



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# HALLITUN UUDISTUMISEN EDISTÄMINEN VALTIOTYÖYHTEISÖSSÄ

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Eija Poutanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

POUTANEN, EIJA:

Hallitun uudistumisen edistäminen  
valtiotyöyhteisössä

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen opinnäytetyö, 107 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia uudistavaa johtamista edistäviä asioita. Uudistavaan johtamiseen liittyvä kehittämishanke toteutettiin Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksessa (ARA). Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli vahvistaa työtyytyväisyyttä ja johtajaverkkoa kohdeorganisaatiossa. Lisäksi haluttiin kehittää uudistavan johtajuuden keinoin ja yksilön tarpeisiin muutoksissa liittyvää osaamista. Hankkeen tuloksen syntyi työtyytyväisyyden kehittämissuunnitelma sekä tietoa johtamiseen ja yksilön uudistumistilanteisiin liittyvistä keskeisistä asioista ja siitä, miten johtajaverkon vahvistaminen ja osaamisen kehittyminen toteutuivat kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu kotimaisista ja kansainvälisistä kirjoista ja tutkimuksista, väitöksistä sekä tietokoosteista, jotka käsittelevät uudistumista estäviä ja edistäviä tekijöitä, uudistavaa johtajuutta sekä uudistumisen vaiheita ja niihin liittyviä toimenpiteitä sekä kulttuurin vaikutusta uudistumiseen. Lisäksi tietoperustassa on esitetty kritiikkiä uudistavasta johtajuudesta.

Kehittämishankkeen empiirisen tiedon hankinnassa käytettiin kvalitatiivisia osallistavia menetelmiä: temaattiset työpajat, havainnointi, haastattelut, keskustelut ja kokoukset. Tietoa hankittiin myös puolistrukturoidulla lomakekyselyllä. Kohderyhmä on asiantuntijatyötä tekevän valtionviraston johtohenkilöt.

Tutkimustulokset osoittivat, että yksilön huomioiminen muutoksessa -havainnot olivat vertailukelpoisia aiempiin muutoksesta tehtyihin tutkimuksiin. Uudistavan johtajuuden osalta ei ollut mahdollista verrata tuloksia, sillä juuri vastaavaa tutkimusta ei ollut aiemmin tehty. Hankkeen tuloksena on kuvattu työtyytyväisyyden kehittämissuunnitelma tavoitteineen. Lomakekyselyn tulosten perusteella johtajaverkko vahvistui paremmin kuin osaamisen kehittyminen. Uutena tutkimustuloksena hankkeen tulokset osoittivat, että kaikki neljä uudistavan johtajuuden lohkoa tukee uudistusprosessia aiemmassa tutkimuksessa todetun kahden lohkon sijaan.

Tutkimuksen tuloksena kohdeorganisaatiota suositeltiin jatkamaan johdon kehittämispajoja ja hyödyntämään hankkeen tuloksia aineettoman pääoman jatkokehittämistyössä. Kohdeorganisaatio hyötyisi lisäksi työyhteisötaitojen yhteisestä sopimisesta ja niiden kehittämisestä, toiminnallisesta johtamiskoulutuksesta ja johtajille suunnatusta johtamis Palautearviointin toteuttamisesta. Tutkimusmenetelmä on siirrettävissä eri organisaatioihin, mutta kehittämishankkeen tulokset eivät ole yleistettävissä. Jos tuloksia kuitenkin haluttaisiin siirtää, toimintatutkimuksen toteuttaminen ja kohdeorganisaatio on kuvattu yksityiskohtaisesti.

Avainsanat: uudistava johtajuus, uudistusprosessi, valtiotyöyhteisö

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in  
Entrepreneurship and Business Management

POUTANEN, EIJA:

Transformation Management and  
Leadership in Public Sector

Master's Thesis on the Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management, 107  
pages, 1 appendix

Spring 2015

ABSTRACT

---

The objective of the thesis is to study some of the factors advancing Transformational Leadership (TFL). The target organization was The Housing Finance and Development Centre of Finland (ARA). The aim was to strengthen the job satisfaction and the management network in the target organization. More specifically, to develop know-how on TFL and understanding of an individual's needs during a transformation process (TP). The result of the thesis is a job satisfaction development plan. The thesis also presents important findings of the current state of leadership and introduces observations on an individual's needs during a TP in the target organization. Finally, the thesis describes the target group self-assessments of strengthening the internal leadership network and target group know-how development of the TFL and individual's needs during TP.

The theoretical framework consists of Finnish and international source material such as books, research articles and doctoral dissertations on transformational leadership and the transformation process. Based on the sources, the theoretical section discusses the factors both hindering and advancing organizational renewal as well as some of the traits and characteristics influencing interaction during a transformation process. In addition, this section discusses how culture may affect renewal. Finally, the theoretical part presents critique on transformational leadership.

The empirical data was collected by qualitative participatory research methods such as thematic workshops, observations, interviews, discussions and team meetings. Data was also collected using a semi-structured questionnaire. The target group consisted of leaders in a public sector bureau.

The results indicate that the observations of the important factors for supporting individuals during the TP were comparable to previous studies. The results related to TFL are not compared to earlier research results as a similar study remains to be done. In addition, the job satisfaction development plan is presented in the thesis. Based on the analysis of the questionnaire, the internal leadership network was strengthened more than know-how. Finally, the thesis introduces a new theoretical finding: all four elements of transformational leadership support a transformation process instead of just the two elements found in earlier international studies.

The recommendations based on this thesis are to continue the regular leadership workshops and to utilize the results of this study in further development of the target organization's intellectual capital. The target organization is believed to benefit if the so called organizational citizenship behaviors were commonly agreed and developed. In addition, the organization would benefit from functional leadership training and leadership assessment. Finally, the research method applied in the thesis can be used in different organizations, but the results of thesis are unique to the target organization. However, if the results are transferred, the detailed descriptions of research phases and the target organization are available.

Keywords: transformational leadership, transformation process, public sector

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio	3
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus	8
1.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	9
1.4	Teoreettinen viitekehys	11
1.5	Raportin rakenne	17
2	HALLITUN UUDISTUMISEN EDISTÄMINEN	18
2.1	Uudistumista estävät ja edistävät tekijät	18
2.1.1	Yksilöiden eroavaisuudet uudistumistilanteissa	19
2.1.2	Uudistumisen vastustus ja sen syyt	22
2.1.3	Kulttuurin vaikutus uudistumiseen	27
2.2	Hallittu edistäminen	29
2.2.1	Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	30
2.2.2	Älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja luottamuksen rakentaminen	32
2.2.3	Yksilön uudistumisen vaiheet ja toimenpiteet	35
2.2.4	Kritiikkiä uudistavasta johtajuudesta	42
2.3	Yhteenveto kehittämishankkeen tietoperustasta	45
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	48
3.1	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet	48
3.2	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät	52
3.3	Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analysointimenetelmät	54
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA NIIDEN YHTEYS TIETOPERUSTAAN	56
4.1	Ensimmäinen työpaja – Esimiestyö ja työtyytyväisyyden kehittäminen	56
4.2	Toinen työpaja – uudistava johtajuus, yksilö ja uudistuminen	61
4.2.1	Yksilö ja uudistuminen	61
4.2.2	Uudistava johtajuus	66
4.2.3	Toisen työpajan yhteenveto	72
4.3	Kolmas työpaja	74
4.4	Kehittämisen kohteena olevan uuden toimintamallin kuvaus	77

5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	82
5.1	Tulosten ja hankeprosessin pohdinta ja arviointi	82
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	86
5.3	Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet	93
5.4	Tulosten käytettävyys, merkitys ja siirrettävyys	95
5.5	Tutkimushankkeen merkitys ja yhteys työelämän kehittämiseen	97
	LÄHTEET	99
	LIITE	108

# 1 JOHDANTO

*”Elämä on jatkuvaa kehitystä. Olemassaolo on muuttumista, muuttuminen on kypsymistä – itsensä uudelleen luomista.”*

*filosofi Henri Bergson*

Uudistumisen edistämässä oleellista ei ole kaiken entisen muuttaminen. Hallitussa uudistumisessa ymmärretään myös mikä on tärkeää säilyttää. Pysyvyys koetaan yleensä turvallisuudeksi, mutta samalla tiedetään, että pysyvyys ei takaa tulevaisuutta. Uudistumisen olisi integroiduttava jatkuvaan jokapäiväiseen toimintaan ja olla työhön liittyvää, osa organisaation kulttuuria. Uudistuminen vaatii näkemysten muutoksen tarpeesta, ymmärryksestä ryhtyä toimeen sekä kykyä ja tahtoa tehdä asioita entisestä poiketen siirtyen pois totutulta mukavuusalueelta.

Tulevaisuuden johtajuuden tulee olla mahdollistavaa, rohkaisevaa ja sen tulee perustua yhteistyöhön ja valtuuttamiseen sekä ihmisen huomioimiseen yksilönä (Bass 1985a, 27). Johtajuuden uusi paradigma vuosikymmenien jälkeenkin on vielä hyvin ajankohtainen. Johtajuuteen kuuluu esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä toimiminen (Lehtonen, Holopainen & Vainionpää 2013, 23). Virheiden teon sallimisen ja ideoinnin kautta syntyvät keveät ja ripeästi aikaansaavat toimintatavat, jotka leviävät organisaatioissa ja verkostoissa työyhteisöihin, osin myös digitalisoinnin mahdollistamina. Työyhteisön yksilöt ovat tätä kautta itse aktiivisia mahdollistajia uudistumisensa edistämässä ja osaamisen kehittämässä. Individualistinen organisaatiokulttuuri mahdollistaa tulevaisuuden johtajien tunnistamisen, koska uudistava johtajuus korostaa yksilöllisyyttä ja yksilöiden välisien suhteiden tärkeyttä (Bass 1985a, 36).

Yksilön näkökulmasta katsottuna hallitun uudistumisen edistämässä on kyse uudistumisen ymmärtämisestä, hallinnan ja tuen kokemuksesta, osallistumisesta (Pahkin, Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, De Jong & Mockallo 2011, 14–15), osaamisen kehittymisestä, turvallisuudesta ja tasapainosta sekä uudistumisen tarjoamista mahdollisuuksista. Muutoksen epävarmuus voi herättää suuria tunteita; vihaa ja pelkoakin. Tunteet ovat vahvoja moottoreita ja voimavaroja muutoksen puolesta tai sitä vastaan. Tunteiden voimakkuuden hallintaan voidaan

vaikuttaa niin yksilön ja esimiehen osaamisen kehittämällä kuin uudistavan johtajuuden keinoin.

Päätöksentekoon liittyy rohkeus ja vastuunkanto. Niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa eletään aikaa, jossa vaaditaan enenevässä määrin rohkeutta tehdä päätöksiä jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Velkaantuminen, resurssien epätasapaino, aseelliset selkkaukset, markkinatalouden heilahtelut ja talouden painopistealueiden muuttuminen sekä ympäristökysymykset ovat niin globaalisti kuin paikallisesti rakenteita ravistelevia asioita. Bassin mukaan (1985a, 39) uudistava johtajuus todennäköisimmin tulee esiin tilanteissa ja aikoina, joissa esiintyy ahdinkoa ja kärsimystä sekä nopeita muutoksia. Päätösten tulisi olla ennakoivia, tavoitteellisia, vaikuttavia ja tuloksellisia. Päätöksiä tekevät niin johtajat kuin henkilöt yksilöinä, ulkoisten tai yksilön ja organisaation sisäisten tarpeiden pohjalta. Rohkeita ja visionäärisiä johtajia tarvitaan. He luovat tulevaisuudenkuvan, joka inspiroi ja sitouttaa yksilöt toimimaan organisaation hyväksi ja saavuttamaan asetetut tavoitteet hallitusti. Tulevaisuuden johtaja motivoi yksilöt uudistumaan ja vastaamaan muuttuviin toiminnan ja toimintaympäristön haasteisiin.

On asioita, joihin emme pysty vaikuttamaan tai pystyisimme vaikuttamaan, mutta emme voi päättää niistä. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään hallitun uudistumisen edistämiseen toiminnalla, johon asiantuntijatyötä tekevässä kohdeorganisaatiossa voidaan vaikuttaa ja josta organisaatiossa voidaan itseoikeutetusti päättää. Päätöksillä tavoitellaan kohdeorganisaation inhimillisen pääoman vahvistamista siten, että Schultzin (1961) mukaan vaikutetaan yksilön kyvykkyyksiin, joilla puolestaan on vaikutuksia yksilön hyvinvointiin sekä toiminnan tuottavuuteen ja tehokkuuteen (Inhimillinen pääoma, 2012). Inhimillinen pääoma on henkilöstön tietoja, taitoja ja substanssiosaamista ja se on organisaation aineetonta pääomaa, johon sisältyvät hyvän johtamisen lisäksi (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007; 14) myös rakennepääoma eli liiketoiminta-, prosessi- ja organisaatio-osaaminen sekä suhdepääoma eli asiakas- ja partneriosaaminen ja verkostot (IC Partners 2004, 12; Inhimillinen pääoma 2012). Aineeton pääoma on palveluja tuottavassa tietointensiivisessä asiantuntijaorganisaatiossa merkittävä osa koko organisaation resursseista. Siksi ei ole vähäpätöistä, miten tuota pääomaa ylläpidetään ja kehitetään.

Seuraavassa kappaleessa kuvataan kehittämishanke ja kohdeorganisaatio, jolle hanke toteutettiin. Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus on esitetty kappaleessa 1.2. Kehittämishankkeen tutkimukselliset kysymykset ja rajaukset löytyvät kappaleesta 1.3 ja viitekehys on esitelty seuraavassa kappaleessa. Johdanto päättyy koko kehittämishankkeen raportin rakenteen kuvaukseen kappaleessa 1.5.

### 1.1 Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio

Työelämä 2020 on Työ- ja elinkeinoministeriön sekä sen yhteistyökumppaneiden hanke Suomen työelämän nostamiseksi Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Tämä tarkoittaa toimivia, tuloksellisia ja työelämän muutoksilla aikaansaatuja työpaikkoja ja osaamista. Työpaikoilla luodaan ja sovitaan työn tekemisen tavat. Yhteistyön lisääminen organisaatioiden sisällä ja rajat ylittäen takaa paremmin riittävän osaamisintensiiviteetin globaalissa kilpailussa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).

Valtiotyöyhteisössä on tartuttu hankkeen haasteeseen. Hanke vaikuttaa mielikuvan siitä, miten valtiotyöyhteisö nähdään tulevaisuudessa sekä toimijana yhteiskunnassa että työyhteisönä. Valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikan osasto on haastanut edelleen valtionhallinnon työyhteisöt uudistamaan toimintatapojaan uuden aikaansaamiseksi (Sarkio 2015). Tähän haasteeseen kohdeorganisaatio vastaa käynnistämällä oman kehittämishankkeensa organisaation lähtökohdista toiminnan hallitun uudistumisen edistämiseksi tavoitteena inhimillisen pääoman (IPO) vahvistaminen. Kohdeorganisaatiossa IPO sisältää henkilöstön osaamisen lisäksi myös työssä jaksamisen, yhteistyön ja uudistumiskyvyn sekä työnantajakuvan, organisaation arvot ja työilmapiirin. IPO rakentuu innostavasta johtamisesta, osaamisen kehittymisestä ja työkyvystä.

Inhimillistä pääomaa mitataan kohdeorganisaatiossa henkilöstön työtyytyväisyydellä vuosittain. Käytössä on valtionhallinnon VMBaro-kysely. Vuoden 2014 kysely toteutettiin 24.11.–9.12. Kyselyssä mitataan 29 kysymyksellä kahdeksaa eri aluetta: johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot, tiedonkulku ja työnantajakuva. Näistä muodos-



tuu kuusi työtyytyväisyyttä mittaavaa indeksiä. Kohdeorganisaation ja valtion kyselyn tulokset ovat esitetty taulukossa 1. Kyselyssä käytetty asteikko on viisiportainen Likert-asteikko (1 erittäin tyytymätön - 5 erittäin tyytyväinen).

TAULUKKO 1. VMBaro-osa-alueiden tyytyväisyys keskiarvoina kohdeorganisaatiossa ja valtiolla

VMBaro 2014 osa-alueet	Kohdeorganisaatio ka	Valtio ka
Johtajuusindeksi	3,40	3,41
Osaamisen johtamisindeksi	3,69	3,50
Työolojen johtamisindeksi	3,66	3,71
Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen	3,57	3,43
Motivaatio ja työn imu	3,63	3,64
Johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus	3,45	3,51

Kyselyn tuloksien perusteella kohdeorganisaatio on kaikkiaan kuudesta VMBaron indeksistä valtion keskiarvon yläpuolella kahdessa; osaamisen johtamis- ja osaamisen kehittyminen ja uudistuminen -indekseissä. Organisaatiotasolla vertailtaessa indeksejä edelliseen vuoteen työtyytyväisyys on noussut osaamisen johtamisindeksissä. Muissa viidessä indeksissä on tapahtunut laskua edelliseen vuoteen verrattuna ja merkittävin lasku oli tapahtunut johtajuusindeksissä.

Kohdeorganisaatio on mukana ympäristöministeriön hallinnonalan virastona ministeriöiden toiminnan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma 2013). Inhimillisen pääoman vahvistaminen on osa tätä valtionhallinnon ohjelmaa. Keväällä 2015 valmistellaan talouspoliittisen ministerivaliokunnan raportointi koko ohjelman toteutuksesta ja ohjelman seurantakohteiden kehityksestä. Kehittämishankkeen käynnistymisellä tavoitellaan henkilöstöön liittyvien keskeisten indeksilukujen parantamista, jotta voidaan kehittää toiminnan vaikuttavuutta VATU-ohjelman mukaisesti (kuvio 1).



KUVIO 1. VATU-ohjelman sisältö

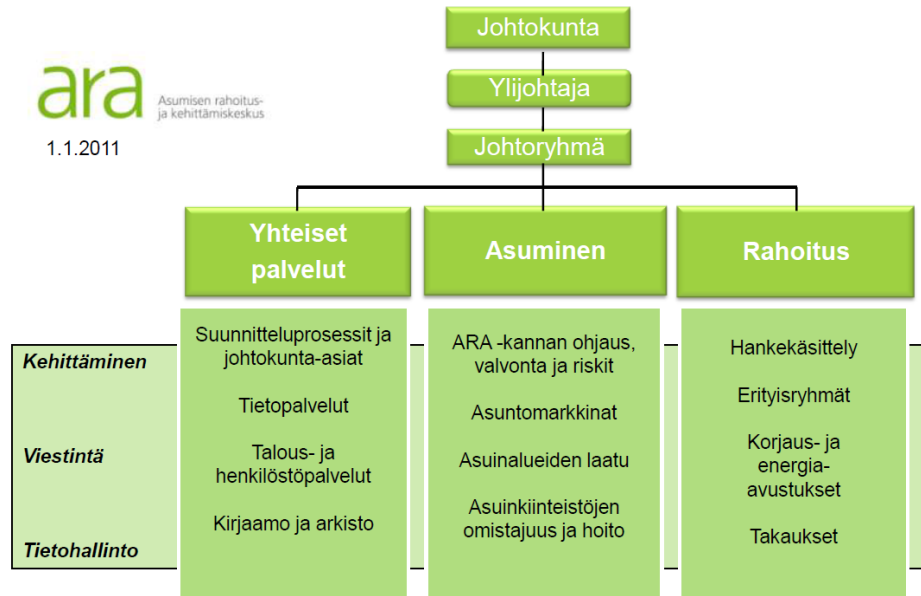
Valtiokonttori järjestää vuosittain valtiohallinnon toimijoille Kaiku-palkintokilpailun. Kilpailussa nostetaan esiin hyviä tapoja kehittää ja ylläpitää työhyvinvointia ja työsuojelua. Kilpailuun osallistuminen tuo työyhteisölle edelleen eväitä selvitä työelämän murroksesta. Kehittämishankkeen onnistunut toteutus mahdollistaisi kohdeorganisaation osallistumisen Kaiku-palkintokilpailuun ensimmäistä kertaa. Kehittämishankkeen vaikutuksia kohdeorganisaation toiminta- ja henkilöstöstrategioihin tarkastellaan loppuvuodesta 2015. (Valtiokonttori 2014.)

