



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Johtamisen muutosprojekti ammattiopistossa



Aaltola, Maija

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Johtamisen muutosprojekti ammattiopistossa

Maija Aaltola
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2013

Aaltola, Maija

Johtamisen muutosprojekti ammattiopistossa

Vuosi 2013 Sivumäärä 76+liitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ja löytää uusia innovaatioita organisaation johtamiseen ja organisointiin huomioiden tulevaisuuden yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö. Opinnäytetyön tehtävänä oli tukea kohdeorganisaation johtamisen muutosprojektia sekä tuottaa sovellettavissa olevaa tietoa muiden vastaavassa muutostilanteessa olevien organisaatioiden käyttöön.

Opinnäytetyö toteutettiin Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian toimeksiantamana ja sen avulla suunniteltiin Omnian ammattiopiston organisoitumiseen ja johtamiseen uusi toimintamalli. Opinnäytetyö on ajankohtainen ammatillisen koulutuksen toimialalla, jonka laaja rakenteellinen muutos näkyy kentällä jatkuvina organisaatioiden yhdistymis-, kehittämis- ja muutostarpeina.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu tulevaisuuden johtamiseen liittyvistä kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä käsitellään toimintaympäristön lisääntyvää kompleksisuutta ja sen aiheuttamaa organisaatioiden jatkuvaa muutostarvetta. Seuraavaksi kartoitetaan niitä johtamisen keinoja ja toimintamalleja, joilla voidaan vastata jatkuvan muutoksen haasteeseen. Kolmanneksi pohditaan niitä organisaation rakenteellisen kehittämisen mahdollisuuksia, joilla voidaan tukea työyhteisöä kohti tuloksellista toimintaa.

Muutosprojektin tutkimuksellisenä lähestymistapana oli syklisesti etenevä toimintatutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin pääosin yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvän keskustelun kautta. Muutosprojektin aikana laadittiin esitys, jossa organisoitumisen lähtökohdaksi muotoutui asiakkaan eli opiskelijan koko ammattiin valmistumisen prosessi. Johtoryhmän jäsenille määriteltiin ammattiopistotasoiset kehittämisalueet ja lähiesimiesten roolia vahvistettiin sekä esimiestyön että ammattiopistotasoisesta kehittämisestä näkökulmista. Henkilöstön osallistaminen ammattiopiston kehittämistoimintaan nähtiin tärkeänä osana tuloksellista toimintaa.

Muutosprojektin aikana laadittu esitys toteutettiin Omnian ammattiopistossa 1.8.2011 lähes sellaisenaan. Tarvittavia muutoksia on joustavasti sen jälkeen tarpeen mukaan toteutettu. Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi Omnialle 2013 ammatillisen koulutuksen laatupalkinnon, jonka perusteluissa luki: "...Organisaatorakenteita on uudistettu vastaamaan nopeasti tulevaisuuden muutoksiin. Esimerkillisenä voidaan pitää yhtenäiseksi rakennettua johtamisjärjestelmää, joka mahdollistaa ja vahvistaa yhtenäisten käytäntöjen toteutumisen...". Uskon, että tämä opinnäytetyö on osaltaan ollut tukemassa laatupalkinnon saamista.

Asiasanat ammatillinen koulutus, johtaminen, muutos, organisointi, toimintatutkimus

Aaltola, Maija

Management Change Project in a Vocational College

Year	2013	Pages	76+attachements
------	------	-------	-----------------

The objective of this thesis was to increase understanding and find new innovations to the management of an organization. The rapid change of the operating environment in the future was taken into consideration. The purpose of the thesis was to support management change project in the commissioner organisation and produce applicable information for other organisations in the same kind of change situation.

The thesis was commissioned by the Joint authority of education in Espoo Region Omnia. The new action model was planned for reorganizing and managing the change process. The thesis is topical in the sector of vocational education and training, as the structural change can be seen as a continuous need for mergers, development and change.

The theoretical framework of the thesis is based on three angles of managing the future. The first one deals with the increasing complexity of the operating environment and the need for a continuous change in organisations caused by this complexity. The second identifies the means of managing and action models, which can be used to answer the challenges of the continuous change. The third angle deals with the reflection of the possibilities for structural development to support the organisation towards results.

The research approach of the change project was cyclical progressive action research. The data was collected through discussions based on generally accepted views. During the change project a proposal was made for the reorganization. The customer process (the process of the student completing the vocational qualification) was the target of the reorganisation. The members of the management board were assigned with development areas to cover the whole college and the role of immediate supervisors was strengthened as leaders. The participation of the personnel in the development was seen important in achieving the results.

The proposal drawn during the change project was implemented in Omnia Vocational College starting on 1 August 2011 almost as planned. After that, necessary changes have been carried out in a flexible way. Omnia received the Quality Award in Vocational Education and Training in 2013. It is evident that the Quality Award is partially due the to change project.

Key words action research, change, management, organization, vocational education and training

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön taustaa	6
1.2	Opinnäytetyön tehtävä ja tavoite	7
1.3	Raportin rakenne ja rajaukset	8
2	Näkökulmia tulevaisuuden johtamiseen	8
2.1	Toimintaympäristön jatkuva muutos	10
2.1.1	Yleinen muutostarve	10
2.1.2	Oppilaitosympäristön muutos.....	11
2.2	Johtamisen kehittäminen	12
2.2.1	Johtamisen paradigmajaoittelu.....	13
2.2.2	Johtajuuteen kohdistuvat haasteet	15
2.2.3	Valmius nopeisiin muutoksiin.....	16
2.2.4	Koko henkilöstön osallistuminen	19
2.2.5	Jatkuvan muutoksen johtaminen	21
2.3	Organisaatio johtamisen välineenä	24
2.3.1	Organisaation määritelmä ja tarkoitus	24
2.3.2	Organisaatioteorioiden ajallinen kehitys	25
2.3.3	Byrokratiasta jälkibyrokrattiseen organisaatioon	27
2.3.4	Rakenne organisaation perustana.....	30
3	Muutosprojektin suunnittelu, toteutus ja tuotos	34
3.1	Muutosprojektissa käytetyt menetelmät ja työtavat	34
3.1.1	Tutkimuksellisenä lähestymistapana toimintatutkimus.....	35
3.1.2	Aineiston hankinnassa käytetyt menetelmät	35
3.1.3	Tutkijan rooli muutosprojektissa	36
3.2	Ammattiopisto kehittämissympäristönä	37
3.2.1	Ammatillisen koulutuksen tarkoitus.....	37
3.2.2	Ammattiopistojen toiminnan ohjaus	39
3.2.3	Ammatillisen koulutuksen tulevaisuuden haasteet	41
3.3	Muutosprojektin lähtökohtien kartoittaminen	43
3.3.1	Kohdeorganisaation kuvaus muutosprojektiin lähdettäessä	43
3.3.2	Strategiset lähtökohdat muutokselle.....	46
3.3.3	Keskustelu lähtökohdista ja muutostahdon varmistaminen	48
3.4	Yhteinen näkemys suunnasta ja tavoitteista	52
3.4.1	Haasteiden nimeäminen.....	52
3.4.2	Muutostarpeiden ja -alueiden määrittely	54
3.5	Tavoitteita tukevan toiminnan organisointi	57
3.5.1	Suunnitelmien toimeenpano	57

3.5.2	Henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen muutokseen	58
3.5.3	Riippuvuudet lisäämään kollektiivisuutta	60
4	Pohdinta ja arviointi.....	64
4.1	Opinnäytetyön onnistuminen.....	64
4.2	Muutosprojektin onnistuminen.....	66
4.3	Opinnäytetyön hyödyntäminen ja edelleen kehittäminen	70
	Lähteet	72
	Kuvat	76
	Kuviot	76
	Taulukot	76
	Liitteet	77

1 Johdanto

Ammattiopistojen toimintaympäristö monimutkaistuu tulevaisuudessa yhä kiihtyvässä rytmisessä. Muutoksiin vaikuttavat ammatilliseen koulutukseen valtakunnallisesti kohdistuvat rakenteelliset, rahoituskelliset ja sisällölliset muutokset, mutta erityisesti työelämässä ja yhteiskunnassa yleisesti vallalla olevat trendit. Muutospaineita tuovat erityisesti työ- ja elinkeinon elämän ennakoimattomuus, ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuden kasvu ja nuoriso-takuun haasteet sekä ammatillisten oppilaitosten laajeneminen yhä suuremmiksi yksiköiksi.

Toimintaympäristön lisääntyvä monimutkaisuus voidaan yhä useammin nimetä johtamisen ja työyhteisön ongelmien selittäjäksi. Organisaation mukautuminen jatkuvaan muutokseen edellyttää myös johtamisajattelun uudistamista. Jossain vaiheessa muutosten vyöryä organisaatioiden kehittämisessä osaratkaisuihin ei ole enää hyötyä, vaan kohteeksi tulee ottaa johtamisen kokonaisuus ja erityisesti sen dynamiikka. (Jalava & Matilainen 2010, 29.)

Olen työskennellyt ammatillisessa oppilaitoksessa vuodesta 1997 alkaen. Työnantaja on säilynyt samana koko ajan, mutta oppilaitoksen nimi on vaihtunut viisi kertaa. Olen seurannut oppilaitoksen ja toimialan jatkuvaa muutosta opettajana, esimiehenä, kehittämisspäällikkönä ja johtajana. Olen aina ollut kiinnostunut kehittämään organisaation toimintaa ja uusia toimintamalleja riippumatta työtehtävästäni. Olen nähnyt muutokset mahdollisuuksina. Opin näytetyöni aiheen valita olikin minulle helppoa. Oppilaitoksessani oli noussut tarve tehdä muutoksia johtamiseen ja organisointiin.

Johdannon alaluvuissa kuvaan tarkemmin opinnäytetyön taustaa, tavoitteita ja tehtäviä sekä raportin rakennetta ja rajauksia.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Vuonna 2010 Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian uutta strategiakautta oli kulunut vajaa vuosi. Ulkoisten ja sisäisten muutospaineiden vuoksi oli ajankohtaista nostaa esille Omnian suurimman tulosyksikön Omnian ammattiopiston johtamisen ja organisoinnin kehittäminen.

Omnian ammattiopiston sisäisistä muutospaineista voidaan keskeisimpinä mainita Omnian strategiatyön kautta nousseet haasteet, uudet rakenteilla olevat tilat sekä sitä kautta koulutusten uusi sijoittuminen, tarve selkeämpään profiloitumiseen, monialaisuuden ja moniammatillisuuden parempi hyödyntäminen sekä toimintakulttuurin yhtenäistäminen.

Keskeinen syy organisaation muutostarpeille oli myös se tosiasia, ettei Omnian ammattiopisto saavuttanut riittävän hyvin asetettuja tulostavoitteita. Toiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi tuli opiskelun läpäisyajoja lyhentää, opiskelijoiden eroja vähentää sekä opintojen jälkeiseen työelämään ja jatko-opintoihin siirtymistä tukea ja seurata.

Toimin Omnian ammattiopiston kehittämispäällikkönä ja olin juuri aloittanut opintoni Laureassa. Näin opinnäytetyöni hyväksi mahdollisuudeksi toteuttaa Omnian ammattiopiston organisaation uudistaminen perustellusti huomioiden sisäisten muutospaineiden lisäksi ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät nykyiset ja tulevat muutospaineet.

Omnian ammattiopiston johtoryhmä sitoutui muutosprojektiin ja kuntayhtymän johto hyväksyi suunnitelmani johtamisen muutosprojektin toteuttamiseksi.

1.2 Opinnäytetyön tehtävä ja tavoite

Opinnäytetyö oli ja on edelleen ajankohtainen ammatillisen koulutuksen toimialalla, jonka laaja rakenteellinen muutos näkyy jatkuvina organisaatioiden yhdistymis-, kehittämis- ja muutostarpeina.

Opinnäytetyön tehtävänä oli tukea Omnian ammattiopiston johtamisen muutosprojektia ja tuottaa muille vastaavassa muutostilanteessa olevien ammatillisten oppilaitosten käyttöön sovellettavissa olevaa tietoa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, lisätä ymmärrystä ja löytää uusia innovaatioita organisaation johtamiseen ja organisointiin, huomioiden tulevaisuuden yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö.

Opinnäytetyötä ohjanneet tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä tulevaisuuden haasteita johtamiseen kohdistuu?
2. Minkälaista johtajuutta ja organisointia tarvitaan tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymyksiin paneuduin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä yleisellä tasolla. Empiirisessä osuudessa sovelsin viitekehyksen tietoa ammattiopiston kehittämissympäristössä. Muutosprojektin tutkimuksellisenä lähestymistapana oli syklisesti etenevä toimintatutkimus, jolloin tutkimuskysymykset tarkentuivat projektin edetessä.

1.3 Raportin rakenne ja rajaukset

Raportti etenee perinteisesti, toiminnallisen opinnäytetyön raportille annettujen ohjeiden mukaisesti. Luku 1 johdattelee opinnäytetyöhön ja raporttiin. Se avaa kiteytetysti muutosprojektin taustoja sekä valtakunnallisesti että kohdeorganisaation näkökulmasta. Lisäksi kuvaan siinä opinnäytetyön tehtävän ja tavoitteet sekä raportin rakenteen ja rajaukset. Luku 2 sisältää opinnäytetyön tavoitteiden kannalta keskeistä tietoperustaa tulevaisuuden johtamisesta ja organisoinnista sekä keskeisten käsitteiden määrittelyä. Luvussa 3 esittelen opinnäytetyön muutosprojektin toteutuksen, etenemisen ja keskeiset tulokset sykleittäin sekä perustelen tehdyt valinnat. Luvun 4 Pohdinnassa tarkastelen kriittisesti opinnäytetyötä sekä siihen liittyvän muutosprojektin onnistumista suhteessa tavoitteenasetteluun. Lisäksi arvioin toimintatutkimuksen soveltuvuutta muutosprojektin toteuttamiseen sekä opinnäytetyön hyödynnettävyyden laajemmin.

Opinnäytetyö on Espoon seudun koulutuskuntayhtymän toimeksiantama ja empiirisen osuuden muutosprojektin kohdeorganisaatio on Omnian ammattiopisto. Opinnäytetyön näkökulma on kuitenkin laajempi. Teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen johtamista ja organisointia sekä tulevaisuuden näkymiä yleisesti. Empiirisessä osuudessa paneudun kohdeorganisaation toimintaympäristön lisäksi ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöön ja sen tulevaisuuden haasteisiin.

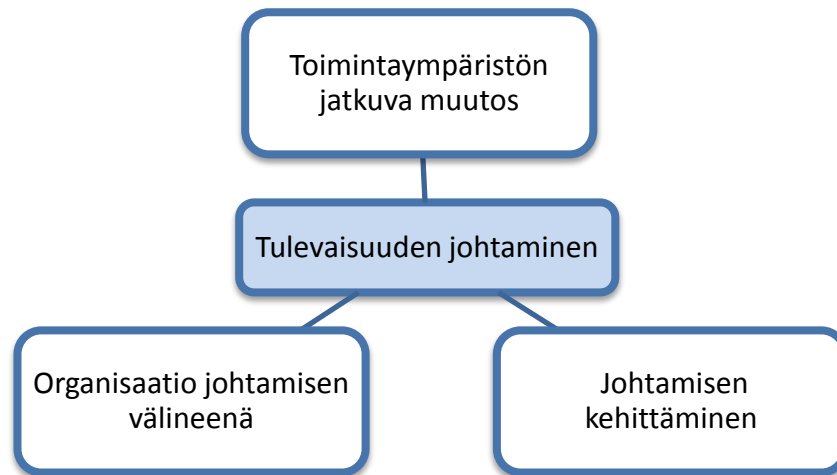
Johtaminen ja toiminnan organisointi ovat erittäin laajoja aihealueita, joista löytyy tutkimustietoa lähes loputtomasti. Tarkastelen tässä opinnäytetyössä johtamista ja organisointia tulevaisuuden toimintaympäristön jatkuvan muutoksen ja lisääntyvän kompleksisuuden lähtökohdasta.

Muutos käsitteenä on tullut hyvin yleiseksi termiksi erilaisten työelämään kohdistuneiden uudistusten yleistettyä (Vakkala 2012, 49). Tässäkin opinnäytetyössä muutoskäsitteen lähtökohdaksi on työelämä. Myös organisaatiomuutos on laaja aihealue, siitä olen rajannut tässä työssä käsiteltäväksi keskeisimmät osa-alueet johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta. Toisaalta tarkastelussa ovat myös ne syyt, miksi organisaatiomuutosta tehdään ja mitä sillä tavoitellaan.

2 Näkökulmia tulevaisuuden johtamiseen

Tämä opinnäytetyö rakentuu johtamis- ja organisaatioteorioiden pohjalta, tulevaisuuden johtamisen näkökulmasta. Aiempia tutkimuksia aiheesta on tehty lukuisia. Tässä työssä keskeisiksi tutkijoiksi nousivat Hannele Seeck, Risto Harisalo, Tuomo Peltonen, John Kotter, Urpo Jala-

va, Risto Matilainen, Yves Doz ja Mikko Kosonen. Oppilaitosympäristön osalta tärkeä lähde oli Jukka Alavan, Leena Halttusen ja Mika Riskun laatima tilannekatsaus perustuen aihealueen 2000-luvun väitöskirjoihin ja tutkimuksiin. Teoreettinen viitekehys perustuu edellä mainittujen tutkijoiden näkemyksiin kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1: Teoreettisen viitekehyyksen näkökulmat tulevaisuuden johtamiseen

Kuvion 1 mukaisesti viitekehyyksen tarkoituksena on kartoittaa tulevaisuuden johtamista kolmesta eri näkökulmasta. Nämä kolme näkökulmaa olivat keskeisiä tähän opinnäytetyöhön liittyvän johtamisen muutosprojektin toteuttamisessa. Käsittelen ensimmäisessä viitekehyyksen osassa tulevaisuuden johtamista toimintaympäristön jatkuvan muutoksen näkökulmasta. Aihetta käsitellään sekä yleisen työelämän muutoksen että oppilaitosympäristön muutoksen kannalta. Toimintaympäristön jatkuva muutos huomioidaan myös muiden viitekehyyksen näkökulmien keskeisenä taustavaikuttajana.

Toinen teoreettisen viitekehyyksen näkökulmista tuo esille sen, ettei tulevaisuuden johtaminen ole erillisten muutoksien johtamista, vaan jatkuvan muutoksen johtamista. Aiheen käsittely lähtee historiasta, koska sieltä löytyvät johtamisen peruselementit myös tulevaisuuteen, kuten mm. Seeck (2012) ja Harisalo (2008) teoksissaan tuovat vahvasti esille. Historiasta edetään ”tulevaisuuden” johtamismalleihin, joista esitellään Jalavan ja Matilaisen (2010) organisaation dynaamisen suunnittelun prosessi ja Kotterin (2009, 1996) muutoksen johtamisen kahdeksan askelta, joita kumpaakin mallia hyödynnettiin opinnäytetyön empirisen osuuden muutosprojektissa.

Kolmantena näkökulmana käsittelen organisaatiota johtamisen välineenä. Aiheen käsittely aloitetaan taas historiasta, edeten kuitenkin nopeasti organisoinnin tuomiin mahdollisuuksiin muun muassa Peltosen (2008) näkemyksiin perustuen. Toiminnan suunnitelmallisella organisoinnilla voidaan vaikuttaa siihen, että hierarkia ja byrokratia tukevat, eivätkä estä, tuloksell-

lista työskentelyä ja tavoitteiden saavuttamista, vaan pystytään nopeasti reagoimaan ja muuttamaan toimintatapoja Dozin ja Kososen (2008) nopeaa strategiaa hyödyntämällä. Erilaisia organisaatiomalleja käsitellään lyhyesti ja pohditaan siirtymistä byrokratiasta jälkibyrokraatiaan Mari Kiran (2003) tutkimukseen perustuen. Tärkeässä roolissa on myös kirjallisuudesta ja tutkimuksista poimitut näkemykset siitä, miten organisaation rakenteilla voidaan tukea johdon, henkilöstön ja sidosryhmien sitoutumista ja yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista

2.1 Toimintaympäristön jatkuva muutos

”Ympäristö monimutkaistuu ja muutosten rytmi kiihtyy” (Jalava & Matilainen 2010, 19). Jatkuva ja nopeutuva muutos sekä sitä kautta monimutkaistuva toimintaympäristö on kiistämätön tosiasia, joka tulee huomioida tulevaisuuden johtamisessa ja organisoinnissa. Tässä aluvuossa tuodaan lyhyesti esille, miksi toimintaympäristön kompleksisuus lisääntyy ja miten se näkyy yleisesti työelämässä ja tarkemmin oppilaitosympäristössä.

2.1.1 Yleinen muutostarve

Organisaatio- ja johtamistutkimuksissa on tarkasteltu muutoksia 1940-alkaen (Laitinen & Stenvall 2012, 91). Työelämässä tapahtuvat muutokset ja sitä kautta lisääntyvä kompleksisuus on nykyisten organisaatioiden, työyhteisöjen ja toimintaympäristöjen kasvava ja jatkuva kehityspiirre, joka tulee lähtökohtaisesti huomioida organisaatioiden toiminnan ja johtamisen kehittämisessä. Kompleksisuuden lisääntyminen on osaltaan johtanut organisaatorakenteiden ja työelämän yhteistyömallien muuttumiseen. (Laitinen & Stenvall 2012, 93.)

Halusimme tai emme, markkinoiden ja kilpailun globalisoituminen vaikuttaa kaikkien organisaatioiden tarpeeseen muuttua. Markkina-alueiden kasvaminen, rajoitteiden väheneminen ja teknologian kehittyminen luovat yrityksille koko ajan enemmän ja enemmän mahdollisuuksia toimia. Organisaatiot laajenevat ja muodostavat verkostoja sekä hyödyntävät monipuolistuvaa asiakaskäyttämistä ja yhä nopeammin kehittyvää teknologiaa. (Jalava & Matilainen ym. 2010, 18 - 19, Kotter 1996, 16 - 17.)

Vastaavasti kilpailun lisääntyminen ja taloudellisten ja sosiaalisten muutosten nopeus luovat yrityksille koko ajan enemmän uhkia, jotka toteutuessaan näkyvät nopeastikin laajoina ongelmina, pahimmillaan yritystoiminnan loppumisena. Jotta yritykset voisivat välttää lisääntyviä toimintaympäristön uhkia toteutumasta ja sen sijaan hyödyntää globalisaation tuomia

lisääntyviä mahdollisuuksia, niiden on vahvistettava kilpailukykyään, uudistuttava. (Kotter 1996, 16 - 17.)

2.1.2 Oppilaitosympäristön muutos

Oppilaitosjohtamisen kehittämisen painopisteet ovat vahvasti sidoksissa yhteiskunnan muuhun kehitykseen. Tulevaisuuden ennakoituiden yhteiskunnalliset muutokset sekä maailmantalouden epävakaa kehitys vaikuttavat myös koulutuksen järjestämiseen ja sen ohjausjärjestelmiin. Muutokset näkyvät oppilaitosverkon kehityksessä, koulutuksen järjestämisen taloudessa ja kustannuksissa sekä kunta- ja palvelurakenteen muutoksina. (Nyssölä & Honkasalo 2013, 45 - 46.)

Oppilaitokset, yleishyödyllisinä yhteiskuntaa ylläpitävinä instituutioina, voivat kuitenkin luottaa olemassaolonsa pitkäikäisiin perusteisiin ilman suurempaa huolta tulevaisuudesta. Koulutuksen merkitys yhteiskunnan kehittymisen kannalta on selviö. Lapsia ja nuoria, joiden pitää oppia ja käydä koulua, riittää. Kuitenkin oppilaitostenkin tulee tarkastella säännöllisesti toimintaansa ja sen kohdistamista, erityisesti sitä, mitä oppilaitoksilta sen ulkopuolella odotetaan nyt ja kymmenen vuoden päästä. Lisäksi tulee tuntee asiakkaat. Kyllä, opiskelijakin on asiakas, koska hän voi sano palvelulle ei. (Drucker 2008, 56 - 57, 65.)

Oppilaitosten toimintaympäristön muuttuminen on luonut uudenlaisia paineita niiden johtamiseen ja johtajuuteen. Suomen 1990-luvun koulutuspolitiikka ja erityisesti kansainväliset koulutuspoliittiset linjaukset ja trendit vaikuttivat koulutuspolitiikan muokkautumiseen. Kiisat hyvinvointiyhteiskunnan kehittämisen ja markkinatalouden edistämisen välillä vaikuttivat tulosohjaukseen perustuvaan koulutuspoliittisen ajattelun syntymiseen. (Alava, Halttunen ja Risku 2012, 8.) Tulosohjauksella tarkoitetaan mallia, jossa vuorovaikutteisesti pyritään löytämään tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä (Salminen 2005, 9).

Tulosohjauksen myötä siirryttiin normiohjauksesta informaatio-ohjaukseen. Normiohjauksella tarkoitetaan laeilla, asetuksilla ja säädöksillä toteutettua ohjausta ja informaatio-ohjaus perustuu tiedon kaksisuuntaiseen välittämiseen ja tiedon avulla vaikuttamiseen. Informaatio-ohjausta ovat mm. oppaat, suositukset, poliittiset ohjelmat ja tutkimus- ja tilastotieto (Tukia & Wilskman 2011, 6, 13). Haasteena kuitenkin on, että muutoksesta huolimatta uuden informaatio-ohjausmallin omaksuminen on vielä kesken (Alava ym. 2012, 8). Informaatio-ohjauksen omaksumisen hitaus johtuu varmasti osittain siitä, ettei sen noudattamatta jättämisestä ole määrittely sanktioita (Tukia & Wilskman 2011, 13).

Oppilaitosorganisaatiot nähdään nykyään monialaisesti verkostoituneina yhteiskunnallisina ja jopa kansainvälisinä toimijoina. Toimintaympäristön kompleksisuuden lisääntyminen näkyy oppilaitosten yhdistymisinä sekä toiminnan keskittymisenä suuriin yksiköihin, joissa eri alojen asiantuntijat kohtaavat ja tekevät yhteistyötä. Samaan aikaan organisaatiot monimutkaistuvat myös muun muassa teknologian, monikulttuuristumisen ja oppimiskäsitysten muuttumisen myötä. (Pietiläinen 2010, 25, 92.)

Koulutuksen järjestäminen kehittyy kohti keskitetympiä ja laajempia ratkaisuja, joissa paikallisia toimijoita on aiempaa vähemmän. Kehitys saattaa merkitä informaatio-ohjauksen vahvistumista edelleen, jolloin kehityskulku etenee toimijoiden väliseen kumppanuuteen ja tiiviiseen vuorovaikutukseen, joka mahdollistaa dialogin. Silloin avoimuuteen perustuva hallinta vahvistuu ja hierarkkinen ja byrokraattinen hallinto heikkenee. (Nyysölä & Honkasalo 2013, 46 - 47.)

On tärkeää pohtia, mikä on mahdollista nykyisten rajojen ja reunaehtojen vallitessa, kun muutosta aletaan oppilaitosympäristössä tehdä. Oppilaitoksen kehittämisen ja muutoshankkeissa rajoittavana esille nousee usein opettajien työ- ja palkkajärjestelmä. On kuitenkin muistettava, että paljon uusia luovia ajattelutapoja ja ratkaisuja on löydettävissä rajojen ja reunaehtojen sisällä, toisaalta joiltain osin rajoitteita on myös hyvä kehittämistyön yhteydessä nostaa esille keskusteluun. (Alava ym. 2012, 8.)

Koulutusjärjestelmän kaikki tasot kaipaavat uudenlaisia rakenteita ja toimintatapoja toimintaympäristön muutoksien vuoksi. Erityisesti tarvitaan uudenlaista johtajuutta. Kaikilla toimijoilla tulee olla yhä vahvempi tulevaisuusorientaatio perinteisten opetus- ja johtamistehtävien lisäksi. Opettajat tuleekin nähdä tulevaisuuden tekijöinä ja heidän esimiehensä tulevaisuuden tekijöiden johtajina. (Alava ym. 2012, 8).

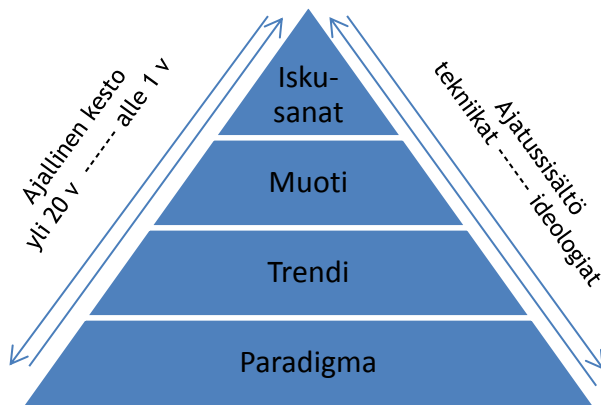
2.2 Johtamisen kehittäminen

Johtaminen on laaja alue ja sitä on tutkittu paljon. Kaiken kattavaa koontaa ei tässä viitekehysessä ole mahdollisuus kuvata, mutta näin välttämättömänä kartoittaa johtamisen kokonaisuutta ja johtamisoppien kehittymistä ajan mukana. Sen jälkeen etenin tämän ajan johtamistrendeihin ja jatkuvan muutoksen haasteeseen johtamisessa. Olen hyödyntänyt tätä näkökulmaa johtamisen muutosprojektissa.

2.2.1 Johtamisen paradigmajaottelu

Johtamisopin ja sitä kautta myös organisaatioteoriat kytkeytyvät kiinteästi aikaansa ja siihen yhteiskunnalliseen tilaan, joka kulloinkin on ollut vallalla. Tätä johtamisoppien historiaa kuvataan ajallisesti etenevänä paradigmajaottelulla. (Seeck 2012, 19; Harisalo 2008; 37.) Johtamis- ja organisaatioteorioiden tuntemus on tärkeää, niiden historiallisesta näkökulmasta huolimatta, ettei johtaminen kehity vain yrityksen ja erehtymisen kautta (Seeck 2012, 9).

Paradigmojen viitekehys on yleisesti oikeana pidetty ja hyväksytty. Paradigman erottaa johtamiseen liittyvistä iskusanoista, muoti-ilmiöistä tai niiden muodostamista johtamistrendeistä siitä, että ne kehittyvät ja hallitsevat vuosikymmeniä seuraavan kuvion 2 mukaisesti. (Seeck 2012, 28.)



Kuvio 2: Johtamisen paradigmojen muodostumisen logiikka (mukaillen Seeck 2012, 29)

Koska paradigmat ovat pitkäkestoisia, kuten kuvio 2 osoittaa, niin niitä tai niiden vaihtumista on vaikea havaita. Arjessa keskitytään tekniikoihin ja toimintatapoihin, joilla päästään tavoitteisiin lyhyellä aikavälillä. Kun teorioista tulee yleisesti hyväksytyjä, ne ovat jo vallinneet vuosikymmeniä, silloin voidaan puhua paradigmasta. (Seeck 2012, 29.)

Seuraavaan taulukkoon 1 on lueteltu johtamisen paradigmat 1900-luvun alun Tieteellisen liikkeenjohdon paradigmasta alkaen 2000-luvun innovaatioteorioihin asti. Lisäksi taulukkoon on lyhyesti poimittu jokaisen paradigman pääpiirteitä.

