohjalta. Arviointitehtävä tulee avata konkreettiseksi arviointikysymyksiksi, joiden avulla saadaan oikeanlaista tietoa aineistoksi. (Virtanen 2007, 153, 156.)

Arviointiaineiston keräämisen suunnittelussa tulee määritellä *arviointimetodit* eli tutkimustavat joiden avulla aineisto kerätään. Aineiston keräämistä seuraa analysointivaihe jolloin arvioinnin tekijän tulee osata asettaa aineistolleen oikeita kysymyksiä. Laadullisen ja määrällisen aineiston analyysimenetelmissä on eroja, mutta molempien aineistojen analysoinnissa arvioinnin tekijältä vaaditaan laajaa tietämystä tutkittavaan ilmiöön. Laadullisen aineiston onnistunut analyysi vaatii arvioinnin tekijältä tutkimuksellista osaamista ja kykyä sisäistää ja luokitella aineisto. (Virtanen 2007, 156 – 158.) Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä on kuvattu luvussa 5.2.

Arviointiraportin hyödynnettävyys riippuu siitä, kuinka loogisesti ja selkeästi raportin sisältö on tuotettu. Lukijan tulisi tunnistaa raportista arviointiongelma, arviointiaineisto sekä aineiston pohjalta tehdyt havainnot, johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Havainnot kuvaavat arviointiin osallistuneiden käsityksiä ja mielipiteitä eli tutkimuksen kautta saatuja faktoja, johtopäätökset kuvaavat arvioinnin tekijän tul-

kintoja aineistosta arviointikriteereihin nojaten ja kehittämisehdotukset ovat arvioinnin tekijän käsityksiä siitä miten arviointitietoa tulisi jatkossa hyödyntää. Onnistuneesta arviointiraportista lukija pystyy erottamaan edellä mainitut osatekijät ja ymmärtämään osatekijöiden yhteyden. (Virtanen 2007, 165–169.)

### 4.3 Vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuuden arvioinnissa perustana on ajatus *kausalisuudesta* – syy-seuraussuhteesta, jolla pyritään selittämään miksi tietty ilmiö tapahtuu. Kausaaliajatus perustuu toisin sanoen oletukseen siitä, että tietty panos tuottaa tietyn tuloksen (Dahlenr – Larsen 2005, 7- 8). Syy-seuraussuhteen kautta pyritään osoittamaan prosessin panosten ja tuotosten välinen yhteys. Vaikuttavuuden arvioinnissa pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin mikä vaikuttaa mihinkin ja miten, milloin ja millä edellytyksillä vaikutusta tapahtuu. (Dahlenr – Larsen 2005, 17.)

Vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan mitata toiminnan tuottajan ja toiminnan käyttäjän kohtaamisen laatua. Tällöin toiminnan tuotosten ja panosten lisäksi arvioidaan toiminnan prosesseja. (Mikkonen 2012, 119.) Opinnäytetyössä vaikuttavuuden arvioinnissa on otettu huomioon Uudistava Johtaminen -projektin panokset, prosessit ja tuotokset. Vaikuttavuutta tarkasteltaessa ei siis riitä se, että tehdään oikeita asioita vaan asioita pitää tehdä oikealla tavalla. Vaikuttavuuden arvioinnissa myös tavoitteiden määrittely on tärkeää, sillä vaikuttavuutta voidaan arvioida yksilöllisten- tai yhteisöllisten kriteerien kautta. (Mikkonen 2012, 122.) Opinnäytetyössä vaikuttavuutta arvioidaan molempien kriteerien kautta eli kuinka projektiin osallistuneiden yritysten tarpeet ja odotukset projektista ovat täyttyneet ja onko projektin kautta pystytty edistämään keskisuomalaisten pk- yritysten työurien parantamista.

Vaikuttavuuden arvioinnissa on kuitenkin omat ongelmansa. Toiminnan välittömiä vaikutuksia on helpompi havaita, mutta toiminnan todelliset vaikutukset tulevat esiin vasta pidemmän ajan kuluttua. Toiminnalla on aina ollut jonkinlaista vaikutusta, jos tavoitteet on pystytty saavuttamaan tai jos toiminta on jollain tapaa kehittänyt toimintaympäristöä. Toiminnan hyötyjen konkretisoituminen vie oman aikansa ja tämä

siirtymävaihe on kriittinen vaikuttavuuden kannalta. (Mikkonen 2012, 119 – 120.) Uudistava johtaminen -projektin vaikuttavuuden arvioinnin haasteena on projektin keskeneräisyys ja todellisten vaikutusten vaikea hahmottaminen. Vaikuttavuutta arvioitaessa haasteellista on myös osoittaa juuri Uudistava johtaminen -projektin vaikutukset yrityksissä, koska osassa yrityksistä oli meneillään monta kehittämisprojektia päällekkäin. Siksi vaikuttavuutta arvioitaessa tulee pyrkiä löytämään yhtäläisyyksiä yritysten väliltä.

## **5 Tutkimus projektin vaikuttavuudesta**

### **5.1 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Uudistava johtaminen -projektin vaikuttavuutta projektiin osallistuneiden yritysten näkökulmasta. Pyrkimyksenä oli selvittää, olivatko yritykset pystyneet hyödyntämään projektin antia organisaation käytännön toiminnoissa. Tavoitteena oli selvittää myös projektin vaikutuksia yritysten toimintaan ja löytää syy-seuraussuhteita hyödynnettävyydessä ja vaikutuksissa.

Hirsijärven ja Hurmeen (2009, 54) mukaan tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja sen avulla haetaan vastausta johonkin kysymykseen. Uudistava johtaminen-projektin vaikuttavuuden arvioinnissa lähdettiin hakemaan vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Saavutettiinkö projektissa sille asetetut tavoitteet?
- Ovatko organisaatiot ovat pystyneet hyödyntämään projektin kautta saatuja kehittämismenetelmiä konkreettisesti työssä?
- Miten projekti on vaikuttanut organisaation käytäntöihin ja toimintamalleihin?
- Millaisia kokemuksia mukana olevat yritykset saivat projektiin osallistumisesta?

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla tutkimuksen aineistoa kerätään (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 178). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen keinoin pyritään kuvaamaan ilmiön todellisuutta kokonaisvaltaisesti ja tiedonkeruun osalta kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160). Haastattelu on yksi tapa toteuttaa laadullinen tutkimus. Hirsijärvi ja Hurme (2009, 41 - 42) määrittelevät haastattelun sellaiseksi tutkimuksen tiedonkeruutavaksi, jossa henkilöiltä kysytään heidän mielipiteitä tutkimuksen kohteesta ja vastaukset saadaan puhutussa muodossa. Haastattelu on suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, jossa kerätään tietoa ennalta määritellyn ongelman selvittämiseksi.

Haastattelu tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä tarjoaa haastattelijalle suoran vuorovaikutustilanteen haastateltavan kanssa ja siten mahdollistaa tiedonhankinnan itse tilanteessa ja tilaisuuden selvittää vastausten taustalla olevia motiiveja (Hirsijärvi, Hurme 2009, 34). Opinnäytetyön tutkimuksen aineiston keräämisessä päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua haastattelua eli toisin sanoen teemahaastattelun menetelmää. Teemahaastattelun avulla tutkija pystyy esittämään haastateltaville samat kysymykset, mutta vastaukset eivät ole sidottuja oletuksiin vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin (Hirsijärvi, Hurme 2009, 47).

