

# **Alueellisen ja paikallisen yhteiskuntavaikutta- misen vahvistaminen SAK:ssa**

**Muutosjohtaminen osana yhteiskuntavaikuttamistyön uudista-  
mista**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen

2022

Jussi Kukkola

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Kukkola, Jussi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 43	Valmistumisaika 2022
Työn nimi <b>Alueellisen ja paikallisen yhteiskuntavaikuttamisen vahvistaminen SAK:ssa</b> Muutosjohtaminen osana yhteiskuntavaikuttamistyön uudistamista		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Katja Syvärinen, hallituksen varapuheenjohtaja, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeessa selvitettiin, kuinka Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry:n alueellisesta ja paikallisesta yhteiskuntavaikuttamisesta voisi tehdä entistä vaikuttavampaa muutosjohtamista hyödyntäen. SAK:ssa alueellista ja paikallista yhteiskuntavaikuttamista on tehty pitkään samalla tavalla ja on tarvetta löytää uutta tapaa toimia.</p> <p>Toimintatutkimuksessa toteutettiin kaksi osallistavaa työpajaa, jonka aikana täytettiin A3 kehittämissuunnitelma, jossa hahmoteltiin nykytilaa ja visiota uudesta toimintatavasta.</p> <p>Keskeiset tulokset liittyivät ihmisten ajankäyttöön, merkityksellisyyden tunteeseen, näkyvyyteen ja yhdessä tekemiseen. Tutkimuksen päätelmät liittyivät muutosjohtamisen ja vapaaehtoisjohtamisen kouluttamiseen, organisoidumpaan ja mitattavampaan suunnitteluun ja työtapaan sekä sisäisen viestinnän korostamiseen.</p>		
Asiasanat yhteiskuntavaikuttaminen, ammattiyhdistysliike, muutosjohtaminen		

## Abstract

Author(s) Kukkola, Jussi	Type of Publication Master thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 43	
Title of Publication <b>Strengthening regional and local lobbying in SAK</b> Change management as part of reforming way of lobbying		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the supervising teacher		
Name, title and organization of the client Katja Syvärinen, director, The Central Organisation of Finnish Trade Unions SAK ry		
Abstract <p>In the development project was studied how the regional and local lobbying in the Central Organisation of the Finnish Trade Unions SAK could be made even more effective with help of change management. The method was action research.</p> <p>At SAK regional and local lobbying has been done in the same way for a long time and there is a need to find a new way of lobbying.</p> <p>In the study, two participative workshops were carried out, during which the A3 development plan was filled out, outlining the current state and vision of the new way of operating.</p> <p>The key results were related to people's use of time, sense of meaning, visibility and working together. The conclusions of the study were related to the training of change management and volunteer management, more organized and measurable planning and work methods, and better implementation of internal communication.</p>		
Keywords lobbying, trade union movement, change management		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Taustatietoa SAK:sta ja yhteiskuntavaikuttamisesta .....	4
3	Muutosjohtaminen .....	9
3.1	Johtamisesta yleisesti.....	9
3.2	Muutosjohtaminen .....	10
3.2.1	Yleistä.....	10
3.2.2	Korhosen ja Bergmanin (2019) etenemisjärjestys .....	12
3.2.3	Kotterin (1996) etenemisjärjestys.....	15
3.2.4	Korhosen ja Bergmanin sekä Kotterin muutosaskeleiden vertailu .....	15
3.3	Muutosoppiminen .....	16
3.4	Muutosvastarinta .....	17
3.5	Jatkuva muutosviestintä ja muutosta hidastavat tekijät .....	18
3.6	Muutokseen sitoutumisen vaiheet ja esimiehen toiminta.....	19
4	Tutkimus alueellisen ja paikallisen yhteiskuntavaikuttamisen vahvistamisesta SAK:ssa.....	21
4.1	Yleisesti tutkimuksesta.....	21
4.2	Kehittämistoimintaa kuvaavat mallit .....	21
4.3	Kehittämishanke, jonka menetelmänä on toimintatutkimus .....	24
4.4	Kehittämishankesuunnitelma .....	25
4.5	Tulokset.....	31
5	Johtopäätökset .....	37
	Lähteet.....	40

## Liitteet

Liite 1. Kehittämissuunnitelma A3

## 1 Johdanto

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry (jatkossa SAK) on Suomen suurin palkansaajakeskusjärjestö ja sen historia ulottuu aina 1900-luvun alkupuolelle asti. SAK:n edeltäjä Suomen Ammattijärjestö perustettiin jo vuonna 1907. Järjestön nykyinen nimi on saanut muotonsa vuonna 1969. Tänä päivänä SAK:hon kuuluu 18 ammattiliittoa ja heidän yli 835 000 jäsentään (SAK, 1c.). Työntekijäkeskusjärjestöjen vastinparina työnantajapuolella toimii vuonna 2005 fuusioiden myötä perustettu Elinkeinoelämän keskusliitto ry (EK). Elinkeinoelämän keskusliittoon kuuluu 19 jäsenliittoa ja heidän yli 15 000 jäsentään. (Bergholm 2013, 10, 88–89; EK 2022.)

Nykyisen työmarkkinajärjestelmän synnyn suurimpia tekijöitä on ollut talvisodan alkamisen jälkeen työntekijäpuolen ja työnantajapuolen keskusjärjestöjen yhteinen julkilausuma tammikuussa 1940 (”tammikuun kihlaus”), jossa osapuolet tunnustivat toisensa neuvottelukumppaneiksi työehtoihin liittyvissä asioissa. Sekä työnantajat että työntekijät olivat järjestäytyneet aiemmin omiin liittoihinsa. Tämä ”tammikuun kihlaus” vahvisti radikaalisti keskusjärjestöjen asemaa ja roolia. SAK jäsenliittoineen on vaikuttanut merkittävästi suomalaiseen työelämään kaksikantaisesti, eli yhdessä työnantajien kanssa sopien tai kolmikantaisesti, eli valtionkin ollen mukana. (Bergholm 2013, 28–29.)

Toimintaympäristö kuitenkin muuttuu ja ammattiyhdistysliikkeen on muututtava sen mukana. Yhtenä viime vuosien suurimmista muutoksista oli vuonna 2016 Elinkeinoelämän keskusliiton yksipuolisesti ilmoittama ratkaisu siitä, että se lopettaa lopullisesti keskitettyjen sopimusten tekemisen palkansaajapuolen kanssa vuodesta 2017 alkaen muuttamalla omia sääntöjään (EK 2017; Bergholm 2018, 520; Somppi 2020, 150–151). Tämä tarkoitti, että jatkossa ammattiliitot neuvottelevat työnantajaliittojen kanssa ilman keskusjärjestöjensä neuvottelemia raameja.

Keskusjärjestösopimusten loppumisen myötä SAK:n rooli on painottunut yhteiskuntavaikuttamiseen etenkin lainsäädännön osalta palkansaajien etujärjestönä. Yhteiskuntavaikuttaminen, tai lobbaus, tarkoittaa joskus monitasoistakin yritystä vaikuttaa poliittiseen prosessiin ja sen lopputulokseen (Nownes 2006, 5; Baron 2019).

Yhteiskuntavaikuttamisen tasoja SAK:ssa voi laskea olevan kolmea: valtakunnallista, alueellista ja paikallista. Alueellista ja paikallista yhteiskuntavaikuttamista on toteutettu pitkään samalla tavalla: aluetoimikunnat ovat hoitaneet alueellista edunvalvontaa kannanottoja tehden ja paikallisjärjestöt paikallisemmalla tasolla järjestämällä erilaisia tapahtumia, kuten vappua, perhepäiviä ja vaalipaneeleita.

Tapaa toteuttaa yhteiskuntavaikuttamista on syytä päivittää, sillä toimintaympäristökin on muuttunut. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten muutosjohtamisen avulla saadaan uudistettua tapaa tehdä ja suunnitella yhteiskuntavaikuttamista SAK:n alueellisessa ja paikallisessa toiminnassa aluetoimistojen, aluetoimikuntien ja paikallisjärjestöjen osalta. Tutkimus toteutettiin kehittämishankkeena, jonka menetelmänä käytettiin toimintatutkimusta (Pitkäranta 2014, 107–109). Tutkimuksen toimeksiantaja oli Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry.

Kehittämishankkeen **päätutkimuskysymys** oli:

- Mikä on SAK:n uusi yhteiskuntavaikuttamisen tapa paikallisesti ja alueellisesti?

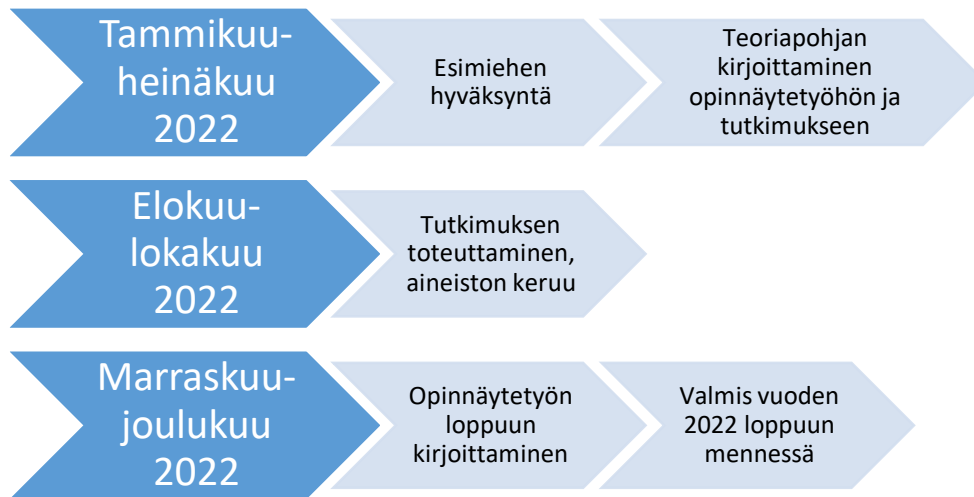
**Alatutkimuskysymyksiä** oli kaksi:

1. Minkälaista muutosjohtamista tarvitaan, jotta voidaan toteuttaa strategian mukaista järjestöllistä työtä yhteiskuntavaikuttamisen näkökulmasta?
2. Miten yhteiskuntavaikuttaminen näkyy alueellisesti ja paikallisesti?

Opinnäytetyön **tuloksena** haluttiin kehittää uusi tapa SAK:n yhteiskuntavaikuttamiseen alueellisesti ja paikallisesti. Tutkimuksen **tarkoituksena** oli tutkia toimintatutkimuksen avulla, miten muutosjohtamista hyödyntäen voidaan tehostaa tai uudistaa SAK:n alueellista ja paikallista yhteiskuntavaikuttamista.

Aineiston keruu toteutettiin SAK:n alue- ja järjestöasiantuntijoille sekä ja aluetoimikuntien jäsenille toteutetuilla osallistavilla työpajoilla. Työpajojen ideana oli luoda osallistujille yhteinen näkymä nykytilasta ja luoda suunnitelmaa ja suuntaviivoja vaikuttavammalle yhteiskuntavaikuttamiselle alueellisesti ja paikallisesti.

Työpajojen tuloksia analysoitiin yhteisesti työpajojen loppupuolella. Lisäksi aineistoa kerättiin havainnoimalla alue- järjestöasiantuntijoiden, aluetoimikuntien ja paikallisjärjestöjen erilaisissa tilaisuuksissa. Taulukossa 1 on kerrottu aikataulu opinnäytetyön ja tutkimuksen tekemiselle.



Taulukko 1. Opinnäytetyön ja kehittämistutkimuksen aikataulu

Tavoitteena oli kerätä teoria-aineistoa keväällä 2022. Materiaalin tuottamista jatkettiin toteuttamalla työpajat syksyn 2022 aikana.

## 2 Taustatietoa SAK:sta ja yhteiskuntavaikuttamisesta

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry koostuu 18 jäsenliitosta teollisuuden, julkisen sektorin, yksityisten palvelualojen, kuljetusalojen ja urheilu- sekä kulttuurialojen saroilta (SAK, 1c.; Kuvio 1). SAK on jäsenliittojen jäsenmääriä katsoessa Suomen suurin palkansaajakeskusjärjestö yli 835 000 jäsenen voimin. Muita palkansaajien keskusjärjestöjä ovat korkeasti koulutettujen Akava ry ja toimihenkilöiden STTK ry. Akavalla on 36 jäsenliittoa ja heillä on 614 788 jäsentä (Akava 2022). STTK:hon kuuluu 13 jäsenliittoa ja heidän noin 450 000 jäsentä (STTK).

### SAK:n jäsenliitot

#### Teollisuusliitot

- Teollisuusliitto
- Paperiliitto
- Rakennusliitto
- Suomen Elintarviketyöläisten Liitto SEL
- Sähköalojen ammattiliitto

#### Yksityisten palvelualojen liitot

- Palvelualojen ammattiliitto PAM
  - KaupanalanesimiesliittoKEY
- Suomen Huippu-urheilijoiden Unioni SHU
- Suomen Muusikkojen Liitto
- Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liitto Teme

#### Lehtimiesliitot

- Suomen Sosialidemokraattinen Sanomalehtimiesliitto SSSL
- Yleinen Lehtimiesliitto

#### Kuljetusalan liitot

- Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT
- Ilmailualan Unioni IAU
- Posti- ja logistiikkaalan unioni PAU
- Rautatiealan Unioni RAU
- Merimies-Unioni
- Suomen Liikennelentäjäliitto SLL

#### Julkisten alojen liitot

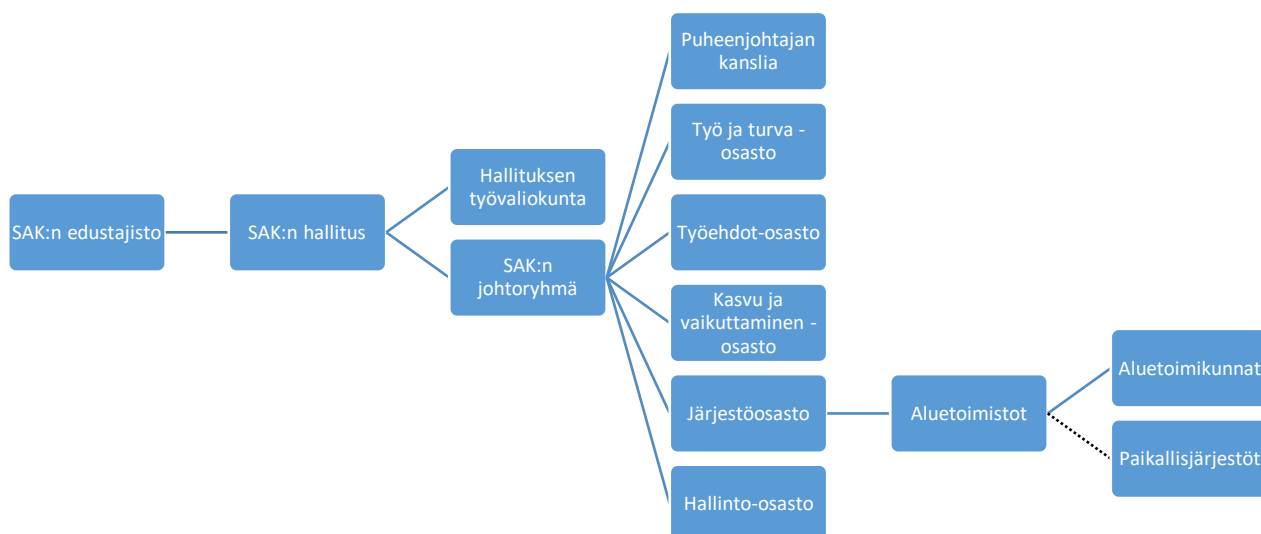
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL
  - JHL:n yhteisöliitot
    - Aliupseeriliitto
    - Rajaturvallisuusunioni
    - Tulliliitto
    - Vankilavirkailijan liitto



SAK

Kuvio 1. SAK:n jäsenliitot (SAK, 1c.)