Tutkijan oma kiinnostus henkilöstön ja johtamisen kehittämiseen vaikutti myös kehittämishankkeen aihevalintaan; ei vähiten siksi, että vähenevien resurssien toimintaympäristössä toiminnan kehittäminen, uudistuksien läpivienti ja niiden johtaminen ovat ja tulevat vastakin olemaan toiminnan keskiössä. Valtion työntekijämäärä on pienentynyt noin 35 % vuodesta 2000 (n=123721) vuoteen 2014 (n=78767). Tämä on vaatinut ja tulee edelleen vaatimaan johtamiselta ja yksilöiltä muutosvalmiutta sekä toimintojen, rakenteiden ja osaamisen kehittämistä.

Kohdeorganisaatio tarkastelee syksyllä 2015 organisaatiota kokonaisuudessaan, sen rakenteita ja työkokonaisuuksia tulossopimuksen tavoitteen mukaisesti. Kehittämistyöllä luodaan valmiuksia organisaation muutoskyvykkyydelle. Työpajatoimintaa ei ole toteutettu kohdeorganisaatiossa aiemmin nykyisten johtajien sisäisenä esimiestyön ja yhteisöllisen oppimisen työkaluna.

Asiantuntijatyön määrä kasvaa edelleen tulevaisuudessa. Salokorven (2014) mukaan asiantuntijoiden määrä on kasvanut viidessä vuodessa 15 000:lla lähes miljoonaan henkilöön. Asiantuntijoiden osuus Suomen työvoimasta on jo 40 %. Koska kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, kehittämishanke koskettaa sellaisenaan lähes joka toista työkäistä Suomessa, erityisesti kohdeorganisaation kaltaisia valtiotyöyhteisöjä. Julkiselle puolelle sijoituvia uudistavan johtajuuden tutkimuksia on vähän (Barth-Farkas & Vera 2014, 217). Pandeyn ja Wrightin (2006) ja Wrightin (2004) mukaan julkiset organisaatiot eivät aina ole byrokraattisia, sillä byrokraattisuus nähdään kontroleina ja vähäisenä johtajan ja johdettavan välisenä suhteenä, jonka vuoksi uudistava johtajuus ei olisi julkisissa organisaatioissa tehokasta (Barth-Farkas & Vera 2014, 217).

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA). ARA vastaa keskeisesti valtion asuntopolitiikan toimeenpanosta myöntäen asumiseen ja rakentamiseen liittyviä avustuksia, tukia ja takauksia. ARA myös ohjaa ja valvoo ARA-asuntokannan käyttöä. ARA on myös mukana asumisen kehittämiseen ja asuntomarkkinoiden asiantuntijuuteen liittyvissä hankkeissa ja tuottaa alan tietopalvelua. Toimintaa ohjaa valtioneuvoston asettama johtokunta. ARAn palveluksessa on 55 henkilöä. Virastoa johtaa ylijohdaja. Organisaatio muodostuu kolmesta toimialasta. Organisaatio on esitelty kuviossa 2. (ARAn esittely 2014.)



KUVIO 2. ARAn organisaatio (ARAn esittely 2014)

Kohdeorganisaatiossa työskentelee korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. Henkilöstön koulutustaso vuonna 2014 oli 6,3 asteikolla 1 (ei peruskoulutusta) – 8 (tohtori-/tutkijataso). (ARAn tilinpäätös 2014.) Virastossa on linjaorganisaatio, jossa toimialan päälliköt toimivat samalla toimialojensa henkilöstön lähiesimiehinä. Ylijohtaja on toimialojen päälliköiden esimies. Päälliköt kuuluvat kohdeorganisaation johtoryhmään ja edustavat ylijohtajan kanssa viraston johtoa. Päälliköillä, joita kutsutaan hankkeessa johtajiksi, on siis kaksoisrooli. Kohderyhmänä olevat neljä johtajaa ovat suomalaisia. Viraston henkilökunta työskentelee yhdessä toimipisteessä työhuoneiden sijoittuessa rakennuksen kahteen eri kerrokseen.

Organisaatiossa toimii lisäksi kehittämis-, viestintä-, tietohallintoprosessit, joilla on omat prosessinomistajat ilman esimiesvastuuta prosessissa mukana oleviin henkilöihin (ARAn esittely 2014). Prosesseissa työskentelee kolmesta kymmeneen henkilöä, joilla on vuorovaikutusta keskenään ja he edustavat pääsääntöisesti kaikkia kohdeorganisaation toimialoja.

Asumisen ja rahoituksen toimialoilla on kummassakin toimialan osaprosessiin liittyvä sisäinen ryhmä, jota vetää johtava ylitarkastaja ilman esimiesvastuuta ryhmän jäseniin. Näissä ryhmissä toimii 2-6 henkilöä omalta toimialaltaan. Lisäksi kohdeorganisaatiossa on kaksi projektihenkilöä, jotka toimivat omien hankkeidensa päällikköinä raportoiden toimialan päällikölle.

Kohdeorganisaatiossa tehdään työtä, jotta kaikilla Suomessa olisi mahdollisuus kohtuuhintaiseen asumiseen (ARAn tilinpäätös 2014). Työllä ja sen tavoitteiden toteutumisella on yhteiskunnallinen tarve. Henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi ja tarpeelliseksi. Työtä ohjaavat arvot ja tarkoitus. Palvelussuhteet ovat perinteisesti olleet pitkiä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaatio on linjaorganisaatio, jossa on mukana matriisiorganisaation piirteitä sekä osin myös projektiorganisaatiota. Toimialojen päälliköt toimivat sekä johtajina että lähiesimiehinä toimialojen asiantuntijavirkamiehille.

## 1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus

Kehittämishankkeen ensimmäinen tavoite oli työtyytyväisyyden vahvistamiseksi syntyvä kehittämissuunnitelma, joka linjaisi toimintaa vuositavoitteineen koko kohdeorganisaatiossa. Kehittämissuunnitelma sisältäisi tavoitteiden lisäksi tietoa toiminnan kehittämisen kohteista, aikatauluista, seurannasta ja kehittämisen välineistä.

Toinen tavoite oli johtajaverkon vahvistaminen ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Vuorovaikutus ryhmässä mahdollistaisi johtajan uudistumista ja johtajien keskinäisiä suhteiden kehittymistä. Avoimen vuoropuhelun kautta johtajat voisivat jakaa toisilleen esimiestyökokemuksiaan ja -näkömystään sekä hyviä ja huonoja käytäntöjä.

Kolmas tavoite oli oppimisen kautta tapahtuva johtajien osaamisen kehittyminen esimiestyöskentelyssä. Johtajat innovoivat, oppivat yhdessä ja toisiltaan esimiestyön, johtajuuden ja muutokokemusten eri näkökulmia ja suhtautumista niihin.

Kehittyminen tarkoitti ymmärrystä johdettavan yksilöllisten tarpeiden olemassa olost ja niiden huomioimisesta uudistumisprosessissa. Hallitun uudistumisen edistämiseksi tavoitteena oli johtajuuden terävöittäminen ja johtajuuden keinojen hyödyntäminen esimiestyöskentelyssä.

Hankkeen hyötynä tavoiteltiin työtyytyväisyyden vahvistumista kehittämällä olemassa olevia käytäntöjä. Hankkeen työpajat toimivat johdolle foorumina osaamisen ja organisaation kehittämisessä. Ministeriön hallinnonalan ohjaustoiminnalle syntyi näyttöä kohdeorganisaation toiminnan tavoitteellisuuspyrkimyksestä ja uudistumiskyvystä. Tutkijan osaaminen uudistavasta johtajuudesta ja työpajojen suunnittelusta lisääntyi ja työpajatyöskentelyn ohjaamistaidot vahvistuivat.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2009, 139) mukaan kuvaileva tutkimus pyrkii esittämään kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista. Hankkeen tarkoitus oli kuvata laadullisen tutkimusprosessin tuloksena työtyytyväisyyden kehittämissuunnitelma, yksilön uudistumistilanteisiin liittyvät tärkeät asiat ja johtamisen havainnot sekä miten johtajaverkon vahvistaminen ja osaamisen kehittyminen toteutuivat. Tutkittavien asioiden keskeiset ja kiinnostavat löydökset kirjattiin kehittämistyöhön. Kehittämistyö lisäsi tietoa vastaamalla tutkimuskysymyksiin millainen, mitä ja miten.

### 1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Organisaation työtyytyväisyys oli tasolla, jonne oli päästy tekemällä asioita, kuten ennenkin. Tutkimuskysymysten kautta haettiin vastauksia hallitun uudistumisen edistämiseen niin johtamisen kuin yksilön näkökulmista. Kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiä oli kolme. Kysymykset toimivat kehittämishankkeessa itsenäisinä tutkimuskohteina ja kysymyksiin saadut vastaukset yhdistettiin työn tuloksiksi kehittämishankkeen luvussa 4. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen on työtyytyväisyyden vahvistamisen suunnitelma?
2. Miten yksilö otetaan huomioon hallitussa uudistumisessa?
3. Mitä nykytilan johtamisen havainnoista voidaan liittää uudistavaan johtajuuteen hallitun uudistumisen edistämiseksi?

Prosessi oli intensiivinen ja se toteutettiin rajallisessa ajassa. Rajallinen aika tarkoitti valintaa tutkimuksen toteuttamismenetelmän osalta. Laadullinen tutkimus valikoitui siksi, että tutkittavien määrä oli tarkoituksenmukaisesti valittu, joukko oli pieni ja tavoitteena oli ymmärtää syitä toiminnan uudistamiseksi suuresta määrästä nykytilan tietoa vuorovaikutuksellisin ja osallistavin menetelmin.

Kehittämishankkeen perustana toimivat kohdeorganisaation työtyytyväisyystulokset vuodelta 2014 sekä kohderyhmä tietoineen, taitoineen ja ominaisuuksineen. Hankkeessa keskityttiin johtamiseen, uudistavaan johtajuuteen ja yksilöön muutoksessa. Kehittämistyö haki toiminnan vaikuttavuutta aineettoman pääoman vahvistamiseksi. Hankkeen rajaukset esitettiin kuviossa 3.



KUVIO 3. Kehittämishankkeen rajaukset

Kehittämishankkeen ulkopuolelle jäivät uudistumisen edistämisen mittaus, sillä seuraava työtyytyväisyyskysely toteutetaan loppuvuodesta 2015 kehittämistyön

valmistuessa sitä ennen keväällä 2015. Kehittämishankkeen ulkopuolelle rajattiin myös hankkeen vaikutuksien mittaaminen muun muassa rekrytointiin, työyhteisötaitojen kehittämiseen, koulutukseen, suorituksen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen, vuorovaikutuksen lisääntymiseen, viestintään, työhyvinvointiin, työsuojeluun, työnantajakuvaan, toiminnan selkeyteen ja luotettavuuteen sekä palkkaukseen. Osa edellä mainituista sisältyy vuosittaiseen työtyytyväisyyskyselyyn.

Kevään 2015 eduskuntavaalit tulivat vaikuttamaan kohdeorganisaation toiminnan painopistealueisiin puoluepoliittisin linjauksin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin viraston toimintaan ulkopuolelta vaikuttavat ohjaustekijät, sillä niiden ennakointi hanketyön aikana ei antanut kehittämistyölle lisäarvoa. Oleellista oli keskittyä asioihin, joihin kohdeorganisaatiossa oli mahdollisuus vaikuttaa ja joiden nykytila oli hanketyövaiheessa selvillä.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Uudistava johtaminen on suomennos *Transformational Leadership* -johtamismallista. Jyväskylän Yliopiston puheviestinnän sanaston (2013, 36) mukaan transformational leadership voidaan suomentaa myös transformationaalinen johtaminen ja muuttava johtaminen. Kuuluisia uudistavia johtajia ovat olleet mm. Mahatma Gandhi, Franklin Roosevelt, Martin Luther King, Nelson Mandela, äiti Teresa. Epäaitoja uudistavia johtajia ovat olleet Adolf Hitler, Josef Stalin ja Osama Bin Laden.

Uudistava johtaminen on johtajan väline inhimillisten voimavarojen hyödyntämiseksi ja organisaation kehittämiseksi. Näin määritteli uudistavan johtamisen paradigmman isä James MacGregor Burns kirjassaan *Leadership* (1978). Burns transformationaaliseen johtajuusteoriaan vaikutti vahvasti johtajat, jotka toimivat sosiaalisissa liikkeissä ja poliittisissa yhteyksissä. Tämän vuoksi yksi uudistavan johtajuuden tärkeitä elementtejä on orientaatio kohti julkisia arvoja, jotka ovat palveluiden tuottaminen, haluttujen vaikutuksien saavuttaminen ja kansalaisten luottamuksen kasvattaminen ja ylläpitäminen. (Sun & Anderson 2012, 311–312.) Kohdeorganisaation toiminnalla on suhde uudistavan johtajuuden alkuperäisen paradigmman viitekehukseen, sillä organisaatio on voittoa tavoittelematon valtion viras-



to, jonka toimintaa ja päätöksentekoa ohjataan tulossopimuksella ja hallintosäännöillä sekä Suomen ja EU:n lainsäädännön vaatimuksilla että kansallisilla poliittisilla ja sosiaalisilla linjauksilla. Tutkija toimi kehittämishankkeessa kohdeorganisaatioissa ja valtiotyöyhteisössä uutena työntekijänä.

Bass jatkoi Burns'n tutkimusta ja määritteli kirjassaan *Leadership and Performance Beyond Expectations* (1985b) uudistavan johtajuuden muodostuvan neljästä lohkosta: luottamuksen rakentaminen (karisma), inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Uudistava johtaminen on johtajan ja johdettavien jatkuvaa vuorovaikutteista kasvamista ja osaamisen kehittymistä. Uudistava johtaja on kehitysmuuntaava ja uskoo tavoitteiden saavuttamiseen yhteisen vision kautta. Uudistavalla johtajalla on korkeat moraaliset ja eettiset arvot.

Bassin (1985a, 27–31) mukaan uuteen johtamisen paradigmaan kuului uudistavan johtajuuden lisäksi transaktionaalinen johtaminen, joka Jyväskylän Yliopiston puheviestinnän sanastossa on käännetty tehtävien kautta johtamiseksi. Transaktionaalisen johtamisen Bass jakoi kolmeen johtamistyyliin: palkkioilla johtaminen (*contingent reward*), virheettömyyteen pyrkivä johtaminen (*management-by-exception*) ja välinpitämätön johtamistyyli (*laissez-faire*). Tässä kehittämishankkeessa tietoperustassa käsitellään uudistavaa johtajuutta.

Uudistavaa johtajuutta on tutkinut lukuisa joukko tutkijoita ympäri maailmaa viiden eri vuosikymmenen aikana. Seuraava tutkimuslistaus antaa johdantona hyvän kuvan paradigman levinneisyydestä niin maantieteellisesti kuin eri tutkimuskonteksteissa ja kulttuureissa. Listattuja tutkimuksia käytettiin tietoperustana ja tuloksia selittävinä tutkimuksina tässä kehittämishankkeessa.

Transformationaalista johtamista on vuosien 1985–2005 aikana tutkittu erilaisissa organisaatioissa, eri näkökulmista ja eri metodein (Bass & Riggio 2006, 48). Heidän mukaan uudistava johtajuus on liittynyt positiivisesti suorituksen johtamiseen Yhdysvalloissa, Venäjällä, Koreassa ja Uusi-Seelannissa, ja sen merkitys on tärkeä armeijassa, yksityisellä, valtio- ja kolmannella sektorilla sekä opetusala-

Uudistava johtajuus vaikuttaa tehokkuuteen myyntihenkilöillä, terveydenhoitohenkilökunnassa, rehtoreilla, vankilatyöntekijöillä ja jopa urheilijoilla.

Simpson ja Beeby (1993) tutkivat ylemmän johdon edustajia julkisella sektorilla Englannissa liittämällä muutoksen johtamiseen transformationaalisen johtajuuden. Alimo-Metcalfe ja Alban-Metcalfe (2005) tutkivat myös Englannissa päivittäistä johtamiskäyttäytymistä yksityisen ja julkisen puolen organisaatioiden esimiesten ja asiantuntijoiden kohderyhmässä. Tietojärjestelmäohjelmayrityksessä Turkissa Gumusluoglu ja Ilsev (2009) tarkastelivat transformationaalisen johtamisen vaikutuksia yksilötasolla työntekijöiden luovuuteen ja organisaatiotasolla innovointiin.

Tultaessa 2010-luvulle transformationaalisen johtamisen tutkimuskenttä on säilynyt yhtä monivivahteisena kuin aiempina vuosikymmeninä. Nielsen ja Daniels (2012) tutkivat transformationaalisen johtamisen vaikutusta ryhmään ja edelleen käsitykseen hyvinvoinnista ja työskentelyolosuhteista tanskalaisessa kohderyhmässä. Espanjalaisissa yrityksissä transformationaalisen johtamisen vaikutuksia tutkittiin organisaation oppimiseen ja innovointiin (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez 2012) ja Sun ja Anderson (2012) sijoittivat transformationaalisen johtamisen tutkimuksensa julkiseen monitoimialaiseen yhteistyön viitekehykseen.

Viimeisten parin vuoden aikana transformationaalista johtamista on tutkittu projektiorganisaatioissa (Tyssen, Wald & Spieth 2014), eurooppalaisessa kulttuurikonkreettissa vaikutuksista ryhmän suoriutumiseen ja luottamukseen (Braun, Peus, Weisweiler & Frey 2013) ja kiinalaisissa valtio-omisteisissa yrityksissä uudistavan johtajuuden tehokkuudesta (Li, Chiaburu, Kirkman & Xie 2013). Follesdal ja Hagtvet (2013) tutkivat, ennustaako tunneälykyys transformationaalista johtajuutta norjalaisissa toimitusjohtajissa. Tulokset eivät ennustaneet uudistavaa johtajuutta. Tse ja Chiu (2014) tutkivat transformationaalista johtamistapaa ryhmä- ja yksilötilanteissa kiinalaisessa pankissa ja Yucel, McMillan ja Richard (2014) toimitusjohtajan sitoutumisen vaikutusta johdettaviinsa Turkissa.

Uudistavaa johtamista on lisäksi tutkittu Taiwanissa hotelliesimiesten luovuuden, rooli-identiteetin ja kyvykkyyden osalta (Wang, Tsai & Tsai 2014), kiinalaisessa

tuotanto-organisaatiossa tietoon ja tunteeseen perustuvan luottamuksen syntymekanismina (Zhu, Newman, Miao & Hooke 2013), asiantuntijan käyttäytymisen vaikutuksesta uudistavaan johtamiseen (Marinova, Van Dyne & Moon 2015) ja kiinalaisessa televiestintäyrityksessä transformationaalisen johtamisen vaikutusta työntekijävaihtuvuuteen (Tse, Huang & Lam 2013). Birasnav (2014) tutki transformationaalisen johtamisen vaikutuksia tietojohdamiseen ja organisaation tehokkuuteen kohderyhmänään bahrainilaiset palveluyritysten henkilöstö- ja pääjohtajat. Düren (2012) tutki transformationaalista johtamista muutostilanteissa Saksan kirjastoissa.

Suomessa tunnetuin uudistavaa johtajuutta tutkinut henkilö on kasvatustieteen tohtori Nissinen (2001). Nissinen on kehittänyt Puolustusvoimien johtajakoulutukseen syväjohtamisen mallin, jonka juuret ovat Bassin transformationaalisen johtajuuden teoriassa. Toinen suomalainen uudistavasta johtajuudesta väitellyt tohtori on Hautala (2005), joka tutki uudistavaa johtajuutta ja persoonallisuutta niin johtajan kuin johdettavan näkökulmasta.