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, koska teemahaastattelun keinoin pystyttiin käsittelemään laajoja johtamisen kehittämisen teemoja haastateltavien ajatusten ja kokemusten kautta. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee. Teemahaastattelu ei siis seuraa yksityiskohtaisia haastattelukysymyksiä kuten perinteinen haastattelu ja haastattelijalla on vapaus ohjata ja vaihdella teemojen järjestystä haastattelutilanteen mukaan sekä tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelun käytön erityispiirteenä pidetään sitä, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen johon haastattelu liittyy. Teemahaastattelun toteutuksessa edellä kuvattu vapaus

haastattelun ohjailussa mahdollistaa kuitenkin ottamaan huomioon ihmisten erilaiset tulkinnat asioista ja korostamaan yksilöiden antamia erilaisia merkityksiä asioille. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 47 -48.)

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Hirsijärven ja Hurmeen (2009, 14 -15) mukaan tutkimus koostuu eri vaiheista, jotka ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusongelman määrittämisestä. Opinnäytetyön aihe syntyi Uudistava johtaminen -projektin johtoryhmän tarpeista selvittää projektin vaikuttavuutta projektiin osallistuneiden yritysten näkökulmasta. Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen tutkija perehtyy tarkemmin tutkimuksen aihepiiriin ja usein tutkimusongelma täsmentyy teorian hahmottamisen jälkeen konkreettisiksi tutkimuskysymyksiksi. Konkreettiset tutkimuskysymykset helpottavat tutkijaa tutkimusmenetelmien valinnassa ja aineiston analysointivaiheessa. (Hirsijärvi, Hurme 2009, 14 – 15.)

Tutkimus käynnistyi joulukuussa 2012 tutkimussuunnitelman laatimisella, jossa karotettiin tutkimustyön taustat ja tarkoitus, määriteltiin keskeiset tutkimusongelmat sekä suunniteltiin alustava aikataulu. Opinnäytetyön tutkimusteemat rakentuivat Uudistava johtaminen -projektin yhteenvetoraportin kyselytutkimuksen pohjalta (liite 2.). Tutkimussuunnitelma tarkentui tammikuun 2013 aikana, jolloin tutkimuskysymykset saivat lopullisen muotonsa (liite 1.). Haastateltavien valinnassa pyrittiin ottamaan huomioon aktiivinen osallistuminen Uudistava johtaminen -projektin yrityskohtaisiin ja yhteisiin työpajoihin. Lisäksi haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisia yrityksiä tuotanto- ja palvelualalta. Pyrkimyksenä oli myös saada haastatteluihin osallistumaan eri organisaatiotason henkilöstöä ja toteuttaa haastattelut parihaastatteluin, koska johtamista esiintyy organisaation kaikilla tasoilla ja näin olisi päästy tarkastelemaan laajemmin projektin vaikuttavuutta kohdeyrityksissä.

Haastattelut toteutettiin helmi-marraskuu 2013 välisenä aikana. Tutkimusaineistoa kerättiin yhteensä neljän eri haastattelun avulla ja haastatteluihin osallistui yhteensä

kuusi henkilöä. Parihaastattelu toteutui kahdessa haastattelussa ja loput toteutettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelua ei kuitenkaan pidetty huonompana vaihtoehtona, koska johtamisen kehittäminen voi olla arka keskustelun aihe ja parihaastatteluissa ei välttämättä puhuta asioita niin suoraan kuin yksilöhaastattelussa. Haastattelujen vähäisestä lukumäärästä huolimatta tutkimusaineistoa voidaan pitää riittävänä ja tuloksia luotettavina haastatteluista esiin nousseiden yhtenevien asioiden vuoksi.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja selittäminen tulkinnan avulla. Laadullisen tutkimuksen analyysi rakentuu tutkimusaineiston pohjalta palvelemaan tutkimuksen tarkoitusta parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelussa analysointi voi alkaa jo aineiston keruuvaiheessa, sillä tutkijan omat tulkinat asioista syntyvät haastattelujen toteutuksen aikana. Tutkimuksen toteutuksessa kontekstin ymmärtäminen eli se miten asia liittyy laajempiin ilmiöihin, on erittäin tärkeää, sillä se takaa aineiston syvällisemmän analysoinnin. (Anttila 2006, 275 -278.)

Opinnäytetyössä toteutetut haastattelut tallennettiin nauhurilla ja purettiin litteroiden eli kirjoittamalla ne auki sanasta sanaan. Haastattelujen alkuvaiheessa aineiston analyysimenetelmänä päätettiin käyttää teemoittelua, sillä aineistosta nousi esille tiettyjä yhdisteltävissä olevia teemoja. Hirsijärven ja Hurmeen (2009, 173) mukaan teemoittelun kautta aineistoa pyritään tarkastelemaan sieltä nousseiden yhtäläisyyksien avulla. Aineistosta esiin nousseiden teemojen kautta löytyi myös lopullinen tutkimuksen teoreettinen johtamisen konteksti. Teemoittelu helpotti myös asioiden syy – seuraussuhteiden tarkastelemista ja siten arvioimaan projektin vaikutuksia.

## **6 Tulokset**

Tutkimuksen tulokset on esitetty haastatteluissa käytettyjen teemojen kautta. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan haastatteluista esiin nousseiden havaintojen kautta ja tuloksien esittämisessä on käytetty apuna suoria lainauksia haastatteluista. Johtopäätöksissä arvioidaan projektin vaikuttavuutta arvioinnin avulla ja lopuksi esitetään johtopäätöksien kautta muodostuneet kehittämissuhteet.

## 6.1 Tavoitteiden asettaminen

Tutkimushaastattelut osoittavat, että projektin kehittämislähtökohdat olivat hyvin samankaltaiset kaikilla yrityksillä. Uudistava johtaminen -projektin kautta haettiin tukea ja työkaluja organisaation sisäisten muutosten toteuttamiseen. Muutokset johtuivat organisaatioiden kasvun tai toimintaympäristön muutosten tuomista haasteista toimintaprosessien ja työroolien uudelleenjärjestelyissä. Projektilta haettiin tukea myös yritysten esimiestyöskentelyn kehittämiseen.

Päätös projektiin osallistumisesta koettiin helpoksi kaikissa yrityksissä. Suurin osa yrityksistä mainitsi projektin edullisen hinnan ja yrityksen saaman hyödyn vaikuttaneen päätökseen lähteä mukaan projektiin. Luotettavat ja pätevät tekijät mainittiin myös yhdeksi syyksi lähteä mukaan projektin toteutukseen. Yritysten vaikutusmahdollisuudet projektin sisältöön ja toteutukseen alusta alkaen koettiin erittäin myönteisenä asiana. Tavoitteissa ja aikatauluissa yritykset pitivät joustavuutta ja muutosmahdollisuuksia tärkeinä tekijöinä, koska yritysten toimintaympäristön ja/tai asiakkuuksien muutokset vaikuttivat yritysten mahdollisuuksiin työstää projektia eteenpäin omissa organisaatioissaan.