Taulukko 1: Johtamisen paradigmat ja niiden ominaispiirteitä (Seeck 2012, 36 - 37)

Paradigma	Kiinnostuksen kohde	Metodeja
1. Tieteellinen liikkeenjohto	Koneet, tekniikka ja massatuotanto	Työntutkimus Suorituspalkkaus
2. Ihmissuhdekoulukunta	Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus	Kyselyt, haastattelut Tehtävankierto
3. Rakenneteoriat	Organisaatioiden monimutkaisuus ja läsnäolo kaikkialla	Organisaatorakennemallit Päätöksentekomallit Käytäntöjen vertailu
4. Organisaatiokulttuuri	Yhteinen todellisuus rakentuu sosiaalisessa kanssa käymisessä: jaetut arvot, toimintatavat jne.	Organisaation arvojen määrittely ja ilmaisu Henkilökohtainen sitoutuminen tavoitteisiin
5. Innovaatioteoriat	Uutuus, luovuus, muutos, jatkuva parantaminen ja joustavuus	Aivoriivi, roolipelit Asiakaskeskeisyys, avoimuus Jatkuvan parantamisen valmius

Taulukosta 1 voidaan huomata, että johtamisparadigmat jättävät perintöä aina niitä seuraaville paradigmoille, opeille ja johtamistrendeille. Paradigmat muodostavat historiallisesti eheän jatkumon (Seeck 2012, 344). Esimerkiksi uudelleen organisoimiset, ulkoistamiset ja toiminnan tehostamiset sekä muut tämän ajan rakennemuutoksiin liittyvät ilmiöt voidaan nähdä rakenneteoreettisen paradigman toteutumisenä ja jatkumona. Niihin kuitenkin viitataan nykyään usein nimellä ”strateginen toiminta”. (Huhtala & Laakso 2006, 6.)

Paradigmat voidaan vielä jakaa kolmeen ryhmään riippuen siitä, korostavatko ne johtamista (leadership) tai johtajuutta (management), kun taulukon 1 viittä paradigmaa tarkastellaan tarkemmin. Tieteellinen liikkeenjohto ja rakenneteoriat, korostavat johtamista, jolloin johtaja nähdään suunnittelevana, rationaalisena päättäjänä, joka valvoo henkilöstön työtä ja antaa palautetta. Vastaavasti ihmissuhdekoulukunnassa ja organisaatiokulttuureissa korostuu johtajuus. Johtaja toimii henkilöstön innostajana, motivoijana ja sitouttajana sekä huomioi mielekkään ympäristön työnteolle ja yhteisen vision kirkkauden. (Seeck 2012, 360.)

Virallisesti edelleen vallalla oleva Innovaatioteorian paradigma pitää sisällään kummatkin näkökulmat sekä johtamisen että johtajuuden. Samalla kun johtaja mahdollistaa innovatiivisen luovuutta mahdollistavan työympäristön, niin hänen tulee myös suunnata, keskittää ja jäsentää työntekijöiden työtä tässä usein myös kaottiseksi mielletyissä työympäristössä. (Seeck 2012, 247 - 249.)

Innovaatioparadigmaa kuvaavia sanoja ovat muutos, joustavuus, luovuus, innovatiivisuus ja ainutlaatuisuus. Uudenlaisen ajattelun, uusien toimintamallien ja ideoiden korostaminen sekä niiden toteuttaminen ovat keskiössä. Innovaatioteorioissa työntekijät nähdään yksilöinä, joille palkan lisäksi motivaatiota tuovat itsensä uudistaminen ja kehittäminen sekä mahdollisuus asiantuntemuksensa hyödyntämiseen. Keskeistä on myös kumppaneiden ja asiakkaiden mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Yksinkertaistettuna, yksilöt ja ryhmät toimivat innovatiivisesti ja pyrkivät saavuttamaan innovatiivisen muutoksen. (Seeck 2012, 252, 360.)

Innovatiivisuus on nykyisten organisaatioiden keskeisimpiä haasteita. Organisaatiot menestyvät vasta oppimalla uutta, tekemällä toisin ja kokonaan uusia asioita. Aikaisempien saavutusten suojele ei riitä, vaan ne tulee alistaa jatkuvan kehittelyn ja muutosten kohteiksi. (Harisalo 2008, 310.)

Vallitsevaksi johtamisen paradigmaksi vuodesta 2010 alkaen Seeck (2012, 304) on ennakoanut hyvinvointijohtamista. Siihen liittyy kaikki ne toimet, miten työyhteisölle jaetaan vastuuta ja vastaavasti, miten työyhteisön jokainen jäsen kantaa oman vastuunsa organisaation tuloksellisesta toiminnasta kohti yhteistä visiota.

2.2.2 Johtajuuteen kohdistuvat haasteet

Johtamisen odotetaan ratkaisevan kaikki yrityksen ongelmat. Vastaavasti kaikista organisaation ongelmista syytetään helposti huonoa johtamista. Johtajia on pidetty julkisen keskustelun keskiössä aina, mutta 2010-luvulla johtaminen ja johtamisen kehittäminen on noussut muotiasiksi ja ehkä liiankin suurten odotusten kohteeksi. Hyvän johtamisen avulla halutaan parantaa hallinnon laatua ja toisaalta vähentää byrokratiaa. Hyvä johtaminen nähdään keinona saavuttaa päämäärät ja ratkaista kaikki organisaation ajankohtaiset haasteet. (Seeck 2012, 4, 24)

Sydänmaanlakka (2012) on selvittänyt johtamisen asiantuntijoilta ja ammattilaisilta, minkälaisia haasteita he itse kokevat johtajuuteen kohdistuvan nyt ja tulevaisuudessa Suomessa. Tutkimuksessa tärkeimmäksi haasteeksi nousi jatkuva uudistuminen ja nopea muutos (turbulenssi). Heti seuraavana tulivat, läheisesti edelliseen liittyvät, lisääntyvä johdettavien asioiden monimutkaisuus (kompleksisuus) sekä innovatiivisuuden ja luovuuden vaatimukset. Virtuaalijohtaminen, hajautettujen tiimien johtaminen ja verkostojen johtaminen nousivat niin ikään tärkeimpien haasteiden joukkoon. Huomion arvoista vastaavasti oli, ettei yritysten välistä avointa kilpailua nähty keskeisenä haasteena. Tärkeämmäksi nousi tarve verkostoitumisesta muiden organisaatioiden kanssa ja johtajaan omaan toimintaan läheisesti liittyvät haas-

teet, kuten luottamuksen synnyttäminen ja yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen (arvojohtaminen) sekä itsensä johtaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 128 - 130.)

Johtamispätevyys voidaan jaotella muodolliseen kelpoisuuteen, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä sosiaaliseen pätevyYTEEN. Muodollinen kelpoisuus on helppo määritellä ja mitata, mutta henkilökohtaiset ominaisuudet ovat vaikeammin mitattavia. Niitä ovat motivaatio ja johtamistaidot. Johtamistaidot ilmenevät valmiutena toimia mm. toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja toimivuutta edistäen. Valmius taas näkyy organisoitaitona, henkilöstöressurssien tarkoituksenmukaisessa käytössä sekä muutoksen hallinnassa. Sosiaalista pätevyyttä voidaan kuvata yhteiskunta- ja henkilöstösuhteiden hallintana. Se pitää sisällään tiedon monipuolisen käyttämisen ja välittämisen sekä kyvyn ratkaista ongelmia, oppia uutta ja olla valmiina muutoksiin. Erityisen tärkeää ovat valmiudet erilaisten ihmisen kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen. Mitä paremmat sosiaaliset taidot ja ihmisten lukutaito johtajalla on, sitä paremmin hän kykenee ratkaisemaan henkilöstöongelmia myös moniammatillisissa tiimeissä. (Paasivaara 2010, 26 - 28.)

Johtajan käyttäytyminen ja tapa työskennellä tulee olla joustava ja tilanteeseen sopiva. Johtamistyyli voidaan vuorovaikutuksen näkökulmasta jakaa teoreettisesti neljään; tukea antavaan, ohjaavaan, osallistuvaan ja suoritussuuntautuneeseen. Työntekijän tarpeet ja hyvinvointi huomioidaan tukea antavassa johtamistyyliissä. Ohjaavassa tyyliissä annetaan ohjeet vaiheittain ja valmiit aikataulut työn tekemiseksi. Osallistuvassa johtamistyyliissä kuunnellaan ideoita ja otetaan työntekijä mukaan päätöksentekoon. Suorituskeskeisessä mallissa asetetaan korkeita tavoitteita itselle ja tehtäville. Todellisuudessa johtajuus on sekoitus näitä ja tarpeen ja oman persoonallisuuden mukaan muita johtamistyyliä. Monimutkaisessa ja muuttuvassa työelämässä johtamisessa tarvitaan entistä vahvempaa arvopohjaa ja eettistä perustaa. Hänelle ei riitä johtamistaidon temput, vaan huomio kiinnittyy yhä enemmän johtajaan itseensä. Johtajan odotetaan olevan rehellinen ja sopusoinnussa itsensä kanssa. Ja tärkeää on, että sanat ja teot vastaavat toisiaan. (Paasivaara 2010, 17 - 24, 30 - 31.)

2.2.3 Valmius nopeisiin muutoksiin

Aikamme kilpailutekijöinä on tullut tutuiksi tehokkuus, osaaminen ja innovatiivisuuden jatkuva kehittäminen. Ne kaikki pitävät sisällään jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen. Muutosvalmiudesta ja -kyvykkyydestä onkin tullut organisaatioille uusi kilpailutekijä. (Laitinen & Stenval 2012, 93.)

Suurin vaara tässä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on organisaation liiallinen itse-tyytyväisyys ja sisäänpäin kääntyneisyys. Varsinkin, jos yritys menestyy, niin on suuri vaara,

ettei muutosvalmiutta pidetä yllä. Ongelmia syntyy myös näennäisestä muutostahdosta pakon edessä. Silloin kiireellä ja erilaisilla osaratkaisilla pyritään saavuttamaan nopeita tuloksia, mutta toiminta on kuitenkin hätäistä puuhastelua, kokonaisuuden hallinta puuttuu ja tuloksena on lisää epäonnistumisia ja turhautumista. (Kotter 2009, 8.)

Yritysten tärkein mahdollisuus on ylläpitää muutosvalmiutta koko ajan riippumatta yrityksen menestyksestä. Silloin huomioidaan uudet mahdollisuudet ja nurkan takana piilevät uhat nopeasti. Vielä muutosvalmiuttakin tärkeämpää on luoda yritykseen aito muutostahto. Muutostahto näkyy haluna pistää toimeksi ja onnistua siinä, mitä tehdään. Muutostahdon leviäminen organisaatiossa edellyttää erityisesti hyvää johtajuutta (leadership). (Kotter 2009, 8.)

Tulevaisuuden epävarmuus ja ennakkoinnin vaikeus lisää vaaraa, että yritys jää vaikeasti ennakoitavien tapahtumien jalkoihin, jos yrityksellä ei ole muutosvalmiutta. Tätä tilannetta voidaan kuvata myös strategiseksi ajautumiseksi. Ajautuminen on yleensä kielteinen ilmiö, mutta jos yrityksellä on valmiudet nopeaan ongelman ratkaisuun tavoitteiden suuntaisesti tilanteiden tullessa esille, niin se voi johtaa organisaation toimintaa jopa suunniteltua edullisempaan tulokseen. (Temmes & Välikangas 2010, 33.)

Selkeä strategia auttaa kohdentamaan resurssit sekä henkilöstön oikeisiin, tulevaisuussuuntauneisiin asioihin silloinkin, kun toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, asiakkaiden odotukset muuttuvat ja tietoa on valtavasti saatavilla. Huomioitavaa kuitenkin on, että strategia toteutuu vain, kun toimitaan sen mukaisesti. Organisaatiossa jokainen ja jokaisen tekemä valinta ja päätös toteuttavat strategiaa tai sitten ei. (Tuomi & Sumkin 2010, 14 - 15.)

Perinteinen strateginen toiminta perustuu ylivoimaiseen kaukokatseisuuteen ja ennakkointiin. Organisaatioiden on kuitenkin yhä vaikeampi määritellä vakaa pitkänajan suunnitelma ja pysyä siinä. Jatkuva muutosvalmius edellyttää strategista ketteryyttä - nopeaa strategiaa. Nopeaa strategiaa tarvitaan muuttuvassa maailmassa ja toimintaympäristön murroksissa, mutta erityisesti sen tarve korostuu pakon edessä. Viisaat organisaatiot hyödyntävät nopeaa strategiaa jatkuvana kilpailuedun varmistajana. On oltava valmis muuttamaan strategiaa nopeasti tarpeen mukaan. (Doz & Kosonen 2008, 34 - 35.)

Nopea strategia jakautuu Dozin ja Kososen (2008, 16, 27) mukaan kolmeen peruslottuvuuteen seuraavan kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3: Perinteisen strategian muutos nopeaksi strategiaksi (Doz & Kosonen 2008, 85)

Kuviossa 3 verrataan nopean strategian kolmea perusulottuvuutta, strategista herkkyyttä, kollektiivista sitoutumista ja resurssien liikkuvuutta, perinteiseen strategiaan ja organisaation toimintaan. Nuolet osoittavat muutosta, kun halutaan lisätä organisaation muutosvalmiutta ketteröittämällä strategiaa. Näillä kolmella ulottuvuudella voidaan tarpeen mukaan tasapainottaa organisaation toimintaa vakauden, tehokkuuden ja uudistumisen välillä. (Doz & Kosonen 2008, 27.)

Strateginen herkkyys tukee yrityksessä uusien mahdollisuuksien oivaltamista ja mahdollisten häiriöiden tunnistamista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Oivaltaminen ei onnistu pelkällä ulkopuolisella tarkkailulla, vaan organisaation tulee olla avoin ja aktiivinen. Henkilökohtaiset oivallukset voivat olla innovaatioiden lähde, mutta tarpeeksi laaja verkottuminen organisaation sisä- ja ulkopuolella varmistaa mahdollisuudet uusiin oivalluksiin. (Doz & Kosonen 2008, 90.)

Yllä kuvatusta strategisesta herkkyydestä on organisaatiolle hyötyä vain, jos johdolla on yhteinen näkemys tavoitteista ja keskeisistä päätöksistä. Päätöksentekonopeus kiihtyy, mutta päätöksen vaikutukset ja yhteydet pitää varmistaa koko organisaation näkökulmasta nopeissakin ratkaisuissa. Tämä asettaa haasteita päättäjille ja päätöksentekoprosessiin. Johdon yhtenäisyyttä eli kollektiivista sitoutumista tarvitaan hahmottamaan ja ratkaisemaan vaikeita tilanteita, joita syntyy yksilöiden tai heidän tiimien välille nopeita päätöksiä tehtäessä ja niiden jälkeen. Kollektiivisella sitoutumisella on myös organisaatiota mobilisoiva eli energiaa tuottavia etuja. Yhteisvastuu päätöksistä edistää myös johdon sitoutumista. Yhteisvastuuseen pääsemiseksi tulee perinteisen johtoryhmän muuttua integroiduksi niin, että jokaisen yksikön johtaja kokee olevansa vastuussa myös muiden yksiköiden toiminnasta ja tuloksista. (Doz & Kosonen 2008, 107, 118 - 119.)

Nopeiden päätösten toteuttaminen monimutkaisissa toimintaympäristöissä vaatii tarvittaessa resurssien nopeaa uudelleen kohdistamista. Useimmissa organisaatioissa resurssit ovat hyvin tiukasti kiinnitettyinä ja liikkumatilaa on liian vähän. Perinteiset budjettijärjestelmät vahvistavat resurssien lukkiutumista. Resurssien niukkuus ja epäluulot resurssipäätösten oikeudenmukaisuudesta voi aiheuttaa hamstraamista yksikkötasolla ja mitä menestyvämpi yksikkö on, sen pahempi yleensä on ongelma. Resurssien sitoutuessa yksiköihin tai osastoihin uusia strategisia tilaisuuksia aliresursoidaan ja niihin ei kollektiivisesti sitouduta. Ydintoimintaan resursoidaan, kun se on helppo ymmärtää, mutta uusiin epävarmempiin hankkeisiin ja avauksiin ei löydy resurssia. Rahan lisäksi myös henkilöstöresurssit on melko jäykkäliikkeistä sekä paikan että ajan suhteen. Uusien osaajien kouluttaminen tai osaajien siirtäminen ovat kummatkin vaikeita ja pitkiä prosesseja. (Doz & Kosonen 2008, 136 - 138.)

Nopean strategian toteuttaminen vaatii vahvaa johtajuutta ja muutosvalmiutta. Jos organisaation energia halutaan vapauttaa, niin pitää vaikuttaa kaikkiin organisaation neljään voimatekijään; ajatteluun, tunteisiin, rakenteeseen ja valtaan. (Doz & Kosonen 2008, 183 - 184.) Uuden ajattelun luominen organisaatiossa vaatii aktiivisen keskustelun käynnistämistä, keskustelufoorumien levittämistä ja totuttujen asioiden kyseenalaistamista. Omaksuttu uusi ajattelu luo tietoisuutta ja sitä kautta ymmärrystä ja uusia ajatuksia organisaation kehittämiseksi. (Doz & Kosonen 2008, 212.) Kuitenkin henkilöstön tunteet, kielteiset ja myönteiset vaikuttavat keskeisesti organisaation toimintaan. Tunteisiin vaikuttaminen, ja sitä kautta organisaatiokulttuurin kehittäminen, vaatii onnistuakseen johdolta henkilöstön luottamusta ja hyväksyntää. (Doz & Kosonen 2008, 231.) Organisaatiorakennetta ja sen suunnittelua pidetään keskeisenä keinona, kun halutaan lisätä yrityksen muutosvalmiutta ja tähdätä nopeaan strategiaan. Suuret organisaatiomuutokset ovat vaikeita, siksi organisaatiorakenteiden tulisi mahdollistaa jatkuva uudistuminen tarpeen mukaan. (Doz & Kosonen 2008, 247.) Viimeisenä organisaation voimatekijänä, johon pitäisi vaikuttaa siirryttäessä nopeaan strategiaan, on valta. Vallalla tarkoitetaan johtotiimin kokoonpanoa ja toimintatapoja. Pitää purkaa haittaavia tekijöitä ja toisaalta lisätä yhtenäisyyttä (Doz & Kosonen 2008, 260.)

2.2.4 Koko henkilöstön osallistuminen

Henkilöstön vuorovaikutuksen ansiosta yritysten strategioista tehdään mitä yllättävimpiä tulintoja (Laitinen & Stenvall 2012, 94). Siksi henkilöstön riittävä osallistuminen strategia- ja arvokeskusteluun sekä tavoitteiden asettamiseen pitää varmistaa. Se on välttämätöntä kahdesta syystä. Ensinnäkin se lisää todennäköisyyttä saavuttaa parempi lopputulos ja toisaalta se edistää henkilöstön sitoutumista. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 89 - 90.)

Uusimmat strategisen johtamisen mallit perustuvat eri asioiden yhtäaikaaisuuteen ja vuorovaikutukseen. Aikaisemmille strategisen johtamisen malleille tyypilliset rationaalisuus ja staattisuus ovat saaneet väistyä. Organisaation kykyä muuttua ja kehittyä ei edesauta strategiaprosessi, joka pyörii tiukasti vain johtoryhmässä. Tarvitaan osallistavaa strategiaprosessia, johon osallistuu koko henkilöstö. (Aaltonen ym. 2004, 79 - 81) Luova työ kuitenkin voidaan kokea epävarmana ja rutiineja sekoittavana, siksi siihen kohdistuu usein muutostavaraa. (Seeck 2012, 253.)

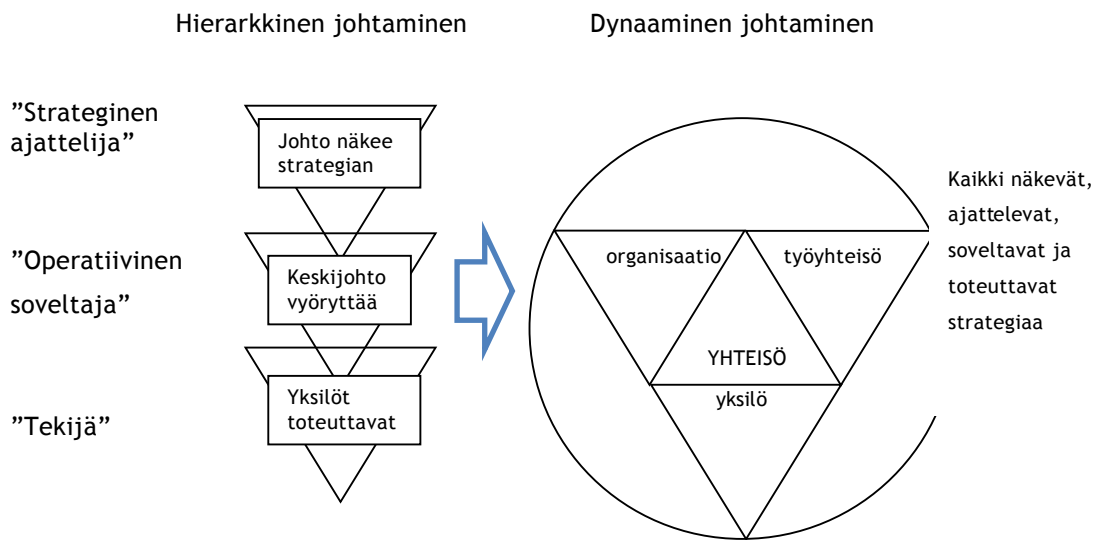
Henkilöstön rooli todellisena liiketoiminnan vahvuustekijänä löysi vakiintuneempia muotoja 1980-luvun alkupuolella. Silloin lanseerattiin käsite strateginen henkilöstöjohtaminen ja nähtiin ihmisten toimintaan liittyvän piirteitä, jotka oikealla johtamisella oli mahdollista valjastaa yrityksen menestystekijäksi. 1990-luvulla puhuttiin jo luontevasti organisaation osaamisesta ja oppimisesta yrityksen kilpailuetuna. Tämä laajemmin nähtävä organisaation kyvykyys synnytti yritykselle kestävämpää ja vaikeammin kopioitavaa kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin. (Aaltonen ym. 2004, 77.)

Henkilöstöjohtaminen onkin saanut tuntuvasti lisää painoarvoa yrityksissä. On siirrytty mekaanisesta henkilöstöhallinnosta inhimillisempään henkilöstöjohtamisen malliin. Organisaatioita johdetaan yhä enemmän ihmisiä johtamalla. Keskusteleva johtaminen lisää hyvinvointia työyhteisössä ja vastaavasti autoritäärisuus lisää vastarintaa (Juuti & Vuorela 2002, 25). Henkilöstön kasvaneen painoarvon myötä myös yrityksen vastuu henkilöstöstä on kasvanut. Käytännöt, jotka vaikuttavat yksilöiden hyvinvointiin, vaikuttavat myös yrityksen menestymiseen. (Aaltonen ym. 2004, 84 - 85.)

Aidon oivaltamisen aineksia saadaan, kun ihmisiä organisaation eri tasoilta ja tehtävistä saatetaan yhteen keskustelemaan tarkoituksenmukaisella ja järjestelmällisellä tavalla. Ongelmana kuitenkin usein on, että ihmiset hakeutuvat kontaktiin samanhenkisten mielellään ennestään tuttujen henkilöiden kanssa. Kiire, valta-asema, status ja pelko vaikeuttavat sekä sisäistä että ulkoista neutraalia ajatustenvaihtoa. Haasteena on myös se, että huomio suuntautuu yleensä asioihin, jotka ovat helppoja ja ilmeisiä. Asioiden haastaminen ja kyseenalaistaminen ovat keinoja, joiden avulla voidaan löytää uutta, eikä vain vahvisteta eilispäivän vahvuuksia. (Doz & Kosonen 2008; Jalava & Matilainen 2010; Mäki & Saranpää 2010.)

Johtamisen tulee muuttua positiojohtamisesta tehtävä- ja tilannekohtaiseen johtamistoimintaan. Tällöin johtamistoiminta on nähtävä koko yhteisön osaamisalueena. Muutoksen on lähdettävä asenteista. Jotta päästään muutoksen tielle, yhteisöt tarvitsevat yhteisiä tulkintafoorumia. (Mäki & Saranpää 2010, 6.) Yhteisöllinen dynaamisen johtamisen malli, joka on ku-

vattu alla olevassa kuviossa 4, hakee ratkaisua tähän haasteeseen.



Kuvio 4: Hierarkkisesta johtamisesta dynaamiseen johtamiseen (Jalava & Matilainen 2010, 11)

Yllä olevassa kuviossa 4 verrataan perinteistä hierarkkista johtamisen mallia Dynaamisen johtamisen malliin. Dynaamisen johtamisen mallissa strategiset suunnitelmat ja operatiiviset prosessit on yhdistetty, ottamatta kantaa kuitenkaan organisaation perusrakenteeseen. Integroivassa dynaamisen johtamisen mallissa organisaation yhteisen arvon muodostumisen mahdollistaa aktiivinen vuoropuhelu, jota ei määrittele organisaation pysty- eikä vaakasuora hierarkia. (Jalava & Matilainen 2010, 11.)

Mäki ja Saranpää (2010, 6) esittävät omassa kirjassaan vastaavaa lähestymistapaa asiaan. He ovat tutkineet johtamista ammattikorkeakouluympäristössä. He korostavat, että johtaminen on nähtävä koko organisaation osaamisalueena. Muutos tähän suuntaan mahdollistuu, jos järjestetään riittävästi erilaisia tulkintafoorumeita yhteisen keskustelun ja ymmärryksen muodostamiseksi ja sitä kautta toiminnan suuntaamiseksi kohti yhteisiä tavoitteita.

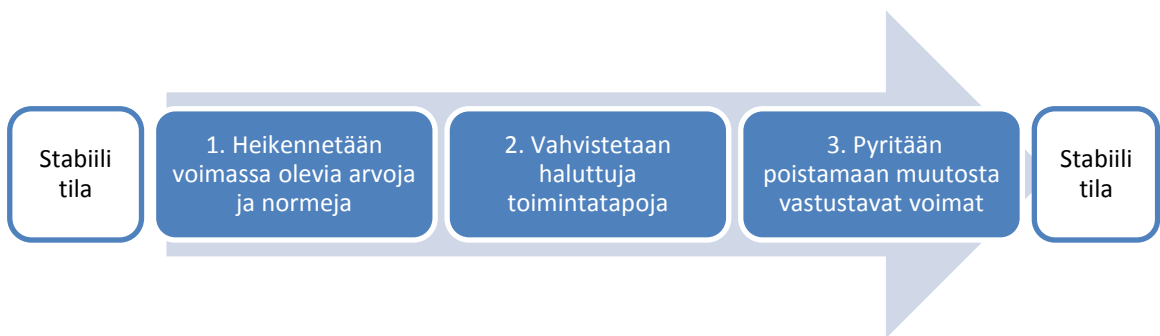
2.2.5 Jatkuvan muutoksen johtaminen

Organisaation muutosvalmiutta pitää suunnitella ja kehittää, koska menneisyyteen takertuminen käy koko ajan kannattamattommaksi. Yrityksiin tarvitaan enemmän ja enemmän henkilöitä, jotka kannustavat hyppäämään tulevaisuuteen ja olla pelkäämättä muutosta. (Kotter 1996, 161.) Muutosten tekemisessä tärkeintä on huomioida niiden tarvitsema aika oli sitten kyseessä positiivinen tai negatiivinen muutos. Muutoksen sisäistäminen vie aikaa ja henkilös-

tön kokemusten kuunteleminen on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. (Ponteva 2010, 17.)

Organisaation muutosprosessia ei voida erottaa strategiaprosessista. Strategia on esimiesten, johdon ja koko organisaation yhteinen väline, jolla toteutetaan visio ja tehdään tulevaisuus. Strategiaprosessin ja arkitoiminnan yhdistäminen ohjaa parhaimmillaan sekä muutoksen johtamista, että jokaisen organisaation jäsenen työskentelyä kohti yhteistä visiota. (Tuomi & Sumkin 2010, 9.)

Sosiaalipsykologi Kurt Levin (1890-1947) kehitti suunnitellun muutoksen taustateorian, josta käytetään nimeä kolmivaihemalli. Keskeistä teoriassa on se, että uusien visioiden ja suunnitelmien esille tuomisen ja vahvistamisen lisäksi on muutoksessa tärkeää keskittyä totuttujen toimintamallien heikentämiseen sekä vastustavien voimien poistamiseen kuviossa 5 esitetyn prosessin mukaisesti. (Peltonen 2008, 132.)



Kuvio 5: Kurt Lewinin muutoksen johtamisen kolmivaihemalli yksinkertaistettuna (Peltonen 2008, 302)

Kuvion 5 suunnitellun muutoksen johtamisen kolmivaihemalli perustuu ajatukseen, että organisaatio on stabiili ja muutos on poikkeava olotila. Siinä korostuu ajatus muutoksen hallitsemisesta vaiheittain etenevänä tapahtumaketjuna. Keskeisenä ajatuksena mallissa on se, että muutos mahdollistuu yksilölle, jos ryhmä hyväksyy uudet normit (Laitinen & Stenvall 2012, 97).

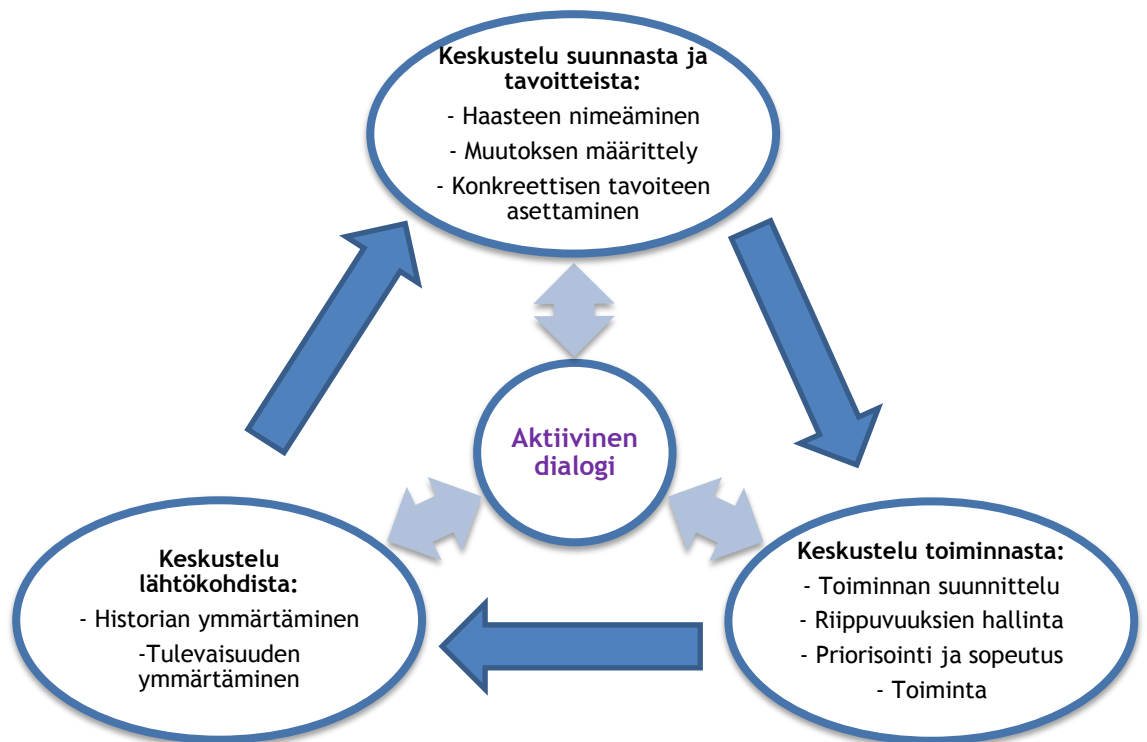
Kolmivaihemalli on ollut suosittu lähtökohta uudemmillä jatkuvan muutoksen johtamisen teorioille. Harvardin yliopiston professori Kotter on kehittänyt suunnitelmallisen muutoksen kolmivaihemalliin pohjautuen oman kahdeksan askeleen mallinsa, joka esitellään seuraavassa kuviossa 6. (Peltonen 2008, 133).