Suomessa tehtyjä viimeisimpiä tutkimuksia transformationaalisesta johtajuudesta ovat tehneet muun muassa Brandt ja Edinger (2015), jotka tutkivat suomalaisessa yliopistossa uudistavan johtajuuden esiintymistä ryhmissä ja onko ryhmän vetäjän sukupuolella vaikutusta persoonallisuuteen ja ryhmän vetämiseen. Siewiorek, Gegenfurtner, Lainemaa, Saarinen ja Lehtinen (2013) tutkivat valmistuvien opiskelijoiden ryhmässä virtuaaliympäristössä toteutettua johtamiskoulutusta ja sen vaikutusta ryhmänjohtajan ja ryhmänjäsenten johtamistyyliin. Kohtamäki (2013) tutki ammattikorkeakouluympäristössä johtamisen luonteen vaikutusta opetukseen sekä tutkimus- ja kehittämistyöhön. Kazmi ja Takala (2012) tutkivat transformationaalista johtajuutta muiden merkittävien johtamistyylien ohella Suomen puolustusvoimien reserviläisten keskuudessa. Kazmi, Naaranoja ja Takala (2014) tutkivat Suomen Ilmavoimissa transformationaalista johtamista ja oppimisen tehokkuutta, kun yksilöiden erilaisuutta hyödynnetään organisaation kilpailukykyyn ja innovatiivisuuteen.

Uudistumiseen ja yksilön muutokseen liittyvän uudistavan johtajuuden viimeaikaisen tutkimuksen tekivät Abrell-Vogel ja Rowold (2014). He tutkivat uudista-

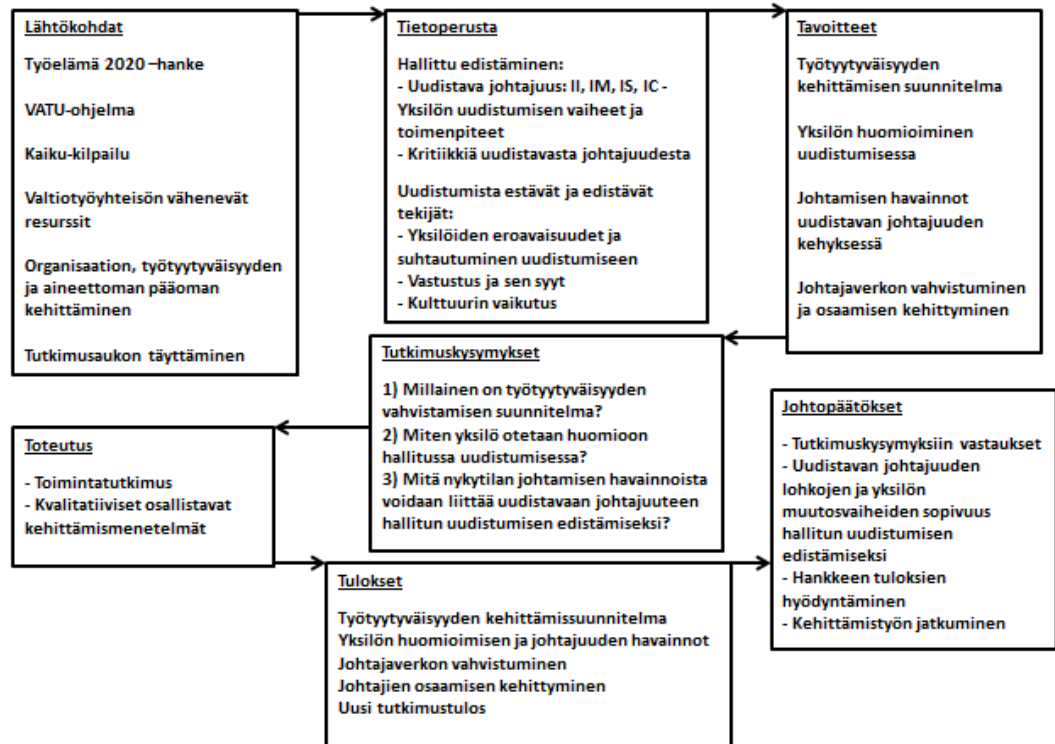
vaa johtajuutta ja yksilön sitoutumista muutokseen Saksassa eri toimialojen it-organisaatioissa käyttäen Podsakoffin, MacKenzien, Moormanin ja Fetterin (1990) uudistavan johtajuuden jaottelun mukaista kuutta uudistavan johtajuuden ominaisuutta ja niiden vaikutusta yksilön muutokseen sitoutumiseen. Lisäksi he tutkivat johtajan oman muutokseen sitoutumisen vaikutusta johtamistapaan kahden ominaisuuden osalta ja niiden vaikutusta edelleen yksilön muutokseen sitoutumiseen. Tulokset osoittivat uudistavan johtajuuden mukaisen käyttäytymisen (yksilöllinen tuki) positiivisen vaikutuksen johdettavan tunnesitoutumiseen. Lisäksi uudistavan johtajuuden mukainen käyttäytyminen (sopivan mallin tarjoaminen) oli ainoa ominaisuus, joka positiivisella tavalla vaikutti johdettavan muutokseen sitoutumiseen, jos johtajan oma sitoutuminen muutokseen oli korkea.

Lukuisista uudistavan johtajuuden tutkimuksista huolimatta ei ole tehty tutkimusta, jossa Suomessa valtion asiantuntijaorganisaation johdon näkemyksiä olisi tarkasteltu uudistavan johtajuuden neljän lohkon ominaisuuksien osalta yhdistämällä ne yksilön huomioimiseen muutostilanteissa. Tämä kehittämishanke pyrkii täyttämään tätä tutkimusaukkoa.

Yksilön suhtautumista kehittymiseen, uudistumisen vaiheita ja vastustamisen syitä kuvattiin kansainvälisen muutosjohtamisen asiantuntijan Kotterin (2008, 2009, 2014) ja strategiatyön näkökulmasta muutosta tarkastelevien Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2002) mukaan. Arikosken ja Sallisen (2007) muutosaalto-malli ja tieto muutoksen johtamisesta ovat kattavasti esiteltyinä tässä kehittämishankkeessa, kuten myös Honkasen (2006) muutoksen johtamisen opit ja uudistuminen Moilasen (2001) oppivan organisaation näkökulmasta. Kansainvälisistä lähteistä valikoitui niiden selkeyden ja käytännönläheisyyden vuoksi Baekdal, Hansen, Todbjerg ja Mikkelsen (2006), Myatt (2012) ja Prosci Researchin (2006) tiedot onnistuneen uudistumisen toteuttamiseksi. Suomalaisten tohtoreiden Rajaniemen (2010) ja Pahkinin (2015) väitöksiä tuloksia esiteltiin niin tietoperustassa kuin kehittämishankkeen tuloksissa.

Tietoperusta jaettiin johtamiseen eli hallittuun edistämiseen ja uudistumiseen, jossa käsitellään uudistumista yksilön kannalta. Uudistava johtajuus koostui Bassin (1985; 1990; 2006) neljästä lohkosta, jotka esitettiin kehittämishankkeen viite-

kehyksessä kuviossa 4 kirjainlyhennelminä II, IM, IS ja IC sekä kehittämishankkeen tavoitteiden näkökulmasta uusimmista uudistavan johtajuuden tutkimuksista. Uudistava johtajuus esiintyi johdannossa hallitsevana, koska johtamisella voidaan ohjata uudistumista ja vaikuttaa edistävasti yksilön uudistumisponnisteluihin.



KUVIO 4. Kehittämishankkeen viitekehys

## 1.5 Raportin rakenne

Raportin rakenne on esitetty tiivistetysti kuviossa 5. Luku -sarakeessa ovat raportin pääkappaleet. Pääkappaleiden tarkempi sisältö on kerrottu kuvaus -sarakeessa.

Luku	Kuvaus
1. Johdanto	Johdanto sisältää hankkeen taustan ja kohdeorganisaation kuvauksen sekä hankkeen tavoitteet ja tarkoituksen. Johdannossa on lisäksi esitetty tutkimuskysymykset ja rajaukset, hankkeen viitekehys sekä kuviona raportin rakenne.
2. Kirjallisuuskatsaus	Tietoperusta jakautuu kolmeen osaan: uudistumista estävät ja edistävät tekijät, hallittu edistäminen ja tietoperustan yhteenveto. Kappale 2.1 tekee katsauksen yksilön uudistumistekijöihin. Kappale 2.2 esittelee uudistavan johtajuuden ja uudistumisvaiheiden toimenpiteet. Katsaus päättyy tietoperustan yhteenvetoon.
3. Hankkeen toteutus	Toteutuksessa on kuvattu hankkeen vaiheet ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä kerrottu tutkimusaineiston hankinta ja sen analysointimenetelmät.
4. Hankkeen tulokset	Tuloksissa on esitelty hankkeen tulokset vaiheittain. Kappale päättyy kehittämissuunnitelman kuvaamiseen.
5. Pohdinta ja johtopäätökset	Raportin viimeinen pääkappale koostuu tulosten ja hankeprosessin arvioinnista, tutkimuskysymysten vastauksista sekä jatkotutkimus ja -kehittämismahdollisuuksien pohdinnasta. Lisäksi kappaleessa 5.4 on pohdittu tuloksien käytettävyyttä, merkitystä ja siirrettävyyttä sekä hankkeen merkitystä ja yhteyttä työelämän kehittämiseen kappaleessa 5.5.
Lähteet	Lähdeosasta löytyy hankkeessa käytetyt painetut ja elektroniset lähteet aakkosjärjestyksessä.
Liitteet	Liitteenä on tutkimuksessa käytetty lomakekysely.

KUVIO 5. Raportin rakenne

## 2 HALLITUN UUDISTUMISEN EDISTÄMINEN

Kehittämishankkeen tietoperusta muodostuu kolmesta kappaleesta, joista ensimmäinen käsittelee uudistumista estäviä ja edistäviä tekijöitä, toinen hallittua edistämistä ja kolmas kokoa edellä olevien lukujen teoreettisen tietoperustan yhteenvedoksi. Ensimmäinen kappale alkaa kuvauksella yksilöiden eroavaisuuksista uudistumistilanteissa ja jatkuu uudistumisen vastustuksen ja sen syiden esittelyllä. Uudistuminen-kappale päättyy kulttuurin vaikutuksien esittelemiseen.

Toinen kappale käsittää hallitun edistämisen, jonka alussa on esitelty näkemyksiä uudistavan johtajuuden yhteensopivuudesta muutosjohtamiseksi. Kappale jatkuu teorialla uudistavasta johtajuudesta, joka on jaettu neljään lohkoon. Näistä yksilöllinen kohtaaminen (IC) on esitelty omana kappaleenaan, koska se on yksilökeskeistä välitöntä vuorovaikutteista yhteistoimintaa johtajan ja johdettavan välillä. Uudistavan johtajuuden kolme muuta lohkoa, älyllinen stimulointi (IS), inspiroiva tapa motivoida (IM) ja luottamuksen rakentaminen (II), esitellään yhdessä kappaleessa 2.2.2.

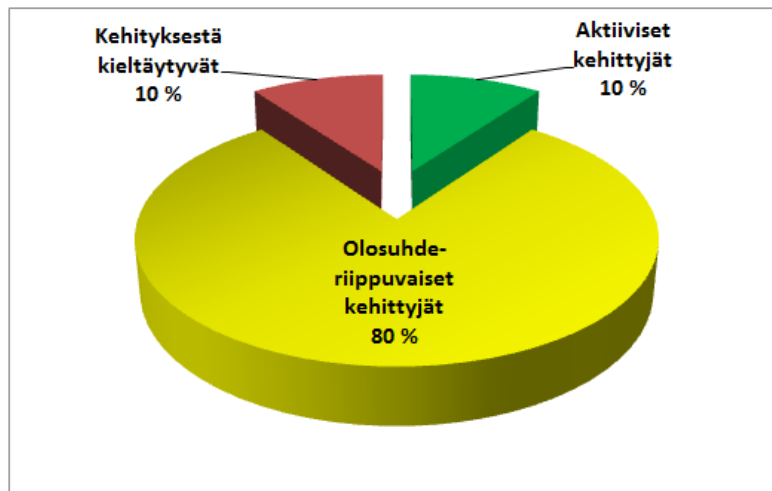
Hallittu uudistuminen -kappale jatkuu yksilön uudistumisen vaiheista ja niiden toimenpiteistä ja päättyy kritiikkiin uudistavasta johtajuudesta. Viimeisenä on kappale 2.3, joka on yhteenveto kehittämishankkeen tietoperustasta.

### 2.1 Uudistumista estävät ja edistävät tekijät

Uudistus tarkoittaa jonkin asian, tilanteen, työn, prosessin, henkilön muuttumista sen nykytilasta. Uudistus vaatii asioiden ajattelemista toisin ja uudistus voi olla muutos parempaan tai huonompaan aiemmasta tilasta. Uudistuminen on tahtoa tehdä asioita tai suhtautua asioihin eri tavalla kuin aiemmin. Uudistuminen edellyttää vuorovaikutteisuutta ja viestintää organisaatiotasojen välillä alhaalta ylös ja ylhäältä alas, ryhmältä yksilölle, yksilöltä ryhmälle ja yksilöiden välillä. Muutokset ovat yleisiä, mutta siitä huolimatta 40–70 % niistä epäonnistuu (Kotter 2009, 10; Peus, Frey, Gerhardt, Fischer & Traut-Mattausch 2009, 159). Mitkä asiat vaikuttavat yksilön uudistumiskykyyn ja -haluun?

### 2.1.1 Yksilöiden eroavaisuudet uudistumistilanteissa

Uudistumisen kohtaamisessa edellytetään halua kehittyä. Kaikissa organisaatioissa ja niiden eri tasoilla yksilöt jakautuvat kehittymishalunsa suhteen kolmeen ryhmään, jotka Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2002, 128) mukaan ovat aktiiviset kehittyjät, olosuhderiippuvaiset kehittyjät ja kehityksestä kieltäytyvät. Kuviossa 6 on esitetty organisaation jäsenet kehittymisintressiensä mukaan.

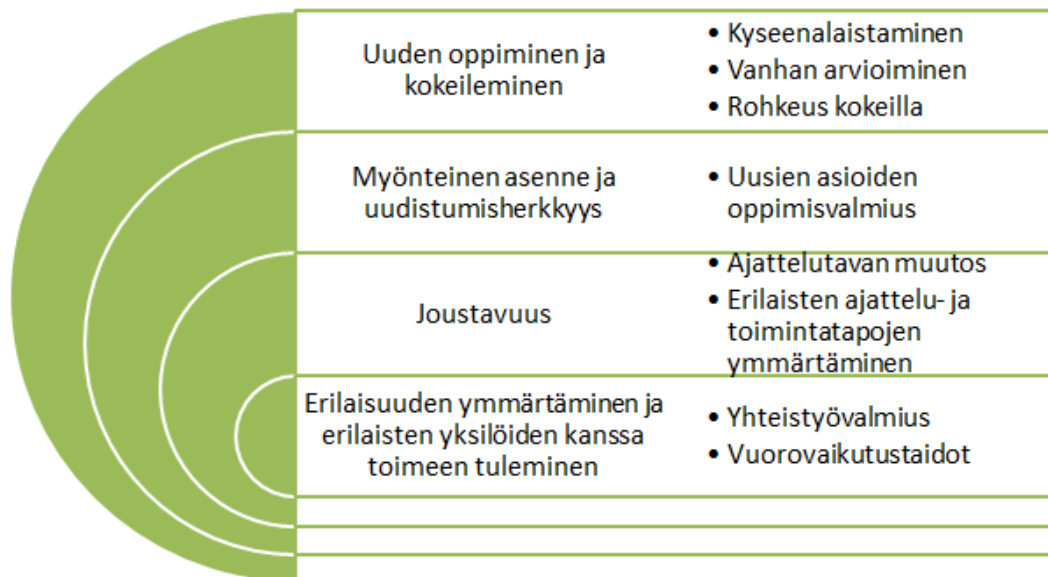


KUVIO 6. Organisaation jäsenten kehittymisintressit (mukaellen Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 128)

Aktiiviset kehittyjät, joita organisaation henkilöistä on 10–20 %, suhtautuvat uudistumis- ja kehittymistilanteisiin myönteisesti olemalla muutosystävällisiä. Myatt (2012, 2) kutsuu heitä uudistumisen puolestapuhujiksi ja siksi esimies voi luottaa heidän halukkuuteensa ottaa uudistuminen vastaan myönteisesti sekä heidän kykyyn puhua siitä positiivisesti. Kotter (2014, 23, 31, 34–36) listaa kahdeksanvaiheisessa ”Accelerate”-mallissaan neljäntenä vaiheena muutosagenttien eli vapaaehtoisryhmän kokoamisen. Ryhmän tehtävänä on auttaa muutosprosessin edistämässä ja viestiä muutoksen visiosta sekä strategisista ja uusista toiminnoista organisaatiossa. Nämä 5–10 % omaan henkilöstöön kuuluvaa agenttia ovat henkilöinä energisiä, sitoutuneita ja aidosti innokkaita muutoksen puolestapuhujia ja toimijoita.



Olosuhderiippuvaisia kehittyjiä on organisaation yksilöistä 60–80 %. He suhtautuvat uudistumiseen neutraalisti ja Myatt (2012, 2) kutsuu heitä sivustakatsojiksi, joiden aktiiviseen tai passiiviseen asennoitumiseen vaikuttavat muutostilanteen synnyttämä motivaatio ja mahdollisuudet. Sivustakatsojat ovat virran vietäviä. He eivät toiminnallaan edistä eivätkä estä uudistumis- ja kehittämistoimintaa. Kehityksestä kieltäytyjät vastustavat uudistumista. Heitä on organisaation henkilöistä 10–20 % ja Myatt (2012) nimittää heitä kriitikoiksi, arvostelijoiksi tai uhreiksi. Kieltäytyjät ovat kovaäänisiä ja vihamielisiä uudistumisen vastustajia, jotka yrittävät sabotoida uudistumisponnisteluita tavoitteenaan muutoksen epäonnistuminen. Koska kieltäytyjä kokee itsensä uhriksi, uudistuminen on henkilökohtainen hyökkäys hänen työtään ja persoonaansa kohtaan. Seuraavaan kuvioon 7 kerättiin yksilöltä vaadittavia ominaisuuksia, joita uudistumistilanteessa tarvitaan.



KUVIO 7. Yksilöltä vaadittuja ominaisuuksia uudistumistilanteissa (mukaillen Moilanen 2001, 31; Kotter 2008, 128–131)

Uudistusvalmiutta voidaan tarkastella myös vertaamalla yksilön valmiuksia työyhteisön vaatimukseen. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2002, 153) ovat tehneet kolmetasoisien luokittelun, jonka mukaan yksilö lukeutuu muutos- ja kehitysvastaiseksi, muutokseen sopivaksi tai muutokseen valmiimmaksi kuin työ-

yhteisö. Jos yksilön valmius uudistumiseen on alhainen verrattuna työyhteisön vaatimukseen, yksilön tulisi aktiivisesti kehittää omia muutos- ja oppimisvalmiuksia. Jos yksilön valmius on sopiva verrattuna työyhteisön vaatimukseen, ei tarvita välittömiä toimenpiteitä. Yksilöllä voi syntyä tilanne, että hänen valmiutensa uudistumiseen on korkeampi kuin työyhteisön. Tilanne saattaa tällöin johtaa yksilön turhautumiseen uudistumisen edessä korkean valmiuden omaavan yksilön mielestä liian hitaasti, sillä hän on halukas uudistumaan eikä aikaa ja energiaa kulu vastustukseen.

Ihmistyyppinä optimisti ja pessimisti tarkastelevat karkeasti sanoen asioita vastakkaisista näkökulmista. Kuviossa 8 on esitetty Moilasan (2001, 131) listaamina optimistin ja pessimistin asennoituminen muun muassa minäkuvaan, itseluottamukseen, omiin kykyihin, muutoksiin ja kehittymiseen. Listauksen perusteella voidaan nähdä asennoitumisen erot ja niiden todennäköisimmät vaikutukset uudistus- ja kehittymistilanteissa.