*Jamk sano suoraan että pystytte vaikuttamaan siihen, niin totta kai me lähdettiin mukaan vaikuttamaan.*

Projektin alussa yrityksille tehty alkukartoituskysely koettiin hyväksi ponnahduslaukaksi projektille. Alkukyselyn tuloksista yritykset saivat selvän kuvan sen hetkisestä toiminnan tasostaan ja sen kautta löydettiin yrityskohtaisesti tärkeitä kehittämiskohteita. Kaikissa haastatteluihin osallistuneissa yrityksissä viestintä ja vuorovaikutus eri organisaatiotasojen välillä nousi tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Johdon, esimiesten ja työntekijöiden välisen viestinnän kehittämisen kautta pyrittiin parantamaan organisaatiossa tiedon kulkua ja ongelmanratkaisutilanteiden hoitamista. Viestinnän kehittämisellä haettiin parannusta myös tiimien väliseen ja tiimien sisäiseen vuorovaikutukseen.

*Tämä operatiivinen arki tulee toimivammaks.*

Projektista haettiin tukea ja uusia menetelmiä muutosten tuomiin haasteisiin työroolien ja vastualueiden sisäänajoon työyhteisöissä. Projektin kautta pyrittiin saamaan uusia työkaluja ja/tai menetelmiä esimiesten työskentelyyn ja vastuiden hoitamiseen viestinnällisin keinoin.

*Miten me sitten tuetaan esimiestyöllä sitä, että nää meidän asiantuntijat voi keskittyä tekemiseensä ja miten sitten ylempi johto ei huku siihen informaatiotulvaan vaan ikään kuin on ne portaot, jossa on tietyt vastuut ja ainoastaan tärkeimmät asiat tarvii kiivetä ylös asti.*

## **6.2 Tavoitteiden saavuttaminen ja projektin hyödynnettävyys**

Yrityksissä ymmärrettiin johtamisen kehittämisen olevan haasteellinen kehittämisen laji. Johtamisen kehittämisen ymmärrettiin vievän aikaa ja vaativan suunnitelmallista kehittämistyön toteuttamista.

*Tää on varmaan sellanen laji ylipäättään tää mitä uudistavan johtamisen kautta käsitellään et ei tää voi päättyä meillä vuonna 2014kaan, kyllä meillä pitää vaan jatkaa jonkin tyyppinen tämmönen, irti tästä operatiivisesta arjesta tapahtuvaa ja kuitenkin alemmalla tasolla kun joku strategiatyöskentely, siis semmonen käytännönläheisempi toiminta.*

Kaikissa yrityksissä tavoitteiden saavuttaminen oli vielä kesken. Yrityksissä ymmärrettiin kehittämistyön vievän aikaa ja että muutosten vieminen käytännön työhön ei tapahdu nopeasti. Liiketoimintaan liittyvien ulkoisten ja sisäisten muuttujien mainittiin vaikuttavan kehittämistyön aikatauluihin ja siten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden koettiin olevan realistisia, mutta yritysten oman toiminnan muuttuvat aikataulut toivat haasteita kehittämistyöhön ja yrityskohtaisten työpajojen toteutukseen kaikissa yrityksissä. Osa yrityksistä mainitsi myös oman panostuksensa kehittämistyön eteenpäin viemisessä vaihdelleen.

*Hirveen alkuinnostus ja sitten vähän unohdetaan, että mitäs kaikkea me niinku siinä ideoitiinkaan ja mitä suunniteltiin.*

*Nää on ollu vähä hankalia asioista, nää ei oo ollu kauheen semmosia yksinkertaisia ja helppoja et kunhan tähän löydetään ratkaisu niin sit on kaikki hyvin.*

*Kun meillä oli näitä omalla porukalla tapaamisia tähän liittyen niin se selkeesti vei asioita eteenpäin ja keskusteltiin sellasista asioista joilla oli ja on edelleen merkitystä tälle ja sitten vaan tavallaan sellanen ulkopuolinen kontrolli loppu niin ne on sitten ehkä vähän jääny sen myötä.*

Kaikissa yrityksissä mainittiin projektin herätelleen pohdintaa siitä, mitä toimintoja tulisi kehittää ja millä tavoin. Osa yrityksistä löysi sopivia työkaluja työtapojen ja viestinnän kehittämiseen suoraan työpajatyöskentelyn kautta. Haastatteluissa mainittiin perehdyttämisen ja kokouskäytäntöjen työkalujen olleen erittäin hyödyllisiä ja helposti käyttöön otettavia. Osa taas on kokeillut erilaisia menetelmiä projektin myötä ja siten huomannut, mitkä menetelmät eivät toimi ja pyrkineet kehittämään niitä toimivampaan suuntaan. Yritykset, joissa työkaluja on pystytty viemään suoraan käytäntöön, kokivat projektin asiantuntijoiden kuuntelevan heidän tarpeitaan. Sen uskottiin vaikuttaneen siihen, että pystyttiin tuomaan pitkälle jalostettuja menetelmiä yritysten käyttöön.

Projektin hyödynnettävyys ilmeni yrityksissä ajattelun ja asioista keskustelun lisääntymisenä. Haastatteluista ilmeni, että arkisten asioiden ohella yrityksissä ei ole aikaa yhteisiin keskusteluihin tai pohdintoihin siitä, mitä asioita tulisi parantaa ja millä tavoin. Yrityskohtaisten työpajojen mainittiin rohkaisevan henkilöstöä keskustelemaan avoimesti ja rehellisesti sellaisista asioista, joista ei välttämättä työpaikalla keskusteltaisi. Yritysten yhteisissä työpajoissa pystyttiin vaihtamaan ajatuksia ja ideoita muiden yritysten kanssa, ja lähes kaikki yritykset mainitsivat huomanneensa erilaisten yritysten kamppailevan hyvin samanlaisten ongelmien kanssa. Yhteisten työpajojen kautta yritysten henkilöstö pystyi myös vaihtamaan ajatuksia ja kokemuksia ja siten oppimaan toisiltaan työelämätaitoja.

*On pystytty herättelee sellaista keskustelua ja pistämään ihmiset niinku funtsii näitä eri ratkaisuja ja tarttumaan niihin oikeisiin ongelmiin.*

*Tässä projektissa on ollu mukana niin erilaisia yrityksiä, että me ei voida kopioida toisten toimintatapaa suoraan vaan meidän pitää löytää niitä tiedonjyviä ja mahdollisia konsteja miten me saadaan tää homma toimimaan entistä paremmin.*

*Nää meidän ihmiset saa ikään kuin semmosta verrokkiverkostoa ja tustuu ihmisiin jotka on vähän samankaltaisissa tilanteissa tai on jo pidempi kokemus esimiestyöstä.*

### **6.3 Projektin vaikutukset**

Projektilla on pystytty vaikuttamaan yksilöiden tapaan ajatella ja toimia. Vaikutus on merkittävä, koska johtamis- ja esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden ajattelutavan muuttuminen tukee muutoksien läpiviemistä organisaatiossa.