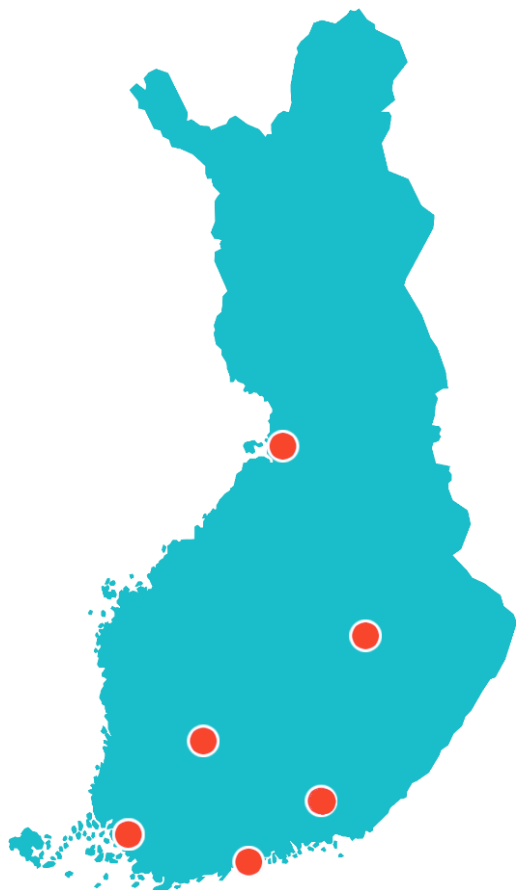
SAK:n ylin päättävin elin on edustajisto, joka kokoontuu kaksi kertaa vuodessa. Kuukausittaista toimintaa ohjaa SAK:n hallitus ja viikoittaista operatiivista toimintaa johtaa SAK:n johtoryhmä. Virallisen organisaatorakenteen (Taulukko 2) rinnalla SAK:hon kuuluu noin 100 itsenäistä paikallisjärjestöä, jotka toimivat paikkakunnan SAK:laisten ammattiliittojen yhteenliittymänä tehtävänään paikallisesti niin yhteiskunnallinen vaikuttaminen kuin työelämän edunvalvonta (SAK, 1d.).



Taulukko 2. SAK:n organisaatiorakenne

Paikallisyjärjestöjen sääntöihin yhdeksi rooliksi on kirjattu vaikuttaminen yhteiskunnalliseen päätöksentekoon, julkiseen keskusteluun sekä kansalaisyhteiskunnan toimintaan (SAK 2012). Hallinnollisesti paikallisyjärjestöt ovat itsenäisiä toimijoita, mutta SAK:n järjestöosaston ja paikallisyjärjestöjen väliin voisi vetää henkisen organisaatioviivan, sillä ilman alue- ja järjestöasiantuntijoiden tukea ja ohjausta paikallisyjärjestöjen toiminta olisi paljon pienimuotoisempaa ja vähemmän organisoitua. Paikkakunnalla toimivat SAK:laisten liittojen ammattiosastot tekevät itsenäisesti päätökset siitä, kuuluvatko paikkakunnan SAK:n paikallisyjärjestöön.

Paikallisyjärjestöjen ohella samaa tehtävää laajemmin toteuttavat aluetoimistojen alueilla toimivat aluetoimikunnat, jotka kokoavat SAK:laisten liittojen aktiiveja maakunnittain ajankohdastaisten asioiden äärelle (Kuva 1). Aluetoimikunnan rooliin kuuluvat esimerkiksi SAK:n tavoitteiden edistäminen alueellisesti, palkansaajien yhteiskunnallisen vaikuttamisen, osaamisen ja aktiivisuuden kasvattaminen sekä paikallisyjärjestöjen toiminnan tukeminen ja edistäminen (SAK 2022).



Kuva 1. SAK:n aluetoimistot Suomen kartalla (SAK, 1a.)

SAK:illa on aluetoimistoja kuudella eri paikkakunnalla ja lisäksi yksi edustaja toimii Ahvenanmaalla. Aluetoimistot löytyvät Helsingistä, Kouvola, Kuopiosta, Tampereelta, Turusta sekä Oulusta. Helsingin toimiston toimialueena ovat Uudenmaan, Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnat. Kouvolan toimiston toimialueena ovat Kymenlaakson, Etelä-Karjalan ja Etelä-Savon maakunnat. Kuopion toimiston toimialueena ovat Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon maakunnat. Tampereen toimiston toimialueena ovat Pirkanmaan, Keski-Suomen, Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakunnat. Turun toimiston toimialueena ovat Varsinais-Suomen ja Satakunnan maakunnat. Oulun toimiston toimialueena ovat Pohjois-Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin maakunnat. (SAK, 1a.)

Aluetoimikuntiin kutsutaan varsinaisten jäsenten lisäksi niin jäsenliittojen alueen toimitsijoita kuin SAK:n edustajiston jäseniä. Myös edustajiston jäsenet voidaan laskea alueellisiksi vaikuttajiksi. SAK:n edustajistoon kuuluu 113 varsinaista jäsentä ympäri Suomea, joita jäsenliitot ovat esittäneet tiettyihin kriteereihin perustuen (SAK, 1b.).

**Yhteiskuntavaikuttaminen** määritellään yleisesti prosessiksi, jossa pyritään muokkaamaan julkista poliittista agenda, jotta sillä voidaan vaikuttaa maan vallalla olevaan

hallitukseen ja lainsäädäntöön kyseisen vaikuttajatahon omien intressien mukaisesti (Zetter 2011, 3). Yhteiskuntavaikuttamisen synonyyminä käytetään lobbaamista.

Yhteiskuntavaikuttaminen SAK:n eettisissä ohjeissa määritellään kaikenlaiseksi vuorovai-  
kutukseksi SAK:n ja sen ulkoisten kohderyhmien välillä. Ulkoiset kohderyhmät sisältävät  
esimerkiksi erilaisia päättäjiä, yhteistyökumppaneita, intressitahoja sekä hankkijoita. Näihin  
kohderyhmiin ei lasketa kuitenkaan SAK:laisten ammattiliittojen jäseniä eikä henkilökuntaa.  
(SAK 2018.)

SAK:ssa voi nähdä kolmea eri yhteiskuntavaikuttamisen tasoa: valtakunnallista, alueellista  
ja paikallista. Valtakunnallista yhteiskuntavaikuttamista harjoitetaan pitkälti kaikilla SAK:n  
osastoilla, oli kyseessä sitten valiokuntakuulemiset tai lausuntopyyntöjä lainsäädännön  
osalta, kolmikantaiset työryhmät tai suuremmat ja pienemmät henkilökohtaiset tapaamiset.  
Alueellista ja paikallista yhteiskuntavaikuttamista toteuttavat niin SAK:n aluetoimistojen  
työntekijät, jäsenliittojen aluetoimistojen työntekijät, aluetoimikunnat kuin paikallisjärjestöt.  
Yhteiskuntavaikuttamisen kohteina SAK:ssa ovat kansalaisjärjestöt, kansanedustajat, kun-  
tien ja hyvinvointialueiden päättäjät, koulutuskuntayhtymät, työnantajien edustajat, viran-  
omaiset, ministeriöt ja niin edelleen. (SAK 2018.)

Yleisesti yhteiskuntavaikuttamista harjoittavat ryhmät voidaan jakaa kolmeen eri kategori-  
aan: talouteen liittyviin (kuten yksittäiset yritykset), ammatillisesti liittyviin (kuten ammattiliit-  
tot ja maanviljelijät) sekä 3. sektorin järjestöihin (sellaiset, joita yhdistää huoli esimerkiksi  
ihmisoikeuksista, ympäristöstä ja luonnon monimuotoisuudesta, eläinten oikeuksista tai so-  
siaali- ja terveydenhuollosta) (Chari & Kritzinger 2006).

Ryhmät voivat toteuttaa yhteiskuntavaikuttamista kahdella tavalla. Lobata voi joko oman  
työn ohella eli yrityksessä palkattuna henkilönä tai sitten palkkaamalla ulkopuolisia ammat-  
tilobbaajia, jotka toteuttavat toimeksiantoja jonkun yhteiskuntavaikuttamiseen liittyviä pal-  
veluja myyvien yritysten kautta (Chari ym. 2010, 3.).

SAK:ssa yhteiskuntavaikuttamista harjoitetaan pitkälti omana toimintana ja sitä toteuttaa  
päivittäisessä työssään jokainen SAK:n henkilökunnan jäsen. SAK:n harjoittaman yhteis-  
kuntavaikuttamisen perimmäinen ajatus on vaikuttaa työlainsäädäntöön ja sen kehittämi-  
seen, suomalaiseen työelämään ja sen kehittämiseen, ihmisten sosiaaliturvaan, yleiseen  
mielipiteeseen työelämäteemoista, äänestysaktiivointiin valtakunnallisissa ja alueellisissa  
vaaleissa sekä SAK:n ja sen alaisten ammattiliittojen mielikuvaan ja niin edelleen.

Mikäli on tarvetta isommalle julkiselle kampanjalle, mukaan voidaan palkata mainos- ja vies-  
tintätoimistojen ammattilaisia oman toiminnan tueksi, viestin kohdentamiseksi ja mainoska-  
navien tehostamiseksi. Tällöinkin kampanjasisältö tulee SAK:sta. Kampanjat ovat

herättäneet aika ajoin myös julkista keskustelua, kuten esimerkiksi vuoden 2007 äänestysaktivointikampanja eduskuntavaaleissa sekä vuonna 2018 mainoskampanja hallituksen esittämää irtisanomislakia vastaan. (Ilta-Sanomat 2007; Yle 2018.)

### 3 Muutosjohtaminen

#### 3.1 Johtamisesta yleisesti

Johtamisen perimmäisenä päämääränä on huolehtia siitä, että organisaatio on toteuttamassa omaa tarkoitustaan. Johtaminen on sellainen kyky, jolla saadaan yhdessä organisaation kanssa tavoiteltuja tuloksia. Kyse on hyödystä, jota saadaan yhdessä tekemällä. Tekemiseen liittyy myös kyvykkyys ja osaaminen. (Kamensky 2015.)

Johtaja on henkilö, jonka tehtävä on tehdä päätöksiä ja huolehtia organisaation toimivuudesta niin normaalioloissa kuin poikkeustilanteissakin. Perinteinen johtamiskäsitys on ajatellut ihmiset eräänlaisena koneiston osana, jota johtaja kapellimestarina ohjaa. Nykyisissä johtamistrendeissä ihminen otetaan enemmän yksilönä huomioon. Johtajuuden tasoja ja rooleja (Taulukko 3) on monenlaisia, sillä voit johtaa esimerkiksi ihmisiä, asioita tai itseäsi. (Viitala 2019.)

Johtajan roolit	
<b>Ihmissuhderooli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keulakuva ja edustaja</li> <li>• Toimii yhdyshenkilönä organisaation ja ulkopuolisten faktoreiden välillä</li> <li>• Ihmisten johtaja</li> </ul>
<b>Tiedonkäsittelijän roolit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkkailija</li> <li>• Välittäjä</li> <li>• Puhemies</li> </ul>
<b>Päätöksentekoroolit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjä</li> <li>• Resurssien allokoija</li> <li>• Häiriötekijöiden käsittelijä</li> <li>• Neuvottelija</li> </ul>

Taulukko 3. Johtajan roolit (Viitala 2019)

Johtajan rooleja pystyy myös yhdistelemään, mutta olennaista johtajan kannalta on, että hän osaa tiedostaa ja määrittää oman roolinsa. Johtaminen voi olla strategista tai operatiivista. Se voi myös olla autoritääristä tai demokraattista (Viitala 2019). Autoritaarisen johtamistyylin on todettu aiheuttavan työympäristössä negatiivisia tunteita, joita puretaan työyhteisössä joko keskinäisiin ristiriitoihin tai työhön (Juuti & Vuorela 2015).

Kuten johtajallakin, on johtamisessa itsessään myös monia erilaisia jaotteluja. Johtaminen voidaan jakaa ainakin kolmen pääkategorian kautta: liiketoiminnan johtaminen, organisaation sisäinen johtaminen sekä HR-johtaminen (Taulukko 4). (Viitala 2019.)