Kuvio 6: Muutoksen johtamisen kahdeksan askelta (Kotter 2009, 11; Peltonen 2008, 134; Kotter 1996, 18)

Kuviota 6 noudattamalla on mahdollisuus toteuttaa onnistunut muutosprosessi, mutta sen lisäksi myös prosessi vahvistaa organisaation valmiutta jatkuvaan muutokseen. Prosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat purkamaan mahdollisesti luutuneen nykytilanteen. Kun organisaatio on valmiiksi muutoksille avoin, niin tämän vaiheen merkitys muutoksen onnistumiseksi vähenee huomattavasti. Muutoksen tavoitteena olevan vision kirikkaana pitäminen ja sen vahvistaminen muutoksen kaikissa vaiheissa on tärkeää. Lisäksi keskeistä on mallin viimeinen askel, jonka tavoitteena on varmistaa, että uudet toimintamallit ja muutosvalmius säilyy vaikka esimiehet ja johtajat vaihtuisivat. (Peltonen 2008, 134; Kotter 1996, 17 - 19.)

Muutosten myötä uudistumista on tarkoitus tapahtua organisaation rakenteissa, arvoissa, johtamisessa ja toimintatavoissa. Muutos tulee olla suunnitelmallista ja sen tulee kohdistua koko organisaation toimintaan. Kohteena olevat muutokset tulee perustua pitkään valmisteluun ja kehittämisen jatkuva myös varsinaisen muutosajankohdan jälkeen. (Vakkala 2012, 52; Peltonen 2008, 132.) Myös Jalava & Matilainen (2010, 218) tuovat esille näkemyksen, ettei organisaatiossa voi erottaa suunnittelua omaksi prosessikseen. Samanaikaisesti työyhteisöissä tulee suunnitella, toteuttaa näkemyksiä sekä seurata ympäristöä ja toteutusta. Tästä mallista, joka on kuvattu kuviossa 7, he käyttävät nimitystä dynaamisen suunnittelun prosessi.



Kuvio 7: Organisaation dynaamisen suunnittelun prosessi (Jalava & Matilainen 2010, 218 - 219)

Kuviossa 7 kuvatussa dynaamisen suunnittelun mallissa organisaation olennainen tieto on kaikkien saatavilla ja keskusteltavissa. Toimintamallit ja rakenteet tukevat avointa dialogia ja sitä kautta jatkuvaa yhteistä kehittämistä. (Jalava & Matilainen 2010, 218.)

2.3 Organisaatio johtamisen välineenä

Organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi (Harisalo 2008, 31.) Tässä aluvuossa on kartoitettuna organisaation toimintaan liittyviä lainalaisuuksia, joita kuvataan historiasta näkemykseen tulevaisuuden organisaatiosta.

2.3.1 Organisaation määritelmä ja tarkoitus

Organisaatio on tarkoituksenhenkinen sosiaalinen yksikkö, jonka perustamiseen jollakin on motivaatio ja jossa työskentelemiseen löytyy halukkaita ihmisiä. Organisaatiossa toimivien henkilöiden tulee pystyä kommunikoimaan keskenään yhteisen tavoitteen määrittämiseksi. Organisaatio voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa organisaation olemassaolon tarkoi-

tusta ja tätä tarkoitusta yhä paremmin tukevaa organisoitumista pohditaan koko ajan. (Seeck 2012, 22.)

Organisaatioteorioiden perusteella organisaatiot voidaan nähdä joko hallittavina järjestelmällisinä kokonaisuuksina tai sitten niissä korostetaan jatkuvaa organisoimista ja organisointia ennalta määritellyn rakenteen sijaan. Toisaalta yhden teorian tulkinta voi olla vahingollista, kehittämistyössä kannattaa hyödyntää useamman koulukunnan oivalluksia ja tulkintoja. (Peltonen 2008, 28 - 29.)

Harisalon (2008, 17 - 19) mukaan arjessa organisaatiot koetaan usein itsestäänselvyyksinä, vaikka niitä tarkemmin tutkimalla löytyy paljon erilaisia ilmiöitä, jotka vaikuttavat niissä toimiviin henkilöihin sekä niiden johtamiseen. Tavoite- ja tehokkuusmallin (1.) mukainen organisaatio on suunniteltu huolellisesti toteuttamaan sille asetetut tavoitteet. Tehokkuuden vaatimus ohjaa organisaatiota jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Tämä on yleisin malli, miten ymmärrämme organisaation ja sen tarkoituksen sekä tutkimuksessa että käytännössä. Säilytysmalli (2.) on vastaavasti selvästi harvinaisempi. Siinä korostuvat yhteistoiminnalliset järjestelyt, joilla mahdollistetaan organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus. Tavoitteellisuuden ja tehokkuuden tavoittelu jäävät toisarvoiseksi toiminnaksi. Vaihdantamalli (3.) korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön tiivistä vuorovaikutusta mm. erilaisissa verkostoissa. Toiminnan kehittämisen lähtökohtana ovat ensisijaisesti ympäristön vaatimukset ja tarpeet. Perusyksikkönä ei ole yksi organisaatio, vaan useamman organisaation enemmän tai vähemmän kiinteä yhteenliittymä, jonka hallinta ja kehittäminen haastavat myös johtajuuden monin tavoin. Tulkinnallisen mielikuvan -malli (4.) perustuu yksilöiden käsityksiin ja tulkintoihin organisaatiosta. Mallin näkemys haastaa kiinnittämään huomion organisaation ilmirakenteiden sijasta ihmisiin ja heidän toimintaa ohjaaviin arvostuksiinsa ja arvoihinsa.

2.3.2 Organisaatioteorioiden ajallinen kehitys

Harisalo (2008, 37) toteaa historiallisen luokittelun olevan suosituin tapa esittää myös organisaatioteorioiden saavutuksia, kuten alla olevassa taulukossa 2. Vaikka haasteena on teorian synnyn ja kehityksen tarkan ajankohdan määrittäminen, niin sillä ei ole väliä, koska teorit jäävät elämään enemmän tai vähemmän elinvoimaisina, mutta aina uudistumiskykyisinä.

Taulukko 2: Organisaatioteorioiden ajallinen kehitys ja niiden kiteytetty näkökulma (Harisalo 2008, 37-40.)

1. Tieteellinen liikkeenjohto, klassinen motivaatioteoria 1910 =>
Ensimmäinen teoreettinen yritys johdonmukaisesti ymmärtää organisaatioita. Huomioi ihmisten motivoinnin mahdollisuudet sekä siihen liittyvien ongelmien ratkaisemisen.
2. Klassinen organisaatioteoria 1915 =>
Nostaa esille työnteon mahdollistavat ja sitä kautta tehostavat organisaation hallinnolliset järjestelyt mm. yhtenäinen ohjaus, valvonta ja koordinointi.
3. Ihmissuhteiden koulukunta 1920 =>
Korostaa työntekijöiden sosiaalisia suhteita ja normeja tärkeämpinä tuottavuustekijänä kuin fyysiset ja taloudelliset kannustimet.
4. Organisaation rakenneteoria (byrokratioteoria) 1920 =>
Pyrkii ymmärtämään organisaatioiden rationaalista toimintaa edistäviä ja rajoittavia hallinnollisia tekijöitä.
5. Päätöksentekoteoria 1950 =>
Korostaa prosessia, jossa päätetään organisaation toiminnan järjestämisestä ja tulevaisuudesta. Huomioi organisaation vaakasuoran erikoistumisen lisäksi pystysuoraa erikoistumista.
6. Järjestelmäteoria 1950 =>
Yhdistää organisaation rakenteen, prosessit ja toimintaympäristön kokonaisuudeksi.
7. Valtateoria 1960 =>
Selvittää millaista valtaa organisaatioissa käytetään ja ketkä sitä (oikeasti) käyttävät.
8. Kontingenssiteoria 1965 =>
Lähtökohtana on toimintaympäristön jatkuva tarkkailu, olosuhteisiin mukautuminen ja muuttuvien tilanteiden huomioon ottaminen organisaatorakenteissa.
9. Strategisen johtamisen teoria: 1970 =>
Jakavat päätökset tulevaisuussuuntautuneesti strategisiksi ja operatiivisiksi.
10. Organisaatiokulttuuriteoria 1980 =>
Tutkii ja korostaa epävirallisen toimintakulttuurin merkitystä ja sen huomioon ottamista virallisten rakenteiden rinnalla.
11. Innovaatioteoria: 1990 =>
Tutkii muutoksen tekemisen ja uudistumisen problematiikkaa luovuutta ja innovatiivisuutta korostaen.

Taulukossa 2 on esitetty keskeisiä organisaatioteorioita ja vuosikymmen, josta lähtien ne ovat vaikuttaneet maailmalla. Jokaisen teorian alle on kiteytetty keskeinen näkökulma, jota voi edelleen hyödyntää organisaatioiden kehittämisessä.

Organisaatioteorioiden uudisraivaajat rakensivat 1900-luvun alussa tunnustetusti ensimmäisen teoreettisesti johdonmukaisen kuvan organisaatiosta ja korostivat siinä johtajuuden merkitystä työolosuhteiden kehittämisessä, työntekijöiden motivoinnissa ja tehokkuuden edistämässä (Harisalo 2008, 51). Vastaavasti uusimpana suuntauksena pidetään innovaatioteorioita. Tutkitusti innovaatiokeskustelua on jo käyty 1960-luvulta asti, joten siitä lähtien syystä innovaatiokeskustelua ei voi kovin uudeksi kutsua. Innovaatioteorioiden vaikutusta 1990- ja 2000-luvun johtamiseen ja organisoitumiseen voidaan tarkemmin tarkastella vasta vuosikymmenten

päästä, mutta ilmiön yleisyyttä ajassa ei kuitenkaan voida tulla kiistämään, koska esimerkiksi vuoden 2007 hallitusohjelmassa innovaatio sanana tai sanan osana esiintyi 27 kertaa. (Seeck 2012, 247 - 251.)

Innovaatioteoriat korostavat innovatiivisuutta koko organisaatiota määrittävänä tekijänä, jossa huomioidaan prosessit, rakenteet ja hallinto sekä erityisesti johtaminen (Harisalo 2008, 297). Makrotasolla innovaatioprosessi läpäisee siis koko organisaation. Sen on laajasti johdettava ja vaatii johtajilta, esimiehiltä ja koko henkilöstöltä innovatiivista otetta ja sitoutumista sekä suotuisaa ilmapiiriä. (Lampikoski & Lampikoski 2003, 321.)

2.3.3 Byrokratiasta jälkibyrokraattiseen organisaatioon

Byrokratia-käsite on tärkeää tässä vaiheessa lyhyesti avata, koska tavoitteena on kehittää organisaation johtamista erityisesti rakenteellisten keinojen kautta. Byrokratia ja jälkibyrokraatia ovat keskeisiä tapoja käsitteellistää organisaatiota (Seeck 2012, 33). Byrokratiasta puhutaan yleensä kielteisessä yhteydessä ja organisaatioita kehittäessä. Byrokratiaa halutaan vähentää sen jäykkyyden vuoksi, vaikka lähtökohtaisesti byrokratia perustuu rationaalisuudelle ja sen tarkoituksena on kuvata organisaation toivottavaa tilaa (Harisalo 2008, 41 - 44).

Ennen byrokratiaa oli historiassa kaksi mallia organisatoriseen hallintaan: traditionaalinen ja karismaattinen malli. Traditionaalisessa mallissa johtaminen perustui saavutettuun asemaan ja valtaan yhteisössä. Tämä malli näkyy nykyaikana lähinnä yhteiskunnallisissa perinteissä, kuten esimerkiksi monarkiassa. Karismaattisessa mallissa johtajan valta perustui yksilön erityisiin jopa sankarillisiin ominaisuuksiin, jotka vetivät massoja puoleensa. Tämänkin hallintomallin esimerkkejä voi edelleen löytää. (Peltonen 2008, 43.)

Byrokratian määritteli 1900-luvun alussa sosiologi Max Weber (1864 - 1920). Hän esitteli byrokratian uutena aikaisempaa rationaalisempaa ja objektiivisempaa tapana ratkaista johtamiseen ja hallintaan liittyviä kysymyksiä. Byrokratiassa johtajan valta perustuu kirjallisiin sääntöihin ja normeihin sekä viralliseen asemaan. Kehittyessään byrokratia vahvisti julkisten organisaatioiden avoimuutta, demokratiaa ja tasa-arvoista kohtelua (Harisalo 2008, 128). Byrokratian tarkempia tunnusmerkkejä ja niiden piirteitä organisaation toiminnassa on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3: Byrokratian tunnusmerkit ja niiden piirteet byrokraattisessa ja jälkibyrokraattisessa organisaatiossa (mukaillen Peltonen 2008, 42-46)

Byrokratian tunnusmerkit	Piirteet perinteisessä byrokraattisessa organisaatiossa	Piirteet jälkibyrokraattisessa organisaatiossa
Erikoistuminen	<ul style="list-style-type: none"> Työhön liittyvä vastuu tarkkaan kuvattu, jonka pohjalta muodostuu virallinen asema 	<ul style="list-style-type: none"> Työntekijät monitaitoisia Erikoistumisen sijasta toimitaan joustavasti
Vallan hierarkia	<ul style="list-style-type: none"> Kaikilla työntekijöillä on esimies, joille raportoidaan Esimiehillä oikeus antaa käskyjä 	<ul style="list-style-type: none"> Johtaminen perustuu tilannekohtaiseen dialogiin, innostamiseen ja luottamukseen
Pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö valitaan muodollisen osaamisen perusteella Osaaminen mitataan koulutuksen tai kokeiden avulla 	<ul style="list-style-type: none"> Pätevyyttä arvioidaan usean lähteen palautteen perusteella, ei vain koulutuksen ja aseman
Kirjallinen taltiointi	<ul style="list-style-type: none"> Päätökset ja tapahtumat dokumentoidaan 	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon nopea liikkuminen Painotus vapaamuotoisella keskustelulla
Säännöt ja kurinalaisuus	<ul style="list-style-type: none"> Johdon ja henkilöstön toimintaa ohjaavat objektiiviset säännöt Sääntöjen toteuttamista valvotaan 	<ul style="list-style-type: none"> Erillisten sääntöjen sijasta toimintaa ohjaavat kulttuuriset arvot ja strategiset päämäärät
Hallintohenkilöstön asema	<ul style="list-style-type: none"> Eivät ole omistavassa asemassa Palkka perustuu aseman mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> Tulospalkkaus, joka perustuu koko yrityksen tulokseen

Byrokratian ajattelutapa perustuu persoonattomuuteen, ennalta määrättävyyteen ja yhden-suuntaiseen vallan käyttöön (Kira 2003, 15). Tämän on helposti nähtävissä taulukon 3 keskimmäisestä sarakkeesta, jossa on kuvattu byrokratian tunnusmerkkien piirteitä perinteisessä byrokraattisessa organisaatiossa. Taulukon oikeaan sarakkeeseen on kirjattu vertailun vuoksi byrokratian tunnusmerkkien piirteitä jälkibyrokraattisissa organisaatioissa. Jälkibyrokraattisia organisaatioita vasta ennustetaan. Niissä byrokratian jäykkyys on väistymässä joustavuuden tieltä. (Peltonen 2008, 45.)

Byrokratiassa roolit ja säännöt rajoittavat toimintaa, joustavuudelle ja luovuudelle ei juuri jää tilaa. Jälkibyrokraattisessa työelämässä erityisesti työntekijöiden työ poikkeaa byrokraattisesta työstä. Työntekijät nähdään ajattelevina yksilöinä, eikä ”tuotantokoneiston jatkeena”. Jälkibyrokraattinen työ mahdollistuu, kun työntekijät kantavat aktiivisesti vastuuta sekä omasta työstään että työyhteisön yleisestä toiminnasta ja tuloksellisuudesta. (Kira 2003, 17 - 18.)

Byrokraattista järjestelmää on vaikea muuttaa, koska usein vain ylimmät hierarkiatasot ovat tietoisia sisäisistä ja ulkoisista muospaineista. Alimmille tasoille tieto muutostarpeista ei kulkeudu. Kun hierarkian ylimmät tasot vievät tarvittavat muutokset läpi ilman työntekijöiden ymmärrystä, niin muutokset tuovat vain häiriöitä normaaleihin työpäiviin. Siksi muutokset ovat raskaita ja jopa edesauttavat työntekijöiden sitoutumattomuutta organisaatioon. Myös muutokseton tila on byrokratiassa ongelmallinen. Jos byrokratiia ohjaavia sääntöjä ei säännöllisesti arvioida, niin ne kasautuvat ja lisääntyvät vuosien kuluessa. Tästä aiheutuu tilanne, jossa sääntöjä on liikaa muistettavaksi tai rationaalisten sääntöjen sijasta toimintaa ohjaavat menneisyyden jäänteet ja irrationaaliset traditiot. Byrokraattisen järjestelmän yksi ongelmista on, että virheiden selvittely ja korjaaminen on yleensä esimiesten vastuulla. (Kira 2003, 16.)

Jälkibyrokraattisen organisaation keskeisin tunnuspiirre on vuorovaikutteisuus. Organisaation toimintaa ohjataan ensisijaisesti dialogeilla ja perustelemalla, miksi asioita tehdään eikä yksisuuntaisilla käskyillä, mitä tehdään. Jälkibyrokratiassa toimintaperiaatteet jättävät yksityiskohdista päättämisen työntekijöiden vastuulle. Tästä syystä päätöksentekotarpeita esiintyy organisaation kaikilla tasoilla ja päätöksentekotilanteet on ennakolta vaikea määritellä. Joutavaa päätöksen tekoa tukemaan tarvitaan toimintaohje. Jälkibyrokraattisella organisaatiolla ei ole tarkkoja rajoja, vaan organisaation ulkopuolisia asiakkaita ja sidosryhmiä otetaan aina tarkoituksenmukaisesti dialogiprosesseihin mukaan. Jälkibyrokraattinen organisaatio muuttuu jatkuvasti. Organisaation jäsenet ymmärtävät, ettei stabiilisuutta voida saavuttaa sosiaalisessa järjestelmässä. (Kira 2003, 20 - 21.)

Jälkibyrokraattista organisaatiota ei tule kuitenkaan välttämättä pitää sellaisenaan ihannetilana. Kira (2003, 90) kysyykin, onko meillä todellista vaihtoehtoa perinteiselle byrokratialle. Byrokratia on kuitenkin loppujen lopuksi turvallista. Työntekijälle työtä rajoittavien byrokraattisten rajojen muuttuminen muuttuvaan ja monimutkaiseen ympäristöön ei välttämättä lisää autonomian tunnetta. Osallistuminen jatkuviin dialogeihin ja keskusteluihin ei ole työntekijöille eikä esimiehille helppoa. Jälkibyrokraattinen organisaatio vaatii hyvien sosiaalisten taitojen lisäksi kykyä monipuoliseen ajatteluun sekä nykyisten ja tulevaisuuden tarpeiden ymmärtämistä.

Esimiehien rooli on jälkibyrokraattisen organisoinnin ja organisaation toimivuuden kannalta keskeinen. Työntekijöiden autonomian laajuus edellyttää esimiehien toimimista valmentajina ja suunnan näyttäjinä. Organisaatioon muodostuu helposti ”kuppikuntia”, jos tietoista työtä sen estämiseksi ei tehdä. Esimiehet pohtivat työntekijöitä enemmän organisaation toimintaa ja kehittämistarpeita. Vertikaalisen työnjaon vuoksi tämä on luonnollista, mutta siitä tulee ongelma, jos esimiehet eivät huomioi sitä. Esimies ei saa viestittää työntekijöille, mitä pitäisi tehdä jättäen kertomatta, miksi. Puhumisen ja kuuntelemisen lisäksi hyvä kommunikointi

edellyttää myös, että esimiehet muistavat tiedottaa myös siitä, mitä ei tapahdu. Koko vastuu ei ole kuitenkaan esimiehellä. Työntekijöiden on kannettava vastuu omasta osallistumisestaan yhteisen ymmärryksen muodostamiseen. (Kira 2003, 86 - 87.)

Jälkibyrokraattisella organisaatiolla ole mitään tiettyä rakennetta, mutta Kiran (2003) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että perinteinen funktionaalinen organisaatorakenne tuki työntekijöiden jälkibyrokraattista työtä. Rakenteen ei ole koettu estävän työntekijöiden toimintaa tai kanssakäymistä. Tärkeä huomio sen sijaan on, että vaikka rakennetta muutetaan, työntekijät pyrkivät kuitenkin usein tekemään työtä kuten aiemminkin. Todellinen muutos edellyttää uutta ajattelua sekä uusien toimintatapojen omaksumista. Muutostyön tulee siis olla muutakin kuin organisaatiokaavion uudelleenpiirtämistä. Tärkeämpää on, miten organisaation jäsenet ymmärtävät uuden rakenteen. (Kira 2003, 80 - 81.)

Työ tulee jakaa työntekijöiden kesken siten, että keskittyminen kunkin tehtävän ydinsisältöön tulee mahdolliseksi. Työn rajaaminen ei johda taylorismiin. Jos työn rajaaminen tehdään päivittäiseen toimintaan selkeästi liittyvien tarpeiden mukaan, se mahdollistaa tarvittavan verkottumisen ja rajaaminen on työntekijöiden ja esimiesten yhteinen ja jatkuva tehtävä. Työntekijöille tulee aktiivisesti tiedottaa ympäristön ja yrityksen kehityslinjoista, mutta samalla painottaa, että työntekijät voivat keskittyä omaan työhönsä. Näin muuttuva toimintaympäristö saattaa tuntua työntekijöistä vähemmän uhkaavalta ja he voivat keskittyä omiin tehtäviinsä. Organisaatioiden tulisi yksittäisten kehitysprojektien sijasta keskittyä jatkuvaan työn ja yhteistyön kehittämiseen tavoitteena luoda ja ylläpitää uudistavaa työtä. (Kira 2003, 90 - 91.)

2.3.4 Rakenne organisaation perustana

Organisaatorakenteet kuvaavat organisaation muodollisia valta- ja vastuusuhteita. Lisäksi ne osoittavat, miten työ on sisäisesti jaettu kullakin hierarkkisella tasolla sekä miten näiden eri tasojen ja osastojen välillä kommunikoidaan. Organisaatorakenteen suunnittelua ohjaavat seuraavat asiat: tehtävien jako osatehtäviksi, tehtävien ryhmittely, hierarkian ja raportoinnin määrittely, esimiehen vastualueen koko, päätösvalta sekä säännöt (Harisalo 2008, 71).

Organisaatioteorioissa korostetaan nykyään prosesseja rakenteen sijaan, mutta ilman mitään rakennetta ja sen tuomaa hierarkiaa ei kuitenkaan tulla toimeen (Harisalo 2008, 70). Kun teknologia kehittyy, markkinat vaihtelevat ja kansainvälistyvät, organisaatiot kasvavat ja sitä kautta monimutkaistuvat, niin organisaatioille on noussut lisääntynyt tarve etsiä uusia ratkaisuja organisaatorakenteisiin. Tämän tarve on aiheuttanut toisaalta klassisen organisaatioteorian paluun tavoitteenaan tunnistaa erilaisia organisaatorakenneratkaisuja sekä tutkia niitä. (Peltonen 2008, 131-132; Harisalo 2008, 138.)

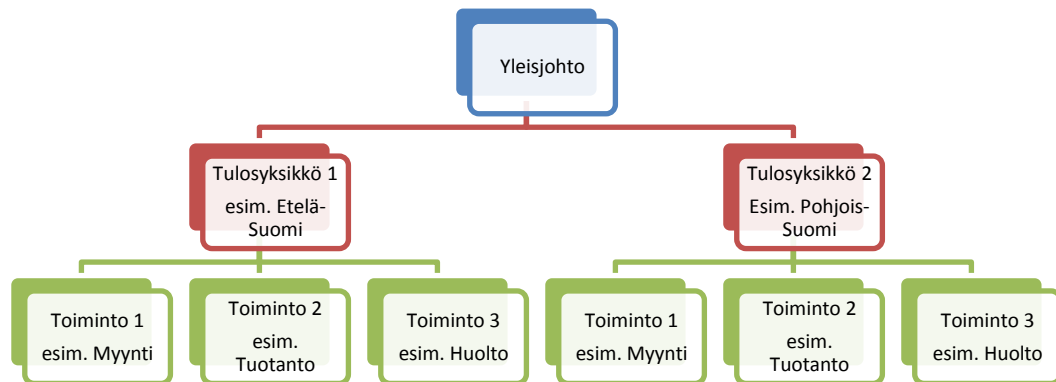
Pystysuoralla erikoistumisella jaetaan henkilöt esimiehiin ja alaisiin. Vastaavasti vaakasuoralta erikoistumisella nimetään saman hierarkiatason henkilöille erilaisia tehtäväkuvia. Tämä kahden suunnan erikoistuminen on edellytys työnjaolle, mutta erityisesti vanha keino saada aikaan tehokkuutta. (Jalava & Matilainen 2010, 36 - 37.)

Organisaatioiden rakenne visualisoidaan usein organisaatiokaavioksi mm. seuraavan seitsemän organisaation perustyyppin kautta: Pienyritysrakenne, Toimintorakenne, Divisioonarakenne, Matriisirakenne, Prosessirakenne, Verkostorakenne ja edellisten yhdistelmä Hybridirakenne. Jokaisella rakenteella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joita vertailemalla voi arvioida niiden soveltuvuutta kunkin yrityksen organisoinnin lähtökohdaksi. (Peltonen 2008, 33, 41 - 42.)

Pienyritysrakenteessa yrittäjä-johtaja osallistuu toteutettavaan työhön, vuorovaikutus on välitöntä ja hierarkkisia rakenteita ei juuri ole. Malli käy raskaaksi yrityksen laajentuessa ja mallia ei voi suoraan soveltaa suurissa yrityksissä. Poikkeuksena yksittäiset osastot ja projektit, joissa tämä organisointimalli voi tukea toiminnan innovatiivisuutta. (Peltonen 2008, 33, 41.)

Toimintorakenne korostaa keskittämistä ja asiantuntijuuden kehittymistä. Johdon alaisuudessa toimii yksiköitä, jotka keskittyvät vain omaan erityisalaansa (esim. myynti, tuotanto, huolto). Johto valvoo toimintaa ja varmistaa kokonaisprosessin tasapainoisen kehittymisen. Haasteena on päätöksenteon kasautuminen ylimmälle johdolle. Myös reagointi ympäristön muutoksiin on hidasta. (Peltonen 2008, 34, 41.)

Tulosityksikkörakenteessa organisaatio perustuu liiketoiminta-alueisiin esim. tuotteiden, asiakkaiden tai maantieteellisen sijainnin perusteella. Ylin johto hallinnoi tulosityksiköitä ja tulosityksiköt hallinnoivat omaa yksikköään toimintorakennemallilla kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8: Tulosyksikkörakenteen esimerkki (mukaillen Peltonen 2008, 35)

Organisaation hierarkia ja sitä kautta monimutkaisuus lisääntyvät tällä kuvion 8 organisaatiomallilla, mutta vastaavasti yrityksen toiminnot saadaan sijoitettua lähemmäksi asiakasrajapintaa ja näin mahdollistetaan toiminnoittain nopeampi reagointi markkinoiden mukaisesti ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Haasteeksi nousee kuitenkin organisaatiotasoinen yhtenäistäminen. Myös asiantuntijuuden kehittyminen toiminnoittain hidastuu, kun se on jaettu useampiin tulosyksiköihin. (Peltonen 2008, 34 - 35, 41.) Hierarkian lisääntyessä henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon hankaloituu ja organisaation sisälle syntyy helposti yhtenäisen organisaatiokulttuurin sijasta useampia alakulttuureja. Vaikka yrityksen strategiaa viestitään suunnitelmallisesti ylhäältä alas, niin asiakastiedon liikkuminen asiakasrajapinnasta ylimpään johtoon ja sen huomioiminen päätöksenteossa vaikeutuu. (Jalava & Matilainen 2010, 18,)

Pystysuoran erikoistumisen lisääntyminen aiheuttaa yleensä sen, että eri hierarkkisilla tasoilla toimivat henkilöt toimivat eri tavoin. Tämä perustuu siihen, että jokaisella hierarkian tasolla, jokaisen esimiehen toimesta, asioiden merkitys tulkitaan ja ratkaistaan aina uudelleen. Tämä sama tulkintamekanismi koskee sekä ylhäältä että alhaalta tulevaa tietoa. Esimiesten tulkittavallan merkitys on niin tärkeä, että hierarkian todellinen toimivuus on siitä kiinni. (Jalava & Matilainen 2010, 39.)

Matriisirakenne pyrkii yhdistämään tulosyksikkö- ja toimintorakenteen samassa organisaatiossa. Silloin kaikilla työntekijöillä on kaksi esimiestä, joista toinen tarkastelee asioita tuotteen/asiakkaan näkökulmasta ja toinen funktionaalisen toiminnon näkökulmasta mahdollistamalla tasapuolisesti kummankin osalta osaamisen kehittämisen. Haasteena kuitenkin on tällaisessa järjestelmässä toimia ilman konflikteja, jotka liittyvät esimiesten välisiin intressiristiriitisiin. Lisäksi työntekijöillä voi olla haastavaa hahmottaa omaa työnkuvaansa ja työnsä tavoitteita kahden esimiehen ohjauksessa. Malli vaatiikin toimiakseen erinomaisia vuorovaiku-

tustaitoja ja ajattelun muutosta kaikilta osapuolilta. Matriisirakenteen hyviä puolia voi myös ottamalla mallin käyttöön sovellettuna niin, että painottaa johtajan valtaa jommassakummassa suunnista. Silloin muodostuu joko asiakas/tuotepohjainen matriisi tai funktionaaliin toimintoihin perustuva matriisi. (Peltonen 2008, 36, 41.)

Prosessirakenne korostaa vaakasuoria toimintoketjuja pystysuorien sijaan. Sen lähtökohtana on yrityksen asiakkaalle arvoa tuottavat prosessit ja niiden johtaminen. Funktionaalinen rakenne rikotaan ja perustetaan projektitiimejä. Rakenteessa ei ole hierarkkisia johtajia, vaan projekteille nimetään omistajat. Keskijohto nähdään valmentajina ja neuvonantajina. Työntekijät pääsevät toimimaan ryhmissä. Yrityksen kokonaisjohtamisesta vastaa johtoryhmä. Prosessiorganisaation perustaminen vaatii laajan muutoksen toimintatapoihin ja palkitsemisjärjestelmiin. Lisäksi yrityksen ydin- ja tukiprosessien määrittäminen vaatii paljon aikaa ja työtä. Toteutuessaan hyvin, projektiorganisaation toiminnot tuottavat lisäarvoa suoraan asiakkaille. (Peltonen 2008, 34 - 35, 37, 41.)

Verkstorakenteella toimivassa yrityksessä organisoitumisen rajapinnat on rikottu ulottumaan myös yrityksen ulkopuolelle. Toimintojen ulkoistaminen on tässä mallissa yleisin tunnistettu toimintatapa, mutta sen rinnalla erilaiset kumppanuudet ja muut liittoumat ovat myös yleistyneet. Verkstorakennetta tukee tietoteknologian kehittyminen, joka mahdollistaa toimintojen vapaan maantieteellisen sijoittumisen. Malli on joustava ja toimii ilman turhaa byrokrati-aa. Mallia on kuitenkin vaikea johtaa ja hallita, myös suhteiden ylläpito on raskasta ja vaatii paljon työtä. Haasteeksi muodostuu myös henkilöstön heikko sitoutuminen työhön. (Peltonen 2008, 38, 41.)

Hybridirakenne yhdistää kahta tai useampaa aiemmin esitettyä organisaatiomallia. Harvoin organisaatiot ovat aivan puhtaasti yhden mallin mukaisia. Kun yrityksen organisaatio perustuu hybridirakenteeseen, niin se merkitsee hyvin monimutkaisia ja vaikeasti arvioitavia organisoitumistapoja. Organisaation hahmottaminen on vaikeaa ja rakenteiden väleille muodostuu helposti ristiriitoja. Parhaimmillaan kuitenkin, hybridirakenteeseen voi poimia kaikkien rakennetyyppien parhaimmat ominaisuudet ja välttää heikkoudet. (Peltonen 2008, 38, 41.)