*Henkilökohtaisesti tää on paljon antanut olla mukana tässä projektissa.*

Projektilla on ollut merkittäviä vaikutuksia uusien ajattelutapojen rakentumiseen. Haastatteluista ilmeni, että vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittämisen koettiin olevan tällä hetkellä tunnistettavin vaikutus kaikissa yrityksissä. Viestinnän kehittäminen näkyi konkreettisina parannuksina asioiden tiedottamisessa henkilöstön välillä ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Projektin työpajatyöskentelyn kautta opittiin uusia ongelmanratkaisutaitoja, jotka mainittiin yhtenä vaikutuksena. Ongelmanratkaisutilanteissa viestinnän kehittämisellä on huomattu olevan vaikutuksia tiimien välisen yhteistyön parantumiseen ja siten yritysten työtapojen tehostamiseen.

*Keskustelukulttuuria se on lyönyt eteenpäin meillä, että miten me halutaan kehittyä ja miten me halutaan niinku omaa toimintaa järjestää.*

*Tän kautta se on kirkastunut se asia, tullu jotenkin näkyväksi ja sille on alettu tekee jotain. Ilman tätä juttua se edelleenkin tulis säännöllisin väliajoin, että tehdään taas samoja asioita tiimeissä ja päädytään vähän*

*eri ratkaisuihin ja puuttuis semmonen synergiaetu, mikä sieltä vois tulla jos tehtäis toisin.*

Projektin mainittiin myös vaikuttaneen uusien kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Keskustelukulttuurin parantuminen työyhteisöissä on vaikuttanut siten, että yrityksissä on löydetty uusia kehittämistä vaativia toimintoja, joita on lähdetty työstämään eteenpäin.

*Tämä Uudistava johtaminen – projekti on ollu semmonen käynnistävä tekijä monelle sisäiselle kehittämistarpeelle mihinkä ei välttämättä projektin kautta suoraan löytynyt niitä vaikutuksia, mutta on saatu tämä oma lumipallo liikkeelle.*

*Monesti löydetään ratkaisu yhteen asiaan niin sen ratkaisun myötä löytyy toinen ongelma.*

Osa yrityksistä mainitsi yrityskohtaisen työnohjauksen kehittämisen olleen erittäin onnistunutta ja tuoneen paljon uusia ajatuksia työnohjauksen uudistamiseen organisaatioissa. Työnohjauksen kehittämisen kautta on ryhdytty pohtimaan työyhteisön työskentelyn helpottamista työtehtävien uudelleen organisoinnilla ja pyritty siten tehostamaan työyhteisön toimivuutta.

Projekti on edistänyt yritysten välisten verkostojen muotoutumista. Projektin kautta on syntynyt uusia partnerisuhteita, ja siten on pystytty luomaan työtä Keski-Suomen alueelle. Projektin kaikille yrityksille tarkoitetut työpajat ja aamukahvitilaisuudet mahdollistivat yritysten tutustumisen toistensa toimintaan ja verkostojen luomiseen.

*Yritysverkostojen aktivointi on ollut todella iso plussa projektissa.*

#### **6.4 Projektin toteutus**

Projekti toteutus koettiin erittäin positiivisena. Yritykset luottavat Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston asiantuntijoiden työhön ja osaamiseen. Projektiryhmän kanssa työskentelyn kerrottiin sujuneen mallikkaasti ja työskentely oli

vuorovaikutuksellista läpi projektin. Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilöstön ammattitaito ja kokemus yritysmaailmassa työskentelyssä mainittiin positiiviseksi tekijäksi. Projektiryhmän kerrottiin osaavan puhua niin sanotusti yritysten kieltä.

*Jamk on oppinut toimimaan yritysten kanssa, että yritysten luokse pitää tulla. Että ei me tulla sinne kampukselle, meidän luo pitää tulla ja kuunnella.*

*Projektissa sillain erittäin innokkaana mukana ja tehneet hyvää duunia sen koko homman läpiviemiseksi. Heillä on ollu aidosti mielenkiintoa.*

*Projektin asiantuntija on ollu hyviä luomaan keskustelua ja pohdintaa ja sitä kautta on osallitajat saaneet jakaa toisilleen ja saaneet sitten ikään kuin vastineeks jotain viisautta, ratkaisuja ja työkaluja.*

Projektin asiantuntijoiden ammattitaito ja aito mielenkiinto työstää ja kehittää toimintoja yrityksissä kerrottiin näkyvän työskentelytavoissa ja sitä pidettiin tärkeänä motivoivana tekijänä. Haastatteluissa mainittiin positiivisena myös projektin työntekijöiden työpanos ja omien verkostojen hyödyntäminen yritysten asioiden eteenpäin viemiseksi. Paikallisesti projektin on saanut medianäkyvyyttä ja tämä mainittiin hyvänä lisänä yritysten saaman hyödyn osalta.

Osa yrityksistä mainitsi projektin alkuvaiheessa suhtautuvan hieman skeptisesti projektin kehittämisajatuksen, koska kehittämisprojekti -kutsuja satelee yrityksille ”ovista ja ikkunoista”. Myös projektin nimi koettiin osassa yrityksistä harhaanjohtavaksi ja nimi loi ihmetystä siitä mitä johtamista projektilla voidaan uudistaa. Näissä yrityksissä on kuitenkin yllätetty siitä, miten konkreettisilla ja pienillä teoilla voi organisaation arkea muuttaa toimivammaksi.

*Ne on mun mielestä sellasia selkeitä ja toistaalta mun mielestä sellasia hirveen pieniä asioita.*

*Ne on kuunnellu meitä ja ne on teettättänyt meille ihan oikeita asioita.*

*Ne mitä on tähän mennessä toteutettu niin on vastannu odotuksia paremmin kun mitä uskottiin.*

Projektin aikana toteutetut yrityskohtaiset työpajat koettiin positiivisina yrityksissä. Työpajatyöskentelyssä henkilöstön pistäminen pohtimaan yhdessä ratkaisuja ongelmiin pidettiin todella hyödyllisenä ja toimivana menetelmänä, koska näin saatiin yritysten henkilöstöstä esille piilossa olevia taitoja. Ongelmaratkaisutaitojen opettelun lisäksi projektiryhmän vuorovaikutuksellista työskentelytapaa pidettiin onnistuneena, koska yrityksissä koettiin projektiryhmän kuunnelleen heidän tarpeitaan ja auttavan silloin kun avulle oli tarvetta.

*Se on ollu hyvä et porukalla on pistetty miettimään, keskustelemaan ja pohtimaan.*

*Sellanen erittäin hyvä on ollut että he ei oo niinku tavallaan kertonu, että miten te ratkasette nämä ongelmat vaan on ollu niinku auttamassa meitä ajattelemaan - tuonut niinku ryhmätyön tueks sellasia välineitä, että me ollaan niinku itte päätytty hakemaan niitä ratkaisuja eikä oo lykätty jotain valmista mallia että tehkää noin niin tää on teille hopeanuoli.*

Osa yrityksistä mainitsi myös työpajojen toimivan yritysten henkilöstön yhteisöllisyyden rakentajana. Työpajoissa tutustuttiin työkavereihin, koska työyhteisön arjessa ei välttämättä jää aikaa tutustua eri yksiköissä tai tiimeissä työskenteleviin henkilöihin.