Johtamisen jaottelu	
<b>Liiketoiminnan johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginen johtaminen</li> <li>• Yhteistyösuhteiden johtaminen</li> <li>• Innovaatiojohtaminen</li> </ul>
<b>Organisaation sisäinen johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotannon johtaminen</li> <li>• Tiedolla johtaminen</li> <li>• Organisaation suorituskyvyn johtaminen</li> <li>• Talouden johtaminen</li> <li>• Osaamisen johtaminen</li> </ul>
<b>HR-johtaminen (henkilöstövoimavarojen johtaminen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöjohtaminen</li> <li>• Muutosjohtaminen</li> </ul>

Taulukko 4. Johtamisen jaottelu (mukailtuna Viitala 2019)

Liiketoimintaa johdettaessa strategisen johtamisen osalta on tärkeää tunnistaa oma toimintaympäristö, liiketoiminnan mallit, oman organisaation kyvykkyys ja markkinoiden tilanne. Yhteistyösuhteiden toimijoina tarkoitetaan asiakkaita, kilpailijoita, alihankkijoita sekä muita kohderyhmiä. Innovaatiojohtamisessa tärkeää on kehitystyö ja palvelumuotoilu. Organisaation sisäiseen johtamiseen liittyvät tuotantoon, talouteen, tietoon ja osaamiseen liittyvät faktorit muun muassa suorituskyvyn, logistiikan, riskienhallinnan ja tekoälyn hyödyntämisen osalta. HR-johtamiseen liittyvät perinteinen henkilöstöjohtaminen ja erilaiset henkilöstökäytännöt, tiimityö sekä **muutosjohtaminen**. (Viitala 2019.)

## 3.2 Muutosjohtaminen

### 3.2.1 Yleistä

Muutosjohtaminen on osa henkilöstövoimavarojen johtamista (Viitala 2019). Sen voi määritellä määrätietoiseksi ja suunnitelmalliseksi johtamiseksi, jolla pyritään luomaan tarve ja saamaan pysyvä muutos tiettyyn tapaan toimia (Baca 2005, 2). Prosessissa sovelletaan eri tieteenalojen liiketoimintaan, johtamiseen, suunnitteluun ja organisaatiopsykologiaan

liittyviä elementtejä (Ha 2014, 1–2). Kaiken muutosjohtamisen toiminnan tarkoituksena on saavuttaa tavoiteltu, pysyvä, muutos.

Jatkuva muutos vaatii tietynlaista ketterää asennetta koko työyhteisöltä. Muutosjohtamiseen tarvitaan henkilöä, joka on tietynlainen matkaopas, tulkki ja ukkosenjohdatin: on kyetävä yhdessä kulkien innostaa ja suunnitella, herätellä ajatuksia, vakiinnuttaa ja rakentaa uutta, laajentaa katsantokantaa ja vastata loputtomiin kysymyksiin (Korhonen & Bergman 2019, 13–14).

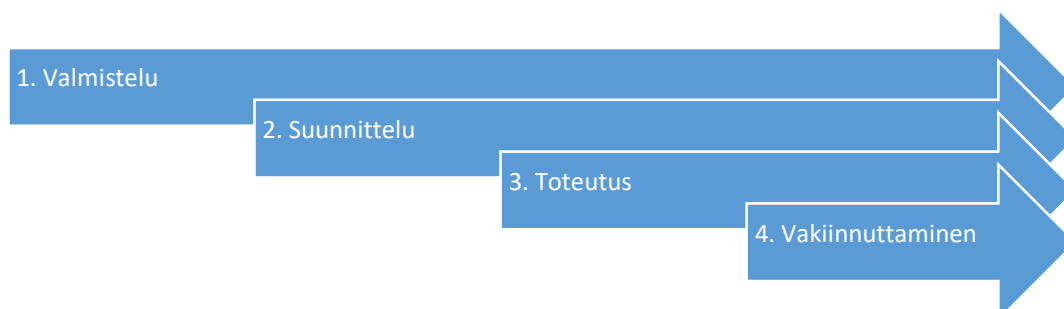
Usein muutokset epäonnistuvat siksi, että johtaminen on surkeaa. Suunnittelu, tarkistuspiitteet ja valvonta ovat puutteellista, resurssit ja tietopohja ovat liian vähäiset ja yrityksessä on liikaa yhteensopimattomia käytäntöjä. (Gill 2002, 308.)

Onnistuneen muutoksen takana on **tehokas johtajuus**, joka koostuu neljästä ulottuvuudesta: **kognitiivisuus** (voita ihmisten mielet), **hengellisyys** (voita ihmisten sielut), **tunteikkuus** (voita ihmisten sydämet) sekä **käytöksellisyys**. Kognitiivisessa ulottuvuudessa johtamiselta edellytetään älyllisiä kykyjä ymmärtää ja havaita tietoa, järkeillä, kuvitella eri mahdollisuuksia, olla intuitiivinen, tehdä arvioita ja ratkaista ongelmia. Henkisessä ulottuvuudessa haetaan merkitystä ja arvokkuutta, jolla herätellään miettimään, mitä haetaan ja etsitään. Tunteikkuudella tarkoitetaan tunneälyä, eli kykyä ymmärtää niin itseään kuin toisia ja osoittaa ammattimaista käytöstä, itsehillintää sekä itseluottamusta asianmukaisella tavalla. Tunneälyn avulla etsitään yhteisiä arvoja ja voimaannutetaan sekä inspiroidaan ihmisiä. Käytöksellisyys sisältää kommunikoinnin kaikki muodot kehonkielestä puhumiseen, kuuntelemiseen ja kirjoittamiseen. Tämä ulottuvuus mittaa henkilön charmia – henkilökohtaista viehätysvoimaa. Kyse on viestinnästä ja sen onnistumisesta, jolla autetaan saavuttamaan edellisten ulottuvuuksien tavoitteet. (Gill 2002, 311–312.)

Muutoksen ei välttämättä tarvitse olla mikään maata mullistava, vaan kyseessä voi olla ihan pienikin justeeraaminen työtehtäviin, työyhteisöön tai organisaatorakenteeseen. Samaa muutosjohtamisen osaamista tarvitaan niin isojen kuin pienten muutosten onnistuneessa hallinnassa, oli kyseessä sitten yksittäisten työntekijöiden työnkuvien muuttaminen tai yritysfuusio (Hyppänen 2013). Isoissa muutoksissa olennaista on pilkkoa muutos tietylle ajankaksolle pienempiin kokonaisuuksiin, jolloin ne ovat hallittavissa olevien kokoisia. Tällaista toimintatapaa kutsutaan mikromuutosjohtamiseksi (microchange management), joiden yhdistelyllä on vaikutusta muutoksen onnistuneeseen johtamiseen (Kavanaugh & Tarafdar 2021, 2).

Muutosten johtaminen on perinteisesti jaettu neljään eri vaiheeseen eli valmisteluun, suunnitteluun, toteutukseen sekä vakiinnuttamiseen (Kuvio 2). **Valmisteluvaiheessa** määritellään, mihin muutoksella pyritään sekä hahmotetaan kokonaiskuvaa tulevasta muutoksesta

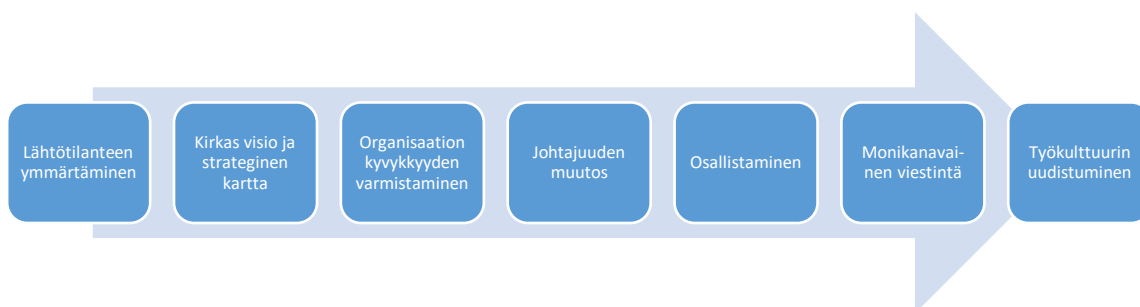
ja kaikista sen vaikutuksista yrityksen toimintoihin. Samalla kartoitetaan riskit, tiivistetään visio ja kirjoitetaan muutoksen mittarit ja tavoitteet. **Suunnitteluvaiheen** aikana tartutaan tarkemmin toteutukseen ja pohditaan, millä keinoilla muutokseen päästään. Olennaista on ottaa koko organisaatio mukaan suunnitteluun, sillä osallisuus lisää sitoutumista muutokselle. **Toteutusvaiheessa** johto antaa käskyn toteuttaa aiemmin suunnitellut toimet ja **vakiinnuttamisvaiheessa** nähdään muutoksen tuomat hyödyt. (Aarnikoivu 2008, 164–165.)



Kuvio 2. Muutoksen johtaminen (mukaillen Aarnikoivu 2008, 164)

### 3.2.2 Korhosen ja Bergmanin (2019) etenemisjärjestys

Korhonen ja Bergman (2019) ovat muotoilleet perinteisestä muutosten johtamisen kaavista vielä tarkemman seitsemänportaisen etenemisjärjestyksen (Kuvio 3). Tämä etenemisjärjestys pureutuu vielä syvällisemmin lähtötilanteen analysointiin esimerkiksi historian, sisäisten ja ulkoisten tekijöiden sekä organisaation valmiuden suhteen.



Kuvio 3. Työkulttuurin uudistumisen vaiheet (mukaillen Korhonen & Bergman 2019, 16)

**Lähtötilanteen ymmärtämiseen** liittyy monia tekijöitä, joita on suositeltavaa ottaa huomioon, sillä siinä on monta sellaista toimintoa, joita arvioimalla väärin koko muutos voi mennä pieleen. On tunnettava oma liiketoiminta, sen rakenne ja historia. On myös katsottava muutuvaa toimintaympäristöä ja yritettävä ennakoida erilaisia muuttujia, jotka voivat vaikuttaa omaan liiketoimintaan (Korhonen & Bergman 2019, 23).

Asiakassegmentit on tiedettävä ja heidän tarpeensa on tunnistettava, kuten myös organisaatiokulttuurin tila on oltava tiedossa, jotta ymmärretään paremmin myös sisäisiä

korrelaatioita. On syytä panostaa siihen, että jokainen organisaatiossa ymmärtää ja osaa vastata kysymykseen, miksi muutosta tarvitaan. Jo alkuvaiheessa on hyvä ottaa koko organisaatio mukaan matkaan: kartoittaa nykytilanne ja analysoida historiaa yhdessä, sillä voi olla myös niin, että eri organisaation osat määrittelevät nykytilan ja historia-analyysin eri tavalla. Siksi on tärkeää, että osataan poistua omasta kuplasta, jotta saadaan uutta perspektiiviä myös omaan ajatteluun ja sovittua yhteisesti sama lähtötilanne. Kuplautumista voi ehkäistä helposti esimerkiksi työkiertojen avulla jo hyvissä ajoin ennen muutosta. Säännöllinen työkierto auttaa organisaatiota ajattelemaan jatkuvasti uudella tavalla ja se vähentää myös muutosvastarintaa. Toinen hyvä kuplautumista ehkäisevä keino on ottaa asiakkaat mukaan toimintamallien suunnitteluun. Muutosten menestymiseksi tarpeeksi monen avainhenkilön on oltava sitoutunut siihen. Tästä syystä sitouttaminen on tärkeää ennen varsinaisen muutosprosessin aloittamista. (Korhonen & Bergman 2019, 23–40.)

Tarve muutokselle voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Etenkin koronakriisi tai sittemmin Venäjän aloittamaksi hyökkäyssodaksi Ukrainaan muodostunut kansainvälinen kriisi ovat selkeitä ulkoisia tekijöitä, jonka luoma muutostarve ymmärretään. Voi myös olla niinkin, että tavoiteltu muutos on sen verran pieni, että suunnittelutyössä voi siirtyä suoraan muutosvision luomiseen. (Jensen Clayton 2021, 2.)

**Kirkaaseen visioon ja strategiaan** liittyvät korkea kunnianhimo, linkitys arvoihin, toteuttamiskelpoinen aikataulu ja uskottava tarina. Kun haaste on riittävän suuri, antaa se lisämotivaatiota haasteen saavuttamiseksi. Aikataulun on syytä olla realistinen, sillä se tasapainottaa kunnianhimoista suunnitelmaa. Johdon tai projektiryhmän on otettava vastuuta siitä, että suunnitelmia päivitetään ja tarkennetaan sitä mukaa, kun muutoksessa edetään. Liaksi aikatauluun ei saa ripustautua, sillä se saattaa muuttua helposti taakaksi. Kaikille pitää antaa tarpeeksi aikaa, jotta jokainen pääsee muutokseen mukaan. Uusi visio ja strategia on otettava myös mukaan puheisiin, sillä kun niihin viittaa jokaisessa mahdollisessa tilanteessa, muodostuu siitä entistä konkreettisempi työkalu. Tällöin esimies kykenee tulkaamaan ja kääntämään, mitä strategiateksti käytännön työssä tarkoittaa. (Korhonen & Bergman 2019, 44–52.)

**Organisaation kyvykkyyden varmistaminen** ottaa huomioon eri roolit, resursoinnin, organisaatorakenteen ja potentiaaliset avainpelaajat. Jotta strategia saadaan toimivaksi, organisaatorakenteen ja roolitusten pitää olla sitä tukevia. Jo työstövaiheessa on tärkeää hahmottaa, minkälaista osaamista ja rooleja uusi strategia tarvitsee ja tehdä tarvittavia muutoksia roolitukseen ja toimenkuviin tämän onnistumiseksi. Se on syytä tehdä taitavasti ja tyylikkäästi, jotta prosessi ei aiheuta negatiivisia vaikutuksia muutoksen toteutumiseen. Henkilöstökoulutuksia on suositeltavaa hyödyntää myös strategiaa tukevalla tavalla, kun tietty

henkilöstöryhmä tai koko organisaatio on kerralla koolla. Myös yksilövalmentamista kannattaa harkita, jotta alisuorittamisesta siirrytään ennemminkin kohti ylisuorittamista. Palautteen anto ja palkitseminen ovat myös tärkeitä työkaluja organisaation kyvykkyyden varmistamisessa. (Korhonen & Bergman 2019, 58–74.)