Asennoitumisen kohde	Optimisti	Pessimisti
Minäkuva	Myönteinen	Kielteinen
Itseluottamus	Vahva	Heikko
Kyvyt	Kehittää	Ei kehitä
Selviytymisen tunne	Tuntee selviytyvänsä	Tunne, että ei selviä
Muutokset	Innostavat	Pelottavat
Kehittyminen	Hyvä asia	Vaikeaa
Tavoitteiden asettaminen	Asettaa uusia, entistä vaativampia	Tavoitteet ovat liian matalalla
Palaute	Sisäinen palaute, positiivinen palaute	Ulkoinen palaute, negatiivinen palaute
Tulevaisuus	Uskoo siihen	Ei suhtaudu kovin myönteisesti

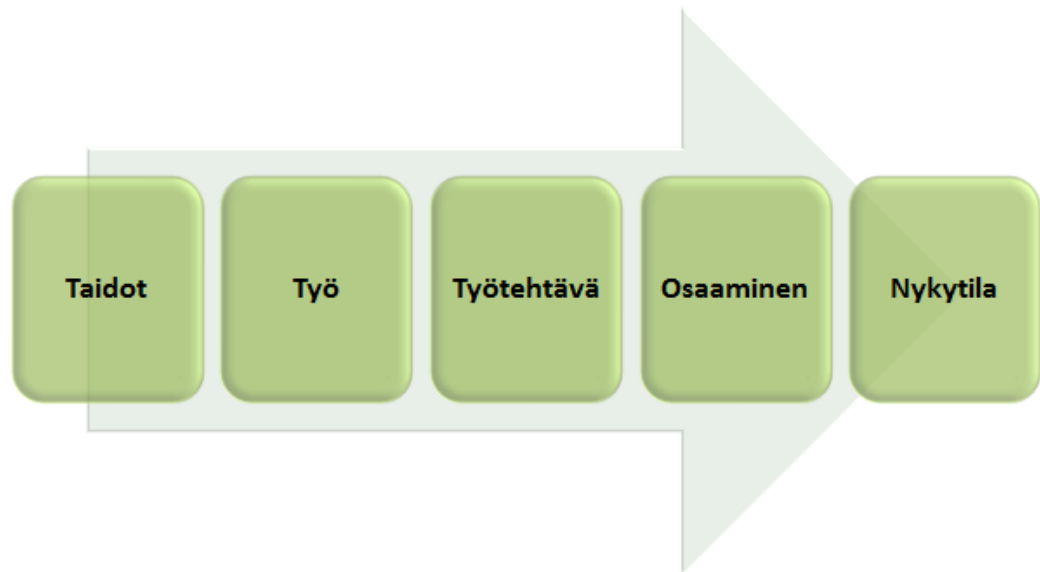
KUVIO 8. Optimistin ja pessimistin suhtautumistapojen eroja (Moilanen 2001, 131)

Kielteinen suhtautuminen tulevaisuuteen ja tavoitteiden asettaminen matalalle johtavat pessimistin luontaisemmin pelkäämään muutoksia ja tuntemaan, että ei

selviä niistä. Muutostilanteissa avoin keskustelu ja tuki kehittävät itseluottamusta ja auttavat tilanteeseen suhtautumisessa. Pessimisti ei kehitä kykyjään minäkuvan ollessa kielteinen ja itseluottamuksen ollessa heikko, kun taas optimisti kehittää kykyjään vahvistaen edelleen itseluottamustaan ja myönteistä minäkuvaansa. Optimisti voi olla kriittinen muutosta kohtaan, mutta muutoksista innostumisen johdosta kriittisyys on uudistumisen kannalta rakentavaa. Sanotaan, että optimisti näkee vihreän valon kaikkialla ja pessimisti vain punaisen pysähtymismerkin. Uudistumisen näkökannalta lienee parasta olla värisokea, jotta äärimmäisyydet eivät johtaisi harhateille.

### 2.1.2 Uudistumisen vastustus ja sen syyt

Vastustus perustuu moniin syihin ja syyt voivat olla niin yksilö- kuin organisaatiolähtöisiä. Yukl (1998, 439) listaa tärkeimmiksi vastustuksen syiksi luottamuksen puutteen ja uudistumisen tarpeellisuuden kyseenalaistamisen. Proscin (2006, 59) mukaan yksilön vastustaminen liittyy tietämättömyyteen muutoksen tarpeesta, kannattavuudesta, ajan tasalla olevan tiedon ja uudistumiseen liittyvien yksityiskohtien puutteeseen. Näiden ohella samaan aikaan tapahtuvat uudistukset kuormittavat yksilöä, koska muutokseen osallistumiseen ja siihen reagointiin ei ole aikaa, jolloin yksilö voi myös pohtia, onko uudistumisessa ylipäänsä järkeä ja onko se edes ymmärrettävää. Peus, Frey, Gerhardt, Fischer ja Traut-Mattausch (2009, 160–161) ja Beere (2009, 15) tukevat Proscin tuloksia toteamalla, että epävarmuus toivotuista tuloksista ja uudistusprosessin toteuttamisesta herättävät vastustusta. Kuviossa 9 on esitetty muita yksilön vastustamiseen liittyviä asioita.



KUVIO 9. Syitä uudistumisen vastustamiselle (mukaellen Prosci 2006, 59; Arikoski & Sallinen 2007, 16; Peus, Frey, Gerhardt, Fischer & Traut-Mattausch 2009, 160–161; Beerel 2009, 15)

Yksilön kykyihin liittyviä epäonnistumisen pelkoja aiheuttavat uudet taitovaatimukset esimerkiksi uudet teknologiat tai työmenetelmät, joita yksilö ei ymmärrä tai joista hän ei usko selviytyvänsä. Työhön liittyviä epävarmuuksia ovat mahdolliset lomauttamiset tai irtisanomiset tai pelko niistä, työn määrän muuttuminen, jolloin tulisi tehdä enemmän vähemmällä työntekijämäärällä tai samalla palkalla. Työtehtävään liittyy epävarmuus tehtävän säilymisestä, tulevaisuuden työn kuvasta ja sen vastuista. Nykytila on vetovoimainen, sillä se on mukava, vaivaton ja ennakoitavissa oleva. Uudistumisen myötä tulevaisuuden kuva ei vielä ole täysin terävä ja tulevaisuuteen liittyy huolia ja ennakkoluuloja. Nykytila on myös tuottava, sillä voimavaroja ei kulu sekä nykytilan tehtävistä luopumiseen että uuden toiminnan yhtäaikaiseen toteuttamiseen. (Prosci 2006, 12, 59; Peus, Frey, Gerhardt, Fischer & Traut-Mattausch 2009, 160–161; Beerel 2009, 15.)

Uudistamisen johdosta yksilöllä oleva osaaminen voi tulla tarpeettomaksi tai hänen osaamistaan tarvitsee laajentaa. Jos osaaminen on ollut syvälle menevää alan erikoisosaamista, yksilö voi joutua uudistamaan ammatti-identiteettinsä joko kokonaan tai osin ja hankkimaan osaamista organisaation toiminnan muilta alueilta (Arikoski & Sallinen 2007, 16). Jos osaaminen on edellä kuvatusti siiloutunutta, joksi Rajaniemi (2010, 108–113) tutkimuksessaan tilannetta nimittää, organisaati-

ossa on viety erikoistuminen liian pitkälle ja siellä esiintyy työnjaollisia vaikeuksia.

Kuviossa 10 on kuvattu Peusin, Freyn, Gerkhartin, Fischerin ja Traut-Mattauschin (2009, 161) esittämät kolme muutosvastustustyyppiä ja neljä muuttujaa. Vastustustyyppit ovat tunnevaltainen, tiedollinen ja käyttäytymissidonnainen vastustus. Tiedollisessa vastustuksessa arvioidaan muutoksen arvoa ja hyötyä. Käyttäytymissidonnainen vastustus tarkoittaa aikeita käyttäytyä muutosta vastaan. Nämä vastustustyyppit ovat jaettu neljään yhteydestä riippuvaan muuttujaan: odotetut tulokset, luottamus johtoon, tiedon saanti ja työkavereiden vaikutus. Muuttujan liittyminen kuhunkin vastustustyyppiin on merkitty taulukkoon plus-merkillä (+).

<b>Muuttujat →</b>	<b>Odotetut tulokset</b>	<b>Luottamus johtoon</b>	<b>Tiedon saanti</b>	<b>Työkavereiden vaikutus</b>
<b>Muutosvastarintatyyppit</b>				
<b>Affektiivinen eli tunnevaltainen</b>	<b>+</b>	<b>+</b>		
<b>Kognitiivinen eli tiedollinen</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	
<b>Käyttäytymissidonnainen</b>		<b>+</b>		<b>+</b>

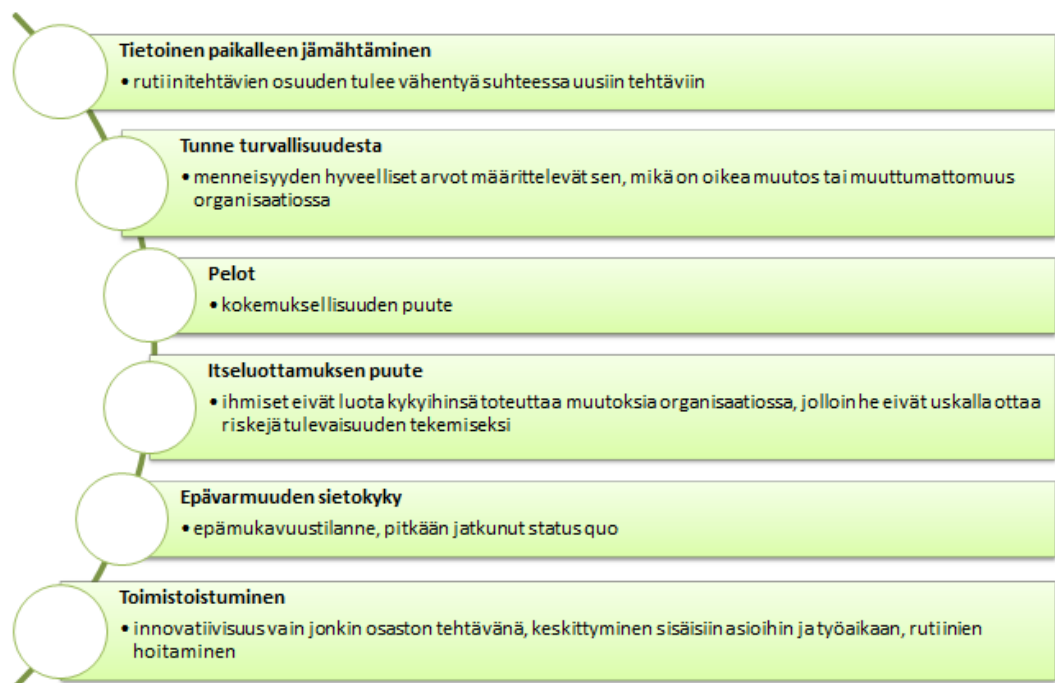
KUVIO 10. Muutosvastustustyyppit ja muuttujat (mukaellen Peus, Frey, Gerhardt, Fischer & Traut-Mattausch 2009, 161)

Odotetut tulokset -muuttuja sisältää työtehtävän säilymisen, olennaiset palkitsemiset, vallan ja maineen. Seuraava muuttuja tarkoittaa luottamusta esimieheen ja johtoon. Kolmas muuttuja koskee tiedon saantia. Pelkkä tiedottaminen ei riittänyt, vaan tiedon tulisi olla myös laadukasta. Sisällöltään huonotasoinen tiedottaminen saattoi yksilön toimimaan muutosta vastaan. Neljäs muuttuja on työkavereiden vaikutus. Uudistumisvastaisten työkavereiden joukossa yksilöllä on enemmän negatiivisia aikomuksia ja tunteita kuin uudistumismyönteisessä ympäristössä olevilla yksilöillä. (Peus, Frey, Gerhardt, Fischer & Traut-Mattausch 2009, 161.)

Uudistavalla johtajalla on tutkittu (Riaz & Khalili 2014, 361) olevan hyvä tiedon- tuottamiskyky. Tietoa jaetaan yksilöiden ja ryhmien kesken. Barrett (2014, 347) toteaa uudistavan johtajan pystyvän viestimään tehokkaasti vilpittömyydellään, avoimuudellaan ja suoruudellaan. Ominaisuudet näkyvät puheissa ja teoissa.

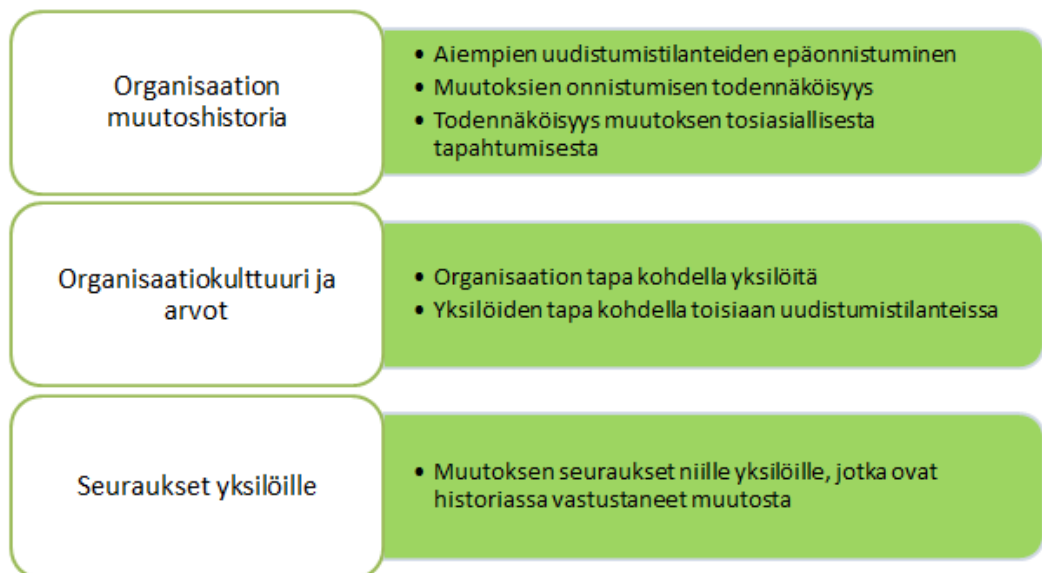
Bassin ja Avolion (1994, 46) mukaan uudistavat johtajat vaikuttavat muihin kai- killa organisaatiotasoilla niin suorasti kuin epäsuorasti. Vaikutus ulottuu niin joh- dettaviin kuin heidän esimiehiinsä kuin myös johtajien kollegoihin. Koska uudis- tava johtaja näkee innostavan ja optimistisen ryhmähengen luomisen tärkeäksi yhteisen vision saavuttamiseksi, inspiroi hän muita esimerkillään uudistumaan.

Uudistumisessa tarvitaan innovatiivisuutta, jota Rajaniemen (2010, 114–132) tut- kimuksen mukaan estää muutosvastustus. Innovatiivisuuden esteitä ovat tietoinen paikalleen jämähtäminen, tunne turvallisuudesta, pelot, itseluottamuksen puute, epävarmuuden sietokyky ja toimistoistuminen (kuvio 11).



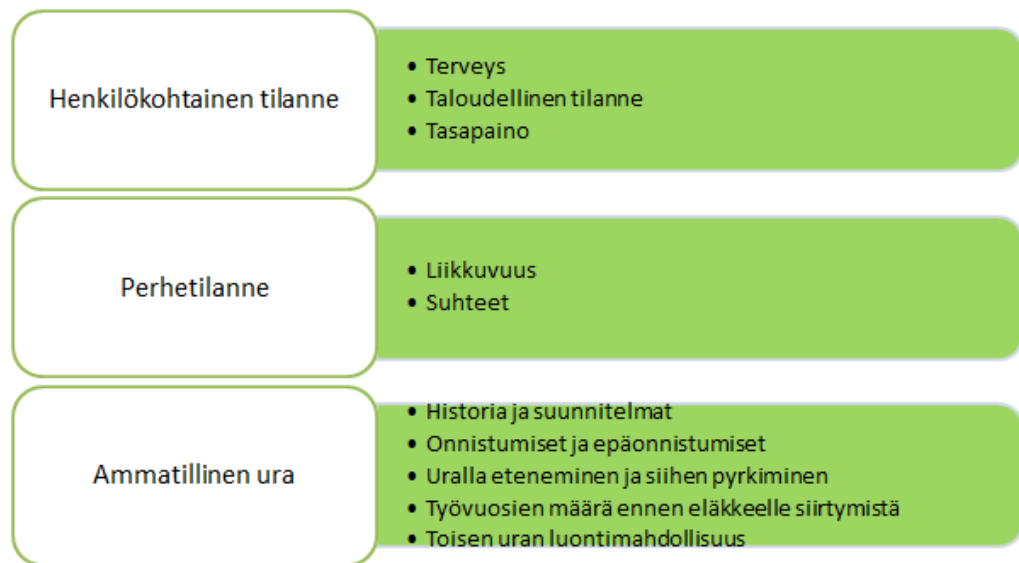
KUVIO 11. Muutosvastustus innovatiivisuuden esteenä (mukaellen Rajaniemi 2010, 114–132)

Kazmi ja Naaranoja (2014) tutkivat olemassa olevia uudistumisen edistämisen malleja ja metodeja terveydenhuollon OSUVA-hankkeen viitekehyksessä todeten ADKAR-mallin olevan tutkimistaan malleista parhain uudistumisen edistämises- sä. Prosci Research (2006) on kehittänyt tavoitteellisen ADKAR -muutosjohtamismallin. Mallilla voidaan varmistaa yksilön näkökulman huomi- oiminen muutosprosessissa ja sillä pystytään ohjaamaan toimintaa muutosproses- sin aikana. Muutosjohtamismallissa on viisi aluetta: A=awareness (tietoisuus muutoksen tarpeesta), D=desire (halu muutokseen), K=knowledge (muutokseen tarvittavat tiedot ja taidot), A=ability (kyky muuttua), R=reinforcement (muutok- sen ylläpitäminen). Mallia käytetään kaikilla viidellä alueella, sillä yksilön tarpeet etenevät kumulatiivisesti: tietoisuus muutoksesta, sitoutuminen muutokseen, tieto kuinka muuttua ja muutoksen toteuttaminen käytännössä. Viimeinen alue liittyy muutoksen ylläpitoon ja vahvistamiseen. ADKAR lähtee siitä, että muutosvastus- tus voi olla yksilö- tai organisaatiolähtöistä. Organisaatiolähtöiseen muutoksen vastustamiseen liittyvät asiat ovat esitelty kuviossa 12.



KUVIO 12. Organisaatiolähtöinen muutoksen vastustaminen (mukaellen ADKAR 2006)

Yksilön uudistumisen vastustusta (kuvio 13) voi lähteä kartoittamaan motivointitekijöiden (positiiviset, negatiiviset) kautta ja pyrkiä ymmärtämään uudistumisen vaikutuksia yksilöön näiden avulla. Yksilön oma kokemus muutoksesta ja sen vaikutuksista osoittautuivat Pahkinin (2015, 8) tutkimuksessa työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi tekijöiksi. Suuret muutokset eivät automaattisesti tarkoita isoja vaikutuksia yksilöön, vaan suurilla muutoksilla voi olla myös varsin vähäiset vaikutukset yksilöön.



KUVIO 13. Yksilön positiiviset ja negatiiviset motivointitekijät (mukaellen ADKAR 2006)

### 2.1.3 Kulttuurin vaikutus uudistumiseen

Kansallinen kulttuuri vaikuttaa ihmisen tapaan sekä reagoida uudistumiseen että näkökulmiin, joiden mukaan uudistumiseen suhtaudutaan. Koska johtajatkin ovat yksilöitä, heidän eivätkään eivät toiminnassaan ole kansallisen kulttuuritavan ulottumattomissa.

Tutkimustulosten kulttuurisidonnaisuuden vuoksi kerättiin kuvioon 14 Burnesin (2014, 186–187) maailman kymmenestä yhteiskunnallisesta klusterista seitsemän,



jotka maantieteellisesti esiintyvät kehittämistyön teoreettisessa tietoperustassa. Pääominaisuudet kuvaavat suuntautumista suoritukseen, itsevarmuuteen, tulevaisuussuuntautuneisuuteen, ihmisläheisyyteen, institutionaaliseen kollektivismiin, ryhmäkollektivismiin, maskuliinisuuteen vs. feminiinisyyteen, suhtautumiseen vallan jakautumisesta ja epävarmuuden karttamista. Kulttuurisia taustoja vasten on mahdollista arvioida ja ymmärtää kansainvälisten tutkimustulosten merkityksiä yhteiskunnallisten klustereiden ja niiden ominaisuuksien näkökulmasta.