*Esimiesporukan workshopeissa niin niissä on must oollu hyviä nää kokemukset ihan sen takia, että kun me ei puhuttu operatiivisesta alueesta mistä niinku yleensä puhutaan niin se on ollu jopa niinku tilaisuus tutustua, tavallaan oppia tuntemaan toisiaan paremmin.*

*Ne on semmoisia tilanteita, että sitten istahetaan alas ja koko porukalla keskustellaan näistä asioista mitä kehittää, mihinkä suuntaan meidän pitäis viedä tätä meidän toimintaa. Että muutenhan meillä on sen verran kiire, että meillä on vaan osastokohtaisia palavereita.”*

Projektissa toteutetut yritysten yhteiset työpajat ja aamukahvitilaisuudet koettiin yleisesti positiivisina kokemuksina. Yhteisistä työpajatilaisuuksista ei haastatteluiden

mukaan saatu merkittäviä konkreettisia hyötyjä omaan työhön, mutta tilaisuuksien kerrottiin herättelevän ajatuksia. Aamukahvitilaisuuksien kautta yritykset pääsivät tutustumaan muiden yritysten toimintaa, jonka mainittiin olevan mielenkiintoista, mutta yritysten erilaisuudesta johtuen käytännön vinkit kyseisten tilaisuuksien osalta jäivät olemattomiksi. Ajallisesti aamukahvitilaisuuksia pidettiin onnistuneina, koska aamupäiväksi oli melko helppo irrottautua omasta työstä.

*Me ollaan yritetty olla kaikissa mahdollisissa tilaisuuksissa läsnä että me ollaan koettu se et meillä on mahdollisuus saada tältä projektilta niitä käytännön vinkkejä.*

*Aamukahvien idea on ollut hyvä. Se olis kuitenkin kaivannu toteutukseen enemmänkin sellasta ohjausta, et ei pelkästään se joka ne aamukahvit järjestään niin pidä yritysesittelyä vaan et siinä niinku olis tavallan tavote.*

Osa yrityksistä mainitsi projektin alussa toteutettujen yhteisten tilaisuuksien olleen laadukkaampia ja helpommin projektiin liitettävissä olleita kuin viimeisimmät. Tilaisuuksien sisältöjen kerrottiin olleen hieman toistuvia, mutta ymmärrettiin se, että tilaisuuksien vaihtuvat luennoitsijat eivät voineet olla tietoisia edellisten luennoitsijoiden sisällöistä.

## **6.5 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet**

Uudistava Johtaminen -projektilla on pyritty löytämään yrityskohtaisia ratkaisuja työyhteisön toimivuuden parantamiseen ja siten pidentämään työuria. Projekti on pyrkinyt huomioimaan kehittämistyössä koko työyhteisön – ei ainoastaan johtotehtävissä työskenteleviä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Uudistava johtaminen -projektin vaikuttavuutta projektiin osallistuneiden yritysten näkökulmasta. Pyrkimyksenä oli selvittää projektin hyödynnettävyyttä sekä projektin vaikutuksia yritysten toimintaan.

Uudistava johtaminen -projektin alkukartoituskyselystä esille nousseet kehittämissuhteet vastasivat yritysten tavoitteita (ks. kappale 2.3). Yritysten kehittämiskohteet

olivat todellisia ja tunnistettuja ongelmia, joiden kautta lähdettiin kehittämään työyhteisön toimivuutta. Kyseinen seikka on erittäin tärkeä lähtökohta kehittämistyön onnistumiselle. Voidaan olettaa, että projektissa on onnistuttu määrittelemään oikeanlaiset tavoitteet, joiden tavoittelulla on sekä yrityksille että projektille todellisia hyötyjä. Onnistuneen alkukartoituskyselyn voidaan todeta olevan merkittävin syy oikeanlaisten tavoitteiden löytämiseen. Alkukartoituskyselyn tarkoituksena oli löytää yritysten toimivuuden kannalta heikoimmat, joita tulisi projektissa kehittää ja tässä on tutkimustulosten mukaan onnistuttu.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä projektityöryhmän onnistuneen hyödyntämään dialogia yritysten kanssa tavoitteiden määrittelystä alkaen. Haastatteluissa mainittiin yritysten vaikutusmahdollisuuksien olleen hyvät projektin alusta alkaen ja projekti eteni yritysten omien aikataulujen mukaan. Yritysten ja projektiryhmän kahdensuuntainen vuorovaikutus on sitouttanut ja motivoinut osapuolia tavoitteiden saavuttamiseen. Haastatteluista ilmeni yhteistyö projektiryhmän kanssa sujuneen vaivatta kaikissa yrityksissä ja tukea ja ohjausta työskentelyyn oli riittävästi tarjolla.

Menestyäkseen organisaatioiden tulee pystyä jatkuvaan kehittymiseen ja kehittymisen lähtee aina organisaation sisältä. Organisaatiossa onnistunut viestintä ja vuorovaikutus ovat avaimia toimivaan työyhteisöön ja vaikuttavat siten myös työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen tuloksissa korostui viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen yrityksissä. Tuloksista käy ilmi, että yrityksissä on kehitetty konkreettisia tiedonkulun välineitä sekä tapoja onnistuneeseen vuorovaikutukseen ja näitä on pystytty myös hyödyntämään konkreettisesti osassa yrityksistä. Onnistuneeseen viestinnän kehittämiseen on vaikuttanut projektin yritysکوhtainen kehittämistyö. Projektissa jokaista yritystä kehitetään yksilönä – pyritään löytämään juuri sen tarpeisiin vastaavia menetelmiä ja työkaluja. Tämä on tärkeää, koska yritykset ovat toiminnoiltaan ja kulttuureiltaan erilaisia. Menetelmä, joka toimii toisessa yrityksessä voi pilata täysin toisen yrityksen toimintaprosessit.

Alkutilakartoituksen tuloksien perusteella kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus yrityksissä koettiin huonoksi (ks. kappale 2.3.). Projektin työryhmät toimivat valmentajina yrityksille ja pyrkivät luomaan puitteet vuorovaikutusta edistävälle työympäristölle. Työpajatyöskentelyllä mahdollistettiin yritysten henkilöstön aktiivinen ja avoin keskustelutilanne, johon haastattelujen mukaan yrityksillä ei ole aikaa eikä resursseja arjessa. Projekti onnistui rakentamaan uutta keskustelukulttuuria työyhteisöissä, jonka kehittyminen tuo monia positiivisia vaikutuksia työyhteisöön. Keskustelukulttuurin kehittämisen kerrottiin muun muassa edistävän työyhteisön kollektiivisuutta sekä pohdintaa työyhteisön kehittämistarpeista. Vuorovaikutuksen paranemisen kerrottiin myös lisäävän työyhteisön synergiaa ja siten tehostamaan työyhteisön toimintaa.

Työpajatyöskentelyn kautta mahdollistettiin myös ongelmanratkaisutaitojen opettelu. Tutkimuksen tulokset osoittavat ongelmaratkaisutaitojen oppimisen olleen hyödyllistä yritysten henkilöstölle. Voidaan olettaa, että ongelmaratkaisutaitojen oppimisen myötä henkilöstön ammatillinen itsetunto kohenee ja siten työhön sitoutuminen paranee – usko ja innostus omaan tekemiseen edistää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Alkukartoituksessa ilmeni henkilöstön puutteellinen osaamisen kehittämisen vaikuttavan sitoutumiseen. Ongelmaratkaisutaitojen opettelu sekä oppien hyödynnettävyys omassa työssä voidaan näin ollen olettaa lisäävän työhön sitoutumista ja siten yritysten työyhteisöjen toimivuuden paranemista. Yrityksen johdon tulee luoda luottamusta korostava työympäristö, jossa yksilö voi hyödyntää oppimiaan taitoja.