Muutosprosessissa on syytä tarkistella myös **johtajuuden muutosta**. Muutos koostuu monista tekijöistä aina sitouttamisesta ja osallistamisesta yhteiseen ymmärrykseen ja läsnäoloon. Strategiaprosessi lähtee ylhäältä alas ja juuri sen takia on olennaista, että johto ja esimiehet saadaan matkaan mukaan tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Myös henkilöstön edustajilla, kuten luottamusmiehillä ja työsuojeluvaltuutetuilla, on olennainen osa. On tärkeää, että hahmotetaan yhdessä, mihin olemme matkalla ja minkälaisilla pelisäännöillä. On myös realismia tunnustaa, että kulttuuria tai toimintatapoja muuttaessa organisaatiolla voi kestää jopa 3–5 vuotta haluttujen muutosten aikaansaamiseksi. Strategiaa tehdessä on myös hyvä selvittää, minkälaista johtajuutta ja esimiestyötä kaivataan ja tehdä tarvittavat muutokset, jotta johtaminen ja käytännöt olisivat mahdollisesta yksiköstä tai osastosta huolimatta yhteneväiset. Vanhasta poisoppiminen on hidasta, mutta mahdollista. Tämä koskettaa myös esimiestasoa ja johtoryhmää. Oikeanlaisella koulutuksella ja ohjauksella mahdolliset duubit saadaan purettua ja katse keskitettyä yhteiseen tekemiseen ja hyvään. Kun esimiehet on sitoutettu muutoksen toteuttamiseen, muutoksen tekeminen helpottuu. (Korhonen & Bergman 2019, 80–99.)

Muutostyössä **viestinnän monikanavaisuus ja aito osallistaminen** ovat myös olennainen osa muutoksen tekemistä. Ilman yhtenäisiä tavoitteita, monikanavaista viestintää, kokeiluja ja vuorovaikutusta muutostyön epäonnistumisen todennäköisyys kasvaa. Muutostyön viestinnässä on otettava kaikki keinot käyttöön ja myös olemassa olevat kanavat hyödyntää työn tukemisessa. Kaksisuuntainen viestintä kasvattaa osallisuuden tunnetta: ”minä olen saanut palautteen sanottua, se on kuultu ja sillä on ollut vaikutusta”. Myös avainhenkilöiden jatkuva vuorovaikutuksellisuus on tärkeää, jotta jokainen tuntee pysyvänsä samassa tahdissa muutoksen mukana. (Pirinen 2015.)

Osallisuutta voi kasvattaa myös erilaisten pilottien ja kokeilujen kautta, jossa parhaaksi arvioituja toimintatapoja voi testata pienemmällä ryhmällä ennen niiden jalkauttamista muualle. Tällöin voidaan ottaa vielä askeleita suuntaan tai toiseen, mikäli kehityskohteita tulee kesken matkan ilmi. (Korhonen & Bergman 2019, 110–120.)

Yrityksen arvot ovat suoraan **työkulttuurin ja sen muutoksen** ydintä, jota kaikki muut tekijät – rakenteet, vuorovaikutus, tavoitteet, yhteisöllisyys ja johtajuus – selittävät sanoiksi ja konkreettisemmiksi teoiksi. Arvot ja niiden toimintaa ohjaava vaikutus on tiedostettava muutosprosessia tehdessä. Organisaatiolla on aina olemassa kulttuuri, vaikkei sitä aiemmin olisi

kirjattu tai tunnistettu ja parhaimmillaan tämä kulttuuri mahdollistaa sen kaiken, mitä strategiaan on yhdessä suunniteltu. Uutta muutosta tehdessä olemassa olevan kulttuurin menestyksestä luoneet palaset on hyvä pitää muutostyössä mukana, jotta pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen ja uusi tapa tehdä tuntuu edelleen hyvältä ja toimivalta. Uutta kulttuuria voi vahvistaa onnistumisen kokemuksilla tai sillä, että osoittaa uuden tavan olleen normaalia jo muutosta edeltäneessä ajassa. Kaikenlaiset uudenlaista ajattelua tuovat asiat, olivatpa ne sitten työkiertojen käyttöönottoja tai tilamuutoksia, vahvistavat organisaation ketteryttä ja halua ottaa muutoksia vastaan. (Korhonen & Bergman 2019, 132–136.)

### 3.2.3 Kotterin (1996) etenemisjärjestys

Kotter (1996, 13) on jaotellut onnistuneen muutosjohtamisen kahdeksaan eri askeleeseen (Kuvio 4). Askeleet lähtevät muutoksen välttämättömyyden korostamisesta ja päättyen uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen.



Kuvio 4. Onnistuneen muutosjohtamisen askeleet (Kotter 1996, 13 & Hyppänen 2013)

Kotterin (1996) teoriassa lähdetään liikkeelle muutoksen tarpeen ymmärtämisestä ja tiedon jalkauttamisesta osallisille. Tämän jälkeen valitaan vahva vetäjäjoukko ja luodaan konkreettinen visio siitä, mihin suuntaan ja lopputulokseen muutosta halutaan. Kun kuva tulevasta on luotu, siirrytään viestimään siitä eri tasoille. Viestimisen jälkeen muutoksen kohteena olevat otetaan osallistaen mukaan, jotta he saavat omistajuuden kokemuksen ja muutoksen läpivienti helpottuu. Matkan varrella kohti haluttua muutosta nostetaan onnistuneita isoja ja pieniä edistysaskeleita, jonka tarkoituksena on rohkaista organisaation jäseniä toimimaan yhä vahvemmin muutoksen puolesta. Tämän jälkeen vahvistetaan uudet toimintatavat ja lopulta vakiinnutetaan ne normaaliksi toiminnaksi. (Kotter 1996, 13.)

### 3.2.4 Korhosen ja Bergmanin sekä Kotterin muutosaskeleiden vertailu

Korhosen & Bergmanin (2019) sekä Kotterin (1996) muutosaskeleiden malleissa on paljon yhtäläisyyksiä ja samoja elementtejä (Taulukko 5). Molemmissa malleissa tarkoitus on edetä aikajärjestyksessä, jolla muutos saadaan aikaiseksi. Malleissa on myös

eroavaisuuksia esimerkiksi askeleiden järjestyksen ja sanoittamisen suhteen. Kotterin (1996) tuottama muutosaskeleiden vertailu on ollut lähtökohtana sen jälkeen ilmestyneiden mallien teossa.

Korhonen & Bergman (2019) ja Kotter (1996) muutosaskeleiden vertailu		
Vaihe	Korhonen & Bergman (2019)	Kotter (1996)
1	Lähtötilanteen ymmärtäminen	Muutoksen välttämättömyyden korostaminen
2	Kirkas visio ja strateginen kartta	Vahva vetäjäjoukko
3	Organisaation kyvykkyyden varmistaminen	Konkreettinen kuva tulevasta
4	Johtajuuden muutos	Viestintä
5	Osallistaminen	Muutoksen kohteena olevien osallistaminen
6	Monikanavainen viestintä	Edistysaskeleiden esiin nostaminen
7	Työkulttuurin uudistaminen	Uusien toimintatapojen vahvistaminen
8		Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Taulukko 5. Muutosjohtamisen etenemisjärjestysten vertailua (mukaillen Korhonen & Bergman 2019; Kotter 1996)

Molempien teorioiden lähtökohdat pohjautuvat muutostarpeen sisäistämiseen, toimintaympäristön tuntemiseen, vahvan vetäjäjoukon valintaan ja selkeään visioon siitä, minkälainen muutos lopputulokseksi halutaan. Organisaation jäsenten osallistaminen ja johdon vankkumaton tuki muutokselle on myös olennainen osa molemmissa etenemisjärjestyksissä. Muutosviestintä on tärkeä elementti muutoksen läpiviennissä. Tavoitteena on lopulta vakiinnuttaa muutos osaksi normaalia toimintaa. (Korhonen & Bergman; Kotter 1996.)

### 3.3 Muutosoppiminen

Muutosjohtamisen teoriaan liittyy myös muutosoppiminen. Muutosoppimista tapahtuu kolmella eri tasolla (Taulukko 6). Oppimisen laatu ratkaisee lopulta muutoksen onnistumisen ja pysyvyyden.

Usein tasot kertovat myös sen, kuinka usein ja nopeasti muutoksia tapahtuu, kuinka vaikutuksellisia muutokset ovat ja onko muutoksilla vaikutusta yrityksen ja sen toimijoiden tapaan ajatella ja toimia. (Viitala 2019; Argyris & Schön 1978.)

Muutosoppimisen mallin tasot
Pintaoppiminen (surface learning)
Syvätason oppiminen (deep learning)
Oppimaan oppiminen (metalearning)

Taulukko 6. Muutosoppimisen mallin tasot (mukaillen Viitala 2019; Argyris & Schön 1978)

Pintaoppimisella tai pintatason oppimisella tarkoitetaan nykyisten toimintatapojen pientä justeeraamista. Usein tällaisessa pintaoppimisen organisaatiossa muutoksia tapahtuu usein ja nopeasti. Tällöin ei välttämättä ehditä kiinnittää tarpeeksi huomiota muutoksen analysointivaiheeseen, jonka takia muutos saattaa vaikutuksiltaan jäädä pieneksi. Syvätason oppimisella tarkoitetaan sitä, kun ilmenee tarve muuttaa toimintojen lisäksi koko ajatusmallia. Syvätason oppimisen tuloksena on kokonaisvaltainen ajatus- ja toimintatapojen muutos. Sekä pintatason että syvätason oppimisen yläpuolella on vielä oppimaan oppiminen. Tällä tarkoitetaan kykyä muuttaa sekä uudistaa aiempia ajatusmalleja ja -tasoja ja niihin pohjautuvaa toimintaa. (Viitala 2019.)

### 3.4 Muutosvastarinta

Muutosprosesseihin kuuluu aina tietynlaista muutosvastarintaa ja sen tiedostaminen ja tunnistaminen on olennainen osa muutosprosessin menestymistä. Muutosvastarinnan voi jakaa neljään ryhmään (Taulukko 7).

Muutoksesta irtisanoutuminen
Samaistumattomuus
Epävarmuus suunnasta
Pettyminen

Taulukko 7. Muutosvastarinnan ilmenemismuodot (mukaillen: Aarnikoivu 2008, 167)

**Muutoksesta irtisanoutuvat** tekevät asiat niin kuin aina ennenkin on tehty, eivätkä he ajattele muutosten koskevan heitä. He myös vähättelevät muutosta ja ovat samalla itse vetäytyviä ja passiivisia. He, jotka **eivät samaistu muutokseen**, nostalgisoivat menneitä,

murjottavat, vastustavat uutta eivätkä koe muutosten koskevan heitä. **Suunnastaan epä-varmat** varmistelevat jatkuvasti, mitä pitikään tehdä. He myös keskittyvät usein väriin asioihin eivätkä osaa priorisoida. **Pettyneet** ovat kireitä ja vihaisia. He sabotoivat muutoksen jalkauttamista, hiekottavat työilmapiiriä sekä vellovat itsesääliissä. (Aarnikoivu 2008, 167–168.)

### 3.5 Jatkuva muutosviestintä ja muutosta hidastavat tekijät

Jotta muutosvastarinta saadaan käännettyä muutospositiivisuudeksi, tarvitaan suunnitellut jatkuvaa muutosviestintää varten (Aarnikoivu 2008, 168). Muutosviestintä on monisyinen kokonaisuus, joihin liittyvät eri sisäiset sekä ulkoiset kohderyhmät ja heidän viestintäkanavansa, tiedon jako, viestinnän aikatauluttaminen ja vastuut, toisto sekä osallisuus ja osallistaminen (Pirinen 2015).

Jatkuva muutosviestintä ehkäisee epämääräisten huhujen syntymistä. Siihen liittyy vahvasti myös asioiden toisto eri kanavia käyttäen. Avoimuus on jatkuvan muutosviestinnän lähtökohta. Avoimuus ei tarkoita sitä, etteikö voisi rehellisesti myös todeta vankasti perustellen, että kaikkia asioita ei voi vielä kertoa. Muutosta hidastavat tekijät on jaoteltu neljään eri luokkaan (Taulukko 8) ja näihin hidastaviin tekijöihin muutosviestinnän pitää kyetä vastaamaan. (Aarnikoivu 2008, 168.)

#### Vallitseva itsetyytyväisyys

- Ei nähdä tarvetta ja syytä muutokselle

#### Paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu muutosta toteutettaessa

#### Pessimistinen asenne

- Vaikutusta ympärillään muun muassa motivaatioon sekä sitoutumiseen

#### Avoin kieltäytyminen muuttumasta

Taulukko 8. Muutosta hidastavat tekijät (Aarnikoivu 2008, 169; Mattila 2007, 24)

Muutosjohtamiselle on olemassa myös todennetut luvut, joiden mukaan tarvitaan kahdesta viiteen viestiä ja niille keskimäärin 17 toistokertaa. Toistokerrat voivat olla mitä vain kasvokkaisesta kohtaamisesta aina intrassa olevaan uutisviestiin. On myös todettu, että ensimmäiset 100 päivää ovat halutun muutoksen kannalta ratkaisevat, jonka aikana pitää toteuttaa jatkuvasti viestintää ja pitää muutoksen kohteina olevia niin sanotusti lämpimänä (Kuvio 5). Tärkeää se on siksi, jotta muutoksen kannalle saadaan alkuvaiheessa 20 % henkilöstöstä. Tutkimusten mukaan tämän jälkeen muutoksen läpivieminen on huomattavasti helpompaa. Onnistuminen vaatii myös johdolta täyden sitoutumisen. (Valpola 2004, 46–49.)

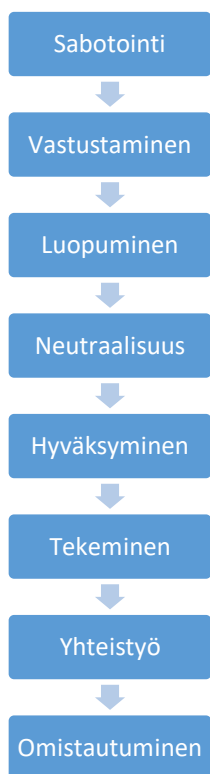


Kuvio 5. Henkilöstön suhtautuminen muutokseen (Valpola 2004, 48)

Muutoksessa muutosjohtajan on kiinnitettävä huomiota henkilöstön jaksamisen lisäksi myös omaan jaksamiseensa. Usein reagoitiin tai pohdintaan on aikaa niukasti sen jälkeen, kun prosessi on lähtenyt liikkeelle. On tärkeää, että muutosjohtajalla on omat tukihenkilönsä, joiden kanssa voi purkaa ajatuksia ja jäsentää tapahtuneita asioita. Omaan selviytymiseen pystyy ajatusten kautta vaikuttamaan merkittävästi, kun huolehtii kolmesta asiasta: tarkoituksesta, mielekkyydestä ja säännöllisyydestä. (Valpola 2007, 27–28.)

### 3.6 Muutokseen sitoutumisen vaiheet ja esimiehen toiminta

Muutokseen sitoutuminen voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen (Kuvio 6). Nämä vaiheet kulkevat kronologisessa järjestyksessä lähtien sabotoinnista ja päätyen lopulta omistautumiseen. (Aarnikoivu 2008, 172–174.)