Organisaatorakennetta ja sen suunnittelua pidetään keskeisenä keinona, kun halutaan lisätä yrityksen muutosvalmiutta ja strategista herkkyyttä. Nopean strategian mahdollistavana organisaatorakenteena nähdään moniulotteinen matriisityyppinen suhde- ja organisaatoratkaisu, jossa roolit, työtehtävät, vastuut ja mittarit sovitetaan vastaamaan rinnakkain useita ulottuvuuksia. Jotta tulokset saavutetaan, on keskusteltava toisia organisaatioulottuvuuksia johtavien kollegojen kanssa. Sopiva annos yrittäjämäistä toimintaa lisää myös mahdollisuutta onnistua. (Doz & Kosonen 2008, 235 - 237.)

3 Muutosprojektin suunnittelu, toteutus ja tuotos

Opinnäytetyön muutosprojekti Omnian ammattiopistossa käynnistettiin helmikuussa 2010. Muutosprojekti päättyi marraskuussa 2010, jolloin projektiryhmä luovutti Omnian kuntayhtymän johdolle esityksen Omnian ammattiopiston johtamisen ja toiminnan uudelleen organisoimiseksi 1.1.2011 alkaen.

Muutosprojektin tutkimukselliset menettelytavat sekä keskeiset vaiheet on kuvattu tässä luvussa. Muutosprojektin edetessä on hyödynnetty ja täydennetty luvun 2 teoreettista viitekehystä. Muutosprojektin kohdeorganisaatio ja ongelman asettelu kuitenkin myötäilee eniten Mäen ja Saranpään (2010) tutkimusta johtamistoiminnan kehittämisestä ammattikorkeakoulussa.

Muutosprojektin toteuttaminen kuvataan ajallisesti etenevänä prosessina, muutostarinana. Projektin sisällöllistä etenemistä ohjaa mukailien Jalavan ja Matilaisen (2010, 218) dynaamisen suunnittelun prosessi, joka on kuvattu ja visualisoitu tässä raportissa kuviossa 7. Näkökulmana huomioidaan kiinteästi myös Kotterin (1996, 2009) jatkuvan muutoksen kahdeksan askeleen malli, joka on kuvattu teoreettisen viitekehyksen kuviossa 6.

Ensimmäisenä alakohtana kuvataan muutosprojektissa käytetyt menetelmät ja työtavat sekä tutkijan rooli. Toisessa alakohdassa esitellään yleisesti ammattiopistoa kehittämisympäristönä. Seuraavat kolme alalukua etenevät muutosprojektin mukaisissa sykleissä. Ensimmäisenä syklinä kuvataan muutosprojektin kohdeorganisaatio ja muutosprojektin lähtökohtien kartoittaminen sekä keskeisten henkilöiden muutostahdon varmistaminen. Toisena syklinä kuvataan niitä menetelmiä, joilla muodostettiin yhteinen näkemys muutoksen suunnasta ja tavoitteista. Kolmannessa syklissä kuvataan asetettuja tavoitteita tukevan johtamis- ja organisoitumismallin laadintaa.

Muutosprojektin kuvauksen yhteydessä tulee aineiston keräämisen ja analysoinnin ohella raportoitua myös johtopäätöksiä ja toiminnan onnistumisen arviointia, sen syklisestä luonteesta johtuen.

3.1 Muutosprojektissa käytetyt menetelmät ja työtavat

Muutosprojektin aikana kartoitettiin monipuolisilla menetelmillä ammatilliseen koulutukseen ja sen johtamiseen liittyviä ulkoisia ja sisäisiä muospaineita sekä suunniteltiin Omnian ammattiopiston organisoitumiseen ja erityisesti sen johtamiseen uusi toimintamalli. Muutosprojektin tutkimuksellisenä lähestymistapana oli toimintatutkimus.

Tämän luvun alakohdissa perustellaan toimintatutkimuksen valintaa sekä kuvataan niitä menetelmiä, joilla aineistoa muutosprojektin aikana kerättiin. Viimeisessä alaluvussa käsitellään toimintatutkimukseen liittyvää samaan henkilöön liittyvää tutkijan ja toimijan haasteellista kaksoisroolia.

3.1.1 Tutkimuksellisenä lähestymistapana toimintatutkimus

Muutosprojektin tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valitsin toimintatutkimuksen ensisijaisesti sen käytännön läheisyyden vuoksi. Toimintatutkimukseen liittyvä tahto muuttaa ja parantaa tutkittavia käytäntöjä sekä samalla tuoda esille toiminnasta uutta tietoa tukivat valintaa. (Kuula 1999, 204.)

Toimintatutkimus etenee sykleittäin ja useat peräkkäiset syklit muodostavat spiraalin. Spiraalissa ajattelu ja toiminta liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnitelman, toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja parannetun suunnitelman kehänä. Tämän prosessin kautta avautuu sykleittäin uusia ulottuvuuksia, jotka mahdollistavat tarkennetut tutkimuskysymykset ja uudet kehittämisideat. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 1999, 81.)

Toimintatutkimus voidaan jakaa seuraaviin viiteen analyysitasoon: yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio tai alueellinen verkosto. Tässä opinnäytetyössä sivuttiin kaikkia edellä mainittuja tasoja, mutta keskeisintä oli säännöllinen, keskusteleva ja kehittävä ryhmätason toiminta ja sen kehittäminen. Tavoitteena oli myös ratkaista ryhmien välisiä ongelmia ja laatia organisaatiotasoinen kehittämissuunnitelma huomioiden alueelliset yhteistyöverkostot. (Heikkinen 2006, 17 - 18.)

3.1.2 Aineiston hankinnassa käytetyt menetelmät

Muutosprojekti eteni Omnian ammattiopiston johtoryhmän ja muutosprojektiin perustetun valmisteluryhmän tuottamien näkemysten ja ideoiden pohjalta. Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Tutkimusaineistoa kerättiin pääsääntöisesti yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvän keskustelun kautta. Keskusteluissa toin muutoksen kohteena olevan tiedon toimijoiden yhteisen tarkastelun kohteeksi. Toimijoiden subjektiivisten ajatusten tai väitteiden lisäksi tärkeässä roolissa keskusteluissa oli viitekehyksen tieteellinen tieto, jota kokosin ja toin mukaan keskusteluihin muutosprojektin edetessä. (Anttila 1998.)

Tavoitteellista keskustelua varten toteutettiin useita teemoitettuja workshop-tapaamisia, joissa luotiin yhteistä näkemystä ja ymmärrystä muutoksen lähtökohdista, tavoitteista ja toimenpiteistä. Tapaamisten välillä kokosin ja analysoin kerättyä aineistoa ja suunnittelin seuraavia workshop-tapaamisia yksin tai yhdessä konsultin tai valmisteluryhmän jäsenten kanssa.

Tutkimusaineiston hankinnassa kirjallinen materiaali oli myös keskeisessä roolissa. Ammatillisen koulutuksen kehittämishaasteiden kartoitus (liite 1) ohjasi etenemistä ja kirkasti muutosprojektin tavoitteita laajemmassa perspektiivissä. Teoreettinen viitekehys muodostui projektin edetessä, esille nousevien teemojen myötä, tukien muutosprojektin etenemistä. Omniaa koskevien materiaalien kartoittaminen ja hyödyntäminen projektissa oli myös tärkeää.

Henkilöstön osallistamiseksi ja näkemysten kartoittamiseksi toteutettiin kysely (liite 2) ja erilaisia info- (2 kpl) ja keskustelutilaisuuksia (6 kpl). Muutosprojektin ajan oli käytössä sähköposti, jonne koko henkilöstö sai lähettää näkemyksiä, sekin materiaali oli käytettävissä tutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi käytössä oli kolmen Omnian avainhenkilön (kuntayhtymän johtaja, aikuisopiston johtaja, kehittämisjohtaja) haastattelumateriaali.

Tutkimuksen kuluessa kerätty aineisto tallennettiin pääsääntöisesti Ning-verkkoalustalle, joka oli avoin muutosprojektin valmisteluryhmälle.

3.1.3 Tutkijan rooli muutosprojektissa

Toimintatutkimuksen onnistumisen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. Muutosprojektiin valmistautuminen sekä yhteinen tavoitteiden asettelu kaikkien keskeisesti muutosprojektiin osallistuvien kanssa jo ennen muutosprojektin aloitusta oli tärkeää. Tutkija edistää muutosprojektissa demokraattista dialogia, jolloin kaikki osallistuvat keskusteluihin omien ajatustensa ja taustansa kanssa aktiivisina ja tasa-arvoisina. Onnistunut dialogi on ajatusten vaihtoa, joka tuottaa sopimuksia, jotka taas johtavat käytännön toimenpiteisiin. (Heikkinen ym. 1999, 58 - 59, 100.)

Tutkijalla on tärkeä tehtävä auttaa muutosprojektiin osallistuvia ymmärtämään ja ratkaisemaan asetettuja ongelmia. Samalla kun tutkija tukee muita toimijoita, hän käyttää saamiaan tietoja suoraan hankkeen hyväksi. (Anttila 1998.) Toimintatutkimus edellyttää tutkijalta kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia. Oma työtään kehittävää tutkijaa kutsutaan toimija-tutkijaksi. Toimija-tutkija käynnistää muutoksen, koordinoi yhteistoimintaa ja jakaa vastuun muiden kanssa. (Heikkinen ym. 1999, 94.)

Kaksoisrooli tutkijana ja organisaation aktiivisena jäsenenä aiheuttaa toimintatutkimuksen yhden suurimmista ristiriidoista. Missä määrin voi tai saa vaikuttaa prosessin kulkuun ilman, ettei rooli muutu konsultiksi tasaveroisen ryhmän jäsenen sijasta. Tutkijana tavoitteenani oli ohjata muutosprojektin etenemistä ilman besserwisserinä toimimista, mutta myös ilman tietojen panttaamista. (Kuula 1999, 122 - 124, 218.)

Halusin päästä mahdollisimman tasa-arvoiseen rooliin muiden johtoryhmän jäsenten kanssa, vaikka koordinoinkin muutosprojektia sekä työni että opintoihini liittyvän kehittämisprojektin kautta. Esitin johtoryhmälle ulkopuolisen konsultin hankintaa työparikseni tukemaan projektia. Asia hyväksyttiin. Nähtiin myös tärkeänä, että saadaan ulkopuolinen henkilö tuomaan uusia näkökulmia keskusteluun. Teimme sopimuksen konsultin kanssa, jolla oli aiempaa tuntemusta organisaatiostamme sekä kokemusta organisaatiomuutosprojekteista eri toimialoilta. Tavoitteena ei ollut ulkoistaa muutoksen tekemistä konsultille, vaan saada projektille sen tarvitsema tuki ja ”ulkokorva”. Konsultin palkkaaminen mahdollisti myös minulle enemmän aikaa syventyä materiaaleihin ja analysoida kerättyä tietoa tutkimuksen edetessä.

3.2 Ammattiopisto kehittämissympäristönä

Tässä aluvuossa kuvataan ammattiopiston toimintaympäristöä valtakunnallisesta näkökulmasta. Kuvaus johdattelee ammatillisesta koulutuksesta tietämätöntä lukijaa, mutta ensisijaisesti kokoa ammatillisen koulutuksen tuntijalle keskeisiä kehittämistyössä huomioitavia seikkoja. Kuvaukset keskittyvät pääasiassa nuorten ammatillisen koulutuksen järjestämiseen, koska se on muutosprojektin kohdeorganisaation Omnian ammattiopiston tehtävä.

Ensimmäisessä aluvuossa kuvataan ammatillisen koulutuksen yhteiskunnallista tarkoitusta, jonka kautta myös tärkeimmät toiminnan tavoitteet nousevat. Seuraavassa aluvuossa käsitellään toimintaa ohjaavia normeja, jotka asettavat kehittämistyölle tiettyjä reunaehtoja. Viimeisessä aluvuossa on koottuna ammatilliselle koulutukselle asetettuja ajankohtaisia ja tulevaisuuteen suuntaavia yhteiskunnallisia odotuksia.

3.2.1 Ammatillisen koulutuksen tarkoitus

Ammattikoulutus on tutkintoon tähtäävää koulutusta ja se muodostuu ammatillisista perustutkinnoista sekä lisäkoulutuksena suoritettavista ammatti- ja erikoisammattitutkinnoista. Ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on lain ammatillisesta koulutuksesta (Laki 1998/630) mukaan ”kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osamistarpeita sekä edistää työllisyyttä.”

Lakiin (1998/630) on kirjattu ammatillisen peruskoulutuksen tavoitteiksi seuraavat viisi asiaa: (1.) Antaa opiskelijoille ammattitaidon saavuttamiseksi tarpeellisia tietoja ja taitoja, (2.) antaa opiskelijalle valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen, (3.) tukea opiskelijoiden kehitystä hyväksi ja tasapainoisiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi, (4.) antaa opiskelijoille jatko-opintojen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä (5.) tukea opiskelijan elinikäistä oppimista.

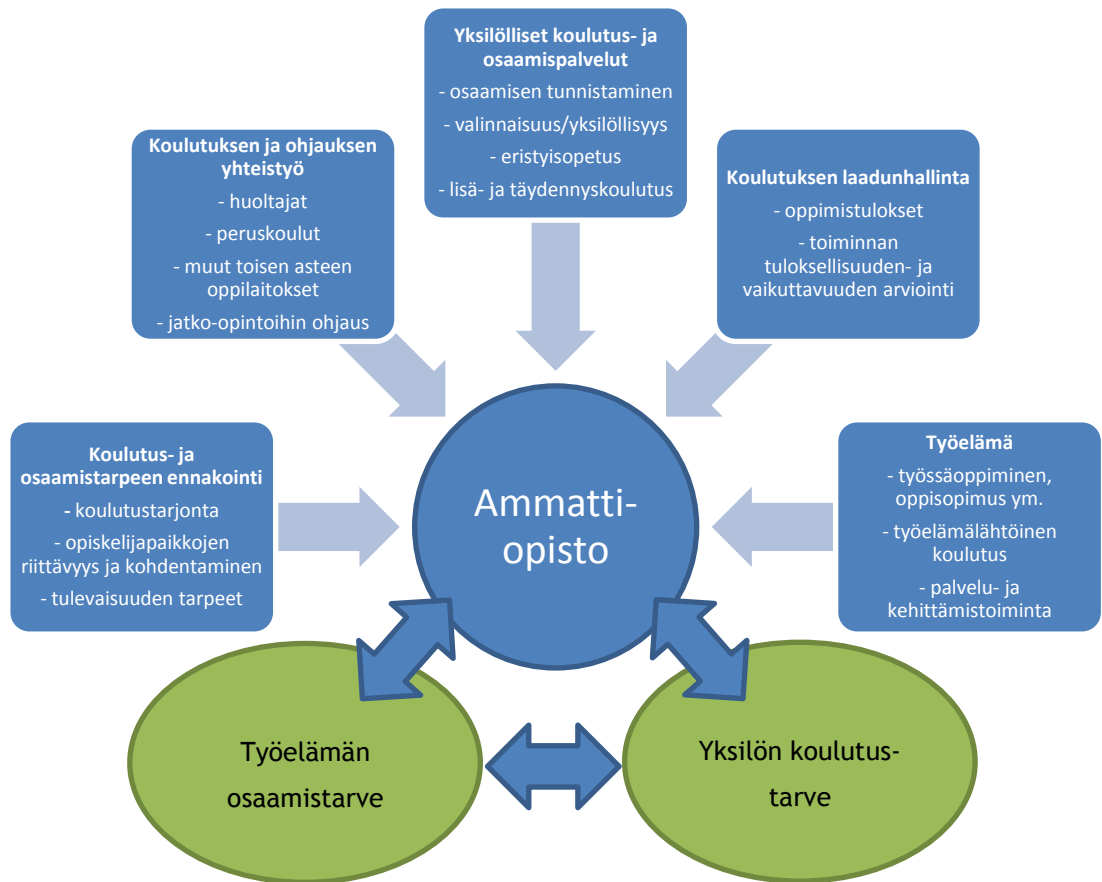
Ammatillisen koulutuksen laissa korostuu opiskelijoiden huomioiminen kokonaisuutena sekä yksilöinä. Tämä tulee hyvin esille ammatillisen koulutuksen tavoitteissa, mutta myös lain muissa pykäläkohdissa. Opetussuunnitelman tulee lain mukaan mahdollistaa opiskelijan yksilölliset valinnat opintojaan koskien ja hänellä on oikeus saada aikaisemmin kohottaa väestön ammatillista osaamista kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeita sekä edistää työllisyyttä hankittu osaaminen arvioiduksi ja tunnustetuksi osaksi tutkintoa. Erityisopetusta tai muita erityisiä järjestelyjä tulee järjestää oppimisen tueksi niitä tarvitseville. Opiskelijoilla tulee olla myös mahdollisuus osallistua koulutuksen kehittämiseen sekä tulla kuulluksi ennen heidän asemaansa olennaisesti vaikuttavien päätösten tekemistä. Mainitsematta ei voi myöskään jättää opiskelijan tärkeimpiä oikeuksia; saada opetussuunnitelman mukaista opetusta ja opinto-ohjausta. (Laki 1998/630.)

Ammatillisen koulutuksen toteuttamisessa on tärkeää eri tahojen kanssa tehtävä yhteistyö. Tulee olla yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa sekä nuorille järjestettävässä koulutuksessa kotien kanssa. Koulutusta tulee järjestää yhteistyössä alueella toimivien ammatillisen, lukio- ja muun koulutuksen järjestäjien kanssa. Opetussuunnitelma tulee laatia kodin ja oppilaitoksen yhteistyönä sekä opiskelijahuoltoa koskevilta osilta yhteistyössä kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon viranomaisten kanssa. (Laki 1998/630.)

Ammatillinen opiskelu tapahtuu oppilaitosten lisäksi lisääntyvässä määrin työpaikoilla ja verkko-oppimisympäristöissä. Myös opiskelijoiden aikaisemmin suorittamat opinnot tai muutoin hankittu opetussuunnitelman tavoitteita keskeisiltä osilta vastaava osaaminen tunnustetaan osaksi tutkintoa ja näin lyhennetään opiskeluaikoja (Laki 1998/630). Nuoret ja aikuiset voivat opiskella samoihin ammatillisiin perustutkintoihin, mutta aikuisille suositellaan ensisijaisesti näyttötutkintona suoritettavaa koulutusta. Ammatilliseen koulutukseen hakeudutaan pääsääntöisesti heti perusopetuksen jälkeen kahdesti vuodessa toteutettavan yhteishaun kautta. (OPH 2013.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM 2013b) mukaan ammatillista koulutusta tulee järjestää elinikäisen oppimisen periaatteella tiiviissä yhteistyössä elinkeino- ja työelämän kanssa. Keskeisenä valtakunnallisena tavoitteena on muodostaa riittävän suuria ja monipuolisia ammat-

tiopistoja, joilla on hyvät edellytykset järjestää yksilöllisiä opintopolkuja tukevaa koulutusta sekä kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin kuvio 9 mukaisesti.



Kuvio 9: Ammatillisen koulutuksen järjestäjän kehittämis- ja toimintaympäristö (OKM 2013a)

Kuvio 9 jäsentää ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöä hyvin. Siinä näkyvät sekä yksilön että yhteiskunnan odotukset sekä ammattiopistojen yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien monipuolinen kirjo. Toisaalta kuvion kautta nousee esille, miten laajaa osaamista, asioiden huomioon ottamista ja yhteistyöverkostoa ammatillisten oppilaitosten henkilöstöltä ja erityisesti johtajilta odotetaan.

3.2.2 Ammattiopistojen toiminnan ohjaus

Ammatilliseen koulutukseen liittyvän lainsäädännön ja valtioneuvoston päätökset valmistelee Opetus- ja kulttuuriministeriö. Se myös ohjaa ja valvoo toimialaa. Hallitusohjelman, hallituksen Strategia-asiakirjan sekä Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman linjaukset ohjaavat Opetus- ja kulttuuriministeriötä ja sitä kautta ammatillisen koulutuksen järjestäjiä. Opetushallitus on keskeinen toimija koulutuspolitiikan toimeenpanossa, tutkinnon perusteiden koulutuksen kehittämisessä sekä oppimistulosten arvioinnissa. (OKM, 2013a.)

Ammatillisen koulutuksen järjestämisluvan ja siihen sisältyvän koulutustehtävän myöntää Opetus- ja kulttuuriministeriö. Lupa voidaan myöntää kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle yhteisölle, säätiölle taikka valtion liikelaitokselle tai oppilaitokselle. Koulutuksen järjestämisluvan voi liittyä myös alan palvelu- ja kehittämistehtävä. (Laki 1998/630.)

Ammatillisen koulutuksen organisointi ja sen suuntaus tulee pohjautua alueen elinkeino- ja työelämän tarpeisiin sekä tutkinnon perusteisiin. Koulutuksen järjestäjät päättävät itsenäisesti, millaisia oppilaitoksia tai toimipisteitä ne ylläpitävät. Jokaisella oppilaitoksella tulee olla toiminnasta vastaava rehtori, riittävästi opettajia sekä opiskelijoista muodostuva oppilaskunta (Laki 1998/630). Koulutuksen järjestäjien johtosäännöissä määritellään lautakuntien ja johtokuntien asettamisesta ja tehtävistä sekä hallinnosta vastaavista viranhaltijoista. Kuntayhtymien järjestämän koulutuksen hallintoon sovelletaan kuntalakia. (OKM 2013b.)

Koulutuksen järjestäjä saa rahoituksen koulutukseen opetus- ja kulttuuriministeriöltä toteutuneen opiskelijamäärän mukaan. Rahoitukseen oikeuttavaksi opiskelijamääräksi katsotaan tilastopäivien 20.1. ja 20.9. painotettu keskiarvo (7/5) huomioiden koulutuksen järjestämisluvassa määritelty rahoitukseen oikeuttava kokonaisopiskelijamäärä. Yksikköhinnat ovat koulutuslakohtaisia ja perustuvat opetushallituksen vuosittain koulutuksen järjestäjiltä keräämiin kustannustietoihin. Vuodesta 2006 lähtien ammatillisen koulutuksen yksikköhintaa on porrastettu toiminnan tuloksellisuuden perusteella. Rahoituksen porrastamisella tarkoitetaan sitä, että kaikkien tuloksellisuusrahoituksen piiriin kuuluvien koulutuksen järjestäjien yksikköhintaa leikataan (3 % vuonna 2013), jonka jälkeen kyseinen euromäärä palautetaan neljälle viidesosalle koulutuksen järjestäjistä tuloksellisuuden perusteella. Tuloksellisuutta arvioidaan mittaamalla opiskelijoiden työllistymistä, jatko-opintoihin sijoittumista, opintojen läpäisyä ja keskeyttämistä (vaikuttavuusmittari) sekä henkilöstön osalta kelpoisuutta ja kehittämistä. Tuloksellisuuden kokonaisuus muodostuu opiskelijatuloksista ja henkilöstötuloksista. Opiskelijatulokset painottuvat tuloksellisuutta arvioitaessa 90 prosenttia. Osana tuloksellisuusrahointusta Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää vuosittain hakemusten ja arviointikäynnin perusteella muutamille ammatillisen koulutuksen järjestäjille laatupalkinnon. (Asetus 1766/2009; OPH 2011.)

Ammatillisen koulutuksen laadulle ei ole laadittu kaiken kattavaa määritelmää. Laatu on suoraan sidoksissa asiakastyytyväisyyteen. Hyvän laadun määrittelyyn tulee osallistua oppilaitoksen, asiakkaiden ja sidosryhmien yhdessä. Laadunhallinta onkin kiinteä osa koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmää ja sitä kautta mukana organisaation kaikilla tasoilla ja kaikessa toiminnassa. (OPH 2008, 7.)

Opetushallituksen keskeisenä tehtävänä on laatia ammatillisten tutkintojen valtakunnalliset perusteet. Tutkinnon perusteet ovat määräyksiä, joita koulutuksen järjestäjä ei voi jättää noudattamatta. Perusteissa määritellään tutkintojen ammattitaitovaatimukset ja keskeiset sisällöt. Valtakunnallisia tutkintojen perusteita noudattaen koulutuksen järjestäjien tulee laatia toiminnalleen opetussuunnitelma, joka sisältää kaikkia koulutusaloja ja perustutkintoja koskevan yhteisen osan ja tutkintokohtaisesti eriytyvät osat. Lisäksi jokaiselle opiskelijalle tulee laatia perusteiden mukaisesti henkilökohtainen opiskelusuunnitelma. (OPH 2013.)

3.2.3 Ammatillisen koulutuksen tulevaisuuden haasteet

Tähän alalukuun olen kartoittanut ammatilliseen koulutukseen kohdistuvia odotuksia ja tulevaisuuden haasteita. Kartoitettu aineisto oli tärkeässä osassa, kun muutosprojektissa määriteltiin suuntaa ja tavoitteita (alaluku 3.3). Opinnäytetyön raporttia kirjoittaessani olen kuitenkin päivittänyt tätä osuutta myös uudemmalla tiedolla raportin myöhempää hyödynnettävyyttä ajatellen.

Hallitusohjelma on valtakunnallisesti tärkein asiakirja, jossa linjataan ammatillisen koulutuksen tavoitteet. Nykyisen hallitusohjelman keskeisenä tavoitteena on vahvistaa suomalaisen osaamisen kilpailukykyä ja siihen pyritään erityisesti koulutustasoa nostamalla. Tavoitteena on, että suomalaiset ovat maailman osaavin kansa vuoteen 2020 mennessä. Suomen koulutuspolitiikka rakentuu elinikäisen oppimisen periaatteelle, johon kuuluvat oppimisvalmiuksien oppiminen jo varhaisessa elämän vaiheessa, joustavat siirtymät koulutusasteelta toiselle ja koulutuksesta työelämään sekä oppimisen jatkuminen koko aikuisiän. (OKM 2011, 5.)

Hallitusohjelmassa on linjattu, että vuoteen 2020 mennessä yli 90 prosentilla 20 - 24 -vuotiaista on perusasteen jälkeinen tutkinto. Tätä tavoitetta tukee nuorisotakuu, jossa ”jokaiselle alle 25-vuotiaalle nuorelle ja alle 30-vuotiaalle vastavalmistuneelle tarjotaan työ-, harjoittelu-, opiskelu-, työpaja- tai kuntoutuspaikka viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi joutumisesta”. Tämän lisäksi koulutustakuulla taataan kaikille nuorille perusasteen jälkeinen koulutuspaikka. Näistä koulutuspaikoista 95 prosenttia on tavoitteena toteutua toisen asteen koulutuksessa. Koulutuksen läpäisyn parantaminen on edellisten lisäksi tärkeä koulutustasoa nostava keino. Tavoitteelliseksi läpäisyprosentiksi on asetettu 78 vuoteen 2020 mennessä. (Valtioneuvoston kanslia 2011, 46; OKM 2011, 6,22.) Hallitusohjelman (OKM 2011) keskeiset kehittämishaasteet ammatilliselle koulutukselle edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi on kerätty taulukkoon 4.

Taulukko 4: Hallitusohjelman keskeiset kehittämishaasteet ammatilliselle koulutukselle (Valtioneuvoston kanslia 2011, 33 - 34).

1. Perusasteen päättäneet sekä ilman tutkintoa ja koulutuspaikkaa olevat hakijat valitaan ensin opiskelijavalinnassa, aiemman tutkinnon suorittaneet pois yhteishausta
2. Opiskelijan on mahdollisuus rakentaa omia opinpolkuja, osaamisen tunnustaminen
3. Joustavuus suorittaa osia tutkinnosta yli tutkintorajojen
4. Koulutuksen suorittaminen joustavasti koulutusmuotoja yhdistäen
5. Työpaikalla tapahtuva opiskelun laajentaminen
6. Työvaltaisten oppimisympäristöjen ja opetusmenetelmien käytön lisääminen
7. Rahoitukseen vaikuttavat: koko ikäluokan kouluttaminen, läpäisy ja siirtyminen työelämään
8. Koulutuksen laatu ja laadun parantaminen

Taulukon 4 mukaan ammattiopistojen tulee kehittämistyössään erityisesti valmistautua opiskelijavalinnan uudistumiseen, yksilöllisen ja työelämälähtöisen koulutuksen järjestämiseen sekä koulutuksen vaikuttavuuden ja laadun parantamiseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö valmistelee joka neljäs vuosi hallitusohjelman pohjalta Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman (kesu). Kehittämissuunnitelmassa kuvataan keskeiset toimenpiteet hallitusohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykyinen kehittämissuunnitelma on vuosille 2011-2016. Muutosprojektin alkaessa suunnittelua ohjasi edellinen kehittämissuunnitelma, joka oli asetettu vuosille 2006 - 2012. Liitteenä 1 on päivitetty taulukko, jossa vertaan uuden ja vanhan kehittämissuunnitelman ammattikoulutukseen kohdistuvia kehittämisen painopisteitä. Taulukon laadinta toi esille kehittämishaasteiden kirjon, mutta myös asioiden johdonmukaisen etenemisen.

Opetushallitus uudisti vuosina 2006 - 2010 kaikkien ammatillisten perustutkintojen perusteet sekä ammatilliseen koulutukseen valmistavien koulutusten perusteet. Valtakunnallinen opetussuunnitelmauudistus noudatti kesun painopisteitä. Uudet perusteet toivat ammatilliseen koulutukseen uusia linjauksia koulutuksen kehittämiseksi yksilöllisemmäksi, työelämälähtöisemmäksi ja toiminnallisemmaksi. Uusi haaste on tarjota tutkinnon osia kokonaisten tutkintojen rinnalla sekä hyödyntää uusien tutkinnon perusteiden mahdollistama laaja valinnaisuus. Uusien perusteiden pohjalta koulutuksen järjestäjät laativat opetussuunnitelmat, joiden avulla perusteiden toimeenpano toteutuu ja loppujen lopuksi näkyy opiskelijan oppimisena ja osaamisena.

3.3 Muutosprojektin lähtökohtien kartoittaminen

Tässä aluvussa kuvataan muutosprojektin ensimmäistä vaihetta, lähtökohtien kartoittamista kuvion 10 mukaisesti.



Kuvio 10: Historian ja tulevaisuuden ymmärtäminen muutostahdon varmistamiseksi (Kotter 2009, 11; Jalava & Matilainen 2010, 219)

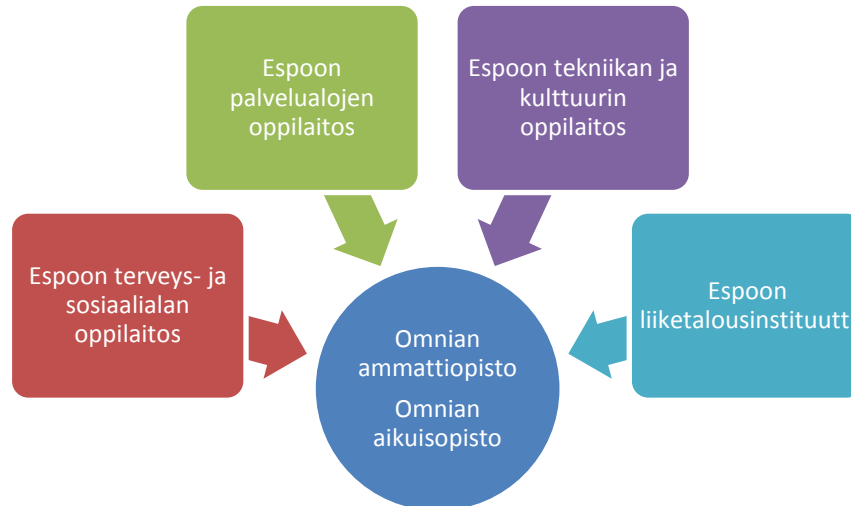
Kuvio 10 kuvaa muutosprojektin ensimmäistä vaihetta, jossa kartoitettiin ja käytiin aktiivista dialogia kohdeorganisaation nykytilan lisäksi historiasta ja tulevaisuuden haasteista. Vaiheen tavoitteena oli aidon muutostahdon herättäminen, muutosta ohjaavan tiimin sitouttaminen sekä tulevaisuuden kirkastaminen tarvittavan muutoksen aikaan saamiseksi (Kotter 2009, 11; Jalava & Matilainen 2010, 220).