Tuloksien mukaan yrityksissä on kehitetty johtamista sekä yksilön että yhteisön kehittämisen menetelmin. Johtamista on kehitetty jaettavan johtajuuden tärkeintä keinoa - viestintää parantamalla. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, viestintä on organisaation verenkierto, joka pitää sen liikkeessä ja elinvoimaisena. Projektissa on huomioitu yritysten koko organisaation toiminnan kehittäminen. Johtotehtävissä työskentelevät henkilöt ovat organisaation kehittämisessä merkittävässä asemassa, koska heidän toiminta ja toimintamalleihin sitoutuminen ohjaavat työyhteisön toimintaa.

Johto ja esimiehet siirtävät opittuja taitoja ja vaikutuksia henkilöstölle. Toimiva työyhteisö palvelee sekä organisaatiota että yksilöiden työssä viihtyvyyttä ja hyvinvointia.

Projektin työryhmä on tehnyt hyvää työtä yritysten kehittämisen parissa ja työstänyt yrityskohtaisia menetelmiä toimintojen parantamiseksi. Jokaisella yrityksellä on oma organisaatiokulttuurinsa, johon ulkopuolisen tahon on lähes mahdotonta suoraan vaikuttaa. Tämä kulttuuri vaikuttaa siihen, miten kehittäminen ja sen tuomat muutokset jalkautuvat organisaatioon. Projektiryhmä voi työstää kehittämismenetelmiä yrityksen kanssa tiettyyn pisteeseen saakka, jonka jälkeen yrityksen johdon tulee ottaa vastuu. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että osassa yrityksistä johto on ottanut vastuuta muutosten läpiviennissä ja pyrkinyt löytämään toimivia ratkaisuja muutosten ylläpitämiseksi työyhteisössä. Kehittämistyön läpiviemiseen on toisin sanoen määritelty resurssit ja sitä on toteutettu suunnitelmallisesti. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, projektiryhmän apu muutosten viemisessä käytäntöön ulottuu tiettyyn rajaan saakka ja loput työstä on yrityksen vastuulla.

Tuloksista voidaan päätellä, että Uudistava johtaminen-projektilla on ollut projektiin osallistuneiden yritysten sisäiseen toimintaan positiivisia vaikutuksia viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen sekä töiden ohjauksen kehittämisen osalta. Projektin kautta yrityksissä on ryhdytty pohtimaan omaa toimintaa ja miten sitä voitaisiin kehittää toimivampaan suuntaan. Huolimatta siitä, että projektiin osallistuneet yritykset ovat erilaisia tuotannon- ja palvelualan yrityksiä, niin kaikissa yrityksissä oli tapahtunut kehittymistä ja menetelmiä oli työstetty eteenpäin yritysten omien resurssien mukaan. Näin ollen voidaan todeta projektin saavuttaneen tavoitteet yrityskohtaisten kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja ratkaisujen löytämisessä. Projektin aikana kehitettyjen menetelmien hyödyntäminen yrityksissä on ollut vaihtelevaa. Voidaan olettaa, että hyödynnettävyyteen vaikuttaa yrityksen oma työpanos sekä organisaatiokulttuuri. Voidaan myös todeta, että kehittämismenetelmät ja työkalut testauksesta huolimatta ei välttämättä sovi työyhteisöön, joka voi myös vaikuttaa sii-

hen, ettei kaikissa yrityksissä koettu hyödynnettävyyttä tässä vaiheessa hyvänä menetelmien ja/tai työkalujen osalta.

Projekti on onnistunut luomaan uusia verkostoja Keski-Suomen yritysverkostossa sekä tuonut yrityksiä yhteen ja siten vaikuttanut uusien liiketoimintojen rakentamiseen. Vaikutus on todella merkittävä Keski-Suomen pk- yritysten keskuudessa. Liiketoimintojen kehittäminen synnyttää usein myös uusia työpaikkoja, joten vaikutus on merkittävä myös yhteiskunnallisella tasolla. Kyseisen kehittymisen lopulliset vaikutukset näkyvät pidemmän ajan kuluttua projektin päätyttyä. Projekti ei välttämättä ole ainoa vaikuttaja yhteistyöverkostojen syntymiseen, mutta tulosten perusteella voidaan olettaa, että projektilla on ollut merkittävä vaikutus verkostojen muotoutumiseen. Yritysten yhteiset tilaisuudet ovat mahdollistaneet tutustumisen toistensa toimintaa ja verkostoitumaan sitä kautta.

Uudistava johtaminen-projektilla on saatu aikaan positiivisia vaikutuksia niin organisaatioiden sisällä kuin ulkopuolella. Projektin kautta on pystytty kehittämään organisaation johtamista yksilöllisellä tasolla kehittämällä johtotehtävissä työskentelevien sekä henkilöstön työelämätaitoja. Yksilöllisen johtamisen kehittämisen kautta on taas pystytty vaikuttamaan koko organisaation toimivuuteen. Työyhteisön toimivuuden parantaminen viestinnän osalta taas jatkojalostaa uusien ideoiden ja ajatusten kehittymistä. Kehittämistyössä on huomioitu siis koko organisaatio ja sen eri tasojen synkronoitunut toiminta. Kyse on pienistä asioista, joilla on suuri merkitys työyhteisöjen toimivuuteen.

Vuorovaikutustaidot tulevat korostumaan entisestään työyhteisöissä ja vaikuttavat suoraan työyhteisön toimivuuteen. Kyseiset taidot ovat opittavissa olevia taitoja jokaisen yksilön kohdalla. Organisaation kehittäminen lähtee aina johdosta ja johdon sitoutumisesta ja resurssien organisoinnista, mutta johto ei pysty muuttamaan jokaista yksilöä organisaation eri tasoilla. Uudistava johtaminen-projekti toteuttaa yrityskohtaiset kehittämismallit ja samalla voitaisiin tuottaa suunnitelmat kehittämistyön tulosten lopulliseen jalkauttamiseen organisaation käytäntöihin. Muutosvastai-

suutta esiintyy kaikissa organisaatioissa ja organisaatiotasolla. Muutosten vieminen organisaation käytäntöihin ei tapahdu koskaan sattumalta vaan se tulisi suunnitella. Vain siten voidaan todella varmistaa kehittämistyön tuloksellisuus.

Tutkimushaastattelujen tuloksista nousi ehdotuksia kehittämistyön jatkoa ajatellen. Yrityksille toteutettu uusi työtyytyväisyyskysely mainittiin useassa yrityksessä. Kyselyn uusimisen kautta yrityksissä nähtäisiin, onko organisaatioissa todella tapahtunut muutosta ja mihin suuntaan. Kyselyn kautta varmistettaisiin myös se, onko organisaatioissa kehitetty oikeita asioita ja kokeeko henkilöstö muutoksen omassa arjessaan vai onko muutos vain johdon näkemys asiasta.