Klusteri →	Anglo-Englanti (Englanti, USA)	Latinalainen Eurooppa (Espanja)	Pohjois-Eurooppa (Norja, Suomi, Tanska)	Germaaminen Eurooppa (Saksa)	Arabi-Lähi-itä (Turkki)	Etelä-Aasia (Bahrain)	Aasian kungfutselainen kulttuuri (Kiina, Taiwan)
Ominaisuus							
Suuntautuminen suoritukseen	Korkea	Kohtalainen	Kohtalainen	Korkea	Kohtalainen	Kohtalainen	Korkea
Itsevarmuus	Kohtalainen	Kohtalainen	Matala	Korkea	Kohtalainen	Kohtalainen	Kohtalainen
Tulevaisuus-suuntautuneisuus	Kohtalainen	Kohtalainen	Korkea	Korkea	Matala	Kohtalainen	Kohtalainen
Ihmisläheisyys	Kohtalainen	Matala	Kohtalainen	Matala	Kohtalainen	Korkea	Kohtalainen
Institutionaalinen kollektivismi	Kohtalainen	Matala	Korkea	Matala	Kohtalainen	Kohtalainen	Korkea
Ryhmäkollektivismi	Matala	Kohtalainen	Matala	Matala	Korkea	Korkea	Korkea
Maskuliinisuus vs. feminiinisyyttä	Kohtalainen	Kohtalainen	Korkea	Kohtalainen	Matala	Kohtalainen	Kohtalainen
Suhtautuminen vallan jakautumiseen	Kohtalainen	Kohtalainen	Matala	Kohtalainen	Kohtalainen	Kohtalainen	Kohtalainen
Epävarmuuden karttaminen	Kohtalainen	Kohtalainen	Korkea	Korkea	Matala	Kohtalainen	Kohtalainen

KUVIO 14. Maailman kymmenestä yhteiskunnallisesta klusterista seitsemän ja niiden pääominaisuudet (mukaellen Burnes 2014, 186–187)

Tse, Huang ja Lam (2013, 773) tutkivat uudistavan johtajuuden ominaisuuksien vaikutuksia henkilöstövaihtuvuuteen. Tutkimuksessaan he totesivat, että uudistavalla johtajuudella oli tärkeä merkitys vaihtuvuuteen organisaation arvojen sisäistämisen ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen kautta, eikä vaikutus ollut kulttuurisidonnaista.

Zhu, Newman, Miao ja Hooke (2013) tutkivat tunne- ja tietopohjaista luottamusta suhteessa johdettavan näkemykseen uudistavan johtajan käyttäytymisestä ja työn tuloksista Kiinassa. He totesivat, että uudistava johtajuus lisää niin tunne- kuin tietopohjaista luottamusta, mutta totesivat samalla, että tunnepohjaiset tekijät ovat tärkeämmässä asemassa suhdeorientoituneessa kulttuurissa kuin yksilökeskeisissä yhteisöissä (Zhu, Newman, Miao & Hooke 2013, 102–103). Ryhmäkollektivismi eli yhteisön merkitystä korostava kulttuuri on Pohjois-Euroopassa matala, mutta Kiinassa korkea. Samoin Gumusluogly ja Ilsev (2009, 469) totesivat tuloksissaan, että turkkilaisessa kohderyhmässä uudistava johtajuus on merkityksellistä yksilön ja ryhmän luovuudelle ja innovatiivisuudelle, mutta uudistava johtajuus saa aikaan parempia tuloksia yhteisön merkitystä korostavissa kulttuureissa kuin yksilöä korostavissa länsimaisissa kulttuureissa.

## 2.2 Hallittu edistäminen

Uudistava johtaminen rinnastetaan satunnaisesti muutosjohtamiseen. Nämä eivät kuitenkaan ole sama asia, vaan kuten Tyssen, Wald ja Spieth (2014, 371) toteavat, uudistavan johtamisen on tutkittu olevan tehokkain johtamistapa muutos- ja epävarmuustilanteissa, myös projektiorganisaatioissa. Alimo-Metcalf ja Alban-Metcalf (2005, 38) päätyivät tutkimuksessaan uudistavan johtajuuden omaavan parhaat ominaisuudet todellisen uudistamisen toteutumiseksi. Nissinen (2006, 133–134) näki Tichy ja Devanna (1986) tutkimuksen merkitysperspektiivit – ”*miksi visiot ovat motivoivia*” – oleellisiksi muutokseen ja uudistavaan johtamiseen liittyviksi ominaisuuksiksi, sillä inspiroiva tapa motivoida on yksi syväjohtamisen kulmakivistä.

Hayn (2006) mukaan uudistavan johtajuuden arvioidaan olevan muutosta edistävä, koska se kehittää organisaatiota ja sen tehokkuutta sekä organisaation institutionaalista kulttuuria. García-Moralesin, Jiménez-Barrionuevon ja Gutiérrez-Gutiérrezin (2012, 1045) mukaan organisaatiot tarvitsevat uudistavaa johtajuutta parantaakseen tehokkuutta muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Viestinnällisestä näkökulmasta Barrettin (2014, 347) mukaan tunneälykäs uudistava johtaja kykenee johtamaan työntekijöiden hyväksyntää muutokseen hallinnoimalla organisaation jäsenten tunteita. Muutosjohtajan tunneälykyys vähentää työntekijöiden vastustusta ja kyynisyyttä uudistumista kohtaan. Tosin Barrett (2014, 363) myös toteaa, että muutokset ovat harvoin helppoja, vaikka niitä johtaisi uudistava johtaja.

Uudistavan johtajuuden neljän lohkon johtamisominaisuuksia voidaan ottaa käyttöön tilanteen mukaisesti riippuen tehtävästä, tavoitteesta ja johdettavasta. Tse ja Chiu (2014, 2828) ovat luokitelleet uudistavan johtajuuden lohkojen tyylit yksilö- ja ryhmäkeskeisiin. Yksilökeskeisiä henkilöön vaikuttavia tyylejä ovat älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Ryhmäkeskeisiä sosiaalisen tilanteen tyylejä ovat luottamuksen rakentaminen ja inspiroiva tapa motivoida. Uudistavan johtajuuden neljästä lohokosta Michelin, Lyonsin ja Chon (2011, 502) mukaan muutosorientoituneet lohkot ovat luottamuksen rakentaminen ja älyllinen stimulointi.

Michel, Lyons ja Cho (2011, 502) jakoivat tehokas johtajuus -tutkimuksessaan johtajat neljään kategoriaan käyttäytymisen perusteella: tehtävä-, suhde-, muutos- ja eettisorientoitunut käyttäytyminen. Uudistavan johtajuuden muutosta edistäviin ominaisuuksiin lukeutuivat muutosvision luominen, riskinotto ja esimerkillä johtaminen. Heidän mukaansa muutosorientoitunut johtaminen sisältää myös muutoksen ennakoinnin, innovointiin rohkaisemisen sekä ulkopuolisen ympäristön tarkkailun. Lisäksi muutosorientoitunut johtaja ottaa henkilökohtaisia riskejä.

### 2.2.1 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Avolio ja Bass (1995, 204) määrittelivät yksilölliselle kohtaamiselle (IC) vaadittavia inspiroivan johtajan ominaisuuksia. Johtajan tulisi kunnioittaa yksilön tarpeita ja kykykapasiteettia, viestintätaitoa ja ideoita. Johtaja osaa puhua kielellä, jonka yksilö ymmärtää. Inspiroiva johtaja luo tärkeän merkityksen yksilön toiminnalle linkittämällä sanomansa siihen, mitä yksilö uskoo tärkeäksi. Bassin ja Riggion (2006, 7), Bassin ja Avolion (1994, 3–4) sekä Beerelin (2009, 69) mu-

kaan johtaja toimii johdettavalleen valmentajana ja mentorina sekä kannustaa kahdensuuntaiseen viestintään olemalla johdettaviensa parissa. Yksilöllisyys tarkoitti Bassin (1985a, 36–37) mukaan johdettavan kanssa tapahtuvaa jatkuvaa viestintää, jossa kahdensuuntaisesti tiedotetaan tapahtumista ja niiden syistä. Tällä tavoin äkillisetkään suunnitelmanvaihdokset eivät yllätä johdettavaa.

Avolio ja Bass (1995, 208) aloittivat tutkimuksensa yksilön uudistavan johtamisen kaltaisen käyttäytymisen vaikutuksista ryhmän ja organisaation kulttuurin syntymiseen. Tutkimuksessaan he olivat testaamassa luomaansa kyselyä (Team Multifactor Leadership Questionnaire) ryhmäjohtajuuden mittaamisessa. He olettivat, että johtajan käyttäytyä toistuvasti yhdenmukaisesti esim. vahvistaen yksilön oppimispotentiaalia, johtajan käytöksestä tulee normi johdettavan ryhmälle johtajan normin siirtyvän organisaation kulttuuriksi, johon ryhmä ja organisaatio sulautuvat. Kulttuurin syntyminen rohkaisee edelleen ryhmän jäseniä auttamaan toisiinsa jatkuvassa oppimisessa ja kehittymisessä. Kulttuurin muodostumisen johdosta syntyy taso odotukselle yksilön oppimisen ja kehittymisen tueksi. Kulttuuri vaikuttaa ajan kuluessa koko organisaatioon nostaan ymmärryksen kynnystä toiminnalle, joka tulkitaan yksilölliseksi kohtaamiseksi. Organisaatiosta muodostuu jatkuvan kehittymisen ja oppimisen vuoksi huipputehokas.

Palkitsemiseen liittyy Avolin ja Bassin (1995, 207) mukaan motiivit. Oletuksena on, että yksilö oppii niin onnistumisistaan kuin epäonnistumisistaan. Koska vahvistaminen (palkitseminen) liittyy henkilön motiiveihin, johtajan tulisi vaikuttaa yksilön itsekeskeisyyden vähentämiseen ja lisätä ymmärrystä toiminnan moraalisista ja eettisistä toimista sekä tavoitteista. Tämä johtaa yksilön tutkimaan tarpeidensa, tavoitteidensa ja saavutustensa sekä tulevien haasteiden prioriteettejaan. Koska tavoite ei ole tarpeiden tyydyttäminen ja tehtävän suorittaminen, vaan tunnistaa yksilön erilaiset tarpeet kohottamalla niitä, luodaan yksilölle potentiaalia saavuttaa aiemmasta yhä korkeampi suoritustaso. Kazmi, Naaranoja ja Takala (2014, 1) toteavat, että uudistavan johtajuuden keinolla tavanomaisen tason suoriutuja ylittää erinomaisiin suorituksiin.

Yksilön tukeminen liittyy palkitsemiseen. Johtaja huomioi yksilöä osoittamalla yleistä tukea hänen ponnisteluilleen, rohkaisee hänen sisäistä itsenäisyyttään ja

valtuuttaa yksilöä ottamaan lisää vastuuta kasvaneen osaamisen ja mielenkiinnon johdosta. Johtaja tukee näin yksilön jatkuvaa kehittymistä. Valtuuttamiseen liittyy johtamisen vastuun jakaminen, joka Barth-Farkasin ja Veran (2014, 228) tutkimuksen mukaan tarkoittaa julkisen sektorin johtajien aseman paisuttamisen välttämistä esimerkiksi luomalla matalia hierarkioita.

Johtaja voi neuvotella ja selvittää tehtäviä töitä lupaamalla lisäkehittymismahdollisuuksia. Avolion ja Bassin (1995, 202–203) mukaan tämä voi joko johtaa yksilön kehittymiseen edelleen tai lisämahdollisuuksien lupaaminen alkaa toimia kehittymistä vastaan. Yksilön kehittyessä myös hänen odotuksensa johtamiselta muuttuvat. Tämä tarkoittaa johtajan jatkuvaa kehittymistä, jotta hän voi vastata yksilön uudella tasolla oleviin odotuksiin.

Tehtävädelegointi on osa yksilöllistä kohtaamista. Sitä käytetään johdettavan osaamisen kehittämistarkoituksessa. Uudistava johtaja seuraa johdettavan suorittamista nähdäkseen mahdollisen avun tai tuen tarpeen. (Bass & Avolio 1994, 4; Bass & Riggio 2006, 7.) Jos luottamusta ei ole syntynyt, johdettava voi tulkita seurannan epäluuloisena negatiivisena työnsä tarkistamisena.

Bassin ja Avolion (1994, 33) mukaan suora viestintä tarkoittaa yksilön kehittymistä koskevaa tietoa; uudella tehtävämääräyksellä autetaan yksilöä ymmärtämään organisaation toimintaa. Kun viestitään epäsuorasti muiden kautta, tieto on osastotasoista, mutta siinäkin yksilön tavoite on yhteneväinen osaston tavoitteen kanssa. Esimerkiksi jokaisen tulisi opetella useita työtehtäviä osaamispotentialinsa kehittämiseksi. Viestintävälineiden kautta tapahtuvassa viestinnässä vaikutetaan tulevaisuussuuntautuneella tavalla vetoamalla samansuuntaiseen yksilön ja organisaation yhteiseen etuun.

### 2.2.2 Älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja luottamuksen rakentaminen

Toinen uudistavan johtajuuden lohkoista on älyllinen stimulointi (IS). Uudistava johtaja kannustaa johdettaviensa pyrkimyksiä olla innovatiivisia ja luovia sekä

kyseenalaistamaan oletukset ja näkemään uudella tavalla sen hetkiset ongelmat. Lisäksi uudistava johtaja kannustaa lähestymään vanhoja tilanteita uusista näkökulmista. Ylipäättään luovuuteen rohkaistaan. Älylliseen stimulointiin kuuluu se, että yksilön tekemälle virheelle ei synny julkista arvostelua. Kritiikkiä ei myöskään synny ideoista, jotka eroavat johtajan ideoista. (Bass & Avolio 1994, 3; Bass & Riggio 2006, 7; Beerel 2009, 69.) Monimutkaisissa organisaatioissa ongelmanratkaisuprosessin tulee olla tehokas, jotta varmistetaan tärkeiden ongelmien havainnointi ja niiden laadukas ratkaiseminen organisaation jäsenten sitoutuessa prosessiin (Bass 1985a, 38).

Johdettavat voivat kokea johtajansa älyllisesti stimuloivaksi (Bass 1990, 30), jos johtajan työ mahdollistaa uusien mahdollisuuksien tutkimisen ja organisatoristen ongelmien diagnosoinnin sekä ratkaisujen löytämisen. Jos johtajan työ mahdollistaa keskittymisen vain pienten ja välittömien ongelmien ratkaisuun, johtaja stimuloi johdettaviaan vähemmän kuin pitkällä tähtäimellä laajojen asioiden suunnitteluun pystyvä johtaja.

Uudistava johtaja käyttää suorassa viestinnässään kyseenalaistusta. Hän tiedustelee, onko asiaa tarkasteltu riittävän monesta näkökulmasta vai olisiko vielä mahdollisuus löytää uusi luovempi ennalta määrittelemätön näkökanta. Epäsuorassa viestinnässään uudistava johtaja kehottaa kysymään jokaiselta työntekijältä heidän omaa nykytilaansa kehittäviä asioita. Viestintävälineiden välityksellä älyllinen stimulointiviesti voisi olla ”*älä koskaan tapa ideaa*”. (Bass & Avolio 1994, 33.)

Kolmas uudistavan johtajuuden lohkoista on inspiroiva tapa motivoida (IM). Inspiroiva tapa motivoida syntyy antamalla työlle tarkoitus ja haasteita. Ryhmähengen luominen on tärkeää yhdessä innostuksen ja optimismin kanssa. Uudistava johtaja luo toiminnalle selkeät odotukset, jotka johdettavat haluavat täyttää osoittamalla sitoutumisen tavoitteisiin ja yhteiseen jaettuun toiminnan visioon. (Bass & Avolio 1994, 3; Bass & Riggio 2006, 6; Beerel 2009, 69.)

Uudistava johtaja suorassa viestinnässään motivoi kertomalla luottamuksensa johdettavan kykyihin suoriutua tehtävästä. Viestintä muiden välityksellä kohdistuu ryhmänä yksilöihin siten, että johtaja kertoo olevansa ylpeä yhdessä tehdystä

työstä, organisaatiosta ja saavutuksista. Viestintävälineiden avulla uudistava johtaja motivoi koko osastoa tai organisaatiota kertoen selkeän inspiroivan toiminnan tavoitteen, esimerkiksi tulemme olemaan alamme huippuja. (Bass & Avolio 1994, 33.)

Neljäs uudistavan johtajuuden lohkoista on luottamuksen rakentaminen (II). Uudistavan johtajan luottamuksen rakentaminen muodostuu kahdesta osasta: hänen käyttäytymisestään ja piirteistä, jotka johdettavat häneen liittävät. Uudistava johtaja on roolimalli johdettavilleen. Johtajaa ihailtaan, kunnioitetaan ja häneen luotetaan. Uudistava johtaja on rehellinen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Hänen toimintaansa ohjaa korkea moraalikäsitys ja eettiset arvot. Johtajalla on sisua ja päättäväisyyttä. Johtajan voidaan luottaa tekevän oikein sekä ottavan riskejä. Uudistava johtaja ei myöskään toimi mielivaltaisesti. (Bass & Riggio 2006, 6). Edellä sanotun lisäksi Bassin ja Avolion (1994, 3) mukaan uudistava johtaja välttää valtansa käyttöä henkilökohtaisen hyödyn saavuttamiseksi. Uudistava johtaja luo tunteen yhteisestä visiosta (Avolio & Bass 1995; 203; Beerel 2009, 69), jonka uudistavalla johtajalla voidaan sanoa muodostuvan sisäsyntyisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että visioon vaikuttaa vahvasti johtajan oma sisäinen näkemys ja arvo maailma.

Uudistava johtaja viestii kohdatakseen ihmisen joko suoraan, epäsuorasti muiden kautta tai viestintävälineiden välityksellä. Uudistava johtaja rakentaa luottamusta suoralla viestinnällä kehottamalla seuraamaan visiota ja ylläpitämään luottamusta toisia kohtaan. Epäsuora viestintä muiden kautta kehottaa jokaista miettimään, kuinka heidän toimintansa symbolisoi organisaation arvoja. Viestintävälineiden kautta tapahtuva viesti luottamuksen rakentamiseen voisi olla ”*olemme aloittaneet matkamme; nyt meidän tehtävämme on toteuttaa visio*”. (Bass & Avolio 1994, 33.)

### 2.2.3 Yksilön uudistumisen vaiheet ja toimenpiteet

Yksilön reaktioita ja uudistumisen vaiheita sekä vaiheisiin liittyviä toimenpiteitä on tutkittu usean vuosikymmenen ajan. Tulokset ovat hyvin lähellä toisiaan. Ne eroavat lähinnä vaiheiden lukumäärissä, eri vaiheissa havainnoituissa tunteissa ja niiden sijoittelussa eri vaiheisiin. Vaikka työelämän vauhti on lisääntynyt ja yksilöt ovat tietystä mielessä myös tottuneet muutoksiin, he saattavat silti tuntea primitiivisen voimakkaita tunteita uudistumisprosessissa.

Reaktiot ovat yksilöllisiä niin kestoaltaan, voimakkuudeltaan kuin vaiheiltaan. Yksilön itsetuntemus ja hänen esimiehensä kyky tunnistaa eri vaiheissa esiintyvät yksilön tunteet ja vaiheiden toimenpiteet auttavat hallitsemaan uudistumisprosessia. Koska yksilön tarvitsemat tukitoimet sekä niiden laatu ja määrä vaihtelevat eri muutosvaiheissa yksilöllisesti, tarvitaan vuorovaikutusta ja aikaa vaiheiden tunnistamiseksi. Dürenin (2012, 138) mukaan johtajien on tunnettava muutosprosessin eri vaiheet ja yksilöiden reagointi näissä vaiheissa, jotta he osaavat viedä uudistumisprosessia eteenpäin huomioiden eri tilanteissa tarvittavat johtamistyylit. Johtamisen joustavuutta siis tarvitaan.