Kaksi ensimmäistä alakohtaa kuvailevat kohdeorganisaation historiaa ja nykytilaa sekä strategisia haasteita. Omnian ammattiopisto kuvataan tilanteessa, jossa muutosprojekti käynnistettiin 2010 vuoden alussa. Sen lisäksi keskeisiltä osilta kuvataan historiaa ja nykytilaa. Esittelyssä keskitytään muutosprojektin kannalta keskeisiin asioihin, ja siihen, miksi muutosprojektiin lähdettiin. Tärkeää on huomioida, että tällä muutosprojektilla oli Omnian strategiaa toteuttava, ei uutta luova luonne. Kolmannessa aluvussa kuvataan niitä menetelmiä ja prosessia, joilla muutosprojekti käynnistettiin.

3.3.1 Kohdeorganisaation kuvaus muutosprojektiin lähdetessä

Muutosprojektin kohdeorganisaatio Omnian ammattiopisto on Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian suurin tulosityksikkö. Omnia muodostuu viidestä tulosityksiköstä ja niiden toimintaa tukevista sisäisistä palveluyksiköistä. Kuntayhtymän jäsenkunnat ovat Espoo, Kirkkonummi ja Kauniainen. Omnian tulosityksiköitä Omnian ammattiopiston lisäksi ovat Omnian aikuisopisto, Omnian oppisopimustoimisto, Omnian nuorten työpajat ja InnoOmnia. InnoOmnia oli juuri vuoden 2010 alussa aloittanut toimintansa. Omnian toimintaa tukevia sisäisiä palveluyksiköitä olivat toimitilapalvelut, hallintopalvelut, kehittämisspalvelut ja ohjauspalvelut. Palveluyksiköitä ja tulosityksiköitä johtavat yksikönjohtajat, opistoissa rehtorit, ja heidän esimiehenään on kuntayhtymän johtaja. Jokaisen tulosityksikön sisäinen organisoituminen oli erilainen. (Omnia 2009, perussopimus; Omnia 2009, hallintosääntö; Omnia 2009, toimintaohjeisto.)

Edellisestä koko kuntayhtymää koskevasta organisaatiomuutoksesta 2006 oli kulunut neljä vuotta. Silloin kuntayhtymän neljä itsenäistä, hyvin erilaisella toimintakulttuurilla toimivaa alakohtaista ammatillista oppilaitosta yhdistettiin ja syntyi monialaiset Omnian ammattiopisto ja Omnian aikuisopisto kuvion 11 mukaisesti.



Kuvio 11: Ammatillisten oppilaitosten uudelleen organisoituminen Espoon seudun koulutus kuntayhtymä Omniassa 2006

Kuviossa 11 kuvataan monialaisten opistojen syntymistä Omniaan. Oppilaitosten yhdistäminen monialaisiksi opistoiksi noudatteli valtakunnallista ammattiopistostrategiaa, jonka edellytti alueellisesti tai muutoin vahvaa organisoitumista (OKM 2006). Monialaisten opistojen lisäksi oppisopimustoimisto ja nuorten työpajat yhdistyivät kiinteäksi osaksi uutta Omniaa. Muutoksen jälkeen monialaisuudesta ja alueellisesti kattavasta koulutus- ja palvelutarjonnasta tuli Omnian tärkeä kilpailutekijä.

Toteutetun organisaatiomuutoksen lähtökohta oli asiakassegmenteittäin perustetut tulosityksiköt (nuoret, aikuiset, oppisopimus, syrjäytymisen ehkäisy). Toisena keskeisenä uudistuksena perustettiin matriisina toimivat kaikkia tulosityksiköitä palvelevat sisäiset palveluyksiköt (toimitilat, ICT, hallinto, ohjaus, kehittäminen). Palveluyksiköt olivat tärkeä strateginen keino yhtenäistää ja kehittää toimintatapoja tulosityksiköiden sisällä ja välillä.

Omnian ammattiopiston koulutustarjonnassa on kuusi koulutusala ja 19 ammatillista perustutkintoa. Omnian ammattiopiston ensisijaisia asiakkaita ovat kuntayhtymän alueen peruskoulun ja lukion päättävät nuoret. Lisäksi opiskelijoiksi hakeutuu nuoria laajasti muualtakin Suomesta. Lisääntyvä määrä opiskelijoista on maahanmuuttajataustaisia ja erityistä tukea tarvitsevia nuoria. Opiskelijaksi ottaminen tapahtuu lähes poikkeuksetta valtakunnallisen

yhteishaun kautta. Poikkeuksena ammattiopiston järjestämät ammattikoulutukseen valmistavat koulutukset, joihin opiskelijaksi ottaminen tapahtuu erillishauilla.

Koulutusta toteutettiin seitsemässä toimipisteessä kuntayhtymän alueella. Muutosprojektin alkaessa kahta lisärakennusta rakennettiin, osaa tiloista saneerattiin ja käytössä oli yksi väliaikainen toimipiste. Myös opiskelijamäärien lisääntyminen aiheutti toimitiloihin liittyviä paineita. Muuttoa oli takana ja edessä, joten muutoksiin oli totuttu. Toimipisteverkoston oli tavoitteena olla valmis 1.8.2011 alkaen. Koska ammattiopiston organisaatio perustui toimipisteisiin kuvion 12 mukaisesti, niin vähintään rakenteellisen muutoksen tarve oli ilmeinen.

Omnian ammattiopiston organisaatio 2010

Rehtori Henkilöstöä 300 Opiskelijoita 3900								
Kehittämispäällikkö			Opistosiihteeri			Koulutusassistentit (2 hlöä)		
LEPPÄVAARA	SUOMENOJA	KIRKKONUMMI	KIRKKOJÄRVI (väliaikainen)	KIRKKOKATU	LAKELANKATU	LEHTIMÄENTIE A	LEHTIMÄENTIE B	LEHTIMÄENTIE C
Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja
Lähiesimiehiä 4 Henkilöstöä 40 650 opiskelijaa	Lähiesimiehiä 1 Henkilöstöä 10 150 opiskelijaa	Lähiesimiehiä 2 Henkilöstöä 25 250 opiskelijaa	Lähiesimiehiä 2 Henkilöstöä 30 350 opiskelijaa	Lähiesimiehiä 5 Henkilöstöä 45 500 opiskelijaa	Lähiesimiehiä 4 Henkilöstöä 45 600 opiskelijaa	Lähiesimiehiä 5 Henkilöstöä 45 550 opiskelijaa	Lähiesimiehiä 2 Henkilöstöä 20 200 opiskelijaa	Lähiesimiehiä 4 Henkilöstöä 40 650 opiskelijaa

Kuvio 12: Muutosprojektin kohdeorganisaatio 2010 (Omnia 2010, esittelydiat)

Muutosprojektiin lähdetessä ammattiopiston toiminta oli organisoitu toimipisteittäin kuvion 12 mukaisesti. Opetushenkilöstön, koulutuspäälliköiden ja koulutusjohtajien lisäksi ammattiopiston hallinnossa toimivat rehtori, kehittämispäällikkö, koulutusassistentti ja opistosiihteeri. Koulutusjohtajille oli toimintaohjeen kautta delegoitu paljon perinteisiä rehtorin tehtäviä. Opetushenkilöstön lähiesimiehinä toimivat koulutuspäälliköt, joilla oli esimiestehtävän lisäksi opetusvelvollisuutta vastuualueen koko huomioiden. Koulutusjohtajat toimivat omien vastuualueidensa osalta lisäksi kuntayhtymätasoina toimipistevastaavina, huolehtien tilojen käytön koordinoinnista ja turvallisuusasioista. (Omnia 2009, toimintaohjeisto.)

Opinto-ohjaajat, opintosiihteerit ja kuraattorit kuuluvat kuntayhtymän sisäisiin palveluihin Omnian ammattiopiston ulkopuolelle. Myös ulkopuolisella kehittämisrahoituksella toteutettavien kansainvälisiä ja kansallisia kehittämisprojekteja hallinnoitiin kuntayhtymässä keskitetysti, kehittämispalvelujen toimesta. Näiden palveluyksiköiden johtajien esimies oli kuntayhtymän johtaja. (Omnia 2009, toimintaohjeisto.)

Ammattiopiston johtoryhmään kuuluivat koulutusjohtajat (7), rehtori ja kehittämisspäällikkö (minä) sekä sihteerinä opistosihteerit. Omnian ammattiopiston kehittämisspäällikkönä vastasivat kaikille koulutusaloille yhteisten toimintojen osalta Omnian sisäisestä ja ulkopuolisesta yhteistyöstä ja kehittämisen koordinoinnista. Koulutusjohtajien vastualueet olivat kuvion 12 mukaisesti toimipistekohtaisia, eikä keskinäisiä riippuvuussuhteita ollut vastualueiden välillä määritelty. Organisaatorakenteiden välisten riippuvuussuhteiden puuttuminen ei tue sitoutumista organisaation yhteisiin tavoitteisiin, vaan vaarana on keskittyttyä vahvistamaan oman yksikön toimintaa (Doz & Kosonen 2008, 253). Toimipistevastaavuus loi koulutusjohtajille riippuvuussuhteita muihin tulosyksiköihin.

3.3.2 Strategiset lähtökohdat muutokselle

Kuntayhtymän hallitus hyväksyi toimikautensa aluksi vuonna 2009 strategian, joka on voimassa 2013 asti. Uudet strategiset tavoitteet olivat keskeisin lähtökohta muutosprojektin käynnistämiseksi. Omnian strategiset tavoitteet on esitelty seuraavassa taulukossa 4.

Taulukko 4: Omnian strategiset tavoitteet 2009 - 2013 (Omnia 2009, strategia-asiakirja)

1. Uusiutuminen ja työhyvinvointi
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö on työhönsä motivoitunut, osaava, kehityskykyinen ja pätevä. • Toimintakulttuuri innostaa aktiiviseen ja tulokselliseen tekemiseen.
2. Prosessit ja rakenteet
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta on kansainvälistä ja monikulttuurista • Opiskelijalle tarjotaan asiantuntevia ja monipuolisia tukitoimia, joilla varmistetaan tutkinnon suorittaminen. • Oppimisympäristöt tukipalveluineen ovat ajanmukaisia ja tukevat opetuksellisia tavoitteita.
3. Vaikuttavuus
<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen ja työelämän kehittäminen perustuu toimintaympäristön muutosten ennakointiin ja pitkäjänteiseen työelämäyhteistyöhön. • Omnia on näkyvä ja arvostettu ammatillinen kouluttaja ja menestyy erinomaisesti OPM:n tuloskriteereillä mitattuna.
4. Resurssit ja talous
<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen tilanne ja rahoituksellinen asema pidetään vakaina ja ne tukevat vision toteutumista.

Taulukossa 4 on esillä Omnian strategiset tavoitteet vuosille 2009 - 2013. Aiemman huippuyksikköajattelun jälkeen strategiassa nousee vahvasti esille syrjäytymisen ehkäisytyö, läpäisyn edistäminen, monikulttuurisuuden huomioiminen ja ammattiopiston osalta koko ikäluokan kouluttaminen eli koulutustakuu. Nämä strategiset painopisteet sekä vuoden 2008 lopulla alkanut lama vaikuttivat osaltaan uuden arvon, vastuullisuuden, lisäämiseen Omnian arvoksi. Muut Omnian toimintaa ohjaavat arvot ovat ammattitaidon arvostaminen, asiakaslähtöisyys ja

yhteisöllisyys. Strategiatyön myötä oli muodostunut kaikkea toimintaa ohjaava Omnian tahtotila: Omnian on takuu osaamisesta ja asenteesta. (Omnia 2009, strategia-asiakirja.)

Omnian tunnettuus oli vahva keskeisten kohderyhmien keskuudessa. Omnian tunnettuus, mielikuva ja kiinnostavuus ovat omalla alueellaan hyviä verrattuna muihin pääkaupunkiseudulla toimiviin ammatillisiin oppilaitoksiin IROResearchin 2008 tekemän tutkimuksen mukaan. Tutkimuksessa oli kolme kohderyhmää: 25 - 45-vuotiaat potentiaaliset aikuisopiskelijat pääkaupunkiseudulla sekä peruskoulun 9.-luokkalaiset ja 9.-luokkalaisten vanhemmat Espoossa, Kirkkonummella ja Kauniaisissa. Tutkimuksen otoskoko oli 600 vastaajaa. (Omnia 2008, mielikuva-tutkimus.)

Omnian tunnettuus oli nähtävissä myös vetovoimaisuuden kasvuna. Ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuden kasvu oli myös valtakunnallinen trendi. Ensisijaisten hakijoiden määrä Omnian ammattiopiston koulutukseen oli tasaisesti nousussa (Omnia 2010, tilastoraportti a.) Koko nuorisoikäluokan kouluttaminen alkoi muodostua vetovoiman myötä yhä haastavammaksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö vastasi haasteeseen antamalla lisäopiskelijapaikkoja Omnian järjestämislupa (Omnia 2009, koulutuksen järjestämislupa). Näiden muutosten myötä Omnian ammattiopiston opiskelijat olivat yhä suurempi ja heterogeenisempi joukko. Ennakoitavissa myös oli, että muutoksen mukainen suunta säilyy tulevaisuudessakin.

Omnian edellinen strategia oli painottanut uutta yhtenäistä Omniaa (ks. kuvio 11) ja nyt uudessa strategiassa tulosityksikköjen erilaisuus haluttiin tuoda taas paremmin esille. Omnian aikuisopisto kävi heti uuden strategiakauden alussa läpi suuren muutoksen muuttamalla toimintaansa yhä enemmän pois lukuvuosiajattelusta ja siirtymällä noudattamaan opettajien palkkauksessa OVTES:n E-liitettä. (Omnia 2010, toimintakertomus.) Samassa yhteydessä aikuisopisto palautti ohjaus- ja opintosuhteet palvelut Omnian sisäisistä palveluista omaan organisaatioonsa. Nämä muutokset aiheuttivat ammattiopistolle pohdittavaa yhteisen henkilöstön ja tilojen osalta. Pohdittavaksi nousi myös se, miten Omnian sisäisiä palveluyksiköitä ja yhteistyötä niiden kanssa tulisi uudistaa, jotta ne palvelisivat paremmin ammattiopiston toimintaa.

Uuden tulosityksikön InnoOmnian suunnittelutyö oli 2010 alussa kuumimmillaan ja sen vaikutuksia muihin tulosityksiköihin pohdittiin. InnoOmnia kädentaidon yksikkönä ja toisen asteen innovaatioyksikkönä haki muotoaan ja suunnitteli tilojaan. InnoOmnian konkreettinen toiminnan aloitus sijoittui samalle syksylle kuin ammattiopiston organisaatiomuutoksen toteuttaminen, eli 1.8.2019. Tämä uudistus tuli huomioida myös ammattiopiston tulevassa toiminnassa.

Omnian ammattiopiston toimintaa ohjaavat tärkeimmät asiakirjat ovat opetussuunnitelmat. Valtakunnallisten tutkintojen perusteiden uudistuksen (2009 - 2010) myötä nousi tarve, mutta

myös mahdollisuus, luoda uusia toimintamalleja ja lisätä toimintamallien yhtenäisyyttä. Uu-
sissa perusteissa haastettiin koulutuksen järjestäjät lisäämään ammatillisen koulutuksen työ-
elämälähtöisyyttä, toiminnallisuutta sekä valinnaisuutta ja joustavuutta. (OPH 2009.) Opetus-
suunnitelmatyö ja uusien linjausten läpivienti vaati myös johtamisen vastuiden uudelleen
pohtimista. Kahden eri toimipisteen saman koulutuksen suunnittelun ja järjestämisen koor-
dinointia ei ollut sovittu.

Valtakunnallisen tuloksellisuusrahoituksen vaikuttavuusmittarin merkitys ammatillisen koulu-
tuksen toiminnan laadun arvioinnissa oli tullut yhä tärkeämpi. Omnia oli vaikuttavuusmittaril-
la mitattuna valtakunnallisesti heikoimpien joukossa (Omnia 2010, tilastoraportti b). Toimin-
nan vaikuttavuuden parantamiseksi ammattiopiston opiskelijoiden läpäisyajoja tuli lyhentää,
opiskelijoiden eroja vähentää sekä opintojen jälkeistä työelämään ja jatko-opintoihin siirty-
mistä yhä paremmin tukea ja seurata.

3.3.3 Keskustelu lähtökohdista ja muutostahdon varmistaminen

Muutosprojekti käynnistettiin helmikuussa 2010 ammattiopiston johtoryhmän kokouksessa.
Muutosprojektin välttämättömyys varmistettiin käymällä yhdessä läpi heikkoja tuloksia, saa-
vuttamatta jääneitä tavoitteita sekä tuloksekasta toimintaa estäviä rakenteita. Vaikeat ja
epäonnistuneet asiat ovat sellaisia, joihin rohkeat johtajat tarttuvat, mutta arat johtajat
mitätöivät erilaisin selityksin tai keskittymällä vain onnistumisiin. (Kotter 1996, 37 - 39.)

Ammattiopiston johtoryhmässä kaikki sitoutuivat muutosprojektiin ja ymmärsivät, että muu-
tos on välttämätön. Se loi hyvän lähtökohdan muutosprojektille, koska muutoksen käynnistä-
minen vaatii sen, että keskeiset henkilöt organisaatiossa ottavat vastuun muutoksen käynnistä-
misestä ja sitoutuvat siihen (Kotter 2009, 11). Kun johtoryhmä kollektiivisesti sitoutuu muu-
tosprojektiin, niin sillä on mobilisoiva vaikutus myös laajemmin. Sitoutuneet johtajat tuntevat
vastuunsa ja pistävät asiat onnistumaan. Muutosprojektin keskeinen haaste onkin, miten muu-
tostahtoa ylläpidetään koko projektin ajan ja miten tuleva organisaatiomalli tukee johdon
kollektiivista sitoutumista ja koko organisaation muutosvalmiutta. (Doz & Kosonen 2008, 59.)
Lisäksi tulee huomioida, että aina on myös olemassa joukko, joka haluaa kaiken pysyvän en-
nallaan, muuttumattomana (Tuomi & Sumkin 2010, 21).

Hyvä asia oli, että muutoksen tekemiseen oli riittävästi aikaa ja muutosprojekti voitiin toteut-
taa monivaiheisesti, keskustellen ja hyödyntäen teoreettisessa viitekehyksessä kuvattua Orga-
nisaation dynaamisen suunnittelun prosessia (kuviot 7). Kävin helmikuussa konsultin kanssa
ensimmäisen keskustelun ammattiopiston tilanteesta ja lähtökohdista sekä tavoitteista ja
aikataulusta. Toimitin hänelle erilaisia dokumentteja tutustuttavaksi mm. Omnian ammat-

tiopiston organisaatorakenne, toimintasuunnitelma, Omnian strategia-asiakirjat, oppaita ja esitteitä. Itse tutustuin Hallitusohjelmaan, Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaan (kesu) ja tulevien uusien tutkinnon perusteiden tavoitteisiin. Kartoitin kehittämistyön pohjaksi valtakunnallista ja alueellista materiaalia, jotka oli hyvä huomioida muutosprojektin lähtökohtina. Tärkeänä osana muutosprojektiin valmistautumista oli kirjallisuuteen perehtyminen ja teoreettisen viitekehyksen muodostaminen. Muutosprojektin alussa tutustuin erityisesti palvelujohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja pohdin opiskelijaa asiakkaana. Tarkastelussa oli kuitenkin laajasti kirjallisuus koskien monipuolisesti johtamista, uusia johtamistrendejä ja organisointia.

Koin tiiviin yhteistyön konsultin kanssa heti alussa hyvänä, kehittämistyötä ohjaavana ja jäsentävänä. Tapasimme säännöllisesti ja keskustelimme lähtökohdista. Organisaation ulkopuolisen henkilön kysymykset ohjasivat kokoamaan kattavan aineiston muutosprojektin käynnistämiseksi.

Muutosprojektin ensimmäinen suunnittelukokous oli 24.3.2010. Kokoukseen osallistui konsultti, minä ja rehtori. Keskustelimme kerätystä aineistosta, esille nousseista ajatuksista ja kuulin rehtorin ajatuksia aiheeseen liittyen. Sovimme muutosprojektin reunaehdoista ja projektin karkeasta aikataulusta. Suunnittelimme, miten varmistetaan riittävä tiedottaminen ja henkilöstön osallistuminen. Onnistumisen varmistamiseksi organisaation tuli ymmärtää muutosprojektin välttämättömyys ja toisaalta mahdollisuudet (Kotter 2009, 11).

Lähtökohta-analyysyjä käytetään perinteisesti strategiatyössä. Niin myös uusissa malleissa, mutta pääpaino ei kuitenkaan ole numeraalisilla tilastoilla ja tuotetulla raporteilla, vaan prosessilla, jonka tavoitteena on muodostaa yhteinen näkemys tulevasta menneisyyteen peilaten. Menetelmää hyödynnettiin myös tässä muutosprojektissa. Keskeistä toimintatavassa on se, ettei asioita tehdä neljän vuoden välein, vaan aina tarvittaessa. Lähtökohta-analyysin laadintaan kannattaa käyttää aikaa ja paljon mitä, kuinka ja miksi kysymyksiä. Aina, kun uutta informaatiota tulee, niin ymmärrys kasvaa. (Jalava & Matilainen 2010, 220.) Edellisissä luvuissa on kuvattu Omnian ammattiopiston historiaa ja nykytilaa. Sen ymmärtäminen on muutosprojektiin lähdeittäessä tärkeintä, ettei toisteta menneisyyden virheitä ja nähdään suunta, minne ollaan menossa. (Jalava & Matilainen 2010, 223.)

Omnian strategiatyön yhteydessä vuonna 2009 oli kartoitettu koko henkilöstöltä toimintaympäristön muutoksiin liittyviä näkemyksiä. Historiaa ja tulevaisuutta peilattiin kysymällä: Mikä on muuttunut vuodesta 2006? Minkälainen on Omnia/oma toimipiste vuonna 2012? Ammattiopiston johtoryhmä ja koulutuspäälliköt olivat yhdessä laatineet henkilöstön tulevaisuuteen suuntaavista vastauksista yhteenvedon strategiatyön yhteydessä. Yhteenvedossa nostettiin esille tulevaisuuden tavoitteita, jotka toteutuessaan vastaisivat Omnian strategian toteutumisi-

seen. Tätä yhteenvedoa hyödynnettiin keskusteluissa muutosprojektin lähtökohtia tarkennettaessa. Otteita yhteenvedosta, johon on kiteytetty henkilöstön tulevaisuuskuva Omnian ammattiopistosta vuonna 2009:

”Omnia mahdollistaa opiskelijoiden yksilölliset opinpolut sekä tarjoaa niihin tarvittavat tukitoimet. Oppiminen tapahtuu vaihtelevissa ympäristöissä monipuolisin opetusmenetelmiä hyödyntäen. ARTomnia on 2012 Etelä-Suomen johtava kulttuurialan nuoriso- ja aikuiskouluttaja. Avoin hyväksyvä ja turvalliseksi koettu Omnia. Henkilöstöllä määrätietoinen sitoutuminen ja vahva pedagoginen osaaminen. Opiskelija oppii työelämän kokonaisuuksia kokemuksellisesti ja yhteistoiminnallisesti osaamista arvostaen. Opettaja toimii osana turvallista toimintaympäristöä luovasti ja kokemuksellisesti. Opintojen tukeminen, joustavuus ja yksilölliset opintopolut korostuvat. Henkilöstön toiminnan lähtökohta on asiakas. Opintojen tukeminen ja joustavat yksilölliset opintopolut korostuvat. Tahtoa ja taitoa kohdata ja ohjata tasavertaisesti erilaisia opiskelijoita. Tutkinto- ja alakohtainen yhteistyö toimii Omnian sisällä. Kirkkonummi on alueen vireä ammatillinen kouluttaja. Työelämäyhteistyön edelleen kehittäminen. Omnia on opiskelupaikkana haluttu ja todistusarvostettu. Omniassa on ohjaava ja kannustava ilmapiiri. Nuorten sujuva liikkuminen yksiköstä toiseen. Hankitun osaamisen tunnustaminen opinnoissa.” (Omnia 2009, yhteenvedo.)

Muutosprojektin ensimmäinen workshop oli 30.3.2010 Omnian ammattiopiston johtoryhmälle. Siellä käytiin keskustelu muutosprojektin lähtökohdista ja tavoitteesta. Seminaari alustettiin käymällä läpi Omnian strategia-aineistosta, johon sisältyi myös yllä lainattu yhteenvedo henkilöstön näkemyksistä tulevaisuuden ammattiopistosta. Alustuksen tavoitteena oli vahvistaa muutostarve ja muutosprojektin välttämättömyys. Yhteenvedon pohjalta käytiin keskustelua tulevaisuuden haasteista ja vahvistettiin yhteistä ymmärrystä muutostarpeesta. Jokaisella oli mahdollisuus samaistua yhteenvedon asioihin ja tarkentaa niitä.

Seuraavaksi tavoitteena oli päästä irti ajattelumalleista, joissa koulutuksen järjestämistä ja organisointia katsottiin toimipisteiden, lukujärjestysten sekä opiskelija- ja henkilöstömäärien kautta. Ajattelun vapauttamiseen käytettiin Oudon etsintä -menetelmää (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 67). Menetelmän tavoitteena oli kiinnittää huomiota rajapinnoilla tapahtuviin ilmiöihin ja tilanteisiin sidosryhmien, kumppaneiden ja asiakkaiden näkökulmista. Tavoitteena oli löytää onnistumisia, uusia ideoita sekä poikkeavia tai jopa pelottavia asioita. Ensimmäiseksi piirrettiin Omnian ammattiopisto fläpille ympyrän muodossa, jonka jälkeen ryhmissä keskusteltiin, mitä toimintaa ja toimijoita rajapinnoilla on. Keskusteluissa esille nousseet asiat kirjataan fläpiin ympyrän reunoille. Jokainen ryhmä esitteli oman tuotoksensa ja esittelyt videoitiin myöhempää käyttöä varten. Lopuksi käytiin yhteinen loppukeskustelu, jossa korostui tärkeänä perusopetuksen ja työ- ja elinkeinoelämän kanssa tehtävä yhteistyö. Johtamis- ja esimiestyön keskittyminen lähiopetukseen tuli selvästi esille. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

Tauon jälkeen ryhmien kokoonpanoa muutettiin ja annettiin uusi tehtävä. Millainen Omnian ammattiopiston organisaatio palvelisi parhaiten vision, strategian ja tavoitteiden toteutumis-

ta sekä edellisellä menetelmällä kuvattua rajapinnoilla tapahtuvaa yhteistyötä? Työskentelyä ei rajoitettu. Menetelmä mahdollisti perinteisten organisaatiokaavioiden piirtämisen, niin myös kävi. Edellisten menetelmien tuomat uudet näkökulmat siirtyivät taka-alalle ja perinteisemmät ajatukset opiskelijamääristä, tutkinnoista ja toimipisteistä nousivat esille. Ottaen huomioon, että organisaatiomuutos tulisi koskemaan meidän jokaisen tulevaa toimenkuvaa, niin subjektiivisuus oli tässä tilanteessa myös inhimillistä. Menetelmän peruskysymys unohtuu, jos jokainen pohtii: Missä laatikossa minä olen vuoden päästä. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

Workshopin aikana saatiin aikaan toivottua keskustelua, joka vahvisti yhteistä muutostahtoa. Lisäksi saatiin avattua perinteistä oppilaitosmaailmaa enemmän ulkoisiin sidosryhmiin päin, ja saatiin muodostettua karkea aihio niistä asioista, jotka organisoitumisessa pitää ehdottomasti ottaa huomioon. Alla olevassa kuviossa 13 on kiteytettynä seminaaripäivän ohjelma.



Kuvio 13: Johtoryhmän workshopin kulku 30.3.2010

Kuvion 13 mukainen ohjelma toteutui muilta osin, mutta toimintasuunnitelman laadinta jäi kesken. Toimintasuunnitelman laadintaan ei saatu päivästä tarpeeksi eväitä. Organisaatiomallien suunnittelua olisi pitänyt enemmän ohjeistaa, jotta työskentelyyn olisi enemmän vaikuttanut aiemmassa keskustelussa esille nousseet johtamisen laajemmat näkökulmat, Omnian strategiset tavoitteet ja Omnian ammattipiston tulosten parantaminen.

Muutosprojektin ensimmäisessä vaiheessa keväällä 2011 oli pohdittu lähtökohtia ja kirkastettu tavoitetta. Oli tehty paljon työtä, mutta vain vähän päätöksiä. Se oli hyvä ja poikkeuksellinen asia. Nopeasti heti jo muutosprojektin alussa, olisi moni halunnut laittaa organisaatiopalikat uuteen järjestykseen, ilman tarkempaa pohdintaa. Keskiössä kuitenkin suunnitelmallisesti pidettiin sitä, miten muutoksella saadaan vaikutuksia parempiin tuloksiin. Keskustelu muutoksen käynnistämiseksi oli avattu. ”Talon tapa” johtaa oli nostettu yhteiseen keskusteluun, oli annettu lupa epäillä. (Doz & Kosonen 2008, 282.)

3.4 Yhteinen näkemys suunnasta ja tavoitteista

Lähtökohdista käydyin keskustelun ja muutostahdon varmistamisen jälkeen voitiin siirtyä seuraavaan toimintatutkimuksen sykliin, joka on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14: Haasteiden ja muutosten määrittelystä muutostahdon levittämiseen

Tässä alaluvussa kuvataan kuvion 14 prosessia ja niitä menetelmiä, joilla määriteltiin muutosprojektille haaste eli luotiin yhteinen näkemys suunnasta sekä määriteltiin muutokset ja konkreettisia tavoitteita, joilla myös henkilöstön saisi vakuutettua (Kotter 2009, 11; Jalava & Matilainen 2010, 227).

3.4.1 Haasteiden nimeäminen

Kun muutosprojektin lähtökohtien kartoituksen jälkeen alkaa keskustelu toiminnan suunnasta, niin ensimmäiseksi on hyvä määrittää ratkaistava haaste. Yleisempi käsite Jalavan ja Matilaisen (2010) käyttämälle haasteelle on visio tai toiminta-ajatus. En halunnut kuitenkaan niitä käyttää, koska Omnian visio ja toiminta-ajatus huomioitiin muutosprojektissa jo lähtökohtaisesti. Haaste sopi muutenkin hyvin käytettäväksi muutosprojektissa, jossa haettiin muutosta ja ratkaisuja. Muutosprojektille piti löytää haaste, jonka ratkaiseminen veisi Omnian ammatitopistoa kohti Omnian visiota. Haasteen tulisi olla selkeä, ymmärrettävä ja inspiroiva, jopa tunteisiin vetoava. Haasteen tulisi olla mielellään suuntautunut asiakkaaseen päin. (Jalava & Matilainen 2010, 227.)

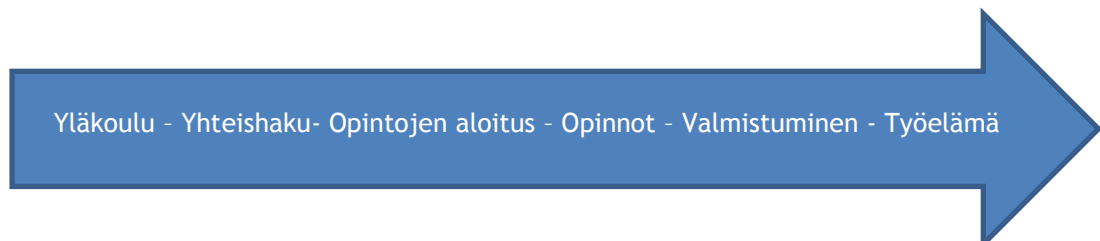
Muutosprojekti eteni 9.4.2010 workshopilla, johon osallistuivat minun lisäksi konsultti, rehtori ja ohjauspalveluiden johtaja. Kokouksen tavoitteena oli hahmottaa muutosprojektin suuntaa ja tavoitteita 30.3.2010 kerätyn aineiston perusteella. Yhteinen reflektointi aineiston pohjalta toi uusia ajatuksia ja ohjasi meitä ryhmänä yhteiseen suuntaan. Erityisesti työ- ja elinkeinoelämän kanssa tehtävä yhteistyö nousi tässä kokoontumisessa vahvasti esille. Muutosprojektin yhdeksi haasteeksi tai ainakin keskeisesti huomioitavaksi asiaksi nousi:

”Miten työelämäyhteistyötä tulisi johtaa ja miten organisoinnilla paremmin tuettaisiin työelämälähtöisen koulutuksen kehittymistä?” (Omnia 2010, keskustelu 30.3.2010)

Haasteen nimeäminen ei ollut helppoa. Vasta useampien kokoontumisten jälkeen työskentely tuotti tulosta. 5.5.2010 työskentelimme konsultin kanssa kahdestaan. Käytössämme oli koko kerätty aineisto. Analysoimme aineistoa keskustellen ja nostoen keskeisiä asioita esille. Aineistoa läpikäydessä nousi asiakasnäkökulma yhä uudelleen ja vahvemmin esille.