Kuvio 6. Muutosprosessin vaiheet (Aarnikoivu 2008, 172–174)

**Sabotointivaiheessa** johdon läsnäolo korostuu. Jalkautuminen organisaatiossa, henkilöstön kanssa keskusteleminen ja perustelut ovat avainasemassa. Sabotointi tapahtuu usein piilossa taustalla ja siksi jalkautuminen on olennaista. **Vastustamisvaiheessa** sabotointi tulee näkyväksi. Vaiheeseen kuuluu julkisen kritiikin esittäminen. Esimiehen pitää kuunnella kritiikkiä ja vastata siihen ohjaamalla kritiikkiä muutosta tukevaksi. Myös muutosvastarinnan syyt on hyvä tiedostaa. Mikäli muutosvastarinta perustuu siihen, että ihmisellä **ei ole tarpeeksi tietoa**, pitää esimiehen viestiä, perustella ja toistaa sitä tarpeeksi. Mikäli taas vastarinnan syynä on **heikot taidot**, pitää esimiehen kouluttaa, valmentaa ja ohjata kohti muutosta. Jos vastarinta perustuu siihen, että ihminen **ei halua muutosta**, pitää esimiehen perusteluiden ja ohjaamisen lisäksi kannustaa ja palkita sekä myös rangaista muutosta estävien asioiden tekemisestä. (Aarnikoivu 2008, 172–174.)

**Luopumisvaiheessa** opitaan pois vanhoista toimintatavoista. Tällöin esimiehen on annettava luopumisprosessille aikaa ja oltava kärsivällinen tulosten suhteen. Luopumisvaihe on usein kaikista haasteellisista vaiheista muutosprosessin aikana. Jotta muutokselle halutut tavoitteet toteutuvat, tässä vaiheessa henkilöstöä pitää kouluttaa ja valmentaa. **Neutraalisuusvaiheessa** vanhasta tavasta on poisopittu ja ollaan valmiita oppimaan uutta. Johdon on syytä konkreettisesti suunnata henkilöstön toimintaa muutosta kohti. Tämä tarkoittaa erilaisten mittareiden ja tavoitteiden asettamista sekä henkilöstön tukemista ja osallistamista. Tässä vaiheessa esimiehen on syytä edelleen edistää muutoksen tapahtumista aktiivisesti. **Hyväksymisvaiheessa** esimies tunnistaa muutokseen myönteisesti suhtautuvat henkilöt ja aktivoivat heitä toimimaan muutoksen puolesta. **Tekemisvaiheessa** esimiehen tehtävänä on kasvattaa myönteisesti suhtautuvien henkilöiden määrää, jotta myönteisyys kasvaa yksilötasolta enemmän kohti työyhteisötasoa. Tämän jälkeen siirrytään **yhteistyövaiheeseen**, jossa korostetaan esimiehen antamaa palautetta sekä työntekijöiden palkitsemista. Viimeinen vaihe on **omistautumisvaihe**, jossa olennaisena osana on esimiehen oma esimerkki. (Aarnikoivu 2008, 172–174.)

## 4 Tutkimus alueellisen ja paikallisen yhteiskuntavaikuttamisen vahvistamisesta SAK:ssa

### 4.1 Yleisesti tutkimuksesta

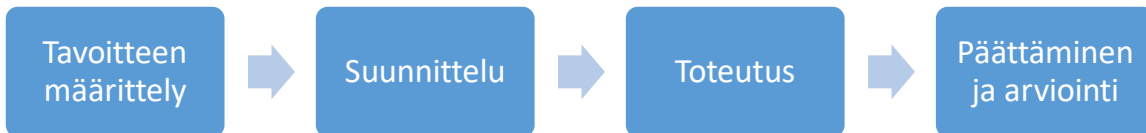
Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen. **Perustutkimuksessa** tavoitteena on uuden tiedon luominen, joka ei suoraan tähtää käytännön sovellukseen. Tarkoituksena on enemmänkin luoda ja kokeilla uusia hypoteeseja, teorioita ja lainalaisuuksia. Esimerkkinä voisivat olla fyysikon laboratoriossa tekemä tutkimus sekä kysely- ja haastattelututkimus, joiden tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jolla tehdä yleisiä johtopäätöksiä. **Soveltava tutkimus** taas käyttää hyödyksi aiemmin kerättyä tietoa ja tuloksia jonkin ongelman ratkaisemiseksi ja siitä syntyy tuloksia, jotka ovat heti hyödynnettävissä uusien projektien perustana. (Heikkilä ym. 2008, 19–20.)

**Kehittämistyön** tuloksena parannetaan jo olemassa olevaa tai keksitään kokonaan uutta palveluiden, tuotantovälineiden tai tuotantomenetelmien osalta. Kehittämistyötä voidaan tarkastella kuudelta näkökannalta: järjestelmän hallintana, byrokrationa, oppimisena, teknisenä hankkeena, organisaation kulttuurina tai institutionaalisen kokonaisuutena. **Tutkiva kehittäminen** yhdistää eri asioita tarkoittavat termit tutkimisen ja kehittämisen. Siihen sisältyy sekä tapa tavoitella uutta tietoa että ajatus kehittämistoiminnasta. Tutkimusta ja kehittämistä voidaan yhdistää joko sisäkkäin, päällekkäin tai syklisesti peräkkäin. Kehittämistoimintaa voi harjoittaa myös **projektin** muodossa. Projektilla on jokin tietty päämäärä, sillä on selkeä aloitus ja lopetus ja sitä varten perustetaan erillinen organisaatio, joka projektin päättyessä lakkaa olemasta. (Heikkilä ym. 2008, 21–25.)

### 4.2 Kehittämistoimintaa kuvaavat mallit

Kehittämistoiminta koostuu erilaisista tehtävistä. Tehtäviä ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen. Näitä tehtäviä voidaan hahmottaa neljästä erilaisesta kehittämistoimintaa kuvaavasta mallista: lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli sekä spagettimainen prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 64.)

**Lineaarinen malli** on hyvin suoraviivainen prosessi. Se koostuu neljästä, toisiaan seuraavasta, osa-alueesta: tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen ja arviointi (Kuvio 7). (Toikko & Rantanen 2009, 64–66.)



Kuvio 7: Lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009, 64–66)

Tavoitteen on oltava mallissa selkeä, sillä muut vaiheet rakentuvat tämän varaan. Suunnitteluvaiheessa pohditaan riskianalyysia ja resurssimäärittelyä eikä jonkinlaisen esiselvityksen tekeminenkään ole poissuljettua. Suunnitteluvaiheen lopputuotoksena on tarkennettu projektisuunnitelma, joka vastaa kysymyksiin aikataulusta, budjetista, resursseista, riskeistä ja niiden ennakoimisesta, projektiorganisaation koosta ja työskentelytavasta sekä siitä, miten viestitään ja miten dokumentoidaan. Toteutusvaiheessa suunnitelma, joka saattaa jonkin verran elää, toteutetaan. Lopulta ylitetään maaliviiva, arvioidaan lopputuotosta ja prosessia sekä saatetaan toteuttaa tämän jälkeen ilmenneitä kehitysehdotuksia. (Toikko & Rantanen 2009, 64–66.)

**Spiraalimalli** on lineaarista mallia syklistä, joka perustuu vaiheittain tapahtuvaan, jatkuvaan havainnointiin ja reflektointiin. Spiraalimalli koostuu useista silmukoista, jotka toistavat kaavaa: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi (Kuvio 8). (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)



Kuvio 8. Esimerkki spiraalimallista (mukaien Toikko & Rantanen 2009, 67)

Mallissa yhden silmukan tulokset asetetaan aina seuraavan silmukan arvioitavaksi ja sitä jatketaan niin kauan kuin on tarpeen. Spiraalimallin tarkoitus on usein jatkuva kehittäminen. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

Kehittämisprosessia voi hahmottaa horisontaalisesti etenevän mallin sijaan myös vertikaalisesti. Tällöin puhutaan **tasomallista** (Kuvio 9) ja usein viitataan asiakaslähtöiseen BIKVA-arviointiprosessiin (Toikko & Rantanen 2009, 68). Mallin erikoisuus on siinä, että se etenee alhaalta ylöspäin ja yhdistää organisaation tasojen kokemukset ja mielipiteet kehitettävään ilmiöön liittyen. (Hoffren-Mikkola ym. 2021, 59–60; mukailen Krogstrup & Brix 2019.)



Kuvio 9. Tasomalli (Hoffren-Mikkola ym. 2021, 59–60; mukailen Krogstrup & Brix 2019)

Tasomallin nelivaiheinen prosessi lähtee liikkeelle siitä, että kohderyhmältä, kuten esimerkiksi palveluiden käyttäjiltä, kysytään positiivista ja negatiivista palautetta ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Toisessa vaiheessa koottu palaute esitellään työntekijöille, jotka ventiloivat annettuja arvioita ja niiden taustaa ja liittävät ne oman työnsä näkökulmaan. Kolmannessa vaiheessa saatu palaute viedään johtajille, jotka pohtivat syitä kohderyhmän ja työntekijöiden palautteeseen. Lopulta aikaansaannos viedään neljännessä vaiheessa poliittisille päättäjille, jotta heiltä saadaan selvyyttä ja selitystä, onko ilmiöön tulossa muutosta poliittiselta taholta. (Toikko & Rantanen 2009, 68–69.)

**Spagettimainen prosessi** on saanut alkunsa kaikkien edeltävien mallien kritiikistä. Kritiikki on jaettu kolmeen näkökulmaan. Ensimmäisessä näkökulmassa kritisoidaan sitä, että mallien vuoksi prosessi on pakotettu liian yksinkertaistettuun kaavaan. Tällöin ongelmaksi muodostuu se, että kehittämissä aikana saatetaan menettää liikaa dialogia ja refleksiivistä luonnetta. Toisessa näkökulmassa pureudutaan siihen, että mallit eivät ota huomioon lainkaan niitä työympäristössä olevia muuttujia tai olemassa olevia muita prosesseja, joilla

voi olla vaikutusta kehittämissuunnitelmaan. Tällöin voi käydä niin, ettei prosessissa edetä loogisesti vaiheesta toiseen ja se näkyy myös lopputuloksessa. Myös aikataulun suhteen voi tulla yllättäviä haasteita. Kolmas näkökulma on prosessien itsekritiikittömyys. Prosesseissa ei oteta huomioon suunnittelijoiden ja toteuttajien omia intressejä, joilla on merkitystä asetettuihin tavoitteisiin, toteutukseen ja lopputulokseen. (Toikko & Rantanen 2009, 69–70.)

Spagettimaisessa prosessissa ongelmatilanteisiin tai kehittämishankkeen vaiheisiin reagoidaan tilannekohtaisesti hankeryhmän, ohjausryhmän tai muun vastaavan perustetun elimen toimesta. Tilannekohtaisuuden vuoksi tulevaa on vaikea ennakoida ja usein vasta jälkikäteen pystytään määrittämään, mitä vaiheita ja milloin hankkeessa on käytetty. Spagettimaisen prosessin ytimessä on avoin dialogi, jossa yritetään nostaa esiin eri näkökulmia ilmenneen vaiheen tai ongelman ratkaisemiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 71.)

#### 4.3 Kehittämissuunnitelma, jonka menetelmänä on toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, jonka menetelmänä oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa aineisto kerättiin ja osin analysoitiin yhteisellä työpajatyöskentelyllä. Toimintatutkimus on sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä soveltava tutkimuksellinen lähestymistapa, joka on suoraan yhteydessä tutkittavaan työtilanteeseen. Prosessi toimintatutkimuksessa menee spiraalimaisesti alkaen suunnittelusta ja menneen toiminnan kautta havainnointiin ja reflektointiin. (Pitkäranta 2014, 107–109.)

Toimintatutkimukseen osallistuvat he, joita ongelma koskee. Avainpiileekin yhteisesti tehdyssä työssä eikä muualta annettuina ohjeina tai käskyinä. Samalla, kun ongelmaan keksitään yhdessä ratkaisu, sitoo se tekijät suoraan muutokseen. Tästä syystä muutos on usein pysyvä. Toimintatutkimuksen johtopäätökset toimivat vain yksittäisessä tapauksessa, sillä mikäli tulos olisi yleistettävissä muualle, muuttuisi se toimintatutkimuksesta toiminnan teoriaksi. (Kananen 2014, 11–12.)

Toimintatutkimuksen vaiheet voidaan jakaa seitsemään eri osioon (Taulukko 9).

Toimintatutkimuksen vaiheet	1. Määritellään tarve ja asetetaan tavoitteet
	2. Tehdään katsaus kirjallisuuteen ja muuhun lähdemateriaaliin
	3. Määritellään kysyttävät asiat tai muut lähestymistavat mahdollisimman konkreettisesti
	4. Suunnitellaan toimintatutkimuksen asetelma ja määritellään tarvittavat prosessit ja olosuhteet
	5. Arvioidaan, millaisia ovat asiat, joita tutkimuksessa tulee toteuttaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan
	6. Määritellään arviointikriteerit, mittausmenetelmät ja muut tarvittavat palautteen saamisen muodot
	7. Analysoidaan koottu tietoa ja arvioidaan tulokset

Taulukko 9. Toimintatutkimuksen vaiheet (mukaillen Pitkäranta 2014, 108)

Alueellista ja paikallista yhteiskuntavaikuttamista SAK:ssa on tehty pitkään samalla tavalla. Opinnäytetyön **tuloksena** haluttiin kehittää uusi tapa SAK:n yhteiskuntavaikuttamiseen alueellisesti ja paikallisesti. **Tutkimuksen tarkoitus** oli tutkia toimintatutkimuksen avulla, miten muutosjohtamista hyödyntäen voidaan tehostaa tai uudistaa SAK:n alueellista ja paikallista yhteiskuntavaikuttamista.

Kehittämishankkeen **päätutkimuskysymys** oli:

- Mikä on SAK:n uusi yhteiskuntavaikuttamisen tapa paikallisesti ja alueellisesti?

**Alatutkimuskysymyksiä** oli kaksi:

3. Minkälaista muutosjohtamista tarvitaan, jotta voidaan toteuttaa strategian mukaista järjestöllistä työtä yhteiskuntavaikuttamisen näkökulmasta?
4. Miten yhteiskuntavaikuttaminen näkyy alueellisesti ja paikallisesti?