*Työtyytyväisyyskyselyn teko vielä niin se vois antaa semmosen hyvän kuvan – laajemman kuvan että ei oo semmonen että miltä musta tuntuu vaan että miltä yrityksen henkilöstöstä tuntuu.*

*Sen kyselyn vois uusia. se olis ihan mielenkiintoista nähdä, koska meillä on asiat muuttunu.. meillä on niin paljon uusia ettei ne olis varmaan vertailukelpoisia mut ei niiden tarviikaan olla. Silti olis kiva tietää tän hetkinen tilanne.*

Kehittämistyön tuloksia pitäisi pystyä mittaamaan ja arvioimaan yrityksissä ja analysoimaan tuloksia henkilöstön kanssa riippumatta siitä, miten tuloksissa on onnistuttu. Avoimuus tulosten yhteydessä on erittäin tärkeää henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kannalta. Työyhteisön toimivuuden ja kehittymisen kannalta on tärkeää kehittää mallit ja mittarit, joiden avulla pystytään kehittämään muutoksien läpiviennit organisaatioissa.

Projektin vaikuttavuutta on haasteellista arvioida projektin ollessa vielä kesken. Todelliset vaikutukset tulevat esiin yrityksissä vasta pidemmän ajan kuluttua projektin päätyttyä. Projektin päätyttyä olisi vielä hyvä arvioida vaikuttavuutta uudelleen hyödyntäen tämän tutkimuksen tuloksia. Tämä tutkimus vahvistaa projektin hyödynnettävyyden tällä hetkellä, ja jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää projektin hyödynnettävyyden laajemmat vaikutukset yritysten toimintaan.

## 7 Pohdinta

Johtamisen kehittäminen ja vaikuttavuuden arviointi ovat vaikeita lajeja, ja niiden yhdistäminen loi tutkimukselle omat haasteensa. Opinnäytetyön alkuvaiheessa oli yllättävää huomata, miten vähän johtamisen kehittämisestä löytyi tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Myös projektien arviointi on melko uusi laji korkeakoulujen ja yritysten välisissä projekteissa. Opinnäytetyön alussa näiden kahden lajin yhdistelmän hahmottaminen tuntui haastavalta: Miten organisaatioiden ulkopuolinen taho pystyisi kehittämään organisaation johtamista? Millaisia vaikutuksia organisaation toiminnassa voitaisiin saada aikaan kehittämällä johtamista?

Tutkimuksen tavoite tuli projektin toteuttajilta - haluttiin selvittää projektin vaikutuksia yrityksissä. Tutkimusongelma tuli purkaa konkreettisiksi kysymyksiksi, jotka ohjasivat tutkimuksen teemahaastattelurungon muotoutumista: Mitä asioita tulisi kysyä, jos tavoitteena on selvittää kehittämistyön vaikutuksia? Syy-seuraussuhteiden selvittäminen panos-tuotos – ajatuksella kuulosti alkuun monimutkaiselta. Ymmärrys kuitenkin kasvoi vähitellen ja tieto siitä, että panosten ja tuotosten välisen toiminnan laadun selvittäminen antoi vastauksia myös vaikuttavuuden arviointiin, auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa. Kuten työssä on jo aikaisemminkin todettu, ei riitä, että tehdään oikeita asioita vaan ne pitää myös tehdä oikealla tavalla, jotta saadaan aikaiseksi oikeanlaisia tuloksia.

Johtaminen on laaja tieteenala, ja yhtenä ongelmana oli opinnäytetyön teoriaosan rajaaminen johtamisessa: Mitä johtamisen osa-alueita johtamisen kehittämiseen voisi kuulua? Tulisiko johtamista käsitellä yksilön vai yhteisön näkökulmasta? Minkälaista tämän päivän hyvä johtaminen on? Teoria oli haastavin osio tässä työssä. Tutkimushaastattelujen myötä teoria kuitenkin alkoi rakentua ja oikeita palasia alkoi löytyä johtamis- lukuun. Palaset loksahelivat omille paikoilleen ja jokaisen haastattelun myötä myös oma ymmärrys johtamisen kehittämisen kentästä vahvistui.

Teemahaastattelujen käyttö tutkimusaineiston keräämiseen varmistui tutkimuskysymysten muotoutuessa. Näin jälkeempäin asiaa tarkasteltuna, teemahaastattelujen lisäksi aineistonkeruussa olisi voitu toteuttaa myös sähköinen strukturoitu kysely haastatteluihin osallistuneiden yritysten henkilöstölle. Kyselyllä olisi voitu saada lisätietoa siitä, miten yritysten henkilöstö on kokenut Uudistava johtaminen -projektin kehittämistyön vaikuttavan omaan työhön. Näin tutkimuksen tulosten analysoinnissa olisi voitu tarkastella yritysten johdon sekä henkilöstön näkökulmia projektin vaikutavuuteen.

Teemahaastattelujen toteutus tarjosi omat haasteensa. Teemahaastattelut vaativat haastattelijalta keskustelun ohjaamista oikeaan suuntaan ja taitoa tarttua keskustelun lomassa oikeisiin asioihin. Kyseiset taidot kehittyivät haastattelujen tekemisen kautta. Jokainen haastattelu antoi uusia näkökulmia ja ajatuksia teemoihin ja seuraavassa haastattelussa keskustelun täydentäminen lisäkysymyksillä ja oikeisiin asioihin tarttuminen helpottui. Tutkijalla tulee olla hyvä tietämys tutkimuksen taustasta sekä viitekehyksestä, jotta haastattelutilanteen ohjaaminen onnistuu oikealla tavalla. Opinnäytetyön tietoperustan lopullinen muoto rakentui vasta haastattelujen ohella. Tietoperustan rakentuminen edellä kuvatussa järjestyksessä voi kuitenkin olla positiivinen asia, sillä tällöin tutkijalla ei ole olettamuksia asioista. Haastattelutilanteen ohjaamisen haasteen voidaan ajatella olevan myös hyöty, koska haastattelu etenee haastateltavan kertomien asioiden mukaan eikä haastattelijan olettamuksien mukaan.

Teemojen avulla kokonaisuuden hahmottaminen ja tarkastelu helpottui tulosten analysoinnin osalta. Samojen teemojen käyttäminen tutkimuskysymysten rakentamisesta raportointiin helpotti tiedon jäsentämisessä. Tulosten analysointivaiheessa huomattiin vielä asiakokonaisuuksia joita olisi voinut tutkia haastatteluissa lisää. Kehittämistyön muutosten viemistä käytäntöön olisi voitu tarkastella omana teemana. Tutkimuksessa oltaisi voitu selvittää tarkemmin muutosten suunnitelmallisuutta ja resursseja yrityksissä. Näin oltaisi saatu lisää tietoa projektin vaikutusten todellisesta siirtymisestä organisaatioiden toimintaprosesseihin.