”Miten organisaation prosessit saadaan kohtaamaan ja palvelemaan paremmin asiakaan prosessi?” (Omnia 2010, keskustelu 5.5.2010)

Luonnostelin keskustelujen pohjalta edellä mainittujen näkökulmien pohjalta asiakasprosessin uuden organisaation lähtökohdaksi kuvion 15 mukaisesti.



Kuvio 15: Luonnos asiakasprosessista organisaation muutoksen lähtökohdaksi

Asiakasprosessi kuviossa 15 pitää sisällään peruskoululaisen, joka pohtii vielä jatko-opintoja ja hänen siirtymisensä opiskelijana vaihe vaiheelta valmistumisen kautta työelämään ammattilaiseksi. Näkökulman muutos oli merkittävä, koska nykyinen organisoituminen ja johtaminen keskittyivät pääasiassa opintojen organisointiin ja johtamiseen, joka on vain yksi vaihe tässä kokonaisvaltaisessa asiakasprosessissa.

Kun ammattiopiston toiminta nähdään ensisijaisesti palveluna opiskelijalle, niin sen prosessit pitää saada kohtaamaan opiskelijan prosessi mahdollisimman kattavasti ja mahdollisimman monella organisatorisella tasolla. Prosessien kohtaaminen eri vaiheissa sekä jatkuvan ja luotettavan käyttäjätiedon kerääminen ovat lähtökohtana asiakkaan haasteiden ja piilevien tarpeiden ymmärtämiselle. Edistyneimmät yritykset rakentavat kokonaisvaltaisia asiakasymmärrysprosesseja, jotka yhdistävät yrityksen ja asiakkaan prosessit ja kokoavat eri lähteissä syntyvän käyttäjätiedon, jalostavat sen sekä jakavat päätöksenteon käyttöön. (Arantola & Simonen 2009, 3 - 4, 27 - 32.)

Menestyneet yritykset ovat tutkitusti onnistuneet optimoimaan prosessinsa niin, että lisäarvoa tuottamattomat toiminnot on poistettu tai niitä on merkittävästi vähennetty. Toiminta asiakasrajapinnassa on eri tilanteiden mukaan sopivan joustavaa ja lähtee asiakkaiden tarpeista sekä vastuujako on selkeästi määritelty ja työskentely ja yhteistyö sujuvat saumattomasti. Henkilö on osaavaa ja aktiivisesti hyödyntää ja jakaa osaamistaan muiden kanssa. Tiedon jakaminen ja hankinta on menestyneissä yrityksissä purettu selkeäksi ohjelmaksi ja sitä tukee toimiva järjestelmä. Samoin palautteen antamiseen on selkeä ohjelma, jonka mittareina ovat kriittisimmät menestystekijät, joiden ansiosta henkilöstö auttaa toinen toisiaan onnistumaan

omissa tehtävissään. Lisäksi asiantuntijat ovat ratkaisevassa roolissa päätöksen teossa. (Selin & Selin 2005, 102 - 103.)

Valmisteluryhmän workshopissa 12.5.2010 tutustuttiin muutosprojektin aikana tuotettuun aineistoon uuden asiakasnäkökulman pohjalta. Päivän tavoitteena oli keskustella asiakasnäkökulman hyödyntämisestä organisaation uudistamisessa ja yhdessä kuvata prosessi tarkemmin huomioiden asiakkaan prosessin lisäksi rajapinnoilla työskentelevät henkilöstöryhmät. Keskustelua ohjattiin seuraavilla kysymyksillä: Pohdi asiakkaan polkua. Mitkä vaiheet siinä ovat kriittistä ja miksi. Ketkä työskentelevät rajapinnoilla? Mikä rajapinnoilla on kriittistä? Mitä tietoa asiakkailta kerätään? Mistä tiedämme että onnistumme? Keskustelun kuluessa asiakasnäkökulma hyväksyttiin muutoksen keskeiseksi haasteeksi ja ohjaavaksi näkökulmaksi uuteen johtajuuteen ja toimintakulttuuriin. Workshopissa keskusteltiin ja luonnosteltiin kuvion 15 asiakasprosessia eteenpäin. Lopputuloksena asiakasprosessi jaettiin kuvion 16 mukaisesti kolmeen päävaiheeseen.



Kuvio 16: Opiskelijan ammattiin valmistumisen prosessin kolme vaihetta

Kuviossa 16 nousee esille kolme tärkeää vaihetta asiakkaan polussa, jotka tuli erityisinä huomioita johtamisessa, organisoinnissa ja kehittämisessä. Yhteisen keskustelun kautta muodostuivat opiskelijan prosessin tulo-, olo- ja lähtövaiheet. Tyytyväinen asiakas eli opiskelija, nousi muutoksen tärkeimmäksi ratkaistavaksi haasteeksi.

3.4.2 Muutostarpeiden ja -alueiden määrittely

Valmisteluryhmän workshopissa 21.4.2010 pohdittiin organisaation ja johtamisen tärkeimpiä muutostarpeita ja -alueita (Jalava & Matilainen 2010, 228). Apuna käytettiin tuttua kysymystä: Miten varmistetaan, että ammattiopiston uusi organisaatio toteuttaa Omnian strategiaa mahdollisimman hyvin? Minkä asioiden tulee muuttua? Kaikilla osallistujilla oli erilaisia näkemyksiä ratkaistavista asioista, niiden kiireellisyydestä ja tärkeydestä. Ajatukset haluttiin koota yhteen ja käydä niistä keskustelu käyttäen tukena siihen soveltuvaa menetelmää. Tärkeäksi katsotut asiat kirjattiin pareittain tarkoitukseen soveltuville korteille. Lisäksi korttiin kirjattiin ratkaisuun keskeisesti vaikuttavia seikkoja, kuten esim. vastuhenkilö, työryhmä, tarvit-

tavat resurssit ym. Kun kortit oli kirjattuna, ne vietiin fläpille, jossa kuvan 1 mukaisesti kulki vaaka-akselilla aika ja pystyakselilla tärkeys. (Omnia 2010, muistiinpanot.)



Kuva 1: Ratkaistavien asioiden sijoittuminen tärkeys- ja kiireellisyysakselilla

Kun kaikki kortit olivat fläpillä kuvan 1 mukaisesti, saman sisältöiset tai lähellä toisiaan olevat kortit yhdistettiin. Sen jälkeen käytiin keskustelua priorisoinneista, kunnes kaikilla on yhteinen näkemys asioiden tärkeydestä ja toisaalta kiireellisyydestä. Asioiden priorisointi edellyttää kokonaisuuden ymmärtämistä ja kykyä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Jokaisen mielipide tarpeista, syistä ja realismuudesta on arvokas. (Jalava & Matilainen ym. 2010, 229, 231.)

Tapaamisen lopuksi sovimme asioiden eteenpäin viemisestä siltä osin, kuin se oli valmisteluryhmässä mahdollista, muilta osin asiat siirtyivät johtoryhmään käsiteltäviksi. Menetelmän kautta saimme muodostettua tärkeitä muutosprojektissa huomioitavia osatavoitteita. Jalava ja Matilainen (2010, 229) käyttää näistä käsitettä dynaamiset ankkurit. Dynaamiset ankkurit ovat muutosprojektin kuluessa toteutuvaa aktiivista toimintaa, näkyviä tuloksia, joiden avulla henkilöstön on helpompi kiinnittyä laajempaan nimettyyn haasteeseen. Kotter (2009, 11) käyttää samasta asiasta käsitettä muutosprojektin kuluessa saavutettavat nopeat tulokset, joilla voidaan ”vaimentaa arvostelu ja riisua kyynikot aseista”.

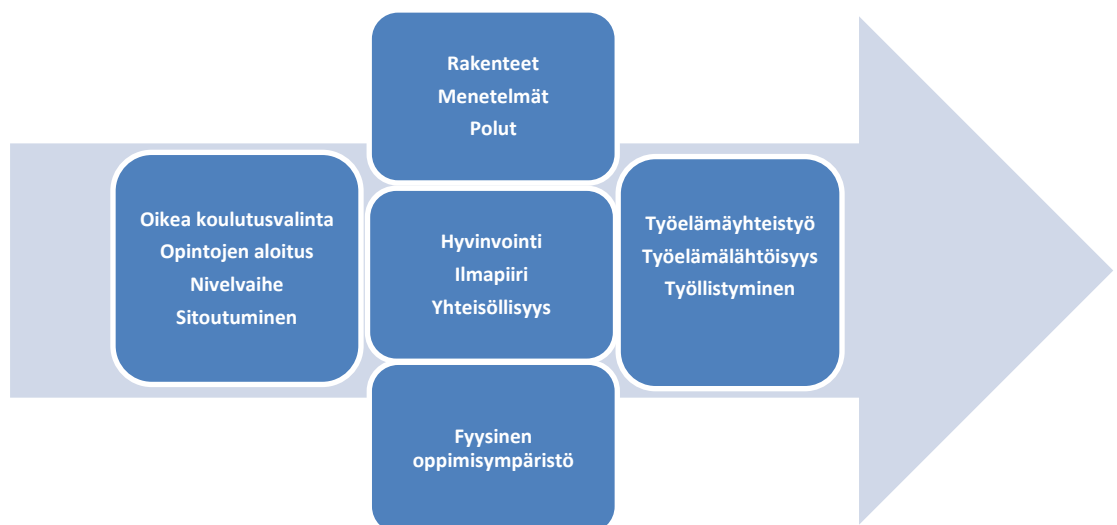
Työskentelyä jatkettiin johtoryhmän workshopissa 27.4.2010. Kokouksessa haluttiin edelleen kartoittaa muutostarpeita ja laajemmin tärkeimpiä kehittämisalueita. Kokoontumisessa halut-

tiin myös nostaa keskusteluun nykyiset toimintamallit. Oli tärkeää varmistaa, ettei liiallinen itseyytyväisyys vallitseviin toimintamalleihin haittaa muutoshalua. (Kotter 2009, 16.)

Workshopissa annettiin jokaiselle johtoryhmän jäsenelle tehtäväksi kirjata vähintään kolme asiaa, jotka nykyorganisaatiossa toimivat hyvin ja jota tulisi tulevassa organisaatiossa vahvistaa. Toisena kysymyksenä kirjataan päinvastoin, eli mikä ei toimi ja mikä pitää uudelleen organisoida. Työskentelyn jälkeen jokainen kertoi sanallisesti yhden tärkeimmän asian kummastakin kysymyksestä ja kaikki kirjalliset vastaukset kerättiin, kirjoitettiin puhtaaksi ja vietiin yhteiselle verkkoalustalle. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

Valmisteluryhmä kokoontui 29.4.2010 aiheenaan: Mitä odotuksia ja näkemyksiä Omnian sisällä meillä on. Tavoitteena oli edelleen hahmottaa paremmin sitä haastetta, joka ohjaisi muutosprojektin toteuttamista. Workshopissa hyödynnettiin ryhmissä kerättyä aineistoa sekä avainhenkilöhaastatteluissa kerättyä tietoa (kuntayhtymän johtaja, kehittämisjohtaja ja aikuisopiston johtaja). Keskustelun apukysymyksinä käytettiin mm. seuraavia: Millaiselta haluamme näyttää opiskelijoiden silmissä? Millaiselta haluamme näyttää yritysten/työelämän silmissä? Miltä haluamme näyttää sidosryhmien ja yhteistyökumppanien silmin? Millaista yhteistyön tulisi olla Omnian sisällä? Millaiset ovat Amon tarpeet sisäisten palvelujen suhteen? Keskustelussa ja yhteenvedossa asiakas/opiskelijänäkökulma korostui edelleen. Eryteisesti nivelvaiheiden haasteet ja asiantuntijaryhmyinen yhteistyön merkitys korostui. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

Työryhmätyöskentelyissä muutos- ja kehittämistarpeita hahmoteltiin asiakasprosessin näkökulmasta. Keskiössä olivat asiat, jota eivät olleet riippuvaisia koulutusaloista eivätkä tutkimuksista. Valmisteluryhmän tuotoksen pohjalta on laadittu seuraava kuvio 17.



Kuvio 17: Luonnos kriittisistä kehittämisalueista asiakkaan prosessin näkökulmasta

Kuviossa 17 on pohjalla sama nuoli, kuin kehittämisprosessin kahdessa edellisessä vaiheessa. Projektin edetessä ajatus kehittyi ja sai uutta sisältöä. Yhteisen keskustelun kautta muodostuivat kriittiset kehittämisalueet asiakasprosessin tulo-, olo- ja lähtövaiheen mukaan.

3.5 Tavoitteita tukevan toiminnan organisointi

Haasteiden nimeämisen jälkeen oli aika keskustella niistä keinoista, joilla haasteeseen vastattiin kuvion 18 mukaisesti.



Kuvio 18: Organisaation toiminnan ja riippuvuuksien suunnittelusta muutostahdon ylläpitämiseen

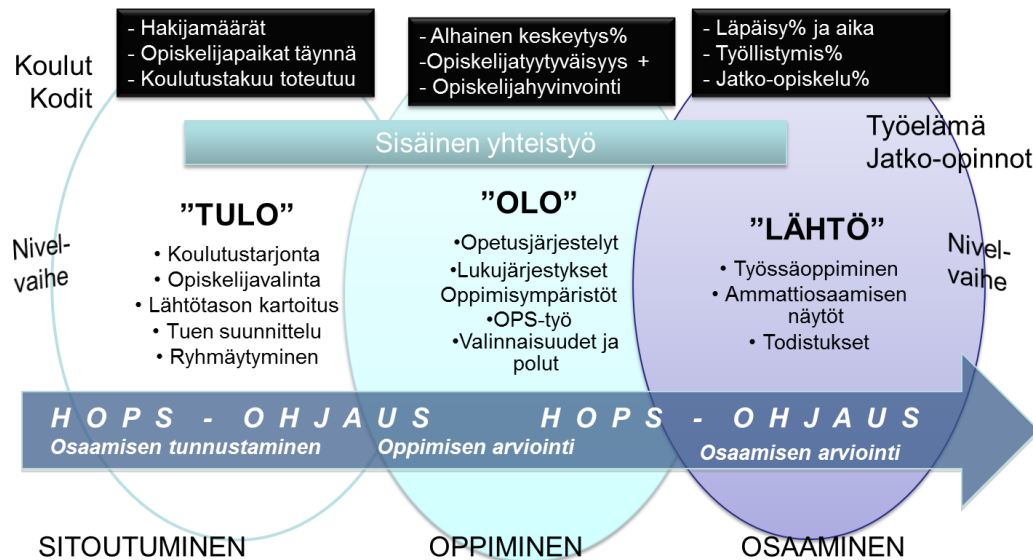
Alaluvussa kuvataan kuvion 18 mukaisesti viimeistä muutosprojektin vaihetta, jossa määritellään sitä, minkälainen johtaminen ja organisointi ohjaavat toimintaa kohti asetettuja päämääriä. Keskeistä tässä vaiheessa on myös muutostahdon ylläpitäminen tukemalla koko organisaation osallistumista suunnitteluun ja varmistamalla selkeitä lyhyen aikavälin tuloksia. (Jalava & Matilainen 2010, 230; Kotter 2009, 11.)

3.5.1 Suunnitelmien toimeenpano

Muutostavoitteiden asettamisen jälkeen oli aika siirtyä keinojen suunnitteluun. Kysymys kuuluu tässä vaiheessa muutosprojektia yksinkertaisesti: Miten tämä suunnitelma toteutetaan. Tämä oli se vaihe, johon monet organisaatioissa olisi halunnut siirtyä heti alussa eli suunnitelmaan organisaation rakennetta.

Toiminnan suunnittelun lähtökohtana oli keskeisesti se, miten muutosprojektin myötä tuetaan ammattipistoa tavoitteiden saavuttamisessa ja haasteeseen vastaamisessa. Organisaation mekanismi pitää suunnitella tavoite- ja tehokkuusmallin mukaisesti, eikä niin, että toimintaa pääsee ohjaamaan tavoite säilyttää saavutettu tila. (Harisalo 2008, 17; Drucker 2008.) Lisäksi piti edelleen muistaa, että suunnitelma on tärkeää laatia mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa, jotta se voitiin esittää henkilöstölle, päättäjille ja sidosryhmille ymmärrettävästi ja tuloksellisesti. Tärkeää oli saada esityksen myötä synnytettyä aitoa keskustelua. (Jalava &

Matilainen 2010, 30.) Minulle oli luontevaa jatkaa esityksen laadintaa visuaalisesti. Täydensin kuviota 17 muilla projektin aikana esille nousseilla keskeisiksi määritetyillä asioilla ja lopputulos on esitettyä kuviossa 19.



Kuvio 19: Esittelykuva uuden organisaation lähtökohdaksi

Kuvio 19 kuvaa vasemmalta oikealle opiskelijan ammattiin valmistumisen prosessia. Siinä yhdistyvät ammattiopiston keskeinen toiminta, toiminnan tavoitteet ja mittarit. Ensimmäisen eli tulo-vaiheen tavoitteena on opiskelijan sitoutuminen opintoihin, toisen vaiheen oppiminen ja kolmannen eli lähtö-vaiheen tavoite on varmistaa osaaminen. Kuvion yläreunassa mustalla pohjalla on mittarit, jolla kunkin vaiheen tuloksellisuutta voidaan mitata. Kaikki vaiheet läpäisevän nuolen tarkoituksena on korostaa jokaisen opiskelijan yksilöllisyyden huomioon ottaminen opintojen suunnittelussa, oppimisen tukemisessa sekä arvioinnissa. Kaikki kuvion seikat ovat riippumattomia koulutusalaista ja toimipisteestä. Nämä asiat olivat niitä asioita, joita näimme tärkeäksi johtaa yhtenäisin linjauksin ja kehittää tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

3.5.2 Henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen muutokseen

Tiedottaminen pitää olla avointa, mutta vastuullista. Koimme, että valmistelutyö oli siinä vaiheessa, että oli aika lähteä levittämään muutosta laajemmin henkilöstölle (Kotter 2009, 11). Jokainen johtoryhmän jäsen oli osaltaan tärkeässä roolissa tavoitteen kirkastamisessa omalle henkilöstölleen, mutta tärkeää olivat myös laajemmat tilaisuudet, joissa asiat

kuullaan samaan aikaan ja saman sisältöisenä ilman tietoa välittävien henkilöiden tulkintavalttaa (Jalava & Matilainen 2010, 39).

Infotilaisuus 1.6.2010 oli tärkeä avaus henkilöstön tiedottamiselle. Infon teemana oli: Kaikille annetaan mahdollisuus arvioida kaikkea toimintaa. Ajatuksessa korostui se, että muutos ei koske ainoastaan ammattiopistoa nykymuodossaan, vaan kaikkea toimintaa, joka koskee ammattiin opiskelevaa nuorta. Henkilöstölle esiteltiin uuden organisaation lähtökohdaksi kuvio 18, kerrottiin muutokseen liittyvä aikataulu sekä kerrottiin mahdollisuuksista vaikuttaa tulevaan muutokseen. Jokaiselta Omnian henkilöstöryhmältä/yksiköltä pyydettiin näkemyksiä ja ajatuksia ammattiopiston organisaation kehittämisestä asiakkaan näkökulmasta. Oli perustettu s-posti omnia2011@omnia.fi, jonne henkilöstöä pyydettiin lähettämään kysymyksiä ja ajatuksia muutokseen liittyen.

Ammattiopiston johdon ja esimiesten seminaarissa 10. - 11.6.2010 keskusteltiin koulutuspäälliköiden näkemyksistä. Heidän näkemyksensä opettajina ja opettajien lähiesimiehinä olivat tärkeitä. Keskustelua vietiin eteenpäin asiakasnäkökulman kautta. Mitkä asiat estävät ja mikä tukevat asiakkaan kokeman arvon muodostumista. Keskustelu edisti jo sinällään yhteisen tavoitteen kirkastamista, mutta toi esille myös näkemyksiä lähiesimiehen tehtävästä ja haasteista. Aineisto lisääntyi ja työskentely sai uusia tärkeitä näkökulmia. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

Omnian ammattiopiston nelivuotisen historian ensimmäinen koko henkilöstön tilaisuus järjestettiin 24. - 25.9.2010 Vierumäellä. Ammattiopistossa oli lähes 400 henkilöstön jäsentä, siksi yhteisiä tilaisuuksia oli ollut haastava järjestää jo ainoastaan tilojenkin vuoksi. Tilaisuuden keskeisenä aiheena oli lisätä yhteisöllisyyttä ja kirkastaa ammattiopiston perustehtävää sekä tulevaisuuden tavoitteita, joihin muutosprojektin avulla haettiin ratkaisuja. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

Ennen tilaisuutta henkilöstölle oli suunnattu laadullista tietoa kartoittava kysely (liite 2), liittyen opiskelijan prosessin kehittämiseen projektissa määritellyn kolmen vaiheen mukaisesti. Kyselyn tavoitteena oli lisätä vastaajien ymmärrystä asiakasprosessista ja sen monitahoisuudesta sekä kerätä henkilöstön näkemyksiä muutosprojektin jatkotyöskentelyyn sekä toiminnan yleiseen kehittämiseen. Tilaisuuden työskentelyssä hyödynnettiin henkilöstön tuottamaa aineistoa. Aineistosta oli otettu nostoja päivien esityksiin ja vastaukset olivat luettavissa seinillä. Tilaisuudessa esiteltiin organisaation lähtökohdaksi laadittu esitys (kuvio 19). Paneelikeskustelussa henkilöstö sai esittää kysymyksiä johdolta muutosprojektista ja muista ajankohtaisista aiheista. Tilaisuudessa rehtori vahvisti konkreettisia asioita, jotka tulevat organisaatiomuutoksen myötä muuttumaan, mutta myös toi erittäin vahvasti esille, mitä asioita ei olla muuttamassa. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

Lyhyen aikavälin uudistukset olivat seminaarissa myös tärkeässä roolissa. Niillä haluttiin vahvistaa henkilöstön uskoa, että uudistuksia on tulossa eikä vain lupauksia. Lisäksi tavoitteena oli muutostahdon vahvistamisen lisäksi katkaista turhaa hämmennystä aiheuttavilta huhuilta siivet. (Kotter 2009, 11). Seminaarissa käytiin läpi organisaatioon vaikuttavien muutosten aikataulu.

Heti seminaarin jälkeisinä viikkoina järjestettiin henkilöstölle kaikissa toimipisteissä keskustelutilaisuudet, joissa pystyttiin edelleen perustelemaan muutostarpeita, vastaamaan kysymyksiin ja saamaan uusia ideoita. Kaikki esille nousseet asiat dokumentoitiin ja hyödynnettiin jatkotyöskentelyssä. Tärkeää oli tarttua myös kuulemistilaisuuksissa nousseisiin aiheisiin, jotka olivat akuutteja ja nopealla aikataululla selvitettävissä. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

3.5.3 Riippuvuudet lisäämään kollektiivisuutta

Organisaatorakenteiden riippuvuussuhteet ovat tärkeitä yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Dozin ja Kososen (2008, 253) mukaan mitä vähemmän pystysuorien organisaatorakenteiden välillä on riippuvuussuhteita, sitä vähemmän on tarpeellista sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja sen sijaan keskitytään vahvistamaan oman yksikön toimintaa. Tämä mekanismi voi näkyä johtoryhmän tasolla siten, ettei sitouduta yhteisiin linjauksiin vaan ensisijaisesti puolustetaan tai ajetaan omien vastuualueiden asioita. Seuraavalla hierarkian tasolla se voi näkyä keskijohdon omina toimintatapoina ja omina linjauksina. Kun vielä opettajat, saatuaan erilaisia ohjeita lähiesimiehiltään, toimivat asiantuntijoina omien näkemystensä pohjalta, niin yhteinen ohjaava tavoite on varsin hämärtynyt. Riippuvuussuhteiden puuttuminen voi näkyä myös välintämättömyytenä yhteisiin asioihin.

Ennen tarkempaa organisoitumista tuli ensimmäiseksi pohtia, millä keinoilla Omnian ammattipistoon saadaan mahdollisimman hyvin yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut johtoryhmä (Doz & Kosonen 2008; Kotter 2009). Toisaalta pohdittiin, miten voidaan toteuttaa dynaamisen johtamisen mahdollistava organisoituminen (Jalava & Matilainen 2010). Kuten muutosprojekti tarvitsee sitoutuneen ohjausryhmän, niin jatkuvan muutoksen johtaminen ammattipistossa tarvitsee sitoutuneen johtoryhmän. Tässä vaiheessa muutosprojektia suunnittelu ei ollut henkilösidoista, vaan yhteisissä keskusteluissa pohdittiin rakenteellisia keinoja johtoryhmän sitouttamiseksi toisiinsa ja koko organisaation toiminnan kehittämiseen.

Projektin aikana käydyt keskustelut ja työstetyt aineistot ohjasivat organisoitumisen suunnittelua. Työskentelyä tuki aiemman luvun teoreettinen viitekehys. Seuraavat asiat muiden muassa huomioitiin, kun viimeisteltiin valmisteluryhmän esitystä uudeksi organisaatiomalliksi:

"Organisaatiomuutoksen vuoksi ei vähennetä, eikä lisätä henkilöstöä", "Johtotehtävät ovat laaja-alaisia yli toimipiste- ja koulutusalarajojen", "Johtotehtävissä toimiville nimetään ammattiopistotasoinen kehittämisalue", "Esimiestehtävissä toimivat kokonaistyöajassa, lähtökohtaisesti ei opetusta", "Ammattillisten opettajien esimiehet sijoittuvat mahdollisimman lähelle opetusta", "Opetussuunnitelmavastuut määritellään ammattiopistotasoisesti", "ATTO -aineita johdetaan keskitetyksi", "Valmistavia koulutuksia johdetaan keskitetyksi", "Ohjaus, opiskelijahuolto ja opintotoimistopalvelut organisoidaan opiston sisään, mutta niitä johdetaan keskitetyksi", "Työelämäyhteyksiä ja niiden johtamista parannetaan", "Opiskelijaksiottaminen ja siihen liittyvät sidosryhmät huomioidaan johtamisessa", "Opetuksen, ohjauksen ja tuen yhteistyötiimejä" vahvistetaan matriisissa" (Omnia 2010, esittelymateriaali 2.11.2010.)

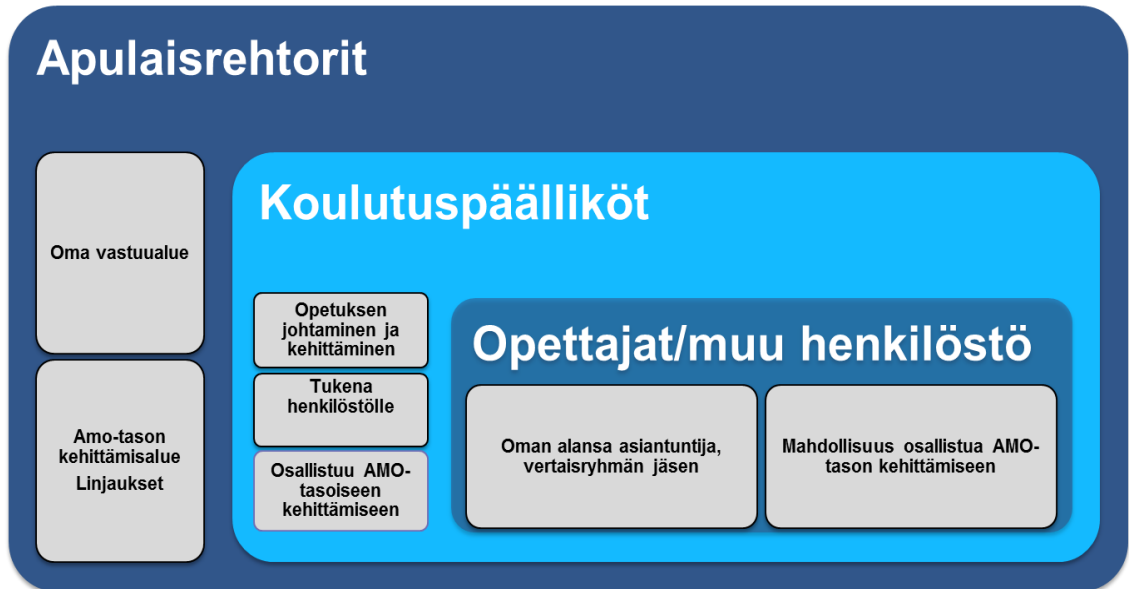
Tässä vaiheessa esityksen laatiminen oli jo suhteellisen helppoa. Perustellut lähtökohdat tukivat esityksen laadintaa. Ainoastaan pienten toimipisteiden osalta suunnittelu oli haastavaa, koska lähiesimiesten ei haluttu jakautuvan useampaan toimipisteeseen. Toisaalta haluttiin keskittää tiettyjen perustutkintojen johtamista, riippumatta toimipisteistä. Lopulta tehtiin kompromisseja.

Muutosprojektissa laadittu esitys uudeksi johtamis- ja organisoitumismalliksi luovutettiin kuntayhtymänjohtajalle lokakuussa 2010. Laadittu esitys ei ottanut kantaa henkilöihin. Esityksessä esitettiin viittä apulaisrehtoria kahdeksan koulutusjohtajan tilalle, jokaiselle apulaisrehtorille esitettiin vastuualuetta, jotka koskivat useamman toimipisteen toimintaa. Lisäksi heille kaikille esitettiin ammattiopistotasoinen kehittämisaluetta ja tiettyjen koulutusalojen kehittämisvastuuta. Kaikille koulutusaloille yhteisten toimintojen organisointia matriisissa haluttiin vahvistaa. Uusina asiantuntijaryhminä esitettiin organisoitavaksi ammattitaitoa täydentävien tutkinnon osien opettajat (atto) ja valmistavien koulutusten henkilöstö. Opiskelijan ohjaus- ja tukipalvelut esitettiin siirrettäväksi Omnian palveluyksiköstä ammattiopiston organisaatioon, mutta organisoituminen toivottiin säilyvän edelleen matriisina. Koulutuspäälliköiden määrää esitettiin pienennettäväksi kymmenellä, mutta heidän tehtävänsä esitettiin muutettavaksi osa-aikaisesta esimiehestä kokoaikaiseksi. Koulutuspäälliköille jaettiin opetussuunnitelmavastuu tutkinto- tai koulutusohjelmakohtaisesti ammattiopistotasolla. Lisäksi heidät esitettiin nimettäväksi ammattiopistotasoihin apulaisrehtorien johtamiin kehittämisryhmiin, jonka toimintaan he aktiivisesti osallistuisivat. Opettajien kanssa tiiviimpään yhteistyöhön haluttiin opinto-ohjaaja, opintosihtööri, erityisopetuksesta vastaava, kuraattori ja terveydenhoitaja sekä koulutuspäällikön roolia tämän toiminnan organisoinnissa korostettiin. Nämä moniammattilliset tiimit toimisivat perustutkinnoittain tai koulutusohjelmittain ja tukisivat aikaisempaa tiiviimmässä yhteistyössä opiskelijoiden opintojen läpäisyä. Koko henkilöstön mahdollisuuksia osallistua ammattiopistotasoiseen kehittämistyöhön haluttiin tukea rakenteita ja yhteisiä foorumeita kehittämällä. (Omnia 2010, muistiinpanot.)