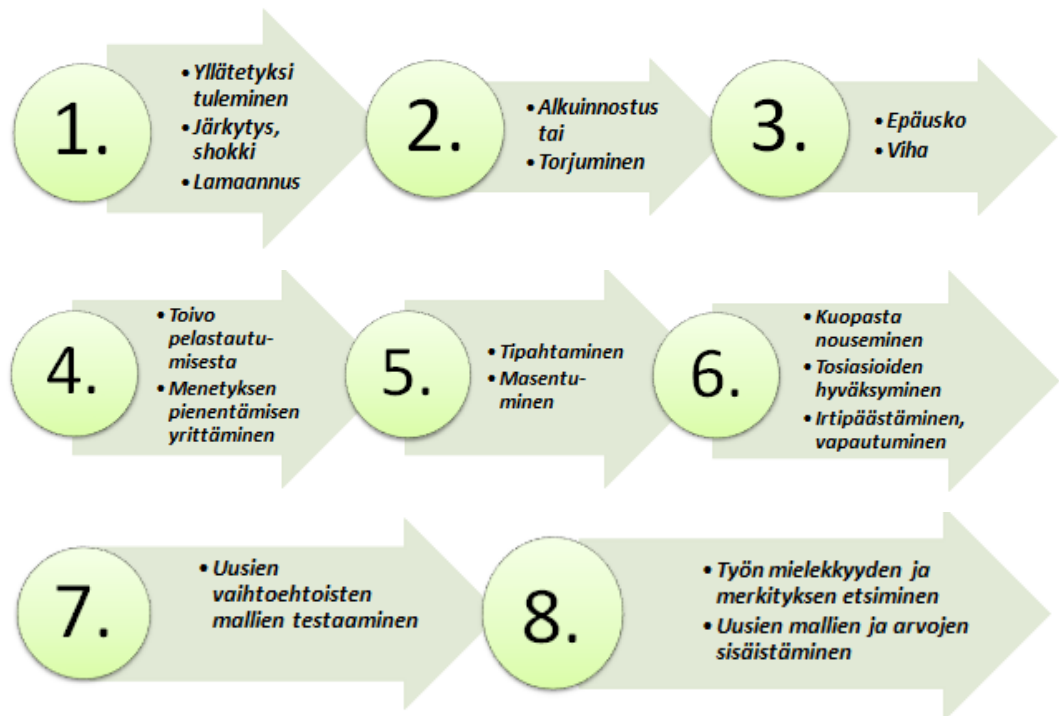
Uudistumisen vaiheista on koottu kolme eri kuvausta. Kaikki kuvaukset ovat yksilön näkökulmasta. Ensimmäinen malli (kuvio 15) on Kubler-Rossin (1969) vaihemalli, jonka Huuhka (2010, 164) on esittänyt malliksi muutosvastarinnalle ja muutosreaktioille ”*Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*”-kirjassaan. Mallissa on viisi vaihetta alkaen kieltämisestä ja päättyen muutoksen hyväksymiseen.





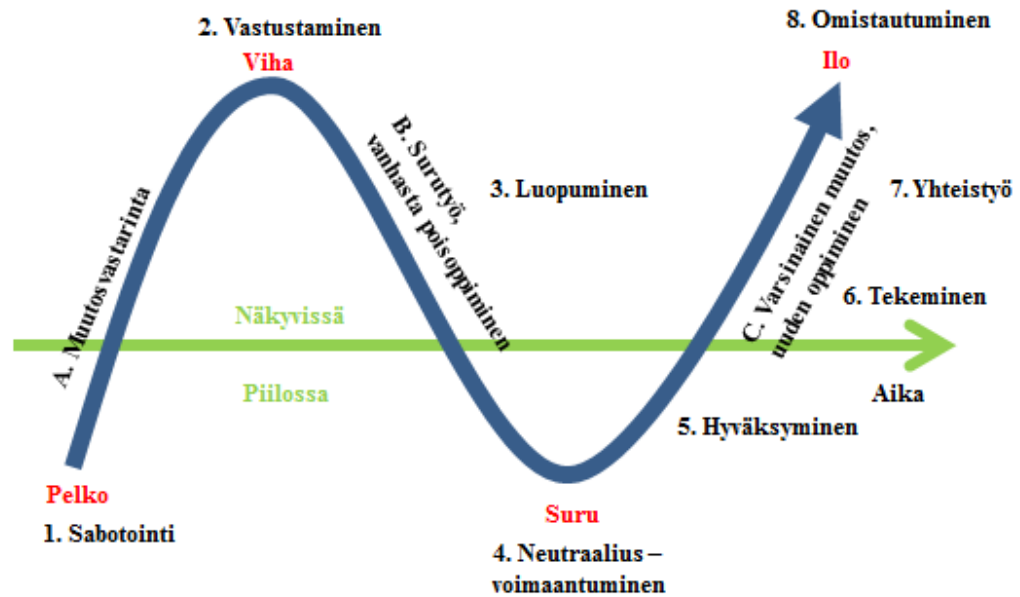
KUVIO 15. Vastarinta ja reaktiot Kubler-Rossin vaihemallin mukaisesti (mukaan Huuhka 2010, 164).

Toinen malli on Honkasen (2006, 327–328) ja Baekdal, Hansenin, Todbjergin ja Mikkelsenin (2006, 3) kahdeksanvaiheinen malli, joka on esitetty kuviossa 16. Baekdal, Hansen, Todbjerg ja Mikkelsen ovat antaneet mallille nimeksi ”Change Curve”. Mallin mukaan ensimmäinen vaihe on yksilön yllätetyksi tuleminen, johon hän reagoi järkytyksellä. Välivaiheiden jälkeen uudistumisprosessi päättyy uusien toimintamallien ja arvojen sisäistämiseen.



KUVIO 16. Kahdeksanvaiheinen uudistumismalli (mukaellen Honkanen 2006, 327–328; Baekdal, Hansen, Todbjerg & Mikkelsen 2006, 3)

Kolmas malli on Arikosken ja Sallisen (2007, 56, 69, 71) esittelemä malli, joka perustuu muutoksen kolmeen päävaiheeseen, neljään perustunteeseen ja kahdeksanvaiheeseen muutokseen sitoutumiseen. Kuvioon 17 on merkitty sitoutumisen vaiheet numeroin ja päävaiheet kirjaimin. Kuvio on vuoristoratamainen havainnollistaen uudistumistilanteiden herättämiä voimakkaitakin tunteita sekä piilossa ja näkyvissä tapahtuvia sitoutumisen vaihteita.



KUVIO 17. Muutoksen päävaiheet, perustunteet ja sitoutuminen muutokseen (mukaellen Arikoski & Sallinen 2007, 57–80)

Ensimmäinen vaihe on muutoksen vastustaminen. Vaihe alkaa yleensä piilossa olevasta pelosta, jolloin yksilö torjuu uusia asioita, ja vaihe päättyy vihaan, uhmaan. Jos uudistumisen alussa on oltu avoimia ja tiedotettu hyvin, vastustaminen voi kestää lyhyemmän ajan tai sen määrä vähenee (Arikoski & Sallinen 2007, 57–59).

Vastustusvaiheessa pelko kehittyi paljon energiaa sisältäväksi näkyväksi kritiikiksi ja yksilölle tulisi antaa aikaa. Tässä vaiheessa johto voi vielä pyytää yksilöitä mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta, sillä mahdollisuus oma työtä koskevaan muutoksen suunnitteluun antaa Pahkinin (2015, 65) mukaan mahdollisuuden myönteiselle muutkokokemukselle. Esimieheltä ja johdolta edellytetään kykyä sietää kritiikkiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–69.)

Toinen vaihe on vanhasta pois oppiminen. Vaihe tarkoittaa surutyötä, johon yksilö tarvitsee tukea ja aikaa. Vaihe on tärkeä, jotta yksilö ei palaisi vihaan ja pelkoon. Esimies antaa lisätietoa, keskustelee ja vastaa kysymyksiin, sillä yksilö ymmärtää uudistumisen tapahtuvan, vaikka hän sitä vastustaisikin. Surutyövaihe on muutoksen kolmesta vaiheesta pitkäkestoisin. (Arikoski & Sallinen 2007, 61–63, 69–70.) Parhaiten vanhoista toimintamalleista pääsee valmentamalla yksilöä tiedollisesti ja

taidollisesti henkisiä näkökulmia unohtamatta. Kun suru on voimakkaimmillaan, energia kuluu rutiineista selviämiseen ja yksilö kokee, että ei juuri ole merkitystä tapahtuuko muutos vai ei. Tilanteessa tarvitaan niin esimiehen kuin työkavereiden tukea ja kannustusta. (Arikoski & Sallinen 2007, 74–75.) Organisaation hyviä muutuskokemuksia omaavia kokeneita työntekijöitä kannattaa valjastaa muutoksen tukipilariksi ottamalla malliksi heidän toimintatapansa ”keskittyä olennaiseen” (Kotter 2014, 34–36).

Kolmas vaihe uuden oppiminen on iloisin ja kiireisin muutoksen vaiheista. Kun yksilö huomaa oppivansa, hän ymmärtää samalla vanhasta luopumisen tarpeellisuuden ja hyväksyy sen. Hyväksyminen tapahtuu kuitenkin piilossa, koska yksilö ei vielä halua tai jaksa toimia uudistumisen hyväksi. Tässä vaiheessa esimies voi antaa yksilölle konkreettisia tehtäviä hoidettavaksi ja jakaa tietoa. Tekemällä yksilö toteuttaa ja opettelee uusia asioita uudistumiseen liittyen, esimerkiksi järjestää ja vetää tiimikokouksen tai järjestää eri tiimien välisen yhteistyökokouksen. Yksilö alkaa puhua uudistumisesta myönteisesti. Vaiheessa kannattaa myös hyödyntää toisten osaamista. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että tiimissä ja organisaatiossa ei tehdä päällekkäisiä töitä. (Arikoski & Sallinen 2007, 75–77.)

Ennen viimeistä sitoutumisvaihetta uudistumisesta tehdään yhteistyöllä organisaatiolle merkityksellinen yhteisöllisellä oppimisella ja uusien toimintamallien omaksumisella. Esimiehen johdolla tiimi tarkastelee myös aikaisempia muutuskokemuksia kriittisesti, mutta ilman syytelyä. Viimeinen omistautuminen -vaihe tarkoittaa yksilötason toiminnan liittämistä uudistuneeseen kokonaisuuteen. Esimiehen tulisi toimia näkyvästi uuden toimintatavan mukaan, johtaa esimerkillä. Lisäksi esimies huolehtii, että jokaiselle yksilölle on omissa työtehtävissään rooli uudistumisessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 77–80.)

Arikoski ja Sallinen (2007, 57–59) kirjoittavat, että hienovarainen pakottaminen saa aikaan sitoutumista. Beerelin (2009, 17) mukaan yksilöä hallitaan pakolla omaehtoisuuden sijaan silloin, kun muutosta toteuttavat eivät itse ole sitoutuneita muutokseen. Pakottamisen ei nähdä Alimo-Metcalfen ja Alban-Metcalfen (2005, 35) mukaan kuuluvan uudistavan johtajuuden keinovalikoimaan. He näkevät, että yrittäjämäinen, kehittävä ja yksilöä tukeva organisaatiokulttuuri vie uudistumista

parhaiten eteenpäin ja vahingoittaa yksilöä uudistumisprosessissa vähiten. Paras sitoutuminen uudistumiseen syntyy, kun yksilö saa osallistua ja päättää hänen omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista. Esimiehen tulisi omata tilannetajua ja toimia hienovaraisesti, jotta ei synny kasvojen menettämistilanteita (Abrell-Vogel & Rowold 2014, 916). (Arikoski & Sallinen 2007, 77–80.)

Johtajan sitoutumiseen vaikuttaa ylimmän johtajan, esimerkiksi toimitusjohtajan, uudistavan johtajuuden mukainen käyttäytyminen (Yucel, McMillan & Richard 2014, 1174). Jos toimitusjohtaja osoittaa vähän tai ei ollenkaan tai paljon uudistavan johtajuuden ominaisuuksia, johtaja todennäköisimmin sitoutuu organisaatioon pidemmäksi aikaa kuin, jos toimitusjohtaja osoittaisi kohtuullista määrää uudistavan johtajuuden mukaista käyttäytymistä. Kohtuullinen määrä uudistavaa johtajuutta tuottaa epäselvän vision tavoitteista ja toiminnan strateginen suunta jää epäselväksi. Kohtuullinen määrä vähentää myös toimitusjohtajan ja johtajan välistä sosiaalista kanssakäymistä.

Johtajan on hyvä tiedostaa oma muutokseen sitoutumisensa. Abrell-Vogelin ja Rowoldin (2014, 913–916) mukaan positiivinen uudistumiseen suhtautuminen on edellytys johtajan toimimiselle roolimallina. Heidän tutkimuksensa mukaan johtajan sitoutuminen muutokseen ei kuitenkaan vaikuttanut uudistavaan johtajuuteen liittyvän vision viestimisen tehokkuuteen.

Ilo on merkki uudistumisesta ja positiivista tunnetta kannattaa vaalia. Jos uudistukset seuraavat toisiaan tiuhaan, voi uuden muutoksen tuleminen syrjäyttää ilon kokemisen aiemmasta uuden oppimisesta. Yksilö voi kokea työpanoksensa mitätöidyksi, mikäli uudistumisen toteutumista pidetään itsestäänselvyytenä. Uudistumisprosessiin kannattaisikin asettaa mittareita ja välitavoitteita, joiden saavuttamista juhlistaisiin organisaation kulttuurille ominaisella tavalla esimerkiksi yhteinen tilaisuus, tunnustuksen antaminen tai hengähdyshetki työpäivän aikana (ADKAR 2006). (Arikoski & Sallinen 2007, 63–64, 70.) Onnistumisen positiiviset kokemukset parantavat itsetuntoa ja jättävät myönteisen muiston yksilön muutuskokemushistoriaan.

Uudistavan johtajuuden johtamistyyliä vaihtelevat huolehtivasta määrätietoiseen ja realistisesta tunteelliseen (kuvio 18). Bassin ja Riggion (2006, 86) mukaan esimerkiksi inspiroiva tapa motivoida ilmenee tilanteessa, jossa tehtävä ja tavoite ovat tulkinnanvaraiset, moniselitteiset ja epäselvät sekä johdettava kokematon. Johtaja artikuloi tällöin selkeästi, on joustava sekä emotionaalinen ja tarkkanäköinen.



KUVIO 18. Tilanteen yhteys johtamiseen, tehtävään, johdettavaan ja johtajaan (Bass & Riggio 2006, 86)

Johtaja voi toimia uudistavan johtajuuden mukaisesti eri tilanteissa ja yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet huomioiden suhteuttaen ne tehtävään ja sen tavoitteisiin. Johtajan tulee olla huolehtiva ja empaattinen silloin, kun kokematon johdettava ei ole saavuttanut henkilökohtaisia tavoitteitaan. Johtaja ilmentää tilanteessa uudistavan johtajuuden menettelyä ihmisen yksilöllistä kohtaamista.

Brandt ja Edinger (2015, 61) tutkivat sukupuolen vaikutusta persoonallisuuteen ja tiimin johtamiseen. Persoonallisuus vaikuttaa kumpaankin sukupuoleen siten, että ekstrovertit yksilöt ovat enemmän uudistavia johtajia kuin introvertit. Naiset, jotka ovat introvertteja, tuntevia ja ajattelevia, ovat enemmän uudistavia tiimin johtajia kuin samat ominaisuudet omaavat miehet.

Haluttomuutta uudistumiseen aiheuttaa Proscin (2006) mukaan tieto siitä, että muutosvaihe on kaaosmainen, sotkuinen ja sisältää voimakkaita tunteita. Yksilöt kokevat epävarmuutta itsestään suhteessa tulevaisuuteen. Tällöin johtajan tulee rakentaa luottamusta toimimalla määrätietoisesti itseensä luottaen sekä eettisesti ja moraalisesti esimerkillään johtaen. Tunne yhteisestä visiosta, ja siitä viestiminen ovat tärkeitä luottamuksen rakentamisessa, kuten myös toimiminen oikeudenmukaisesti, rehellisesti ja tasapuolisesti. Tätä vahvistaa Pahkinin (2015, 66) tutkimus, jonka mukaan myönteisen muutoskokemuksen edellytys on johdon ja esimiesten hyvä muutosjohtaminen, joka käsittää vuorovaikutuksen, tuen ja oikeudenmukaisen toiminnan.

#### 2.2.4 Kritiikkiä uudistavasta johtajuudesta

Uudistavaan johtajuuteen kohdistuvaa kritiikkiä on Hay (2006) koonnut Bassin omasta ”The Ethics of Transformational Leadership” julkaisusta vuodelta 1997. Uudistava johtajuus on omiaan tarjoamaan johtajalle mahdollisuuden itse nostattaa moraaliaan hyödyntämällä käsitteellisyydellä johtamista. Hän ehdottaa uudistavan johtamisen olevan epäeettistä organisaation oppimiselle ja kehittämiselle, kun siihen liitetään jaettu johtajuus, tasa-arvo, yhteisymmärrys ja osallistava päätöksenteko. Ne rohkaisevat työntekijöitä unohtamaan omat intressinsä organisaation intressin sijaan ja työntekijät ovat täten tunnealttiita tavoittelemaan myös eettisesti ja moraalisesti kestävämpiä tavoitteita, jolloin he voivat menettää enemmän kuin he saavat. Samaa mieltä ovat myös Bass ja Steidlmeier (1999, 211). He väittävät lisäksi, että uudistavan johtajan retoriikka vetoaa tunteisiin, ei syihin, ja että uudistavalla johtajuudella ei ole demokraattista vallanjakoa. Epäaito uudistava johtaja tuskin kuuntelee, eikä ota vastaan kriittisiä mielipiteitä.

Bassin ja Steidlmeierin (1999, 189) mukaan epäaito uudistava johtaja teeskentelee tekevänsä oikeita asioita epäonnistuen siinä, koska hänen narsistiset intressinsä ovat konfliktissa oikeiden asioiden kanssa. Narsismi voi Kets de Vriesin (2011, 289) mukaan olla tervettä tai epätervettä. Kliinisen diagnoosin mukaan epäterve narsisti on äärimmäisen itsekeskeinen ja hakee itseensä kohdistuvaa huomiota ja ihailua. Epäterve narsisti käyttää hyväksi henkilöiden välisiä suhteita ja häneltä puuttuu myötätunto toisia kohtaan. Epäaito uudistava johtaja korvaa tunteellisen perustelun rationaalisella keskustelulla, mutta toisaalta Riazin ja Khalilin (2014, 359) mukaan juuri aito uudistava johtaja tekee rationaalisia päätöksiä.

Michelin, Lyonsin ja Chon (2011, 502) mukaan uudistava johtaja voi käyttää aikansa liiaksi työntekijöiden motivoimiseen sekä tunteiden aikaan saamiseen ja siksi itse työtehtävät jäävät tekemättä. Uudistava johtajuus on rajoitteinen, koska johdettavat ovat rajoitteisia (Li, Chiaburu, Kirkman & Xie 2013, 251). Valtuuttaessa johtamista johdettavalle, Bass ja Riggio (2006, 198–199) näkevät negatiivia seurauksia tilanteessa, jossa johdettavan tavoitteet ovat ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. Syntyy mahdollisuus toiminnan sabotointiin, itsekkyyteen, itsensä toteuttamiseen ja holhoamiseen (valtuutetaan, mutta todellisuudessa valtaa ei jaeta). Kuviossa 19 on esitetty epäaidon uudistavan johtajan ominaisuuksia jaoteltuina paradigman neljään lohkoon.