Tutkimusprosessin kautta oma osaaminen tutkijana on kehittynyt. Opinnäytetyössä käytetyn tutkimusmenetelmän oppiminen on tapahtunut käytännön toteutuksen ohella. On ollut opettavaista ja mielenkiintoista päästä tutustumaan yrityskohtaisten kehittämisprojektien toteutukseen. Haastattelutilanteet olivat erittäin mielenkiintoisia ja tutkimusaineiston lisäksi sain paljon henkilökohtaisesti opettavaista tietoa yritysten erilaisista toiminnoista. Opinnäytetyön tekeminen on opettanut tutkijan työstä sen, että tutkimuksen viitekehyksen tunteminen on erittäin tärkeää, jotta tulosten kokonaiskuvan hahmottaminen onnistuu. Tulosten ymmärtäminen ja liittäminen laajempaan kokonaisuuteen lisää analyysin ulottuvuuksia ja tärkeiden havaintojen huomaaminen helpottuu. Tutkijan roolin oppiminen tapahtuu käytännön työn kautta ja opinnäytetyö on ollut sen opetteluun tärkeä väline.

Oma kiinnostukseni Uudistava johtaminen -projektiin heräsi, kun kuulin projektista ja sen alkukartoituksen löydöksistä osaamisen johtamista käsiteltävällä opintojaksolla. Halusin osallistua projektiin jollain tapaa ja lopulta sovimme yhdessä projektin arvioinnin toteutuksesta opinnäytetyönä. On ollut hienoa päästä osallistumaan omalla työpanoksella projektin toteutukseen, koska projektissa tehdään todellista kehittämistyötä innostavalla ja uudistavalla tavalla. On mielenkiintoista nähdä miten yritysten toiminta on muuttunut tulevaisuudessa tämän projektin myötä ja minkälaisia vaikutuksia projekti vielä saa yrityksissä aikaan.

## Lähteet

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. p. Hamina: AKATIIMI.

Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus, STAKES. Viitattu 24.9.2013.  
[http://www.sosiaaliportti.fi/File/ba0950a9-1b8a-470f-9957-d58f728288cb/vaikuttavuuden\\_arv.pdf](http://www.sosiaaliportti.fi/File/ba0950a9-1b8a-470f-9957-d58f728288cb/vaikuttavuuden_arv.pdf)

ESR-projektisuunnitelma 2011. Uudistava johtaminen. Tulostettu 14.11.2012. EURA 2007 -JÄRJESTELMÄ.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 28.9.2012. <http://www.ellibs.com/fi/book/978-952-14-1559-3>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uud. p. Keuruu: Otava.

Hirsijärvi, S. Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. 2010. Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia? Teoksessa Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO. 110 – 124.

Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy, 154 -166.

Juuti, P. 2011. Johdanto: Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet – nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: JTO, 13–25.

Kemppainen, K. 2010. Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Toim. Juuti, P. Vantaa: JTO, 143 – 153.

Kettunen, H. Liikanen, E & Tielinen, K. 2008. Työpajatyöskentely oppimisympäristönä. Viitattu 8. 10.2013.  
[http://www.helsinki.fi/espanja/pdf/liikanen/universtas\\_tyopaja.pdf](http://www.helsinki.fi/espanja/pdf/liikanen/universtas_tyopaja.pdf)

Koponen, S., Lämsä, A-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2012. Uudistava Johtaminen. Tukea pienten ja keski suurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: JAMK

- Kärkäs, M. 2012. Organisaatioluottamus, esimiesalaisuhteet ja työn imu sekä niiden yhteydet alaisten näkökulmasta tarkasteltuna. Jyväskylän Yliopiston Pro Gradu tutkielma: Jyväskylä. Viitattu 3.11.2013.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/39929/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201210082629.pdf?sequence=1>
- Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. Juuti, P. Vantaa: JTO, 26 – 45.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010 Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1. -5. p. Helsinki: Edita.
- Mikkonen, A. 2012. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammattikorkeakoulutuksen vaikuttavuus työelämän näkökulmasta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Tampere: JAMK.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät , vuorovaikutus. 7.p. Helsinki: Talentum.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa – opas käytäntöihin. Viitattu 8.10.2013.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4\\_04.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1)
- Silfverberg, P. 2001. Ideasta projektiksi. Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Edita.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1. – 4. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tuominen, K. 2010. Lean – Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Jyväskylä: Readme.fi
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: Wsoy.
- Virkki, P. Somermeri, A. 2002. Projektityö. Kehittämisen moottori. 1. – 4. p. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. 1. p. Helsinki: Edita.
- Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. Juuti, P. Vantaa: JTO, 110 – 122.

Wink, H. 2010. Välittämällä parempaan suomalaiseen työelämään. Teoksessa Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Toim. Juuti, P. Vantaa: JTO. 125 - 142.

Ylikoski, K. Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. p. Työturvallisuuskeskus TTK.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

#### Taustatiedot

- toimiala
- asema organisaatiossa

#### Tavoitteiden saavuttaminen

- millaisia tavoitteita organisaatiolle asetettiin projektin alussa?
- ovatko projektin alussa asetetut tavoitteet toteutuneet?
  - mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tavoitteiden toteutumiseen tai tavoitteiden toteutumisen epäonnistumiseen?
  - olivatko projektin alussa sovitut tavoitteet realistisia toteuttaa organisaatiossa projektin rajaamassa aikataulussa?

#### Kehittämistoimenpiteiden hyödynnettävyys organisaatioissa

- onko projektin aikana kehitetyt uudet toimintatavat olleen toteuttamiskelpoisia organisaatiossa? Onko niitä pystytty soveltamaan käytännössä?
  - minkälaisia toimintatapoja on pystytty viemään käytäntöön?
  - mitkä tekijät ovat edistäneet toimintatapojen viemistä käytäntöön?
  - mitkä tekijät ovat estäneet toimenpiteiden viemistä käytäntöön?

#### Projektin vaikutukset

- minkälaisia vaikutuksia projektilla on ollut organisaation toimintaan?
  - onko projekti tuottanut pysyviä muutoksia toimintatapoihin?
  - mitkä tekijät ovat mahdollistaneet toimitapojen muutoksen?

- mitkä tekijät ovat estäneet toimintatapojen muutoksen?
- millaisia kokemuksia projektiin osallistuminen on tuottanut?
  - millaista yhteistyö on ollut Jamkin ja Jy:n asiantuntijoiden kanssa?
  - onko projektin tavoitteiden saavuttamiseen ollut tarjolla tarpeeksi tukea ja ohjausta?

mitä muuta haluaisitte vielä sanoa?


## Liite 2. UUJO-yhteenvetoraportti

### UUJO

Yhteenvetoraportti

N=5

Julkaistu: 22.11.2012

 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

### Arviointikysymykset (asteikko 5 todella erinomainen – 1 heikko)

	5 (Arvo: 5)	4 (Arvo: 4)	3 (Arvo: 3)	2 (Arvo: 2)	1 (Arvo: 1)	Yhteensä
1. Miten sovitut tavoitteet ovat toteutuneet tähän mennessä? (avg: 3,00)						100 %
2. Miten tähän mennessä toteutuneet kehittämistoimenpiteet ovat vastanneet kehittämistarpeisiinne? (avg: 2,80)						100 %
3. Miten olet voinut hyödyntää tähän mennessä saavutettuja tuloksia organisaatiosi toiminnassa? (avg: 2,00)						100 %
4. Miten yhteistyö JAMKin ja JYn asiantuntijoiden kanssa on mielestäsi sujunut? (avg: 4,20)						100 %
5. Miten JAMKin ja JYn asiantuntijoiden osaaminen on vastannut odotuksiasi? (avg: 3,60)						100 %
<b>Yhteensä</b>	16 %	20 %	40 %	8 %	16 %	