Ammattiopiston henkilöstölle järjestettiin tiedotustilaisuus 2.11.2010. Tilaisuudessa kuntayhtymän johtajan johdolla esitettiin linjaukset ammattiopiston uudelleen organisoitumiseksi.

Omnian johto on päättänyt toteuttaa organisaatiomuutosprojektin noudatellen muutosprojektissa toteutettua esitystä, jonka perusteella oli laadittu tiedotustilaisuuden dioihin seuraava kuvio 20.

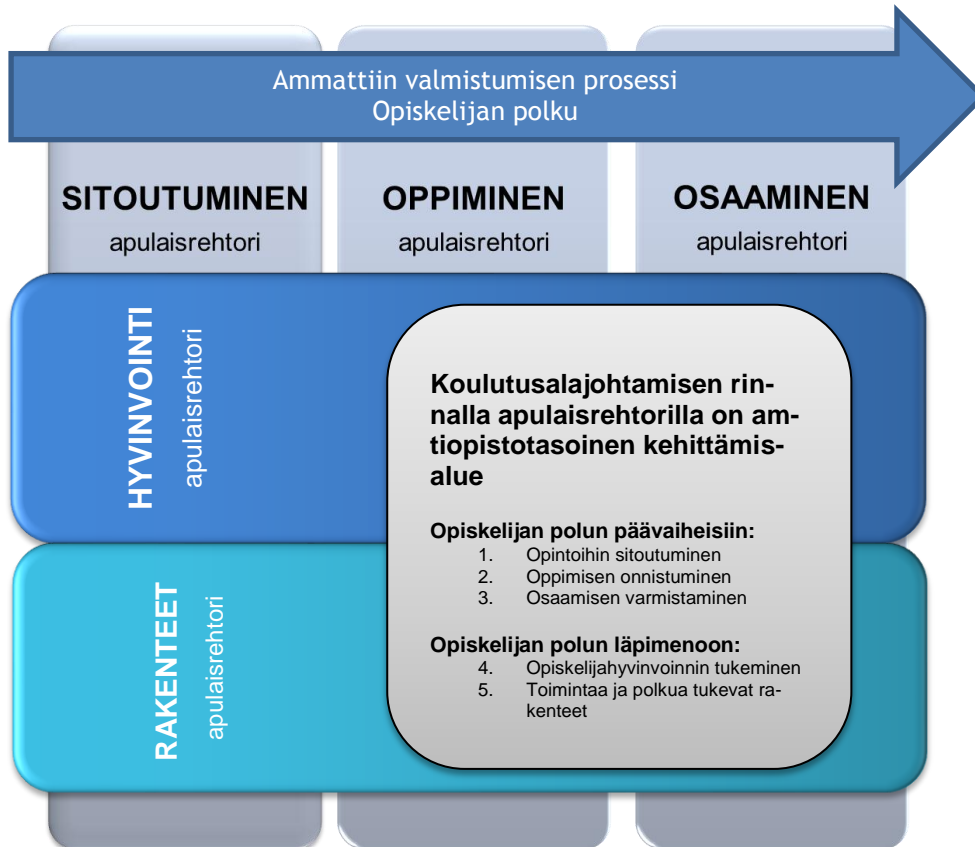
Yhtenäinen ammattiopisto, jota johtaa rehtori



Kuvio 20: Omnian ammattiopiston uuden organisoitumismallin pääperiaatteet (Omnia 2010, esittelymateriaali 2.11.2010)

Kuvio 20 tuo hyvin esille ajatuksen siitä, että muutoksen jälkeen jokainen ammattiopiston jäsen organisaation eri tasoilla osallistuu ammattiopiston kehittämiseen. Koulutuspäälliköiden roolia opettajien ja muun henkilöstön lähihenkilönä korostetaan, mutta ammattiopistotasoinen kehittäminen on myös nostettu näkyviin. Apulaisrehtorien rooli johtoryhmän jäsenenä ja ammattiopistotasoinen asioiden kehittäjänä ja koordinoijana korostuu. Apulaisrehtoreiden oma vastuualue ei perustu toimipisteisiin vaan koulutusaloihin, joiden koulutusta toteutetaan useammassa toimipisteessä.

Kuviossa 20 esitetty apulaisrehtorien ammattiopistotasoinen vastuualue laajentaa apulaisrehtorin toimenkuvaa koskemaan koko ammattiopistoa. Kuvioista voi nähdä elementit, jotka toimiessaan mahdollistavat dynaamisen johtamisen sekä tukee johtoryhmän kollektiivisuutta. Apulaisrehtorien ammattiopistotasoiset kehittämisalueet opiskelijan polun mukaisesti oli suunniteltu jaettavaksi apulaisrehtoreittain kuvion 21 mukaisesti.



Kuvio 21: Apulaisrehtoreille nimetyt ammattipistotason kehittämisalueet (Omnia 2010, esitelymateriaali 2.11.2010)

Kuviosta 21 voi nähdä, että apulaisrehtorien kehittämisalueet on nimetty opiskelijan polun mukaisesti. Matriisina ovat opiskelijajhyvinvointi ja opiskelijanpolkua tukevat rakenteet. Kehittämistoiminnan organisointi oli suunniteltu niin, että apulaisrehtorien alaisuudessa toimivat koulutuspäälliköt nimetään näille kehittämisalueille. Opettajien osallistuminen kehittämis-toimintaan perustuisi mahdollistamiseen, ei pakkoon. Perinteisten kokousten sijasta suunniteltiin ideointifoorumeita netissä, keskustelutilaisuuksia ja tarpeen mukaan tiettyihin asioihin nimetyt kiinteämmät työryhmät. (Omnia 2010, muistiinpanot.) Kehittämisalueiden tarkoituksena oli lisätä organisaation yhteistä keskustelua strategisesti tärkeistä asioista eli luoda tulkinfaorumeja organisaation nivelkohtiin (Mäki & Saranpää 2010, 7).

Uuden johtamis- ja organisoitumismallin pohjalta kuntayhtymän johtaja teki päätöksen (liite 3), sisäisen rekrytoinnin käynnistämiseksi marraskuussa 2011. Rekrytointi ajoitettiin niin, että uusi johtoryhmä ja uudet koulutuspäälliköt ehtivät kevätlukukauden perehtymään tehtäväänsä, ennen uuden organisaation virallista aloituspäivää, joka oli 1.8.2011. Ammattiopistotason kehittämisryhmien käynnistäminen kirjattiin vuoden 2012 toimintasuunnitelmaan (liite 4).

4 Pohdinta ja arviointi

Luvun tavoitteena on tarkastella opinnäytetyön onnistumista suhteessa tavoitteisiin ja sen hyödynnettävyyteen. Kun laadin tätä lukua, on kulunut kaksi vuotta siitä, kun muutosprojektissa tuotetun materiaalin pohjalta toteutettiin Omnian ammattiopiston organisaatiomuutos. Hyödynnänkin tätä ajallista etäisyyttä ja peilaan muutosprojektin onnistumista myös niihin muutoksiin, joita olemme jo joustavasti organisaatiossa sen jälkeen toteuttaneet. Toisaalta tuon esille myös niitä asioita, jotka eivät ole suunnittelusta huolimatta vielä toteutuneet.

4.1 Opinnäytetyön onnistuminen

Opinnäytetyöllä tavoiteltiin työelämän käytännön toiminnan kehittämistä ja muutosta. Muutosprojektin aikana suunniteltiin Omnian ammattiopistoon uusi toimintaympäristön nykyisiä ja tulevia haasteita huomioon ottava organisaatio- ja johtamismalli, joka hyödynnettiin Omnian ammattiopiston organisaatiomuutoksen lähtökohtana 1.8.2011.

Ylemmän palveluliiketoiminnan opinnot tukivat muutosprojektin toteuttamista ja muutoksen johtamista hyvin. Ne toivat organisaation kehittämisen näkökulmiksi palvelujen asiakaslähtöisen kehittämisen, vastuullisen liiketoiminnan, tulevaisuuden haltuunoton sekä strategisen johtamisen näkökulmat, joita kaikkia hyödynsin muutosprojektin kuluessa.

Opinnäytetyö tuki organisaatiota muutoksessa hyvin. Ilman sitä, erityisesti muutoksen suunnitteluvaiheeseen, ei olisi osattu kiinnittää tarpeeksi huomiota. Muutosta olisi lähdetty suunnittelemaan organisaatiokaavion kautta, aikaisempien toimintamallien pohjalta. Johtamiseen ja organisointiin liittyvä teoretieto mahdollisti prosessissa uusia näkökulmia, jotka tukivat muutosprojektin eteenpäin viemistä ja johdatteli perusteltuun muutokseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä oli kartoittaa, millaisia haasteita tulevaisuuden johtamiseen kohdistuu sekä minkälaista johtajuutta ja organisointia tarvitaan tulevaisuudessa.

Organisaation mukautuminen jatkuvaan muutokseen edellyttää johtamisajattelun uudistamista. Jossain vaiheessa muutosten vyöryä organisaatioiden kehittämisessä osaratkaisuihin ei ole enää hyötyä, vaan kohteeksi tulee ottaa johtamisen kokonaisuus ja erityisesti sen dynamiikka. Kaikki tekevät kaikkea”-organisaatiomalliin ei ole järkevää siirtyä, mutta hierarkian määrää, monitaitoisuutta ja yhteisiä foorumeita tulee pohtia. On vahvistettava yhteisöllisyyttä ja osallisuutta työyhteisössä siirtämällä johtamisen painopistettä sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön sekä erityisesti toimintoihin asiakasrajapinnoissa. Kehittämistyössä tulee varmistaa toiminta-

mallien ja -kulttuurin muuttuminen kaikilla toiminnan tasoilla, jotta voidaan saavuttaa tavoiteltu toiminnan tuloksellisuus. (Mäki & Saranpää 2010, 7; Jalava & Matilainen 2010, 9, 36 - 38.)

Tutustuessani johtamista ja organisointia käsittelevään kirjallisuuteen, niin keskeisimmäksi haasteeksi nousi toimintaympäristön jatkuva muutos. Vaikka toimintaympäristön nopeutuva muutos oli huomioitu jo opinnäytetyön lähtötilanteessa, mutta sen vaikutus johtamiseen nousi paljon merkittävämmäksi kuin olin uskonut. Yksittäisten muutosten johtamisesta on siirryttävä johtamismalliin, jossa jo lähtökohtaisesti huomioidaan, ennakoidaan ja hyödynnetään toimintaympäristön jatkuvat muutokset. Käsitteet muutosvalmius, dynaamisuus, strateginen herkkyys ja nopeus kuvaavat tämän ajan ja tulevaisuuden hyvää johtamista riippumatta siitä, meneekö yrityksellä hyvin tai huonosti. (Kotter 2006, 11; Doz & Kosonen 2008, 45; Jalava & Matilainen 2010, 43.)

Muutosvalmiuden ylläpitämiseksi organisaation visio tulee olla koko henkilöstölle selvä. Yhteinen visio ohjaa kaikkien työtä ja auttaa ymmärtämään organisaation mahdollisia nopeitakin strategisia muutoksia. Tulevaisuudessa etulyöntiasemassa on sellainen organisaatio, jonka rakenne ja toimintakulttuuri mahdollistavat koko henkilöstön, sidosryhmien ja asiakkaiden aktiivisen vuorovaikutuksen ja osallistumisen toiminnan kehittämiseen. Johtoryhmäpainotteinen ja tarkkoihin toimintaohjeisiin perustuva työskentely ei tulevaisuudessa riitä, vaan toimintaympäristön tarkkailuun ja tulkintaan tarvitaan koko työyhteisöä. (Jalava & Matilainen 2010, 250 - 251; Mäki & Saranpää 2010, 7.)

Johtoryhmän kollektiivisuus on lähtökohtana yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Johtoryhmän jäsenille määritellyt yhteiset toiminnot ja resurssit edesauttavat kollektiivisuuden muodostumisessa. Jos johtoryhmän jäsenten vastuulla on organisaation erillisiä osakokonaisuuksia ja mahdollisesti vielä kilpailuasetelmia, niin yhteinen visio hämärtyy. Osastojen rajoja ja hierarkian tasoja rikkovia rakenteita ja vastuualueita on pitää olla samasta syystä koko organisaatiossa. (Doz ja Kosonen 2010, 253; Jalava & Matilainen 2010; 40 - 41.)

Viimeisenä yleisenä johtamiseen liittyvänä seikkana nostan esille esimiesten tulkintavallan ja johtamiskäyttämisen merkityksen. Mitä joustavampiin organisaatioihin ja tilannekohtaisempaan johtamiseen tulevaisuudessa siirrytään, niin sitä vähemmän pystytään toimintaa johtamaan ennakkoon kirjatulla ohjeilla. Loppujen lopuksi organisaation todellinen toimivuus tai toimimattomuus voi loppujen lopuksi riippua juuri esimiesten tulkintavallasta. (Jalava & Matilainen 2010, 39; Paasivaara 2010, 31.)

4.2 Muutosprojektin onnistuminen

Muutosprojektin kuluessa huomioitiin, että Omnian ammattiopiston johtaminen painottui oppilaitoksessa tapahtuvan opetuksen järjestämiseen, eikä siinä huomioitu laajasti asiakkaan koko prosessia koulutukseen hakeutumisvaiheesta työllistymisen varmistamiseen asti. Toisena huomiona nousi esille se, ettei pystysuora organisoituminen toimipisteittäin tukenut yhtenäisen toimintakulttuurin kehittymistä, eikä myöskään johtoryhmän kollektiivisuutta.

Omnian ammattiopiston uudeksi organisaation lähtökohdaksi otettiin opiskelijan ammattiin valmistumisen prosessi. Johtoryhmän jäsenien vastuualueet nimettiin koulutusaloittain ja lisäksi jokaiselle määriteltiin ammattiopistotasoinen vastuualue. Lähiesimiesten roolia vahvistettiin sekä esimiestyön että ammattiopistotasoinen kehittämistyön näkökulmista. Kaikille koulutusaloille yhteiset toiminnot organisoitiin omiksi asiantuntijayksiköikseen. Henkilöstön moniammatillista yhteistyötä opiskelijoiden tukemiseksi vahvistettiin ja osallistumisesta ammattiopistotasoiseen kehittämistyöhön laadittiin suunnitelma.

Muutosprojekti toteutettiin laadullisella tutkimusotteella niin, että aineiston kerääminen ja käsitteleminen tapahtui syklisesti tiedonkeruun, käytännön työskentelyn ja palautteen pohjalta, jonka jälkeen tarkennettiin tavoitteita. Kun asioita ei heti löyty lukkoon, niin osallistujilla riitti uskallusta useampien ideoiden esille tuomiseen. Toimintatutkimuksen perusajatus ihmisten sosiaalisuudesta nousi projektissa hyvin esille. Koen, että saimme aikaiseksi onnistunutta dialogia, joka johti käytännön toimenpiteisiin kriittisyyttä kuitenkin unohtamatta. Jokainen halusi osallistua ja vaikuttaa. Toisaalta nousi esille myös pelkoa ulkopuolelle jäämisestä, joka tulee ottaa vastaavissa tilateissa jatkossa huomioon.

Projektin edetessä syklit vaihtuivat ja asiat kehittyvät. Jokaisen tilaisuuden jälkeen mielessäni oli uusia ideoita ja koin, että projekti etenee. Kaikille toimijoille toimintamalli ei ole kuitenkaan näyttäytynyt samanlaisena. Muutosprojektissa oli toimijoina hyvin erilaisia henkilöitä, kuten on jokaisessa työyhteisössä. Valmisteluryhmän jäsenten erilaisuus pyrittiin ottamaan huomioon menetelmiä ja tapaamisia suunniteltaessa. Erilaisuus oli myös yhden workshopin aiheena. Oma kaksoisroolini projektissa ei aiheuttanut niin paljon ristiriitoja kuin pelkäsin, vaikka niitäkin oli. Tätä asiaa helpotti aivan varmasti prosessissa mukana ollut ulkopuolinen konsultti.

Seuraavaksi arvioin muutosprojektin onnistumista uuden johtamis- ja organisoitumismallin käyttöönoton jälkeen 1.8.2011.

Omniasa kerätään vuosittain henkilöstöltä palautetta Inka-palautejärjestelmällä. Palautekysely, jonka tuloksia lainaan, toteutettiin talvella 2011, eli n. puoli vuotta organisaatiomu-

toksen jälkeen. Kyselyyn vastasi 244 henkilöstön jäsentä 393:sta. Vastausprosentiksi muodostui 62. Positiivinen huomio oli, että trenditulokset eivät olleet notkahtaneet alaspäin, vaan pysynyt ennallaan ja jopa nousseet. Vastaavan organisaatiomuutoksen jälkeen Omnian aikuisopistossa tulokset notkahtivat ja vasta sitten lähtivät nousuun. Varsinkin tiedottamista kohtaan näkemykset olivat positiivisia. Uskonkin, että muutosprojektin aikana toteutetut infotilaisuudet, kuulemistilaisuudet ja tiedotteet olivat ajaneet asiaa. Kaikki tulevat siteeraukset on lainattu henkilöstön sanallisista vastauksista, jotka on kohdistettu palautekyselyn avoimeen kysymykseen: ”Miten kuvailisit työpaikkasi toiminnan ja erityisesti sen johtamisen kehittymistä? Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä? Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?”

Organisaatiossa toteutetut suuret muutokset näkyivät vastauksissa selvästi. Näkemykset, jotka kohdistuivat yleisesti Omnian ammattiopiston toiminnan kehittymiseen, olivat monilta osin myönteisiä, josta muutamia lainauksia alla.

”...työyhteisön toiminnat ovat kehittyneet koko ajan.”, ”Organisaatiomuutos on vaikuttanut positiivisesti johtamiseen.”, ”Kehitys ollut myönteistä, avoimuus lisääntynyt.”, ”Muutokset... ovat selkeyttäneet toimintaa.”, ”eitutkintoon johtavien koulutusten yksikkö on huomattavasti selkeyttänyt toimintaa.”, ”muutokset ovat olleet tosi hyviä työyhteisöä ajatellen.”, ”Ammattiopiston uudistus saatiin tehtyä pitkän kaavan mukaisesti.”, ”Lyhyessä ajassa on tehty paljon... Suunta näyttää ... hyvältä.” (Omnia 2012, palautekysely.)

Paljon kuitenkin oli myös vastaajia, jotka näkivät Omnian ammattiopiston kehittymisen hyvään suuntaan, kunhan vielä tehdään sen eteen töitä että toiminta vakiintuu.

”... organisaatiomuutos pääsääntöisesti onnistunut ratkaisu... joitakin... tehtäviä/ tehtäväjakoja tulisi vielä tarkentaa/ muuttaa.”, ”Uuden johtoportaan myötä toiminta on lähtenyt kehittymään, mutta työtä on vielä tehtävää”, ”Kehitys on ollut positiivista, mutta tasapuolisuus ei vielä täysin toteudu.”, ”suunta on myönteinen... epäselviä asioita, mikä asia kuuluu kenellekin uudessa organisaatiossa.” (Omnia 2012, palautekysely.)

Joukko vastaajista näki myös organisaation kehityssuunnan menevän huonompaan suuntaan. Osa palautteista voidaan tulkita normaaliksi muutoksen tuomaksi väliaikaiseksi reaktioksi, mutta tarkemmalla tulosten rajaamisella löytyy tästä joukosta myös sellaisten henkilöstöryhmien palautteita, joiden tilanne otettiin myöhemmin uudelleen arvioitavaksi ja tehtiin tarvittavia muutoksia organisoinnissa.

”Organisaatiomuutokset ottavat aina voimille... henkilöstövaihdoksia on ollut viime aikoina liikaa.”, ”Liikaa johtajia ja erittäin toimimaton organisaatio.”, ”Uudistuksen tavoitteena oli yhdistää, mutta nyt mielestäni asiat ovat eriytyneet.”, ”Juopa johdon ja alaisten välillä on kasvanut.”, ”Kehitys on ollut kokonaisuudessaan huonoon suuntaan.”, ”Uusi organisaatiomalli ei ole tuonut mitään uutta hyvää tullessaan - päinvastoin...”, ”Työpaikkaani johdetaan ”hajoita ja hallitse” periaatteella.” (Omnia 2012, palautekysely.)

Löytyi vastauksista myös kommentti, jonka mukaan muutoksella ei ollut mitään vaikutusta: ”...organisaatio näyttää toimivan entiseen malliin.”

Eniten palautetta sai esimiestyö ja johtajuus. Olen koonnut niistä näkemykset erikseen, vaikka osin ne sivuavat toisiaan. Keskeinen huomio näissäkin vastauksissa oli suuri hajonta, positiivisesta negatiiviseen ja yleisistä asioista tarkkoihin kehittämissideoihin. Johtamiseen ja johtajuuteen kohdistuvista palautteista erityisesti huomasin, että näkemyksissä peilattiin tehtyä organisaatiomuutosta.

”Johto on saanut koulutusta johtamiseen, joten johtaminen on selkiytynyt.”, ”Uudet johtajat ovat aloittaneet työnsä lupaavasti.”, ”... johtajat ovat panostaneet informaation kulkuun.”, ”...toiminnan johtaminen on selkeää ja asiallista.”, ”Johdolla on selkeä visio ja toiminta ovat yhdenmukaista.”, ”...johto on ajan tasalla, ja kiinnostunut alustensa asioista.”, ”Sitoutuneempi ja tiiviimpi johto ammattiopistossa.” (Omnia 2012, palautekysely.)

Seuraavaksi johtamiseen ja johtajuuteen kohdistuvia kriittisiä ja kehittäviä palautteita. Vastauksissa esille nousi erityisesti johdon toimenkuvien selkiytymättömyys.

”Uusien johtajien toimintatavat epäselviä vielä.”, ”... ylimmän esimiehen toiminnasta minulla ei ole vielääkään selkeää kuvaa...”, ”Pitkänjännitteen suunnittelua vielä kaivattaisiin”, ”...mutta kuka vastaa mistäkin.”, ”... tavoitteet ovat kadonneet ja selkeästi hahmotettava isoista asioista vastuun kantava johtajuus puuttuu.”, ”Mistä asioista koulutuspäällikkö vastaa... Mikä on apulaisrehtorin vastuu ja toimenkuva?”, ”...Työn struktuuri kuitenkin vaihtuu koko ajan ja muuttuvat systeemit vievät energiaa...” (Omnia 2012, palautekysely.)

Toimenkuvien selkeyttäminen sekä johdon ja hallinnon henkilöstön tehtävien parempi esille tuominen nähtiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi henkilöstön palautteen pohjalta.

Omana teemanaan johtajuutta koskevissa kriittisissä vastauksista nousi esille huoli johdon etäännyttämisestä opetuksesta suuressa monitasoisessa organisaatiossa.

”Uusi organisaatio hajautti johtamisen: etäännyivätkö esimiehet...”, ”Ylin johto tuntuu vieraantuneen täysin opetustyön arjesta ja opiskelijoiden ongelmista.”, ”...johdon pitäisi paremmin seurata opettajien ja henkilökunnan työn tuloksia.”, ”Johtajat ovat aivan liian kaukana käytännöstä.”, ”Esimiehillä ei ole selkeää kuvaa mitä heidän alaiset opettavat...”, ”Johtoryhmä rakentelee visiota omassa pilvilinnassaan”, ”Vaikuttaa siltä, että ylintä johtoa ei kiinnosta oppimistulokset vaan ainoastaan valmistumisprosentit...” (Omnia 2012, palautekysely.)

Palautteen pohjalta suunniteltiin Omnian ammattiopiston sisäinen vertaisarviointi kohdistuen opetuksen toteuttamisprosessiin. Vertaisarviointi toteutettiin syksyllä 2012. Prosessiin osallistui koko johto ja laaja joukko opiskelijoita ja opettajia. Prosessista saatiin hyvää palautetta ja käyttökelpoisia ideoita toiminnan kehittämiseen. Vertaisarviointi todettiin hyväksi menetelmäksi johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden yhteiseen vuoropuheluun sekä osallistamiseen toiminnan kehittämiseen.

Etäännyntymiseen liittyen vastauksista nousi toinenkin huoli, esimiehen fyysinen etäisyys. Vaikka muutoksessa pyrittiin säilyttämään lähiesimiehet samoissa toimipisteissä alaistensa kanssa ja heidän tehtävänsä muutettiin päätoimisiksi, niin kuitenkin vastauksissa nousi esille korostetusti näkemykset sen henkilöstön osalta, joiden osalta oli tehty poikkeuksia.

"... olisi helpompi, jos oma lähiesimies ja apulaisrehtori olisivat siinä talossa, jossa työntekijä on...", *"Lähiesimies on paremminkin etäesimies... ei tue... tärkeää jatkuva vuorovaikutus."*, *"...esimiestä parhaiten kuvaa sana 'näkyvätön'."* (Omnia 2012, palautekysely.)

Palautteen pohjalta purettiin ammatillisten opintojen koulutuspäällikön vastuualueita, joissa samalla esimiehellä oli kasi toimipistettä. Henkilöstöpalautteesta nousi omana erityisalueena esille ammattitaitoa täydentävien tutkinnon osien (atto) organisointi ja johtaminen. Yksikkö oli uusi ja henkilöstö toimi kaikissa toimipisteissä. Heillä korostui, etteivät esimiehet olleet lähellä, lisäksi kaksi esimiestä toi haasteita yhtenäisille toimintamalleille. Aiemmissa lainauksissa on myös tämän henkilöstöryhmän palautteita, mutta alla olevat lainaukset olen poiminut sanan "atto" perusteella.

"Uusi organisaatio vaikeuttaa perustehtävän hoitamista atto-opettajien osalta", *"Atto-opettajat eivät saa enää riittävästi toimipistettään koskevaa tietoa. Yhteistyömahdollisuudet ovat heikentyneet."*, *"Atto-opettajien ja amopettajien aitoa yhteistyö on kadonnut."*, *"Ketä uusi atto-organisaatio palvelee? Halutaanko Omniassa atto-aineet ajaa alas?"* (Omnia 2012, palautekysely.)

Koska ennen organisaatiomuutosta toimipisteissä tilanteet olivat hyvin erilaisia, niin mukaan mahtui myös seuraava näkemys: *"Nähdäkseni atto-aineiden asema on jopa hieman parantunut uuden lähiesimiehen myötä."* (Omnia 2012, palautekysely.)

Palaute "atto"-opetuksen organisoinnin ja johtamisen epäkohdista otettiin Omnian ammattiopistossa tosissaan. Syksyn 2012 aikana atto-opettajia kuultiin aiheen puitteissa ja 2013 vuoden alusta toiminta organisoitiin uudelleen (liite 5). Keskittetty johtaminen säilytettiin, mutta jokaiseen toimipisteeseen nimettiin yhdysopettaja (koulutusvastaava) sekä kahden koulutuspäällikön sijasta esimiehiä oli vain yksi sekaannusten välttämiseksi. Lisäksi palkattiin koulutussuunnittelija atto-koulutuspäällikön tueksi laatimaan haasteellisen alueen lukujärjestykset. Koulutussuunnittelijan tehtäväksi nimettiin myös koko Omnian ammattiopiston lukujärjestysprosessin tukeminen ja kehittäminen. Tarve nousi henkilöstöltä ja koulutuspäälliköiltä.

"Pitäisi miettiä, onko järkevää, että kaikki kp:t tekevät lukujärjestyksiä.", *"Päälliköiden ajasta taitaa mennä puolet lukkareiden tekoon..."*, *"...päivänsä kuluvat hankalan lukujärjestysohjelman kimpussa..."* (Omnia 2012, palautekysely.)

Muutosprojektin aikana tiedottamista ja kuulemista toteutettiin paljon. Uuden organisaation toimintamalliksi suunniteltiin säännölliset henkilöstön keskustelufoorumit eri aihealueittain.

Niitä ei kuitenkaan suunnitelman mukaan ollut vielä kyselyyn mennessä toteutettu. Esimiehillä oli kuitenkin päätoimisina vahvempi rooli toimia esimiehenä ja viestittää ajankohtaisia asioita. Henkilöstön näkemykset tiedonkulusta, ilmapiiristä ja avoimuudesta puoli vuotta muutoksen jälkeen vaihteli paljon. Aiheesta tuli paljon positiivista palautetta.

”Tiedottaminen on parantunut hurjasti, samoin osaston ilmapiiri.”, ”Avoimempi ja keskustelevampi ilmapiiri”, ”Ilmapiiri on selkiytynyt, säännöt ovat kehittyneet, mieliala on korkealla ja ongelmien kautta voittoon!”, ”...koulutuspäälliköt panostavat enemmän nyt työilmapiiriin ja ystävällisyyden lisäämiseen... Yksilöllisyyttä ja ihmisiä arvostetaan.”, ”Kun on useita johtajia avoimuus lisääntyy...”, ”avoimuus lisääntynyt”, ”Tiedotus on hyvää ja sitä tulee tasaisesti. (Omnia 2012, palautekysely.)

Palautetta huonosta tiedonkulusta saatiin myös, ja se näkyy seuraavissa vastauksissa.

”Henkilökunnalle asioista tiedottaminen ei suju, usein asioista tiedotetaan viime tipassa.”, ”Olisiko mahdollista saada osastokokouksia enemmän, jossa kerrotaisiin muidenkin asioista.”, ”Tiedottaminen on nykyään aika onnetonta.”, ”...Yhteisiin kokoontumisiin ei ole kovin paljon mahdollisuuksia...” (Omnia 2012, palautekysely.)

Henkilöstöpalautteen pohjalta korostuu Omnian ammattiopiston laajuus. Siinä, missä ammattiopiston tasolla laatua on yhtenäiset toimintatavat, niin toimipiste tai osastotasolla sama asia näkyy uusina toimintamalleina, joiden syytä ei välttämättä ymmärretä. Toisaalta vastauksissa korostuu johtamis- ja esimiestyön henkilökohtaisuus. Moni palaute kohdistuu esimiehen toimintatapoihin ja jopa persoonaan, joita peilataan omiin odotuksiin ja aiempiin toimintamalleihin.

4.3 Opinnäytetyön hyödyntäminen ja edelleen kehittäminen

Opinnäytetyö oli ja on edelleen ajankohtainen ammatillisen koulutuksen toimialalla, jonka laaja rakenteellinen muutos näkyy jatkuvina organisaatioiden yhdistymis-, kehittämis- ja muutostarpeina (OKM 2012). Ammatillisen koulutuksen kentällä vallitsee avoin ilmapiiri. Yhteistyötä toimialan muutostarpeisiin vastaamiseksi tehdään tiiviisti erilaisten kehittämishankkeiden ja verkostojen kautta sekä alueellisesti että valtakunnallisesti. Tärkeää on myös epäviralliset virkailukäynnit, sekä ajatusten vaihto sähköpostitse ja puhelimitse. Lähivuosina olen saanut vastata useampaan tiedusteluun organisaatiomuutoksiimme liittyen. Uskonkin, että tästä opinnäytetyöstä on hyötyä vastaavissa muutostilanteessa oleville ammattiopistoille ja erityisesti siellä toimiville henkilöille, jotka ovat vastuussa projektien läpiviemisestä.

Opinnäytetyön viitekehys rakentui yleisten teorioiden pohjalta ja empiirisessä osuudessa käsiteltiin ammattiopistoa kehittämissympäristönä yleisesti. Näitä osuuksia voi hyödyntää Omnian tulevissa kehittämishankkeissa, mutta myös muiden ammattiopistojen muutos- ja kehittämissuunnitelmissa. Muutosprojektin aikana tehdyt valinnat perustuvat yleisiin teorioihin sekä am-

matillisen koulutuksen valtakunnallisiin kehittämislinjoihin. Empiirisen osuuden tuloksena syntynyt Omnian ammattiopiston johtamis- ja organisointimalli ei ole sellaisenaan hyödynnettävissä, mutta siihen johtanutta prosessia ja sen yhteydessä esille nousseita ajatuksia ja innovaatioita voi hyödyntää ja edelleen kehittää muissakin organisaatioissa.