Luottamuksen rakentaminen (II)	Inspiroiva tapa motivoida (IM)	Älyllinen stimulointi (IS)	Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IC)
<p>Korostaa kuvitteellista me-he eroja arvoissa: meillä on hyvät arvot, heillä ei.</p> <p>On historian tyranni (esim. Saddam Hussein).</p> <p>Etsii valtaa ja asemaa johdettaviensa saavutuksien kustannuksella.</p> <p>Itsensä esiintuomisella haluaa lisää johdettaviensa huomiota itseensä.</p> <p>Visiot ovat mahtaita.</p> <p>Käyttäytyminen on epäjohdonmukaista ja epäluotettavaa.</p> <p>Väittää sitoutuneen organisaatioon ja sen ihmisiin, mutta yksityisesti on valmiita uhraamaan heidät.</p> <p>Epäaito uudistava toimitusjohtaja vähentää työntekijöitä, mutta korottaa omaa palkkaansa ja pyyhkii krokotiilin kyyneleitä työnsä menettäneiden vuoksi.</p>	<p>Keskittyy yksilön hyvien ominaisuuksien sijaan huonoihin ominaisuuksiin (juonittelu, salaliitto, tekosyy, epävarmuus).</p> <p>Johtaa harhaan, pettää ja välttelee.</p> <p>Voi olla ovela puhuen muuta kuin oikeasti tarkoittaa (esim. antaa valtaa, mutta todellisuudessa haluaa säilyttää kontrollin kohdellen henkilöitä kuin lapsia).</p> <p>Voi antaa vaikutelman, että on sisäisesti ja ulkoisesti aito uudistava johtaja ja toimii koko organisaation hyvän saavuttamiseksi, mutta yksityisesti tavoittelee omaa etua.</p>	<p>Julistaa virheellistä sanomaa lietsoakseen epävarmuutta.</p> <p>Korostaa auktoriteettiasemaa ja vähättelee syitä.</p> <p>Ottaa kunnian muiden ideoista, mutta tekee muista syntipukkeja virheistä.</p> <p>Tarinat korvaavat tosiasiat.</p> <p>Harvemmin kuuntelee vastakkaisia näkemyksiä ja sieittää omasta näkemystään poikkeavia näkemyksiä.</p> <p>Korvaa tunteellisen argumentoinnin rationaalisella puheella.</p>	<p>Haluaa johdettavien olevan riippuvaisia hänestä ja odottaa sokeaa kuuliaisuutta.</p> <p>Tehostaa henkilökohtaista statusta pitämällä etäisyyttä johdettavaan.</p> <p>Vision luominen sisältää fantasiaa ja taikuutta (visio ei saavutettavissa oleva).</p> <p>Lietsoo suosikkijärjestelmää ja kilpailua johdettavissaan avuliaisuuden nimissä. Pyrkii ylläpitämään lapsivanhempi -suhteen.</p> <p>Käyttää valtaansa itsensä liioitteluun ja halveksuu mielessään niitä, joille hänen pitäisi olla uudistava johtaja.</p> <p>Kantaa huolta vallastaan ja haluaa hankkia sitä lisää. On pettävä, dominoiva ja egoistinen kansanjohtaja. Hän on oikeassa ja hyvä, muut ovat väärässä ja pahoja.</p> <p>Uskoo kontrolloivansa itseään, mutta sanaton käyttäytyminen tuo esiin valheellisuuden.</p>

KUVIO 19. Epäaidon uudistavan johtajan ominaisuuksia sen neljällä loholla (mukaillen Bass & Steidlmeier 1999, 187–190; Bass & Riggio 2006; 199–202)

Yhteenvedona Bassin ja Steidlmeierin (1999, 190) mukaan epäaito uudistava johtaja näyttää tekevän ja toimivan yhteisen hyvän aikaansaamiseksi, mutta motivaatio on hakea omia etujaan. Epäaito uudistava johtaja jättää tiedottamatta tai tiedottaa silloin, kun se sopii parhaiten hänen tavoitteisiinsa. Hän näyttää itsevarmalta, vaikka todellisuudessa on epävarma omista tekemisistään eikä oikein tiedä, mitä kehottaa johdettaviensa tekevän. Hän käynnistää projekteja, joita itse vastustaa ja viivästyttää niitä, jotta projektit eivät koskaan valmistu. Epäaito uudistava johtaja tukee julkisesti ehdotuksia, mutta mielessään vastustaa niitä. Hän tekee avoimesti kompromisseja, mutta yksityisesti harhauttaa kompromissien toteuttamisen. Hän sitoutuu huijauksiin ja teeskentelyyn. Puheet ja teot ovat ristiriidassa keskenään.

### 2.3 Yhteenvedo kehittämishankkeen tietoperustasta

Muutos voi merkitä uusia tehtäviä, uutta asemaa organisaatiossa tai johtaa uudelleenlaiseen tapaan ajatella tai toimia. Nämä vaativat uuden oppimista sekä oppimisen muokkaamista osaamiseksi. Onnistuakseen muutos vaatii yksilön uudistumista ja tukea sekä esimieheltä että työkavereilta. Organisaation eri tasoilla olevat ihmiset jakautuvat karkeasti ottaen kolmeen eri kehittyjätyyppiin: aktiiviset, olosuhderiippuvaiset ja kieltäytyjät (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 128; Myatt 2012, 12). Näiden lisäksi on kahdenlaisia ihmistyyppisiä, optimisteja ja pessimistejä, jotka asennoituvat eri tavoin muutos- ja kehittymistilanteissa (Moilanen 2001, 131).

Vastustusta uudistumiseen aiheuttavat nykytilan vetovoima, epävarmuus tulevaisuudesta, uudistumisen toteuttamisesta ja sen tuloksista. Näiden lisäksi epävarmuus omasta tehtävästä ja sen vastuista sekä osaamisesta suhteessa uuteen tilanteeseen aiheuttavat yksilön energian suuntautumisen muutosta vastaan. (Prosci 2006; Peus, Frey, Gerhardt, Fischer & Traut-Mattausch 2009, 160–161; Beerel 2009, 15.)

Yksilön reaktioihin uudistumistilanteissa vaikuttavat organisaation uudistumisien voimakkuudet ja tiheydet (Peus, Frey, Gerhardt, Fischer & Traut-Mattausch

2009, 164). Muutosta koskevan epävarmuuden, -luulon ja vastustuksen taustalla on tiedostettu tai tiedostamaton pelko. Kehusmaan (2010, 153) mukaan pelko voi johtua siitä, että uudistuminen koetaan uhkaksi. Uhka voi kohdistua yksilön osaamiseen, työssä jaksamiseen, asemaan, arvontunteeseen, työtehtäviin tai itse koko työhön. Uudistuminen aiheuttaa pelon lisäksi vihaa, surua, epäuskoa ja iloa (Honkanen 2006, 327–328; Arikoski & Sallinen 2007, 57–80; Huuhka 2010, 164). Todellinen uudistava johtaja lujittaa muutostilanteissa rehellisyyttä, uskollisuutta ja reiluuutta, kuten myös oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja ihmisoikeuksia (Hay, 2006).

Uudistavan johtajuuden neljä lohkoa, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja luottamuksen rakentaminen, ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja niiden tulee toteutua tehokkaasti rinnakkain. Jos jokin neljästä lohkosta ei ole käytössä, uudistava johtajuus ei ole tehokasta. Jos toimitaan valheellisesti uudistavana johtajana, menetetään työntekijän lojaalisuus ja pikkuhiljaa johtamisen tehokkuus häviää. (Kelly 2003; Hay 2006.) Luottamuksen rakentaminen ja älyllinen stimulointi ovat Bassin (1990, 31) mukaan kiinteästi yhteydessä tilanteisiin, joissa organisaatio on uudistumisen ja muutospaineen alla. Vahvistamalla uudistavaa johtajuutta esimerkiksi henkilöstöhallinnon käytännöillä (rekrytointi, nimittäminen tehtävään, koulutus ja osaamisen kehittäminen) saavutetaan todennäköisimmin terve, hyvinvoiva ja tehokas organisaatio.

Uudistava johtaja on halukas vallitsevan tilan muuttamiseen etsimällä uusia tapoja toimia ja hyödyntämällä mahdollisuuksien potentiaalit olemalla ennakoiva, luova ja innovatiivinen (Bass 1985a, 38). Bass (1990, 22) määrittää neljä uudistavan johtajuuden lohkoa: luottamuksen rakentaminen tarkoittaa vision ja mission luomista sekä kunnioituksen ja luottamuksen ansaitsemista, inspiroiva tapa motivoida on tärkeiden päämäärien ja korkealla olevien tavoitteiden ilmaisua yksinkertaisella tavalla. Älyllinen stimulointi tukee älykkyyttä, rationaalisuutta ja huolellista ongelmanratkaisua. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on henkilökohtaista huomiota ja huomioimista, yksilöllisyyden arvostamista ja valmentavaa johtajuutta.

Uudistava johtajuus on tehokasta riippumatta kulttuuritaustasta. Johtamisen tehokkuus sen sijaan riippuu jossain määrin kulttuurisista arvoista. Perinteisiä arvoja omaavilla henkilöillä on tutkittu olevan heikompi yhteys uudistavaan johtajuuteen ja johtamisen tehokkuuteen kuin henkilöillä, jotka omaavat kulttuurinsa vähemmän perinteisiä arvoja. (Hay, 2006.) Jos johdettava on luonteeltaan hyvin riippuvainen johtajastaan, uudistavan johtajuuden luottamuksen rakentaminen on helpompaa kuin tilanteessa, jossa (Bass 1985a, 39) johdettava on ylpeä rationaalisuudestaan, skeptisyydestään ja itsenäisyydestään. Itsevarma, korkeasti koulutettu ja korkeassa asemassa oleva johdettava todennäköisimmin vastustaa johtajan luottamuksen rakentamisponnisteluita.

Uudistava johtajuus ei ole vailla kritiikkiä. Johtajuuden moraaliala on kyseenalaistettu. Uudistava johtajuus voi olla vallan väärinkäyttöä. Esimerkiksi johtaja motivoi työntekijöitään vetoamalla vahvasti heidän tunteisiinsa välittämättä sen vaikutuksista työntekijään tai vaikuttaako vallan käyttö positiivisiin moraalisiin arvoihin. Uudistava johtaja voi olla narsisti, joka manipuloi ja käyttää valtaa saavuttaakseen henkilökohtaiset tavoitteensa. Hän ei tällöin johda yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja käyttää johtamisessaan epäeettisiä ja moraalittomia keinoja. Jos moraalinen selkäranka puuttuu, uudistava johtaja on epäaito uudistava johtaja. Terve narsistinen henkilö Kets de Vriesin (2011, 290) mukaan kuitenkin motivoi huippuosajia ylittämään asetetut tavoitteet, säilyttää nöyryyden, on ikuinen oppija ja hyödyntää saamaansa palautetta sekä on realistisesti tietoinen omasta osaamisestaan.

Epäaito uudistava johtaja voi luoda muutoksen pohjautuen vääriin mielikuviin ja herättää valheellisia ja virheellisiä toiveita johdettavissa ja sidosryhmän jäsenissä (Bass 1985a, 39). Hayn (2006) mukaan uudistavasta johtajuusteoriasta puuttuvat sekä tarkastukset vastakkaisten intressien osalta että vaikutuksien ja johtajuuden voiman mittaaminen. Näiden olemassaolo voisi auttaa diktatuurin välttämässä ja vähemmistön sorron enemmistöä kohtaan.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Kehittämishankkeen toteutus -kappale esittelee hankeprosessin etenemisen ja hankkeen eri vaiheet. Kappale 3.2 kuvaa käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustellut niiden valinnoille. Viimeinen kappale 3.3 sisältää tiedot empiirisen aineiston hankinnasta ja aineiston analysointimenetelmistä.

#### 3.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet


Kehittämishankkeen perustana olivat tutkimusaineiston tulokset henkilöstön työtyytyväisyydestä mittausvuodelta 2014. Tuloksia yleisellä tasolla analysoitaessa kiinnitettiin huomiota tunnuslukujen tasoon, vuosittaiseen muutokseen ja muutoksen suuntaan. Vertailu voitiin suorittaa kohdeorganisaation aiempien vuosien mitaustuloksiin sekä valtion ja ympäristöministeriön hallinnonalan tutkimusaineistoon vastaavasta työtyytyväisyyskyselystä vuodelta 2014.

Kehittämishanke käynnistyi marraskuussa 2014 haastatteleamalla kohdeorganisaation henkilöstöä näkemyksen saamiseksi inhimillisen pääoman nykytilasta. Haastattelujen tulokset ovat luottamuksellisia. Samaan aikaan kohdeorganisaatiossa toteutettiin työtyytyväisyysmittaus, jonka tuloksien perusteella toiminnan uudistumiselle nähtiin tarve. Uudistuminen käynnistyi johdon työpajoista, joissa tutkija toimi fasilitaattorina. Alimo-Metcalfen ja Alban-Metcalfen (2005, 36) mukaan tehokkain interventio syntyy sisäisellä toiminnalla ulkopuolisten konsulttien sijaan. Työpajoista syntyi kehittämissuunnitelma, jonka pohjalta kohdeorganisaatio tulee jatkamaan inhimillisen pääoman vahvistamista.

Tutkimus on jaettu neljään vaiheeseen (kuvio 20). Valmisteluvaihe käsittää tutkimuksen valmisteluun ja käynnistämiseen liittyvät asiat. Toinen vaihe sisältää ensimmäisen työpajan ja kolmas vaihe toisen työpajan sekä väliarvoinnin. Neljänten vaiheeseen sisältyy kolmas työpaja ja loppuarviointi lomakekyselyllä. Tämän jälkeen tutkimus päättyy toiminnan jatkuvan kehittämisen jatkuessa. Seuraavaksi on kuvattu toimintatutkimuksen vaiheet aikatauluineen, tavoitteineen ja tuloksineen sekä osallistujineen.

Toimintatutkimuksen vaiheet			
Aika ja metodi	Tavoite	Osallistujat	Tulokset
Ensimmäinen vaihe: valmistelu			
10.11.2014- 18.2.2015  Luottamukselliset haastattelut	Saada näkemys nykytilasta kohdeorganisaation henkilöiden itsensä kertomana uudelle työntekijälle (tutkija)	Kohdeorganisaation henkilöstöä satunnaisotannalla, keskustelut yksittäin, tutkija  25 henkilöä	Tutkijalle muodostui käsitys inhimillisen pääoman nykytilasta ja sen kehittämisenäkemyksistä
24.11.-9.12.2014  Työtyytyväisyyskysely	Vuosittaisen inhimillisen pääoman tilan selvitys 2014	Kohdeorganisaation henkilöstö  39 vastaajaa (73%)	Työtyytyväisyyden kokonaisindeksi 3,54, joka hieman matalampi edelliseen vuoteen verrattuna
26.11.2014  Keskustelu	Hankkeen lähtökoh- tien kuvaus ja tutki- muksen toteutuksen suunnitelma	Ohjaava opettaja, tutkija  2 henkilöä	Tutkijalle näkemys mahdollisuuksista ja hahmotelma teoret- tisesta viitekehyses- tä
18.12.2014  Keskustelu	Hankkeen tavoitteet, tarkoitus ja rajaukset, tutkimuksen tiedon- keruumenetelmät	Ohjaava opettaja, tutkija  2 henkilöä	Tutkijalle vahvistus kehittämishankkeen tutkimusprosessista
7.1.2015  Yhteishaastattelu	Esitellä nykytila työ- tyytyväisyydestä, saada johdon näke- mys työtyytyväisyy- den mitattuun tasoon, kuulla ehdotuksia kehittämistoimista	Johtajat ja tutkija  4 henkilöä	Johto halusi kehittää työtyytyväisyyttä johdon työpajoilla ja sitoutua kehittämisen johdosta tuleviin uudistuksiin
12.1.2015  Henkilöstökokous, virallisen yhteistoi- mintarakenteen hyö- dyntäminen	Esitellä nykytila työ- tyytyväisyydestä, saada näkemys työ- tyytyväisyyden mitat- tuun tasoon, kuulla ehdotuksia kehittä- mistoimista ja työpa- joista	Ylijohtaja, toimi- alojen päälliköt, henkilöstön edus- taja, prosessin omistaja, sihteeri, tutkija  9 henkilöä	Kehittämistoiminta ja työpajat tervetul- leet toiminnan uudis- tamiseksi, koko hen- kilöstön osallistamis- ta ehdotettiin
14.1.2015  Työpaikkakokous	Työtyytyväisyystu- lostien esittely henki- löstölle, henkilöstöltä palautteen saaminen toiminnan kehittämi- seksi ja näkemys työpajoihin	Viraston henki- löstö  noin 50 henkilöä	Työpajat toiminnan uudistamiseksi hy- väksyttiin

23.1. - 23.2.2015	Työpajojen sisäl- lön tuottaminen (tutkija), ajasta ja ajankohdista so- piminen	Ylijohtaja, toimialo- jen päälliköt, työ- suojeluvalluutettu, henkilöstön edusta- ja, tutkija	Työpajoja kolme, toteutetaan virastos- sa 24.2., 6.3. ja 17.3., kannatus toi- minnan kehittämi- seen tapoineen
<b>Ensimmäinen vaihe</b>			
24.2.2015	Esimiestyön ker- taus (mm. vas- tuut, tavat, ajan- käyttö)	Johtajat, tutkija	Avoin vuorovaiku- uksellinen keskuste- lu kehittämiskohteis- ta niin yksilö- kuin ryhmätasolla
Osallistuva havain- nointi	Toiminnan kehittä- misen kohteiden määrittely tavoit- teineen IPO:n vahvistamiseksi	5 henkilöä	IPO:n kehittämis- kohteet valittu ja tavoitteet asetettu
<b>Toinen vaihe ja väliarviointi</b>			
6.3.2015	Ensimmäisen työpajan tulosten esittely	Johtajat, tutkija	Läpikäytiin yhteen- veto, johon ei muu- toksia
Osallistuva havain- nointi	Johtaminen, joh- tajuus, yksilö, muutos	5 henkilöä	Avoin vuorovaiku- uksellinen keskuste- lu johtamisesta ja yksilön muutostun- teista
	Johdon näkemys johtajuudesta, yksilön tarpeista muutoksessa		Huomioita johtami- sesta ja miten yksilöt otetaan huomioon muutoksessa johta- misen näkökulmasta
9.3.2015	Työpajojen tulok- sien esittely	Ylijohtaja ja toimi- alojen päälliköt, prosessin omistajat, sihteeri, tutkija	Palaute ja ehdotus jatkokehittämiseen saatu
Henkilöstökokous, virallisen yhteistoi- mintarakenteen hyö- dyntäminen	Palautteen ja ehdotuksien saa- minen tuloksista ja toiminnan jat- kokehittämisestä viimeistä työpajaa varten	10 henkilöä	

Kolmas vaihe ja loppuarviointi			
17.3.2015 Työpaja III Osallistuva havainnointi Keskustelu Lomakekysely	Työpajojen tuloksien kertaus, ottaa huomioon henkilöstökokouksen antama palaute ja kehittämissuositukset sekä saada arvio työpajoista	Johtajat, tutkija 5 henkilöä	Läpikäytiin työpajojen I ja II sisältö, tulokset ja henkilöstökokouksen palaute ja kehittämissuositukset sekä johtajat täyttivät lomakekyselyn
18.3.2015 Keskustelu	Työpajojen tuloksien läpikäynti, palautteen saaminen ja henkilöstön IPOverstaiden käynnistämisen suunnittelu	henkilöstön edustaja ja tutkija 2 henkilöä	Läpikäytiin työpajojen I ja II tulokset ja niistä palaute saatu, IPOverstaiden suunnitteluluonnos
23.3.2015 Keskustelu	Kehittämishankkeen läpikäynti opinnäytetyön ohjauksen näkökulmasta	Ohjaava opettaja, tutkija 2 henkilöä	Hankkeen viimeistelmiseksi saatu ohjeistus ennen työn lähettämistä loppuarvioitavaksi
Organisaation IPO:n jatkuva vahvistaminen			
			
Tutkimuksen jälkeiset jatkotoimenpiteet			
Huhtikuu - marraskuu 2015 Työpajat Työpaikkakokous Keskustelu Henkilöstökokous Kehittämisverkosto	Työpajojen tulosten esittely henkilöstölle, avoin keskustelu tuloksista, jatkotoimenpiteiden esittely inhimillisen pääoman vahvistamiseksi, johdon työpajojen jatkuminen, henkilöstön työpajojen alkaminen, kehittämistyön tulokset verkostoon, organisaatiotarkastelu	Viraston henkilöstö noin 50 henkilöä Verkosto noin 50 henkilöä	Tuloksellisuus ja vaikuttavuus, työtyytyväisyyden kehittäminen, osallistuminen, tulossopimuksen toteuttaminen
Joulukuu 2015 Työtyytyväisyyskysely	Vuosittaisen inhimillisen pääoman tilan selvitys 2015	Viraston henkilöstö noin 50 henkilöä	