Ensin toteutettiin kehittämishankesuunnitelma ja siihen liittyvä SWOT-analyysi. Tämän jälkeen kutsuttiin osallistaviin työpajoihin osallistuvat koolle ja täytettiin pienryhmissä A3 kehittämissuunnitelma. Tämän jälkeen käytiin yhteinen purkukeskustelu.

#### 4.4 Kehittämishankesuunnitelma

Jokaisessa kehittämishankkeessa tarvitaan kehittämishankesuunnitelmaa. Kehittämishankesuunnitelma rakentuu seitsemästä eri vaiheesta, joita ovat nykykäytännön tarpeiden

tunnistaminen, ideointivaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, tulos ja/tai tuotos, arviointivaihe ja päättämisen vaihe (Salonen ym. 2017, 51–52).

Kehittämishankesuunnitelma siis kertoo lyhyesti, mitä kehitetään, miksi kehitetään, miten kehitetään, millä aikataululla kehitetään ja minkälaiset ovat käytössä olevat resurssit sekä johtaminen. Kehittämishankesuunnitelmaan kirjattiin myös se, mitä halutaan saada kehittämishankkeen tulokseksi ja miten tuloksen onnistumista mitataan ja arvioidaan (Taulukko 10).

Kehittämishankesuunnitelma	
<b>Kehittämistarpeet</b>	Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on tuoda kehittämis ehdotuksia alueellisen ja paikallisen yhteiskuntavaikuttamisen vahvistamiseksi SAK:ssa.
<b>Kehityshankkeen valinnan perustelut</b>	Kehityshanke toteutetaan Jussi Kukkolan opinnäytetyön avulla. Tuotetaan yhdessä uusia tapoja toteuttaa yhteiskuntavaikuttamista tehokkaammin alueellisesti ja paikallisesti.
<b>Toimijat ja johtaminen</b>	Toimijat järjestöosastolla. Johtaminen normaalisti osastonjohtajan vastuulla yhteistyössä aluetoiminnan kehittämisspäällikön ja järjestöpäällikön kanssa.
<b>Kohderyhmä</b>	Kohderyhmänä toimivat aluetoimikunnat sekä paikallisjärjestöt.
<b>Tavoitteet ja mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toteutetaan osallistavia työpajoja (ainakin kaksi), joissa kartoitetaan nykytilaa ja visiota.</li> <li>- Luodaan yhdessä uusia tapoja toteuttaa toimintaa, joita otetaan käyttöön.</li> <li>- SAK:n alueellinen yhteiskuntavaikuttaminen näkyy enemmän.</li> <li>- SAK:n paikallinen yhteiskuntavaikuttaminen näkyy enemmän.</li> </ul>
<b>Tulokset</b>	Toteutetaan osallistavat työpajat, joilla kartoitetaan nykytila ja visio ja kehitetään aihioita uusille tavoille toimia.
<b>Toimenpiteet ja aikataulut</b>	Syksyllä 2022.
<b>Resurssit</b>	Ei vaadi erillistä rahoitusta, osana vuoden 2022 budjettia.
<b>Riskit ja niiden ennaltaehkäisy</b>	Kattavaa riskikartoitusta ei laadittu.
<b>Dokumentointi, raportointi, arviointi</b>	Työpajojen tulokset, opinnäytetyö, askeleet eteenpäin

Taulukko 10. Kehittämishankesuunnitelma (mukaillen Salonen 2017, 51–66)

Kehittämishankesuunnitelmassa käytiin läpi, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. Samalla suunnitelmassa katsottiin myös hankkeen resurssit ja aikataulut. Tavoitteita ja mitareita hankkeelle tuli lopulta neljä kappaletta.

Kehittämishankesuunnitelmaa varten tehtiin myös oma SWOT-analyysi (Taulukko 11). SWOTissa nelikenttärudukon avulla pohdittiin sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoiseen ympäristöön liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia (Vuorinen 2013).

1. VAHVUUDET	2. HEIKKOUEDET
<p>Alueellista ja paikallista toimintaa, alue-toimistoja ja aluetoimitsijoita on</p> <p>SAK koetaan alueilla vaikuttavaksi toimijaksi, jonka ääni pitää kuulua jatkossakin</p> <p>Aluetoiminnalle ja paikallistoiminnalle tarve aktiivien keskuudessa</p>	<p>Kehittämistyölle ei ole ollut kauheasti aikaa</p> <p>Paikallisjärjestöjen ohjaaminen haastavaa, kun ovat itsenäisiä toimijoita</p> <p>Näkyvyys ollut vaihtelevaa, toiminnan taso vaihteleva</p>
3. MAHDOLLISUUDET	4. UHAT
<p>Valtakunnallisen näkyvyyden lisäksi myös alueellista näkyvyyttä ja vaikuttavuutta</p> <p>Saadaan esimerkeillä innostettua ja kasvatettua uusia toimijoita, jotka haluavat antaa</p>	<p>Ei löydetä uusia tapoja toimia</p> <p>Aluetoimikuntien rooli hämärtyy, paikallisjärjestöt eivät toimi</p>

Taulukko 11. Kehittämishankkeen SWOT-analyysi

Sisäisiksi vahvuuksiksi löydettiin tarpeeseen ja olemassaoloon liittyviä аспекteja ja heikkouksiksi ajankäyttöön, ohjaamiseen ja näkyvyyteen liittyviä asioita. Ulkoisissa mahdollisuuksissa nostettiin esiin lisänäkyvyyden saaminen ja innostumisen kasvattaminen. Uhkina nähtiin, että ei löydetä uusia tapoja toimia eikä hahmoteta omaa roolia.

### Osallistava työpaja

Tutkimuksen toimenpiteet toteutettiin osallistavan työpajatyöskentelyn muodossa. Osallistavan työpajatyöskentelyn voi määritellä jäsennellyksi joukoksi ohjattuja aktiviteetteja tietuille osallistujaryhmille, jotka työskentelevät yhdessä tutkiakseen ennalta määriteltyä ongelmaa ja sen ratkaisuja tietyn ajanjakson aikana samassa paikassa. (Pavelin ym. 2014, 1.)

Kymmenellä yksinkertaisella ohjeella osallistavasta työpajasta ja osallistujista saa mahdollisimman paljon irti (Taulukko 12). Ohjeita seuraamalla saa suunniteltua ja toteutettua sellaisen työpajan osallistavine elementteineen, joka on ollut tarkoituksena.

<p><b>Määrittele, milloin osallistava työpaja on oikea tapa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pohdi, mitä halutaan saavuttaa ja minkälaisilla resursseilla (esim. aika)</li> </ul>
<p><b>Valitse osallistajat huolella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pohdi, keitä haluat kutsua. Erilainen joukko eri taustoilla tuo monipuolisuutta lopputulokseen.</li> </ul>
<p><b>Minkälaisia osallistavia keinoja käytät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lopputulokseen vaikuttaa se, minkälaiset osallistavat keinot ovat käytössä. Pohdi, millä keinoilla saat hyödynnettävimmässä olevan lopputuloksen.</li> </ul>
<p><b>Valitse vetäjät ja valmenna heidät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etenkin isoissa työpajoissa tarvitaan useita vetäjiä. Käytä aikaa näiden henkilöiden valintaan ja valmentamiseen. Vetäjien tehtävä on ohjata ja mahdollistaa, ei kertoa ja käskä.</li> </ul>
<p><b>Fyysinen tila ja datan tallentaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pohdi työpajojen fyysistä tilaa asetteluihinsa ja tarvittavine tarvikkeineen. Miten ryhmien tuottama data saadaan tallennettua - esimerkiksi paperille vai digitaalisesti?</li> </ul>
<p><b>Suunnittele aikataulu ja agenda tarkkaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Työpajan kesto voi olla muutamasta tunnista koko päivään. Suunnittele aikataulu tarkkaan taukoineen ja ohjeistuksineen. Vastausten saaminen tärkeimpiin kysymyksiin kannattaa sijoittaa työpajan alkuun.</li> </ul>
<p><b>Työpaja voi olla verkostoitumismahdollisuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mikäli kutsut ulkopuolisia sidosryhmiä tai kumppaneita työpajaan, markkinoi sitä mahdollisuutena verkostoitua uusiin ihmisiin.</li> </ul>
<p><b>Herättele osallistujien mielikuvitusta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Parhaimman lopputuloksen saat, kun herättelet osallistujien mielikuvitusta. Keksi esimerkiksi ryhmille huvittavia nimiä, panosta lämmittelyyn ja "jään murtamiseen". Käytä visuaalisia tehostekeinoja.</li> </ul>
<p><b>Vetäjien jälkihoito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Heti työpajan jälkeen kokoa vetäjät yhteen ja pyydä kertomaan tärkeimmät huomiot ja antamaan palautetta tilaisuudesta.</li> </ul>
<p><b>Osallistujien jälkihoito ja palautteen pyytäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pyydä osallistujilta palautetta työpajasta esimerkiksi kyselyn kautta ja kiitä heitä osallistumisesta. Muista hyödyntää osallistujia mahdollisessa jatkotyössä tai muissa projekteissa.</li> </ul>

Taulukko 12. Kymmenen sääntöä osallistavan työpajan toteuttamiseksi (mukaihen Pavelin ym. 2014, 1–5)

Tutkimus suoritettiin toteuttamalla kaksi osallistavaa työpajaa, joista toinen pidettiin yhden toiminta-alueen aluetoimikunnalle ja toinen SAK:n alueasiantuntijoille (Taulukko 13). Aluetoimikunnalle toteutettu työpaja järjestettiin sekä fyysisesti että verkon välityksellä. Tähän työpajaan osallistui 10 henkilöä, joista kolme osallistui etänä. Fyysinen osuus järjestettiin Sokos Hotel Triplassa. Sekä naisia että miehiä osallistui viisi henkilöä. Alueasiantuntijoille

järjestetty työpaja toteutettiin etänä. Siihen osallistui kahdeksan henkilöä, joista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Työpajoissa jakauduttiin ryhmiin, joissa täytettiin soveltaen A3 kehittämissuunnitelma (Liite 1). Aluetoimikunnan työpajassa ryhmiä oli kolme ja alueasiantuntijoiden työpajassa kaksi. Aluetoimikunnan työpajassa yksi ryhmä oli kokonaan verkon välityksellä ja kaksi fyysisesti paikalla.

Osallistavan työpajan säännöt	
<b>Miksi osallistava työpaja?</b>	Osallistavalla työpajalla sai kerättyä kätevimmin osallistujien ajatuksia aiheeseen liittyen. Helppo toteuttaa.
<b>Ketkä osallistuvat?</b>	Ensimmäiseen SAK:n alue- ja järjestöasiantuntijat ja toiseen Hämeen aluetoimikunnan jäsenet.
<b>Käytetyt keinot?</b>	Käytettiin apuna A3 kehittämissuunnitelmaa.
<b>Vetäjien valinta?</b>	Opinnäytetyön tekijä toimi vetäjänä, koska osallistujien määrä oli rajoitettu ja etukäteen tiedossa.
<b>Fyysinen tila ja datan tallentaminen?</b>	Ensimmäinen kokonaan verkossa ja toinen hybridinä. Data tallennettiin pilveen (Google Drive) sekä fyysisesti paperille.
<b>Aikataulu ja agenda?</b>	Aiheet ovat osallistujille oikean sanoituksen jälkeen tuttuja. Työpajan pituus 1–1,5 h.
<b>Oliko verkostoitumismahdollisuus?</b>	Ei. Kutsutut keskenään tuttuja ja toimineen aiemmin yhdessä. Sisäinen työpaja.
<b>Mielikuvituksen herättely?</b>	Alkuun käytiin keskustelu aiheesta, jossa jokainen pääsi ääneen.
<b>Jälkihoito?</b>	Alue- ja järjestöasiantuntijoiden suuntaan opinnäytetyön julkaisun jälkeen kyllä.

Taulukko 13. Säännöt osallistavan työpajan toteuttamiseksi (mukaillen Pavelin ym. 2014, 1–5)

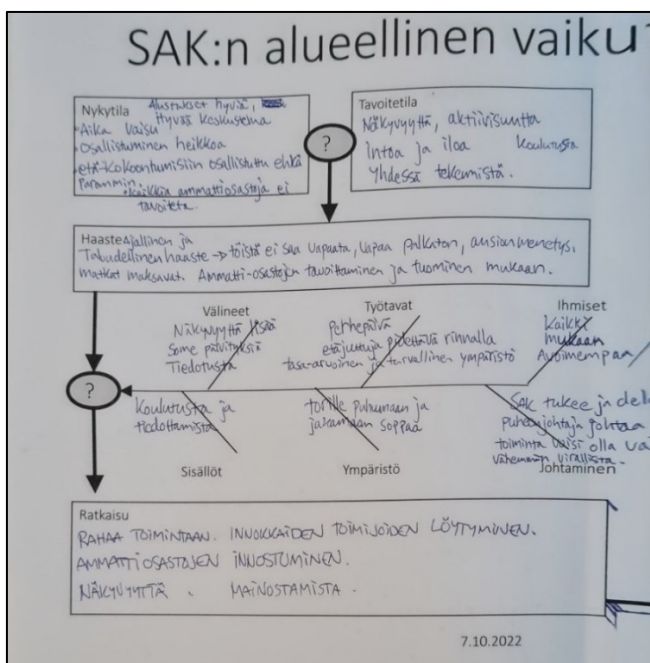
Työpajan alussa avattiin osallistujilta kysyen, mitä yhteiskuntavaikuttamisen käsite SAK:ssa tarkoittaa ja minkälaisilla tavoilla se käytännössä näkyy (Kuva 2). Ensin kehittämissuunnitelmaan kirjattiin oman ryhmän ajatuksia yhteiskuntavaikuttamisen nykytilasta ja sen

jälkeen kirjoitettiin toiveita tavoitetilasta. Tämän jälkeen haarukoitiin nykytilasta yksi tai useampi konkreettinen haaste/ongelma versus tavoitetila, johon kalanruotokaavio-vaiheessa kirjoitettiin ratkaisuaihioita välineiden, työtapojen, ihmisten, sisältöjen, ympäristön ja johtamisen kautta.