Kehittämistyö jatkuu ja pitää muistaa, että ”organisaatio on prosessi, jossa sen olemassa oloa ja tätä tarkoitusta yhä paremmin tukevaa organisoitumista pohditaan koko ajan” (Seeck 2012, 22). Tärkeimpiä kehittämiskohteita on jatkossakin henkilöstön ja opiskelijoiden systemaattinen osallistaminen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Sen merkitys organisaation muutosvalmiuden ylläpitämisessä on niin merkittävä, että sitä ei voi unohtaa. Monialaisten yhteistyöryhmien toimintaa tulee myös kehittää nykyistä tiiviimmiksi. Perustutkintokohtaisten tuloskorttien käyttöönotolla vuodesta 2014 alkaen, on tavoitteena tukea henkilöstön moniammatillista yhteistyötä ja tavoitteellista toimintaa Omnian vision suuntaisesti.

Kiinnostavaksi jatkokehittämisaiheeksi nousi esimiesten tulkintavallan ja johtamiskäyttäytymisen merkityksen heikentäminen henkilökohtaisten, ei positiokohtaisten, tehtävänkuvien avulla. Tässä muutosprojektissa suunniteltiin ensin tehtävät sitten haettiin henkilöt tehtäviin. Mitä jos olisikin tehty päinvastoin. Organisaatiossa jokaisen osaaminen ja vahvuusalueet tulisi saada mahdollisimman hyvin käyttöön ja aina niin ei käy, jos tehtävänkuvat on liian tiukasti määritelty.

Itse opin tämän opinnäytetyöprosessin kautta paljon. Pelkästään kirjallisuus, jota olen lue-
nut, on ollut hyödyksi työssäni monissa eri tilanteissa. Muutosprojektin toteuttaminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja palkitseva prosessi, vaikka myös raskas kokemus. On ollut erittäin vaikeaa yhdistää ja tarvittaessa pitää erillään työ ja opiskelu varsinkin silloin, kun opinnäytetyö kohdistuu oman työn kehittämiseen. Samalla kun organisaatiomuutos toteutettiin ja oma työnkuva muuttui täysin, olisi pitänyt pystyä katsomaan ulkopuolisena tilannetta ja arvioimaan onnistumista. Minun kohdallani se ei heti onnistunut, vaan vasta ajallinen etäisyys mahdollisti opinnäytetyön viimeistelyn. Kiitos Mailikselle ohjauksesta ja taustajoukoille kannustuksesta.

Lähteet

Kirjallisuus

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen: Inhimillistä tuloksentekoa. Helsinki: WSOY.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256, Helsinki: Tekes.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia: Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat, 3. painos. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkinen, H. T. I., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki: Talentum.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Lampikoski, K. & Lampikoski, L. 2003. Kehitä ideasi innovaatioksi. Helsinki: WSOY.
- Mäki, K. & Saranpää, M. 2010. Paradokseja ja tulkintafoorumeja: Johtamistoimintaa ammattikorkeakouluissa. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja: Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Helsinki: Talentum.
- Temmes, A. & Välikangas, L. 2010. Strateginen ajautuminen. Helsinki: WSOY.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOY.

Toimitetut kirjat

Heikkinen, H.T.I. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat, s. 17 - 18. Teoksessa Heikkinen, H.T.I., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Laitinen, I. & Stenvall, J. 2012. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa maailmassa, s. 91 - 97. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus.

Nyyssölä, K. & Honkasalo, R. 2013. Koulutuksen järjestäminen ja koulutuspoliittinen ohjaus maailman osaavimman kansan haasteena, s. 45 - 47. Teoksessa Mahlamäki-Kultanen, S., Hämmäläinen, T., Pohjonen, P. & Nyyssölä, K. (toim.). Maailman osaavin kansa 2020: Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Helsinki: OPH

Sähköiset lähteet

Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Helsinki: OPH. Viitattu 22.9.2013.

http://www.oph.fi/download/141265_Muuttuva_oppilaitosjohtaminen.PDF

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix.

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_tai_to_ja_tiedon_hankinta/?tree=D=167622&tree:selres=&hrpDelimChar=%3B&parentCount=1

Asetus 1766/2009. Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta. Helsinki: Oikeusministeriö. Viitattu 28.9.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20091766>

Huhtala, H. & Laakso, A. 2006. Artikkel. Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. Emil Aaltosen säätiö ja Suomen Akatemia.

<http://hanneleseck.files.wordpress.com/2013/03/huhtala-laakso-2006-rakennanalyttinen-paradigma.pdf>

Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen; kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Helsinki: Työministeriö. Viitattu 28.9.2012. http://www.xn--tyoministeri-sfbj.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt254.pdf

Laki 1998/630. Laki ammatillisesta koulutuksesta. Helsinki: Oikeusministeriö. Viitattu 28.9.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630>

OKM 2006. Kirje koulutuksen järjestäjille 1/502/2006: Ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon kokoamisen vauhdittamishanke. Viitattu 28.9.2012.

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammatillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paaetoekset/asiakirjat/Vauhdittamishankekirje.pdf

OKM 2007. Julkaisu: Koulutus ja tutkimus vuosina 2007 - 2012: Kehittämissuunnitelma. Helsinki: Opetusministeriö.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm09.pdf>

OKM 2011. Julkaisu: Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-2016: Kehittämissuunnitelma. Helsinki: Opetusministeriö.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/Kesu_2011_2016_fi.pdf

- OKM 2012. Kirje koulutuksen järjestäjille 32/531/2012: Ammatillisen koulutuksen opiskelijamäärien uudelleen suuntaaminen sekä rakenteellisen kehittämisen toimeenpano. Viitattu 22.9.2013.
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paaetoekset/asiakirjat/Ammatillisen_koulutuksen_opiskelijamaarien_uudelleen_suuntaaminen2012.pdf
- OKM 2013a. Www-sivu: Ammattiopistot. Viitattu 22.9.2013.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/ammattiopistot/?lang=fi
- OKM 2013b. Www-sivu: Hallinto, ohjaus ja rahoitus. Viitattu 22.9.2013.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi
- OPH 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Helsinki: Opetushallitus. (Viitattu 17.8.2011)
http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf
- OPH 2009. Tiedotustilaisuuksien diat: Uudistuneet ammatilliset perustutkinnot ja tutkinnon perusteet. Helsinki: Opetushallitus.
http://www.oph.fi/download/116056_PTinfot_marrasJoulu_09_slk.pdf
- OPH 2011. Www-sivu: Valtionosuuden perusteen muodostumisesta. Viitattu 17.8.2011.
http://www.oph.fi/rahoytus/valtiosuudet/tietoa_jarjestelmasta/valtiosuuden_perusteen_muodostumisesta
- OPH 2013. Www-sivu: Ammattikoulutus. Viitattu 22.9.2013.
http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus
- Pietiläinen, V. 2010. Väitöskirja: Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä - Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot. Rovaniemi. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis. Viitattu 22.9.2013.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67118/pietil%C3%A4inen%20DORIA.pdf?sequence=1>
- Salminen, M. (toim.) 2005. Tulohajauksen käsikirja. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 22.9.2013.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/10_ohjaus_ja_tilivelvollisuus/20050913Tuloso/96500.pdf
- Tukia, H. & Wilskman, K., (toim.) 2011. Raportissa Informaatio-ohjaus kuntien tukena. Tampere: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Sivunumero 6. Viitattu 22.9.2013.
<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/b4c22684-b85f-4be0-bc6c-991ca4ed337f>
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 22.9.2013.
http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6902.pdf
- Valtioneuvoston kanslia 2011. Hallitusohjelma. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 22.9.2013.
<http://http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

Muutosprojektin dokumentaatio

Omnia 2008. Mielikuvatutkimus.

Omnia 2009. Hallintosääntö.

Omnia 2009. Koulutuksen järjestämislupa.

Omnia 2009. Perussopimus.

Omnia 2009. Strategia-asiakirja.

Omnia 2009. Toimintaohjeisto.

Omnia 2009. Yhteenveto.

Omnia 2010. Esittelydiat.

Omnia 2010. Esittelymateriaali 2.11.2010.

Omnia 2010. Keskustelu 30.3.2010.

Omnia 2010. Keskustelu 5.5.2010.

Omnia 2010. Muistiinpanot.

Omnia 2010. Tilastoraportti a: yhteishaku.

Omnia 2010. Tilastoraportti b: tuloksellisuus.

Omnia 2010. Toimintakertomus.

Omnia 2012. Palautekysely.

Kuvaluettelo

Kuva 1: Ratkaistavien asioiden sijoittuminen tärkeys- ja kiireellisyysakselilla	55
---	----

Kuviot

Kuvio 1: Teoreettisen viitekehyksen näkökulmat tulevaisuuden johtamiseen	
Kuvio 2: Johtamisen paradigmojen muodostumisen logiikka (mukaillen Seeck 2012, 29) ..	13
Kuvio 3: Perinteisen strategian muutos nopeaksi strategiaksi (Doz & Kosonen 2008, 85) ..	18
Kuvio 4: Hierarkkisesta johtamisesta dynaamiseen johtamiseen (Jalava & Matilainen 2010, 11)	21
Kuvio 5: Kurt Lewinin muutoksen johtamisen kolmivaihemalli yksinkertaistettuna (Peltonen 2008, 302)	22
Kuvio 6: Muutoksen johtamisen kahdeksan askelta (Kotter 2009, 11; Peltonen 2008, 134; Kotter 1996, 18)	23
Kuvio 7: Organisaation dynaamisen suunnittelun prosessi (Jalava & Matilainen 2010, 218 - 219)	24
Kuvio 8: Tuloksikkorakenteen esimerkki (mukaillen Peltonen 2008, 35)	32
Kuvio 9: Ammatillisen koulutuksen järjestäjän kehittämis- ja toimintaympäristö (OKM 2013a)	39
Kuvio 10: Historian ja tulevaisuuden ymmärtäminen muutostahdon varmistamiseksi (Kotter 2009, 11; Jalava & Matilainen 2010, 219)	43
Kuvio 11: Ammatillisten oppilaitosten uudelleen organisoituminen Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omniassa 2006	44
Kuvio 12: Muutosprojektin kohdeorganisaatio 2010 (Omnia 2010, esittelydiat)	45
Kuvio 13: Johtoryhmän workshopin kulku 30.3.2010	51
Kuvio 14: Haasteiden ja muutosten määrittelystä muutostahdon levittämiseen	52
Kuvio 15: Luonnos asiakasprosessista organisaation muutoksen lähtökohdaksi	
Kuvio 16: Opiskelijan ammattiin valmistumisen prosessin kolme vaihetta	
Kuvio 17: Luonnos kriittisistä kehittämisalueista asiakkaan prosessin näkökulmasta	56
Kuvio 18: Organisaation toiminnan ja riippuvuuksien suunnittelusta muutostahdon ylläpitämiseen	57
Kuvio 19: Esittelykuva uuden organisaation lähtökohdaksi	58
Kuvio 20: Omnian ammattiopiston uuden organisoitumismallin pääperiaatteet (Omnia 2010, esittelymateriaali 2.11.2010)	62
Kuvio 21: Apulaisrehtoreille nimetyt ammattiopistotason kehittämisalueet (Omnia 2010, esittelymateriaali 2.11.2010)	63

Taulukot

Taulukko 1: Johtamisen paradigmat ja niiden ominaispiirteitä (Seeck 2012, 36 - 37)	14
Taulukko 2: Organisaatioteorioiden ajallinen kehitys ja niiden kiteytetty näkökulma (Harisalo 2008, 37-40.)	26
Taulukko 3: Byrokratian tunnusmerkit ja niiden piirteet byrokraattisessa ja jälkibyrokraattisessa organisaatiossa (mukaillen Peltonen 2008, 42-46)	28
Taulukko 4: Omnian strategiset tavoitteet 2009 - 2013 (Omnia 2009, strategia-asiakirja)	46

Liitteet

- Liite 1: Koulutus ja tutkimus 2006-2012 ja 2011-2016 kehittämissuunnitelmien ammatilliselle peruskoulutukselle asetettujen tavoitteiden vertailua teemoittain (OKM 2007 ja 2011)
- Liite 2: Orientoiva kysely Omnian ammattiopiston henkilöstölle syksyllä 2010
- Liite 3: Päätös Omnian ammattiopiston uusista nimikkeistä ja tehtävänkuvista 1.8.2011 alkaen
- Liite 4: Ote Omnian ammattiopiston toimintasuunnitelmasta vuodelle 2012
- Liite 5: Omnian ammattiopiston organisaatio 1.8.2013

Liite 1: Koulutus ja tutkimus 2006–2012 ja 2011–2016 kehittämissuunnitelmien ammatilliselle peruskoulutukselle asetettujen tavoitteiden vertailua teemoittain (OKM 2007 ja 2011)

Kehittämissuunnitelma 2006-2012	Kehittämissuunnitelma 2011-2016
<p>1. Väestön koulutustaso ja osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toisen asteen tutkinto useammalle - Jatko-opintoihin siirtymisten lisääminen - Erilaisten oppijoiden koulutusmahdollisuudet - Naisten ja miesten sekä alueellisten koulutuserojen pienentäminen 	<p>1. Väestön koulutustasoa nostetaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osana yhteiskuntatakuuta koulutustakuu - Opiskelijaksi ottamisen perusteiden uudistaminen <p>2. Koulutuksellisen tasa-arvon toimenpideohjelma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sukupuolen... alueen sekä etnisen ja sosiaalisen taustan väliset erot kouluttautumisessa ja keskeyttämisessä puolittuu (2020) - Oppimateriaalimaksut pois
<p>2. Osaavan työvoiman saatavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työelämän koulutustarpeiden ennakointi - Koulutusjärjestelmän joustavoittaminen - Koulutuksesta laajoja ja yleisiä valmiuksia - Kaikille peruskoulun ja lukion päättävälle mahdollisuus jatkokoulutukseen - Ammatillisen koulutuksen päättävälle mahdollisuus korkeakouluopintoihin 	<p>3. Osaavan työvoiman saatavuus turvataan</p> <ul style="list-style-type: none"> - 95 prosenttia perusasteen päättävistä jatkaa opintojaan välittömästi... opiskelijavalinnat - Koulutusaikojen lyhentäminen (aika... nivelet... osaamisen tunnistaminen) <p>4. Koulutustarjontaa suunnataan työelämän tarpeiden mukaisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> - koulutustarjonnan ja työvoiman kysynnän kohtaannon parantaminen
<p>3. Koulutuksen tehokkuus, läpäisy ja moninkertainen koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koulutuksen läpäisyasteen nosto 70 % => 80 % - Opinto-ohjaus, tiedotus ja neuvonta - Opiskelijavalinta - Opiskelun henkilökohtaistaminen - Kodin ja koulun yhteistyö - Opiskelu- terveydenhuolto - Ammatilliseen peruskoulutukseen ohjaava ja valmistava koulutus vakiintuu - Läpäisyyn painoarvo rahoituksessa lisääntyy - Yksilölähtöisiä koulutusmalleja 	<p>5. Keskeyttämistä vähennetään</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toteutetaan läpäisyyn tehostamisohjelma - Moninkertaisen koulutuksen vähentäminen - Hyvän opinto-ohjauksen kriteerit - Yhden luokun periaate ohjauksessa - Sähköinen oppijan verkkopalvelu - Opiskelijavalinta uudistetaan <p>6. Opiskeluhoitoa laajennetaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden saatavuus, yhtenäiset käytännöt - Ennaltaehkäisevä työ - opiskelijoiden kokonaisvaltaista hyvinvointi - Uusi laki 2014
<p>4. Rakenteellinen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ammattiopistostrategia - Alueellisesti tai muutoin vahvoja ammattiopistoja - Ammattiopistojen toiminta kattavaa ja tukee työelämään siirtyviä ja työelämässä toimivia - Ammattiosaaminen mahdollistaa toimimisen vaihtelevissa tehtävissä ja osaamisen kehittämisen - Koulutuksen riittävä saavutettavuus - ammatillisen koulutuksen ja lukioiden alueellinen yhteistyö 	<p>7. Kuntaudistus tukee koulutuspalvelujen tasa-arvoista saatavuutta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koulutustarjonnan uudelleen suuntaaminen - Koulutuspaikkojen määrä ja alueellisen suuntaaminen - Oppilaitosten tilojen... tukipalvelujen ja opettajaresurssien yhteiskäyttö - Yhteistyövelvoite oppilaitosten välille - koulutuksen järjestäjä riittävän vahva vastamaan työelämän ja yksilöiden osaamistarpeisiin
<p>5. Ohjaus ja rahoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuloksellisuusrahoituksen osuutta lisätään - Tuloksellisuusrahoituksen mittareita kehitetään - Sähköistä asiointia kehitetään 	<p>8. Rahoituksen kannustavuutta lisätään ja ohjausta yhtenäistetään</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rahoitus uudistetaan palkitsemaan laadusta: ikäluokan kouluttaminen, läpäisy, siirtyminen työelämään ja aiemmin opitun tunnustaminen - Erityisopetuksen rahoitusperusteita uudistetaan

<p>6. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vahva ammattitaito innovaatioiden käyttöön otossa - Rooli elinkeino- ja muun työelämän kehittämisessä ja palvelutoiminnassa kasvaa - Koulutus ja työpaikoilla tapahtuva kehittämistoiminta tiiviimmin yhteen 	-
<p>7. Kansainvälistyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eurooppalaisten tutkintojen viitekehys (EQF) - Opintosuoritusten siirtojärjestelmä (ECVET) - Eurooppalainen laadunvarmistuksen viitekehys (CQAF) - Liikkuvuuden lisääminen - Koulutuksen järjestäjien kansainvälinen vertaisoppiminen - Opettajien kansainväliset työelämäjaksot - Yhteistyö Euroopan unionin ulkopuolisten maiden kanssa 	<p>8. Kansainvälistymistä edistetään</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otetaan käyttöön (ECVET) - Liikkuvuutta lisätään edelleen - Koulutuksen järjestäjien kansainvälinen vertaisoppiminen ja -arviointi - Verkostojen yhteistyö Euroopan unionin ulkopuolella - Ulkomailta suoritettuja opintojen... työssäoppimisen ja työkokemuksen hyväksilukeminen <p>9. Kansalliskielistrategia ja kielivarannon laajentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kielitaito ja kulttuurien tuntemus
<p>10. Maahanmuuttajat ja monikulttuurisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riittävä ammatillisen koulutuksen tarjonta - Kehitetään maahanmuuttajien ammatilliseen peruskoulutukseen valmistavaa koulutusta - Kehitetään joustavan valinnan menettelyjä - Kehitetään opiskelun tukipalveluja 	<p>10. Maahanmuuttajien koulutukseen osallistumista edistetään</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maahanmuuttajien valmistavassa koulutuksessa painotetaan kielellisiä valmiuksia. - Valmistavaa koulutusta myös nuorille.
<p>11. Koulutuksen ja työelämän yhteydet ja yrittäjyyskasvatuksen edistäminen</p> <p>Aloitteellisuuden ja yritteliäisyyden vahvistaminen</p> <p>Koulutuksen työelämävastaavuus</p> <p>Työpaikalla tapahtuvan opiskelun laajentaminen</p> <p>Työssäoppiminen ja ammattiosaamisen näytöt</p> <p>Työpaikalla tapahtuvan ohjauksen laatu</p> <p>Opettajien ammatti- ja työelämäosaaminen</p> <p>Työpaikkaohjaajien koulutus</p> <p>Yrittäjyysopintoja enemmän opetussuunnitelmiin</p>	<p>11. Koulutuksen ja työelämän yhteyksiä vahvistetaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tutkintojen perusteet vahvistamaan työelämän pelisääntöjen tuntemusta ja osaamista yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen - Rahoitusta uudistettaessa huomioidaan työelämäyhteyksien parantaminen - Työpaikkaohjaajien riittävä koulutus
<p>12. Tutkinnot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ammatilliset perustutkinnot toimivat ammatin tulotutkintoina - Tuetaan työmarkkinoille siirtymistä, ammatissa toimimista ja kehittymistä sekä ammatinvaihtoa. - Tutkinnot perustuvat osaamiseen ja työelämän toimintakokonaisuuksiin - Perustutkintojen työelämävastaavuus - Joustavuus/valinnaisuus tutkintojen välillä, varmistetaan kuitenkin riittävä ammattipätevyys - Tutkinnon suorittamismahdollisuuksien monipuolistaminen (osat ja tunnistaminen) - Koko tutkinnon suorittaminen ensisijainen tavoite 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkintojen osaamisperusteinen määrittely - Oppilaitosta vaihtaville erillisvalintoja - Yksilölliset valinnat - Tutkinnon osien suorittaminen - Koko tutkinnon suorittaminen ensisijainen tavoite - Yhdistetään koulutuksen järjestämismuotoja - Lisäopetuksen, valmistavien koulutusten sekä työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön yhteistyötä vahvistetaan - Valmistavien ja valmentavien koulutusten asema

<p>13.Laatu ja laadun varmistus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ammatillisen koulutuksen kansallinen laatu-strategia - Tuloksellisuusrahoituksen roolia vahvistetaan - Laaturaportointikäytäntö jatkuu 	<p>14.Ammatillisen koulutuksen laadunhallintaa vahvistetaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koulutuksen laatuodotukset kasvaneet - Toimintaprosessit... asiakaslähtöisyys ja vaikuttavuus - Laadun hallintaa tukeva järjestelmä - Työpaikoilla ja -pajoilla opiskelun laatu
<p>15.Opetuksen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - haku- ja valintamenettelyt - hakeutumisen ohjaus ja tiedottaminen - valmistavan koulutuksen laajentaminen ja ammattistartin vakiinnuttaminen - Sähköinen haku- ja koulutustietojärjestelmä - Koulutuksen järjestäjien ja hallinnon välinen sähköinen asiointi - Opintojen ohjaus - Ammattitaitokilpailutoimintaa edistetään. - Erityisopetusta kehitetään integroimalla - Vaikeimmin vammaisten koulutus painottuu ammatillisiin erityisoppilaitoksiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Joustavat opintopolut ja koulutuksen ja työn joustava yhdistäminen - Työpajat oppimisympäristönä - Sähköinen hakujärjestelmä - Sijoittumattomille tietoa... neuvontaa ja ohjausta - Työvaltaisia opiskelumenetelmiä <p>16.Elinikäistä oppimista ja ohjausta edistetään</p> <ul style="list-style-type: none"> - koulutuksen ulkopuolella opitun tunnistamista ja tunnustamista kehitetään <p>17. Koulutuksen tietoyhteiskuntakehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitaalisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen - Tietoyhteiskuntavalmiuksien parantaminen - Kehitetään opetushallinnon tietohallintoa ja tietoarkkitehtuuria - Eri tietojärjestelmissä käytettävien käsitteiden yhteismitallisuus
<p>18.Opetushenkilöstö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valmiuksia erilaisiin oppimisympäristöihin - Valmiuksia osallistuviin, aktiivisiin ja toiminnallisiin työtapoihin - Valmiuksia kohdata erilaisia oppijoita - Valmiuksia monikulttuurisuuteen ja maahanmuuttajien opetukseen - Verkko-opetustaitoja - Johdon koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> - Opettajien tieto- ja viestintätekniikan opetus-käytön osaaminen
<p>19.Yhteiskunnan eheys ja aktiivinen kansalaisuus</p>	<p>20.Tavoitteena aktiivinen kansalaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opetukseen sisältöjä ja toimintatapoja, jotka tukevat osallistumista ja vaikuttamista sekä vahvistaa opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia. - Opiskelijoita ja opettajia osallistetaan kaikessa koulutuksen kehittämisessä. - Kansalaisjärjestöille ym. mahdollisuus esitellä toimintaansa

Liite 2: Orientoiva kysely Omnian ammattiopiston henkilöstölle syksyllä 2010

1. Millä keinoin voisimme edistää nuorten oikeita koulutusvalintoja peruskoulusta ammatilliseen koulutukseen?
2. Miten voisimme ohjata ja tukea opiskelijoita opinnoissaan yhä paremmin?
3. Miten voisimme lisätä opintojen valinnaisuutta ja tutkintojen välistä yhteistyötä?
4. Millä keinoin voisimme edelleen parantaa koulutuksen työelämälähtöisyyttä?
5. Miten voisimme edelleen lisätä toiminnallisia opetusmenetelmiä?
6. Miten voisimme parantaa opiskelu- ja työilmapiiriä sekä edistää yhteisöllisyyttä?
7. Mikä on sinun mielestäsi ammattiopiston TÄRKEIN kehittämiskohde? Miksi?
8. Mihin kysymykseen toivoisit seminaarissa tai toimipistekohtaisessa tapaamisessa vastauksen?

Liite 3: Päätös Omnian ammattiopiston uusista nimikkeistä ja tehtävänkuvista 1.8.2011 alkaen

Päätös

1. Ammattiopiston johtamisessa siirrytään 1.8.2011 apulaisrehtorijärjestelmään, jossa 4-6 apulaisrehtorille osoitetaan tehtäväksi

- Koulutusala- ja perustutkintotasoinen vastuualue
- Ammattiopistotasoinen vastuualue, jonka johtamisesta ja kehittämisestä hän vastaa
- Valmistella vastuualueidensa osalta linjaukset rehtorille ja vastaa hyväksytyjen linjausten toimeenpanosta
- Vastata vastuualueidensa osalta ulkoisesta sekä Omnian sisäisestä yhteistyöstä
- Ammattiopiston johtoryhmän jäsenyys
- Oman vastuualueensa johtoryhmän puheenjohtajuus

2. Ammattiopistossa siirrytään 1.8.2011 päätoimisiin lähiesimiehiin (17-20 koulutuspäällikköä), joille osoitetaan tehtäväksi

- Toimia opettajien tai opetusta tukevien henkilöiden lähiesimiehenä
- Vastata vuosisuunnittelusta ja sen toteutuksesta
- Päättää linjausten mukaisesti henkilöstöä ja hankintoja koskevista asioista
- Vastata oman alueensa koulutusohjelmien tai opiskelijapalveluiden kehittämisestä
- Osallistua ammattiopistotasoiseen kehittämistoimintaan
- Toimia vastuualueensa johtoryhmän jäsenenä

Liite 4: Ote Omnian ammattiopiston toimintasuunnitelmasta vuodelle 2012

...Omnian ammattiopiston suuret muutokset ovat takana. Uudet Omnialle valmistuneet opetustilat on otettu käyttöön ja sen myötä jo useamman vuoden kestäneet koulutusten muutot toimipisteestä toiseen on saatu päätökseen. Koulutustarjonta ja opetuspisteet näyttävät nyt vakiintuvan. Ammattiopiston ja Omnian sisäisten palveluiden organisaatiomuutos toteutettiin 1.8.2011, jotka osaltaan vaikuttavat toimintaympäristön muutoksiin. Vuonna 2012 onkin ajankohtaista uusien tilojen ja uusien työyhteisöjen sisäänaajo sekä yhteisten toimintatapojen edelleen kehittäminen.

...

Koulutusalojohtamisen rinnalla käynnistetään vuoden 2012 aikana viisi kehittämisaluetta:

Opiskelijan ammattiin valmistumisen prosessin päävaiheisiin:

1. Opintoihin sitoutuminen
2. Oppimisen onnistuminen
3. Osaamisen varmistaminen

Opiskelijan ammattiin valmistumisen prosessin läpimeno tukemaan:

4. Opiskelijahyvinvoinnin tukeminen
5. Toimintaa ja prosessia tukevat rakenteet

Liite 5: Omnian ammattiopiston organisaatorakenne 1.8.2013.

OMNIAN AMMATTIOPISTO

Juha-Pekka Saarinen

Kaikille koulutusaloille yhteisten toimintojen johtaminen

Vararehtori

Kouluspäällikkö

Opistohallinto- ja opintotoimistopalvelut
Vuosisuunnittelun ja lukujärjestyksen koordinointi
Valmistavat koulutukset, koulutusvastaava

Kouluspäällikkö

Opiskelijan ohjaus- ja kuraattoripalvelut
Erityisopetuksen koordinointi
Opiskelijahuoltopalvelut

Opetussuunnitelmakoordinaattori

Opetussuunnitelmatyön koordinointi
Koulutuksen ja oppimistulosten arvioinnin koordinointi
Ammattiosaamisen toimikunnan pj. ja Oikeusturvatoimikunnan siht.

Kehittämispäällikkö

Kilpailutoiminnan koordinointi
Omnian turvallisuusasioiden koordinointi

Kehittämispäällikkö

Avoin ammattiopisto ja InfoOmnian palvelut
Opiskelijaksiottamisen kehittäminen
Omnian yhteiskuntatakuun koordinointi

Kehittämispäällikkö

Opiskelijatoiminnan koordinointi
Omnian henkilöstöliikunnan koordinointi

Lehtori

Yrittäjyyden kehittäminen ammattiopistossa
Yrittäjyyspolkuvastaava
Työtaitaja-projekti

Koulutuksen johtaminen

Apulaisrehtori

Liiketalouden ala
Sosiaali- ja terveysala

Apulaisrehtori

Tekniikan ja liikenteen ala
Luonnontieteiden ala
Ammattitaitoa täydentävät
tutkinnon osat

Apulaisrehtori

Kulttuuriala
Matkailu-, ravitsemis- ja
talousala

Lähiesimiestyö ja opetussuunnitelmien kehittämistä vastuu

Koulutuspäällikkö

Hiusalan perustutkinto
Kauneudenhoitoalan perustutkinto
Lehtimäentien toimipistevastaava

Koulutuspäällikkö

Kone- ja metallialan perustutkinto
Talotekniikan perustutkinto
Leppävaaran toimipistevastaava

Koulutuspäällikkö

Hotelli-, ravintola- ja catering-alan
perustutkinto: *Kokin
koulutusohjelma*
Elintarvikealan perustutkinto
Lakelankadun toimipistevastaava

Koulutuspäällikkö

Sosiaali- ja terveysalan pt:
*Mielenterveys- ja päihdetyön,
Lasten ja nuorten hoidon- ja
kasvatuksen, Kuntoutuksen ja
Vammaistyön koulutusohjelmat*

Koulutuspäällikkö

Sähkö- ja automaatiotekniikan
perustutkinto
Tieto- ja tietoliikennetekniikan
perustutkinto
Tieto- ja viestintätekniikan
perustutkinto

Koulutuspäällikkö

Hotelli-, ravintola- ja catering-alan
perustutkinto: *Asiakaspalvelun ja
Hotellipalvelun koulutusohjelmat*
Laboratorioalan perustutkinto
Matkailualan perustutkinto

Koulutuspäällikkö

Sosiaali- ja terveysalan pt:
*Sairaanhoidon ja huolenpidon ja
Vanhustyön koulutusohjelmat*
Kotityö- ja puhdistuspalvelujen pt

Koulutuspäällikkö

Autoalan perustutkinto
Suomenojan toimipistevastaava

Koulutuspäällikkö

Audiovisuaalisen viestinnän pt
Käsi- ja taideteollisuusalan pt:
*Ympäristön suunnittelun ja
rakentamisen koulutusohjelma*
Kiinteistöpalvelujen perustutkinto

Koulutuspäällikkö

Liiketalouden perustutkinto:
Taloushallinnon koulutusohjelma

Koulutuspäällikkö

Monialainen yksikkö
Kirkkonummen toimipistevastaava

Koulutuspäällikkö

Käsi- ja taideteollisuusalan
perustutkinto: *Tuotteen
suunnittelun ja valmistuksen
koulutusohjelma*
Rakennusalan perustutkinto

Koulutuspäällikkö

Liiketalouden perustutkinto:
*Asiakaspalvelun ja myynnin
koulutusohjelma*

Koulutuspäällikkö

Ammattitaitoa täydentävät
tutkinnon osat
Koulutusvastaava nimettynä
jokaiseen toimipisteeseen

Ravintolapäällikkö

Ravintola Henricus

Liite 5: Omnian ammattiopiston organisaatorakenne 1.8.2013.