Kuva 2. Työpajan alustus ja ohjeistus Hämeen aluetoimikunnan kokouksessa (Kuvälähde: Timo Katajainen 2022)

Kalanruotokaaviosta tiivistettiin ratkaisu tai ratkaisut, jonka jälkeen siirryttiin keskustelemaan ratkaisujen siirtämisestä toimintasuunnitelmaan (Kuva 3). Ryhmätöiden jälkeen kirjatut vastaukset ja ajatukset avattiin muille ryhmä kerrallaan, jonka jälkeen muut ryhmän saivat antaa kommenttinsa ja käytiin lyhyt keskustelu. Kun kaikki olivat esitelleet tuotokset, käytiin asiasta vielä purkukeskustelu.



Kuva 2. Esimerkki yhden ryhmän tuotoksista kehittämissuunnitelmaan

#### 4.5 Tulokset

Työpajojen alussa olleiden keskustelujen tuloksina kirjattiin ylös erilaisia yhteiskuntavaikuttamisen toimia. Nämä toimet jaoteltiin aluetoimisto-, aluetoimikunta- ja paikallistasoille sopiviksi (Taulukko 14). Taulukossa on molempien ryhmien tuotokset, sillä aluetoimikunta- ja paikallistasolla kirjaukset olivat hyvin yhteneväiset. Tämä tilannekuvan yhteneväisyys on todettavissa työpajan muissakin tuloksissa.

Yhteiskuntavaikuttaminen alueellisella ja paikallisella tasolla		
Aluetoimistotaso	Aluetoimikuntataso	Paikallistaso
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieli-pidekirjoitukset ja kannanotot maakuntalehtiin ja paikallislehtiin</li> <li>- SAK:n jäsenliittojen välinen yhteistyö alueella</li> <li>- Palkansaajakeskusjärjestöjen välinen yhteistyö</li> <li>- Kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyö alueella</li> <li>- Maakunnalliset yhteistyöryhmät</li> <li>- Alueen poliitikkojen, virkamiesten ja yrityselämän edustajien tapaamiset</li> <li>- Edustukset esim. oppilaitosten tai muiden järjestöjen hallituksissa (työrooli)</li> <li>- Oma poliittinen ja yhteiskunnallinen aktiivisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieli-pidekirjoitukset ja kannanotot maakuntalehtiin ja paikallislehtiin</li> <li>- SAK:n jäsenliittojen välinen yhteistyö alueella</li> <li>- Alueen poliitikkojen tapaamiset</li> <li>- Oma poliittinen ja yhteiskunnallinen aktiivisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieli-pidekirjoitukset ja kannanotot paikallislehtiin</li> <li>- SAK:n jäsenliittojen ammattiosastojen yhteistyö paikkakunnalla (esim. vappu)</li> <li>- Paikkakunnan poliitikkojen ja virkamiesten tapaamiset</li> <li>- Oma poliittinen ja yhteiskunnallinen aktiivisuus</li> </ul>

Taulukko 14. Yhteiskuntavaikuttamisen toimia eri tasoilla

Yhteiskuntavaikuttamisen erilaisia toimia tasoilla on useita. Aluetoimistotasolla on luonnollisesti enemmän yhteiskuntavaikuttamisen toimia kuin aluetoimikunta- ja paikallistasolla ihan siitä syystä, että jälkimmäisinä mainituissa toiminta perustuu omaan aktiivisuuteen ja vapaaehtoisuuteen ja ensimmäisenä mainituissa se on luonnollinen ja kiinteä osa omia työtehtäviä.

#### **Alueellisen ja paikallisen yhteiskuntavaikuttamisen nykytila, tavoite ja haasteet**

Nykytilaa, tavoitetta ja haasteita alueellisen ja paikallisen yhteiskuntavaikuttamisen toteuttamisessa pohdittiin molemmissa työpajoissa. Tilannekuva ja tavoite olivat molempien työpajojen tuotoksina hyvin samantyylliset ja siksi se on koottu yhdeksi taulukoksi (Taulukko 15).

<b>Nykytila</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poikkeusolojen tuomat haasteet (apatia, osallistuminen heikompaa)</li> <li>- Ammattiosastojen tavoittaminen niin alueellisella kuin paikallisella tasolla haastavaa</li> <li>- Itse tapaamiset olleet aina hyviä myös asiasisällöltään</li> <li>- Kiire tai sen tuntu</li> </ul>
<b>Tavoitetila</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarvitaan aktiivisempaa otetta yhdessä</li> <li>- Toimijoita pitää motivoida jokaisella tasolla, merkitys ja ”usko” löydettävä uudelleen</li> <li>- Viestin välitys: edelleen siirretään tietoa toisillemme välitettäväksi eteenpäin niin paikalliselle tasolle kuin aluetoimistoille</li> </ul>
<b>Haaste/ongelma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aikaan liittyvät haasteet (niin vapaaehtoiset kuin palkolliset)</li> <li>- Taloudelliset haasteet vapaaehtoisten osalta -&gt; ansionmenetykset, jos pitää ottaa vapaata töistä</li> <li>- Ammattiosastoja ei tavoiteta kunnolla</li> <li>- Tiedonkulkuun liittyvät haasteet</li> <li>- Pirstaleisuus</li> <li>- Ollaan näkymättömiä / ei saada tekemistä näkyväksi</li> </ul>

Taulukko 15. Alueellisen ja paikallisen yhteiskuntavaikuttamisen nykytila, tavoite ja haasteet

Koronalla on ollut vaikutusta etenkin aluetoimikunnan työpajassa nykytilan arviointiin. Aluetoimikuntien kauden ollessa kahden vuoden pituinen, kaikki nykyiset jäsenet eivät ole kokeneet aluetoimikunnan toimintaa ajalta ennen koronaa. Toki useimmat työpajaan osallistuneista olivat olleet mukana aluetoimikunnan jäseninä aiemminkin. Alueasiantuntijoiden työpajassa keskityttiin enemmän muihin kuin koronasta ilmeneviin haasteisiin. Molemmissa työpajoissa nousi esiin toiminnan tietynlainen apaattisuus sekä se, että viesti kulkee osin hajanaisesti aluetoimikunnasta paikallisjärjestöihin ja sieltä edelleen ammattiosastoihin. Toiminnan sisällön laatua, kuten pidettyä alustuksia ja käytyjä keskusteluja, arvostettiin molemmissa työpajoissa.

Tavoitetilakirjauksissa ilmeni myös paljon yhtäläisyyksiä. Toivottiin tietynlaista ryhtiiliikettä, jotta uskoa toimintaan saadaan kasvatettua. Ihmisten motivointiin toivottiin käytettävän aikaa ja sillä uskottiin olevan vaikutusta myös viestin välittämiseen. Haasteiden osalta molemmista työpajoista nousi ensimmäisenä kiire. Palkollisista tuntui, ettei aluetoimikuntien tapaamisten valmisteluun meinaa löytyvän kunnolla aikaa ja aluetoimikuntien jäsenillä on tietenkin omat työ- ja vapaa-aikakiireensä, jotka saattavat estää kokouksiin osallistumisen tai niihin valmistautumisen. Aluetoimikunnan työpajassa esiin nousi myös taloudelliset haasteet vapaaehtoistoimijan näkökulmasta: ansionmenetykset, jos pitää ottaa töistä vapaata päästäkseen osallistumaan kokoukseen. Myös tietynlainen pirstaleisuus oli molemmissa työpajoissa yhtenä kirjattuna haasteena: tuntui, ettei viesti kunnolla leviä ja omalla

toiminnalla ei ole oikein näkyvää vaikutusta. Myös kalanruotokaavion kirjaukset olivat koh- tuullisen yhteneväiset (Taulukko 16).

Kalanruotokaavion kirjauksia	
<b>Välineet</b>	- Viestinkulku ja vuorovaikutus (monikanavaisuus) -> suunnitelmallisuus - Lisää (media)näkyvyyttä
<b>Työtavat</b>	- Fyysisten tapaamisten lisäksi myös etänä - Työpaikkakäynnit, koulukäynnit - Yhteistyö alueella ja paikallisella tasolla
<b>Ihmiset</b>	- Kaikki mukaan, toiminta avoimemmaksi - Tasot (palkollinen, vapaaehtoinen)
<b>Sisällöt</b>	- Yhteiset pelisäännöt - Koulutusta ja tiedottamista
<b>Ympäristö</b>	- Fyysinen ja virtuaalinen - Omat työpaikat
<b>Johtaminen</b>	- SAK:n tuki ja delegointi - Puheenjohtajille koulutusta (aluetoimikunta ja pai- kallisjärjestöt)
<b>Toimijoiden ratkaisut</b>	- Rahaa toimintaan - Innokkaat toimijat -> merkityksen löytäminen - Ammattiosastot mukaan - Näkyvyys ja mainostus

Taulukko 16. Kalanruotokaavion kirjauksia

Kalanruotokaavioon kirjattiin toiveita paremmasta viestinkulusta ja näkyvyydestä välineiden osalta. Työtavoiksi toivottiin nykyisen kokoustamismallin lisäksi vierailuja muun muassa alu- een eri yrityksiin tai oppilaitoksiin. Toivottiin myös avoimempaa toimintaa useammille ihmi- sille. Sisällöiksi kaivattiin koulutusta ja tiedottamista. Toimijoiden ratkaisuehdotukset kalan- ruotokaavion kirjauksiin liittyivät rahaan, motivointiin, viestintään ja näkyvyyteen. Haluttiin huolehtia siitä, resurssit ovat kunnossa, ammattiosastot tavoitetaan ja että toiminta olisi mahdollisimman näkyvää. Kun nykytila, visio, haasteet ja toimijoiden ajatukset niiden rat- kaisemiseksi saatiin työpajoissa kirjattua ylös, saatiin niistä poimittua selkeät ylätason haas- teet:

- pirstaloitunut toiminta
- ajankäytön haasteet
- näkyvyyden puuttuminen
- merkityksettömyys
- tiedonkulun haasteet.

Haasteisiin tehtiin konkreettinen suunnitelma vastuineen, jolla muutosjohtamisen avulla saadaan yhteiskuntavaikuttamista strategisemmaksi, suunnitelmallisemmaksi ja vaikuttavammaksi niin alueellisella kuin paikallisella tasolla. Suunnitelma ja ratkaisuehdotukset on kuvattu taulukossa 17. Ratkaisuehdotuksia saatiin koottua yhteensä yksitoista kappaletta.

Suunnitelma yhteiskuntavaikuttamisen näkökulmasta		
Haaste/ongelma	Ratkaisuehdotus	Vastuu
<b>Pirstaloitunut toiminta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestöosastotasoinen vuosikalenteri, joka ohjaa toimintaa esimerkiksi teemaviikoittain -&gt; mitä teemoja nostetaan esille? Toivottu delegointia.</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestöosasto</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> </ul>
<b>Ajankäytön haasteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkollisten kohdalla tarpeen mukaan työn priorisointia ja uudelleenjärjestelyä</li> <li>- Vapaaehtoisien kohdalla vuosikalenteri ja sieltä nousevat teemaviikot ja kokouspäivät ylös -&gt; hyvissä ajoin suunnitelmat, mitä tehdään milloinkin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järj. osaston johtaja</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> </ul>
<b>Ei saada näkyvyyttä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimintasuunnitelmaan osaksi myös viestintäsuunnitelma</li> <li>- Järjestelmälliset toimittaja-, päättäjät- ja muut tapaamiset</li> <li>- Valtakunnallisten teemojen "alueellistamista", miten saadaan paikallisesti paremmin läpi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> </ul>
<b>Merkityksettömyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alue- ja järjestöosastotasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestöosasto, aluetasoinen vuosikalenteriin pohjautuva yhteiskuntavaikuttamisen toimintasuunnitelma, jonka etenemistä tarkastellaan ja päivitetään tietyin väliajoin</li> </ul>
<b>Tiedonkulun haasteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestetään alueittain ja valtakunnan tasolla toimijoille lyhyitä infoja ajankohtaisista asioista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestöosasto</li> </ul>

Taulukko 17. Ratkaisuehdotukset yhteiskuntavaikuttamisen näkökulmasta

Jotta yhteiskuntavaikuttamisesta saadaan organisoidumpaa ja osin mitattavampaa, tarvitaan selkeämmät ja yksilöidymmät suunnitelmat jokaisella tasolla: SAK:n järjestöosastolla, SAK:n aluetoimikunnissa sekä SAK:n paikallisjärjestöissä. Suunnitelmallisempi ja organisoidumpi tapa toimia tunnetaan ammattiyhdistysliikkeen piirissä termillä ”järjestäminen”.

SAK:n järjestöosaston olisi hyvä seuraavaa vuotta suunniteltaessa yhdessä muiden substanssiosastojen kanssa ja heidän toimintasuunnitelmiinsa nojaten päättää, mitkä ovat ne muutamat pääteemat, joita tulevan vuoden aikana on tarkoitus nostaa esiin omissa tilaisuuksissa, kokouksissa ja tapaamisissa. Valtakunnallisten teemojen alueellistaminen on paikallismedian näkökulmasta tärkeää. Kun tällainen vuosisuunnitelma on valmis, voitaisiin sitä jalkauttaa aluetoimikuntiin ja paikallisjärjestöihin, jotka ottavat sieltä tulevat ajatukset ja teemat omiin toimintasuunnitelmiinsa (esimerkiksi paikkakunnalla puhututtavaan tiettyyn poliittiseen tai edunvalvonnalliseen kysymykseen).

On syytä järjestää vähintäänkin aluetoimikuntien ja paikallisjärjestöjen vetäjille koulutusta ja työpajoja vuosittain, jotta toimintasuunnitelmien ja niiden liitännäisten, kuten teemoitusten ja viestintäsuunnitelmien, tekoon saadaan tietynlainen rytmitys. Samalla voitaisiin kouluttaa näiden orgaanien vetäjiä vielä paremmin vapaaehtoisjohtamiseen ja vapaaehtoisten motiivointiin liittyen.

Alue- ja järjestöasiantuntijat ovat muutosajuri aluetoimikuntiin ja paikallisjärjestöihin nähden. Muutosjohtajuuteen liittyvä säännöllinen koulutus myös tälle ydinporukalle olisi paikallaan, sillä sellaista keskitettyä koulutussuunnitelmaa ei oikein ole. Muutosjohtajuuteen liittyvällä koulutuksella nostetaan esille enemmän oman esimerkin ja työn merkityksellisyyttä ja samalla saadaan eväitä muutosviestintään ja vapaaehtoisten johtamiseen liittyen. Kun saadaan koko vuoden hahmotelma valmiiksi, on tietyt sovitut päivät jo helpompi merkata kalenteriin ja näin hallita omaa ajankäyttöä. Samalla tulevia suunnitelmia on hyvä päivittää tietyin väliajoin, koska ympäröivä tilanne saattaa muuttua hyvinkin nopeasti.

Kun aluetoimikunnat ja paikallisjärjestöt ovat saaneet toimintasuunnitelmansa tehtyä, yhdessä aiemmin mainittujen sekä SAK:n alue- ja järjestöasiantuntijoiden ja viestinnän kanssa sovitaan, miten, milloin ja kenet lähdetään kirjatuihin asioissa kontaktoimaan alueellisesti ja paikallisesti. Seuranta- ja ohjausvastuu on alueen alue- ja järjestöasiantuntijalla. Samoin alueellistettuihin teemoihin pyritään hahmottelemaan jo hyvissä ajoin suunnitelmaa siitä, kuka tai ketkä aiheesta yrittävät saada esimerkiksi mielipidekirjoituksen alueen lehdessä läpi ja miten aihetta voi pitää pidempään yllä.

Tiedonkulkua yritetään parantaa säännöllisillä yhteisillä aluetoimikuntien ja paikallisjärjestöjen vetäjien etätapaamisilla. Samoissa tapaamisissa voidaan kertoa tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin tietoja ajankohtaisista asioista ja kuulla kenttätasolta ajankohtaiset

terveiset. Myös aluetoimikuntien ja paikallisjärjestöjen jäsenille voidaan järjestää ajankoh-  
taisinfoja nykyistä useammin.

Kaikella tällä on tarkoitus herätellä vielä voimakkaammin niin palkollisten kuin vapaaehtois-  
toimijoiden merkityksen tunnetta: omalla toiminnalla on vaikutusta ympäröivään yhteiskun-  
taan ja isompana joukkona pystymme paremmin vaikuttamaan asioihin – minä teen merki-  
tyksellistä työtä.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä selvitettiin toimintatutkimuksen avulla sitä, miten muutosjohtamisen avulla voidaan tehostaa Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry:n alueellista ja paikallista yhteiskuntavaikuttamista. Tutkimuksessa oli yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä (Taulukko 18).

<b>Päätutkimuskysymys</b>	Mikä on SAK:n uusi yhteiskuntavaikuttamisen tapa paikallisesti ja alueellisesti?	Suunnitelmallisempi ja organisoidumpi tapa vaikuttaa aluetoimisto-, ja aluetoimikunta- ja paikallisjärjestötasolla: kirjaetaan päivittyvään vuosisuunnitelmaan, ketkä ovat kohteena ja millä keinoilla vaikutetaan ja pidetään suhteita yllä. Yritetään alueellistaa valtakunnallisia teemoja, joita on helpompi saada paikallismediaan läpi.
<b>Alatutkimuskysymys 1</b>	Minkälaista muutosjohtamista tarvitaan, jotta voidaan toteuttaa strategian mukaista järjestöllistä työtä yhteiskuntavaikuttamisen näkökulmasta?	Alue- ja järjestöasiantuntijat ovat omalla alueellaan muutosjohtajia, motivoijia ja innovaattoreita aluetoimikuntien ja paikallisjärjestöjen suuntaan. -> Lisätään ylipäänsä muutosjohtamisen koulutusta alue- ja järjestöasiantuntijoille, sillä sitä ei juuri ole.  Lisäksi aluetoimikuntien ja paikallisjärjestöjen vetäjiä koulutettava puheenjohtajana toimimiseen ja vapaaehtoisten johtamiseen.
<b>Alatutkimuskysymys 2</b>	Miten yhteiskuntavaikuttaminen näkyy alueellisesti ja paikallisesti?	Katso taulukko 14. Tutkimuksen tuloksena saatiin kattava taulukko yhteiskuntavaikuttamisen nykyisistä toimista aluetoimisto-, aluetoimikunta- ja paikallisjärjestötasolla.

Taulukko 18. Tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen

Päätutkimuskysymyksen vastaus sisältää suunnitelmallisemman ja organisoidumman tavan toimia. Tehdään kaikille tasoille vuosisuunnitelmat, joita päivitetään. Alueellistetaan valtakunnallisia teemoja alueellisesti tai paikallisesti sopivammaksi.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastauksena on, että järjestetään järjestöasiantuntijalle muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden koulutusta. Järjestöasiantuntijalle lisäksi on tärkeää

huomioida ja kouluttaa myös aluetoimikuntien ja paikallisjärjestöjen puheenjohtajia vapaaehtoistoimijoiden motivoinnissa ja johtamisessa.

Toiseen alatutkimuskysymykseen vastattiin kattavasti taulukossa 14. Aluetoimisto-, aluetoimikunta- ja paikallisjärjestötasolla tehdään paljon yhteiskuntavaikuttamista eri näkökulmista. Vaikka aluetoimiston henkilökunta tekee palkkatöidensä puolesta enemmän, on aluetoimikunta- ja paikallisjärjestötasolla useita tapoja yhteiskuntavaikuttaa.

Sekä validiteettia että reliabiliteettia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: mittaus- ja tutkimustavan kautta sekä tuloksista vedettyjen päätelmien kautta (Hiltunen, 2009). **Validiteetti** kertoo, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittaustapa tai johtopäätökset mittaavat juuri sitä asiaa, mitä on ollut tarkoituskin mitata (Tilastokeskus 1b). **Reliabiliteetti** kuvaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti valittu mittari tai johtopäätökset mittaavat haluttua asiaa (Tilastokeskus 1a).

Kyseisessä toimintatutkimuksessa selvitettiin vaikuttavampaa tapaa SAK:n alueelliseen ja paikalliseen yhteiskuntavaikuttamiseen muutosjohtamista hyödyntäen. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui SAK:n alue- ja järjestöasiantuntijat ja aluetoimikuntien jäsenet, joille toteutettiin osallistava työpaja. Työpajojen A3-kehittämissuunnitelmien tuloksista muodostettu kokonaiskuva alueellisen ja paikallisen yhteiskuntavaikuttamisen nykytilasta ja visiosta on kattava ja kohtuullisen todennettava SAK:n alueesta riippumatta. On todettavissa, että niin kohderyhmä kuin toteutetut työpajat ja niistä muodostetut aineistot ja ratkaisuehdotukset ovat **valideja**. Johtopäätökset ovat loogisia myös tutkimuskysymyksiin nähden ja näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan oikeaa asiaa.

Tutkimuksen **reliabiliteetin** osalta työpajatyöskentely ja kehittämissuunnitelma menetelminä pysyvät ajassa. Johtopäätökset mittaavat toistettavasti haluttua asiaa, eli tuovat yhteiskuntavaikuttamiselle konkretiaa ja kertovat käytännön ongelmista ja kehittämiskohteista nykyisessä toiminnassa. Pieni mittausvirhe voi ilmetä siinä, että työpajatyöskentelyn otantajoukko on ollut aika vähäinen, jolloin yksittäisen henkilön mielipiteellä on pienryhmissä ollut tavallista painavampi sanavalta. Kuitenkin ongelmat ja kehittämiskohteet ovat aika yhteneväiset toimialueesta riippumatta.

**Jatkotutkimusaiheeksi** valikoituu, onko tutkimustuloksina todetut ratkaisut otettu käyttöön ja kuinka ne ovat vaikuttaneet tapaan toteuttaa yhteiskuntavaikuttamista alueellisesti ja paikallisesti. Miten toimet ovat vaikuttaneet kehittämishankesuunnitelmassa asetettuihin tavoitteisiin? Onko julkinen näkyvyys kasvanut vai pienentynyt? Onko yhteiskuntavaikuttamiseen saatu selkeä vuosittainen suunnitelma, jonka toteutumista seurataan ja päivitetään? Minkälaiselta muutosjohtaminen on alue- ja järjestöasiantuntijoiden toimesta koettu?

Tällaisen seurantatutkimuksen voisi toteuttaa vuoden kuluttua siitä, kun tutkimuksen selvytyks on esitetty toimeksiantajalle ja suunnitelmat mahdollisista toimenpiteistä on tehty.

Teoriassa pureudutaan hyvin niihin vastauksiin, joita tutkimustulosten perusteella on esitettävissä: johtamisesta tiiviisti, muutosjohtamisen keinot, muutosvastarinta ja ihmisten johtaminen. Askeleita kohti muutosta on haettavissa mikromuutosjohtamisen kautta. Perusta on kunnossa, mutta pientä reivausta kohti uutta suuntaa tarvitaan.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley, Reading.
- Akava. 2022. Jäsenmäärät. Viitattu 6.11.2022. Saatavissa: <https://akava.fi/keita-olemme/jasenliitot/jasenmaarat/>
- Baca, C. 2005. Project manager's spotlight on change management. San Francisco: Harbor Light press.
- Baron, D. P. 2019. Lobbying dynamics. *Journal of Theoretical Politics*, 31(3), 403–452. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/0951629819850630>
- Bergholm, T. 2013. SAK:n historia. Valkealan painokarelia.
- Berholm, T. 2018. Laatusa ja vapaa-aikaa. Tulopolitiikan aika II. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö vuodesta 1977. Porvoo: Bookwell.
- Chari, R. S., & Kritzinger, S. 2006. Understanding Eu Policy Making. Pluto Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt18fsc9z>
- Chari, R. ym. 2010. Regulating lobbying. Manchester: Manchester University Press.
- Elinkeinoelämän keskusliitto ry. 2017. EK luopuu keskusjärjestösopimuksista, sopiminen jatkuu liittojen toimesta. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ek-luopuu-keskusjarjestosopimuksista-sopiminen-jatkuu-liittojen-toimesta/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto ry. 2022. EK:n jäsenet. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa: <https://ek.fi/tietoa-meista/organisaatio/ekn-jasenliitot/>
- Gill, R. 2002. Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307–318.
- Ha, H. 2014. Change management for sustainability. First edition. New York, New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press.
- Heikkilä, A., Jokinen, P., Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen – avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. 1. painos. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy

- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä, 18, 2009. Viitattu 7.11.2023. Saatavissa:  
[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja \\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja _reliabiliteetti.pdf)
- Hoffrén-Mikkola, M., Perälä, S., & Valkama, K. 2021. BIKVA-mallin monet käyttömahdollisuudet sosiaali- ja terveystalalla. Luovat, kestävät ja innovatiiviset opetus- ja kehittämismenetelmät ja ratkaisut sosiaali- ja terveystalalla.
- Hyppänen, R. 2013. Erilaisia muutostilanteita. Teoksessa: Hyppänen, R. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3., uud. p. Helsinki: Edita.
- Ilta-Sanomat. 2007. SAK veti kohumainoksensa pois. Viitattu 15.11.2022. Saatavissa:  
<https://www.is.fi/kotimaa/art-2000000111851.html>
- Jensen Clayton, S. 2021. An Agile Approach to Change Management. Harvard Business Review Digital Articles, pp. 2–5. Viitattu 21.10.2022. Saatavissa:  
<https://search-ebshost-com.ezproxy.saimia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=148431296&site=ehost-live>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kavanaugh, J. & Tarafdar, R. 2021. Break Down Change Management into Small Steps. Harvard Business Review Digital Articles, pp. 1–7. Viitattu 21.10.2022. Saatavissa:  
<https://search-ebshost-com.ezproxy.saimia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=150220884&site=ehost-live>
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J. 1996. "Transforming organizations", *Executive Excellence*, vol. 13, no. 9, pp. 13.
- Krogstrup, H. K. & Brix, J. 2019. Operationalizing sensemaking and sensegiving processes between citizens, professionals and politicians: Introducing a platform for co-production. [Viitattu 27.3.2022.] Saatavissa:  
[https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/321886668/Krogstrup\\_and\\_Brix\\_2019\\_IIAS\\_Paper.pdf](https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/321886668/Krogstrup_and_Brix_2019_IIAS_Paper.pdf)

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki. Talentum.

Nownes, A. J. 2006. Total Lobbying: What Lobbyists Want (and How They Try to Get It). Cambridge: Cambridge University Press.

Pavelin K, Pundir S & Cham JA. 2014. Ten Simple Rules for Running Interactive Workshops. PLoS Comput Biol 10(2): e1003485. Viitattu 29.5.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1003485>

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Osa: Muutosviestintä. Helsinki: Alma Talent.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Somppi, V. 2020. Matti Huutola – Heikomman puolella. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 1a. Aluetoimistot. Viitattu 13.11.2022. Saatavissa: <https://www.sak.fi/yhteystiedot/aluetoimistot>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 1b. Edustajisto. Viitattu 20.10.2022. Saatavissa: <https://www.sak.fi/me-olemme-sak/organisaatio/edustajisto>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 1c. Jäsenliitot. Viitattu 12.10.2022. Saatavissa: <https://www.sak.fi/ammattiliitot/jasenliitot>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 1d. Paikallisjärjestöt. Viitattu 23.1.2022. Saatavissa: <https://www.sak.fi/yhteystiedot/paikallisjarjestot>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 2012. SAK:n paikallisjärjestöjen säännöt. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa: <https://www.sak.fi/sites/default/files/attachments/sak-paikallisjarjestojen-saannot.pdf>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 2018. Yhteiskuntavaikuttamisen eettiset ohjeet SAK:ssa. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa: <https://www.sak.fi/me-olemme-sak/arvot-ja-tehtavat/eettiset-ohjeemme>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 2022. SAK:n aluetoiminnan toimintaohje. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa: [https://www.sak.fi/sites/default/files/attachments/sak-  
aluetoiminnan-toimintaohje-2022\\_0.pdf](https://www.sak.fi/sites/default/files/attachments/sak-aluetoiminnan-toimintaohje-2022_0.pdf)

STTK. Keitä olemme? Viitattu 6.11.2022. Saatavissa: <https://www.sttk.fi/keita-olemme/>

Tilastokeskus. 1a. Reliabiliteetti. Viitattu 6.11.2022. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. 1b. Validiteetti. Viitattu 6.11.2022. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Toikko, T., & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. p. Helsinki: Talentum.

Valpola, A. 2007. Kuntajohto muutoksen osaajana. Kuntatyö kunnossa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:bib:me:100049157500>

Viitala, R. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Yle. 2018. Ammattiliiton mainoskampanja loukkasi porvarileiriä – SAK puolustautuu: Kuva välittää tunteen siitä, mitä työpaikalla voisi pahimmillaan tapahtua. Viitattu 15.11.2022. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10410149>

Zetter, L. 2011. Lobbying: the art of political persuasion. Revised, updated and expanded second edition. Petersfield, Hampshire: Harriman House.

Liite 1. A3 kehittämissuunnitelma