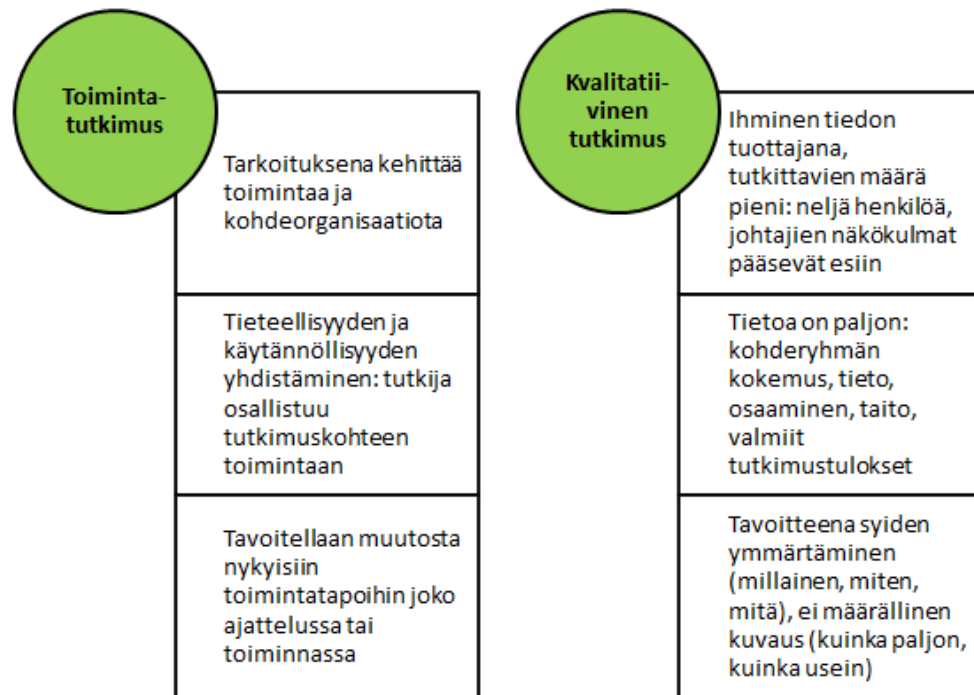
KUVIO 20. Toimintatutkimuksen vaiheet



### 3.2 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Soveltava tutkimus on perustutkimukseen verrattuna aikaan sidottua ja se toteutetaan tilaajaorganisaatiolle. Soveltava tutkimus yhdistää useita metodeja, ratkaisee ongelmia sekä kehittää asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 133.) Tämä hanke oli kehittämistutkimus eli toimintatutkimus (Metsämuuronen 2005, 217–221), joka ratkaisee käytännön ongelmia ja kehittää olemassa olevia käytäntöjä kehittämishankkeessa mukanaolijoiden ymmärryksen lisääntyessä kyseessä olevasta toiminnosta teorian ja käytännön vuorovaikutuksessa (Jyväskylän Yliopiston menetelmäpolkuja). Metsämuurosen mukaan toimintatutkimus on osallistuvaa ja se on yhteistyötä. Tutkimus toteutettiin lyhyellä ajanjaksolla, jolloin tutkimuksen tarkoituksena ei ollut ymmärtää tutkittavassa kohteessa tapahtuvia muutoksia tutkimuksen aikana (Jyväskylän Yliopiston menetelmäpolkuja).

Tiedon hankinnassa käytettiin kvalitatiivisia osallistavia kehittämismenetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164), joita olivat osallistavat temaattiset työpajat kohderyhmälle ja tutkijan osallistuva havainnointi, haastattelut, keskustelut, kokoukset sekä lomakekysely. Kvalitatiivisen tiedonhankinnan tarkoituksena on tuoda esiin tutkittavien näkemykset ja mielipiteet. Tutkija otti tutkimukseen osallistuvan näkökulman empiirisen tutkimuksen mukaisesti ja pyrki tarkkaan havainnointiin ja ymmärtämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 131.) Tutkija piti tutkimuksen toteuttamisen tapahtumista ja havainnoista kirjaa. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät perusteluineen on esitetty kuviossa 21.



KUVIO 21. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät perusteluineen (mukaillen Jyväskylän Yliopiston menetelmäpolkuja; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 123–192)

Tutkimuksen tapahtumaympäristö oli kohdeorganisaation työ- ja kokoustilat ja tutkimus toteutettiin työpäivinä ilman ulkopuolisia keskeytyksiä. Tutkimus toteutui tutkijan ja tutkittavien keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja tutkimuksessa oli käytettävissä valmista aineistoa (VMBaro-tulokset, työpaja-alustukset). Tutkija suunnitteli työpajat ja toimi niissä tutkimukseen osallistuvana fasilitaattorina. Työpajoissa käsiteltyihin alustuksiin hankittiin aineisto kehittämishankkeen tietoperustan tutkijoilta eli kotimaisista ja kansainvälisistä kirjoista sekä tutkimuksista ja tietokoosteista.

Aineistoina ensimmäisessä työpajassa käytettiin työtyytyväisyystuloksia vuoden 2014 mittauksesta ja tutkijan laatimaa alustusta esimiestyöstä, sen vastuista ja ajanhallinnasta. Alustusmateriaalin laajuus oli 20 diaa. Ensimmäisen työpajan teemana oli asioiden, hallinnon ja prosessien johtaminen sekä kehittämissuunnitelma työtyytyväisyyden vahvistamiseksi. Toisen työpajan teemana oli taito saada ihmiset tekemään asioita johtajuuden keinoin. Työpajan teoreettinen tieto pohjautui johtamiseen ja johtajuuteen käsittäen kuvaukset yksilöstä, yksilö muutoksessa

ja uudistava johtajuus. Alustusmateriaalin laajuus oli 19 diaa. Kolmannessa työpajassa kerrattiin kahden edeltävän työpajan alustukset sekä täytettiin lomakekysely. Alustusmateriaalin laajuus oli 22 diaa.

Työpajoja toteutettiin kolme; alku-, väli- ja lopputyöpaja, jolloin kehittämishankkeen tietojen arviointi tapahtui kolmivaiheisesti. Toisen ja kolmannen työpajan välillä saavutetut tulokset vietiin erikseen arvioitavaksi kohdeorganisaation johtoryhmälle, jonka antama palaute hyödynnettiin kolmannessa eli viimeisessä johdon työpajassa.

### 3.3 Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analysointimenetelmät

Empiiristä aineistoa syntyi kohdeorganisaation henkilöiden kanssa käydyistä keskusteluista, haastatteluista, kokouksista, lomakekyselystä sekä tutkijan havainnoista tutkimusprosessin aikana. Keskusteluista, haastatteluista, kokouksista ja havainnoista aineistoa tallennettiin niin paperiseen kuin sähköiseen muistikirjaan. Keskusteluista, kokouksista ja havainnoista syntyi 73 muistikirjasivua. Sähköinen muistikirja oli excel-taulukko, johon kirjattiin 25 henkilön haastatteluhavainnot. Vastauksia työpajassa toteutettuun lomakekyselyyn tuli neljä eli kaikilta kohderyhmän henkilöiltä. Työpajoissa syntyi seitsemän fläppitaulupaperia ja kaksi A4-paperia yksilön muutoksessa huomioitavista asioista.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 182) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineiston riittävyyskäsitettä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei etukäteen päättä, missä vaiheessa aineiston kerääminen päättyy, vaan aineiston alkaessa kerrata itseään, riittävä määrä tietoa on hankittu. Aineiston hankintaa rajoitti kehittämistyöhön käytettävissä ollut aika. Saattaa olla, että työpajatyöskentelyn jatkuessa aineisto olisi rikastunut uudella tiedolla ja täten muuttanut tuloksia myös kohderyhmän kehittyessä käsiteltyjen asioiden hallinnassa. Aineisto koottiin marraskuun 2014 ja maaliskuun 2015 välisenä aikana.

Sähköisen muistikirjan ja yksittäisten keskustelujen havainnot olivat luottamuksellisia. Tutkija huomioi havainnot työpajasuunnittelussa, jolloin luottamukselliset

havainnot käsiteltyjen teemojen kautta olivat mukana tutkimuksessa vaikuttamassa tutkimuksen kulkuun.

Laadullinen analyysi tavoittelee laadun, ominaisuuksien ja merkityksien jäsentelyä, pyrkimystä ymmärrykseen päätelmien tekemiseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Tutkija käytti työpajoissa osallistuvana havainnointina myös keskustelua ja kysymyksiä, jotta varmistui kohdehenkilön näkemyksen oikeasta tulkinnasta. Tutkija jäsenteli ja tyypitteli teemoittain esiintulleet näkemykset havainnoistaan työpajojen jälkeen. Yksityisyyden suojan takaamiseksi enemmistön näkemys muodosti tyypittelyn. Työpajojen tuloksina olevien materiaalien (IPO:n kehittämissuunnitelma, uudistavan johtajuuden ominaisuudet ja yksilön huomiointi muutoksessa) jäsentelyanalyysille ei ollut erityistä tarvetta työpajan jälkeen, sillä kohderyhmä tuotti itse työpajassa tehdyn jäsentelyn jälkeen fläppitaululle valmiin luokitellun ja hyväksytyyn näkemyksensä. Tutkijan havainnot täydensivät aineistoa.

Aineiston analyysia tehtiin hankeprosessin aikana keräämällä ja analysoimalla aineistoa samanaikaisesti. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 225) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä voi olla valtava ja yleensä tutkija ei pysty hyödyntämään kaikkea kerättyä materiaalia. Tämä oli tilanne myös tässä hankkeessa. Työpajoissa esiin tulleet hankkeeseen sisältymättömät aihealueet ja niiden havaintojen analysointi jätettiin tekemättä. Tutkijan pyrkimys oli ymmärtää ja tehdä tulkinnat autenttisten havaintojen pohjalta oleellisista asioista kehittämistyön näkökulmasta. Havaintoja analysoidessa tutkija pohti, lisääkö havainto tietoa ja ymmärrystä tutkimuskohteesta sekä liittyykö havainto kehittämishankkeen kysymyksiin ja tavoitteisiin. Tutkija pohti myös voiko kirjoittaa havainnon loukkaamatta yksityisyyden suojaa tutkimusjoukon ollessa pieni ja jos jättää kirjoittamatta, vääristyykö tulos. Tämä oli tutkijan suurin eettisiin kriteereihin liittyvä valinta, jota tutkija pohti työtä kirjoittaessa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 23–27) toteavatkin, että eettisten näkökohtien huomioon ottaminen oikein ja riittävästi on hyvän tutkimuksen vaativa tehtävä.

#### 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA NIIDEN YHTEYS TIETOPERUSTAAN

Kehittämishankkeen tulokset esitellään tässä kappaleessa. Tuloksien käsittely on jaettu työpajoittain, koska pajoissa syntyi 95 % tutkimuksen saannosta. Kunkin työpajan sisältö ja sen tulokset ovat kuvattuna asianomaisen työpajakappaleen alla kappaleissa 4.1–4.3. Kappaleessa 4.4 on yhteenveto tutkimusaineiston tuloksista ja niiden merkityksestä kohdeorganisaation toimintaan.

##### 4.1 Ensimmäinen työpaja – Esimiestyö ja työtyytyväisyyden kehittäminen

Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin esimiestyötä. Esimies, kehittämishankkeessa myös johtaja, on yleensä niin sanotusti keskijohtoa, joka vastaa asioiden, hallinnon, prosessien ja järjestelmien johtamisesta. Johdettavan tarpeet ovat turvallisuus, vuorovaikutus ja kasvu. Nämä tarkoittavat jatkuvuutta, työkykyä, arvostusta ja arvostavaa työilmapiiriä, hyväksyntää sekä oppimista ja kehittymistä (Työturvallisuuskeskus). Tsen, Huangin ja Lamin (2013, 772) tutkimuksen mukaan uudistava johtajuus hillitsee henkilöstön vaihtuvuutta, auttaa organisaation arvoihin sitoutumisessa sekä tuntemaan ylpeyttä organisaatiojäsenyydestä.

Työpajassa tutkija kehotti johtajia pohtimaan kunkin omaa esimiesroolia, koska esimies käyttää tehtävänsä mukana annettuja valtuuksia. Tutkija ei pyytänyt esittelemään ja kuvaamaan henkilökohtaisia esimiesrooleja. Tarkoituksena oli herättää ajatuksia ja synnyttää hiljaista itsereflektointia. Tse ja Chiu (2014, 2833) kehittävät kouluttamaan esimiehet tunnistamaan yksilöllisyyden ja monimuotoisuuden, jotta heillä olisi esimieskoulutuksen johdosta osaamista esimiesroolissaan joustaa kunkin tilanteen ja henkilön vaatimalla tavalla. Myös Tse, Huang ja Lam (2013, 772) kehittävät kouluttamaan esimiehiä, jotta heillä olisi kyky johtaa työpaikalla syntyneitä organisaatiolähtöisiä sosiaalisia tilanteita.

Alustuksessa läpikäytiin autoritäärinen, laissez-faire ja demokraattinen johtamistyyli. Eniten keskustelua herätti laissez-faire-johtamistyyli. Pohdittiin, tuleeko asiantuntijaorganisaatiota johtaa; jokainen asiantuntija kun on oman tehtävänsä

ammattilainen. Laissez-faire-johtamistyyli ilmenee tilanteissa, joissa tehtävä ja tavoite ovat merkityksettömiä, palkkiot matalia, järjestys ja kuri ovat löyhät sekä johdettavat ovat kokeneita. Johtaja on piittaamaton ja tulokset ovat hänelle yhden-tekeviä. (Bass & Riggio 2006, 86–87.) Keskustelussa kallistuttiin näkemykseen, että asiantuntijaorganisaatiota on johdettava korkean asiantuntijuuden läsnäolosta huolimatta. Kohtamäki (2013, 350) selvitti tutkimuksessaan, että ylimmällä johdolla ja keskijohdolla on erilaiset johtamismieltymykset. Uudistavan johtajuuden kulttuurissa kehittämistoiminnalla oli hyvät edellytykset kehittyä edelleen.

Barth-Farkas ja Vera (2014, 228) tutkimuksessaan vallan ja uudistavan johtajuuden suhteesta julkisella sektorilla totesivat, että korkea valta-asema heikentää uudistavan johtajuuden ominaisuuksia. He suosittelivat, että julkisella sektorilla vällettäisiin vallan keskittymistä ylimmälle johdolle tai vaihtoehtoisesti päätetään tulla toimeen ylimmän johdon autoritäärisellä eli käskevällä johtamistyyllillä. Kohdeorganisaatiossa tutkijan havaintojen mukaan ei esiinny autoritääristä johtamista.

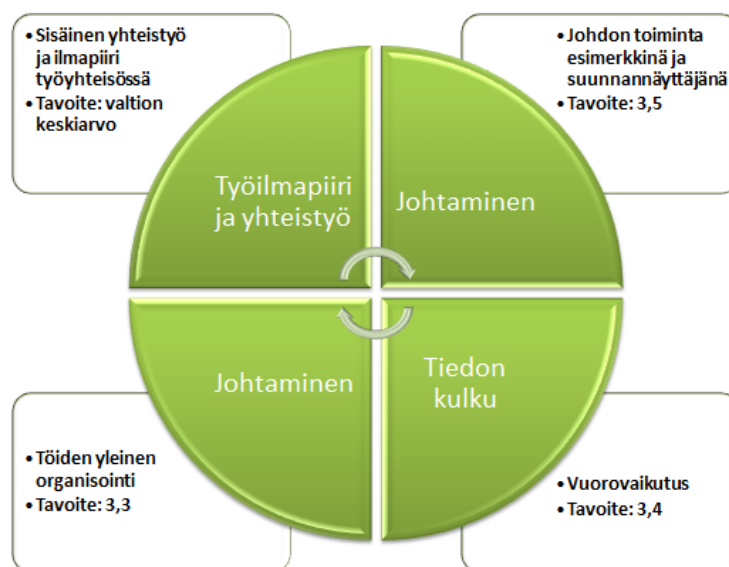
Keskustelua käytiin myös siitä, onko johtajan ammattikoulutuksen saanut johtaja parempi kuin substanssin tunteva ja sitä kautta johtajuuden valtuudet saanut asiajohtaja. Nähtiin, että johdettavien substanssitetämys auttaa johtajaa hänen omassa työssään mahdollistaen paremman esimiestyön ja työn ohjauksen. Taalaksen (2013) näkemyksen mukaan asiantuntijaorganisaation johtajan on välttämätöntä tuntea johdettavana olevan alan substanssi. Ilman sitä organisaation luottamuksen ja arvostuksen hankkiminen voi olla jopa mahdotonta. Parhain esimiehisyys edellä olevien perusteella on asiajohtaja, joka tekee tuloksia ihmisten kanssa.

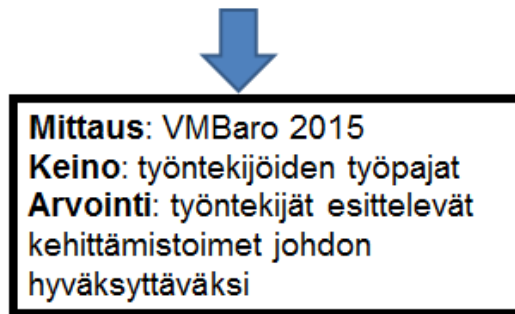
Työpajassa käytiin läpi myös esimiestyön ja johtamisen erot. Johtaminen on opittu taito ja sitä voi kehittää opiskelemalla. Johtajuus taas tarkoittaa henkilön ominaisuuksia ja hänen käyttäytymistään, joilla hän vaikuttaa ryhmään tai henkilöön. Keskustelua käytiin siitä, kuinka paljon johtajan tunnereaktiot voivat näkyä johtajuudessa ja johtamisessa. Koska esimiestyö on päivittäisten tilanteiden hoitamista ja ongelmien ratkaisemista, opitun mukaista käyttäytymismallia voi olla haasteellista noudattaa ajasta, paikasta tai tilanteesta riippuen.

Ryhdyttäessä läpikäymään työtyytyväisyyskyselyn tuloksia löydettiin pääsääntöisesti samoille kehittämisalueille suuntautuvat kohteet. Kohteiden määrittely tapahtui VMBaron tulosten perusteella ja sen kategorioihin perustuen. Kehittämisalueet olivat johtaminen, työilmapiiri ja tiedonkulku. Nämä myös valittiin kehittämis-kohteiksi. Tärkeinä pidettiin myös työoloja, työnantajakuva, palkkausta ja kehittymisen tukea. Kukin näistä sai yhden kannatuksen, mutta ryhmätyössä ne eivät saaneet riittävästi kannatusta inhimillisen pääoman vahvistamisen kehittämiskohteiksi. Keskustelu oli avointa ja jokaisen näkemystä kuunneltiin.

Johtajan ja esimiehen tehtäväksi nähtiin uudistumisen mahdollistaminen. Osa esimiehistä näki olevansa itse aktiivinen toimija uudistumisessa osallistumalla valittujen käytännön toimenpiteiden toteuttamiseen.

Johtajat sopivat ja päättivät kehittämiskohteet, jotka ovat työilmapiiri ja yhteistyö, johtaminen sekä tiedon kulku (kuvio 22). Johtaminen jakautui kahteen osaan: johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä sekä töiden organisointi. Kaikille kohteille määriteltiin tavoitetaso, jonka saavuttamista mitataan työtyytyväisyyskyselyssä loppuvuonna 2015. Tavoiteindeksiluvut pyrkivät 0,11–0,4 yksikön parannuksiin verrattuna vuoden 2014 vastaaviin indekseihin. Indeksikorotustavoitteet ovat merkittävät, mutta niitä ei kuitenkaan nähty mahdottomina saavuttaa.





KUVIO 22. Ensimmäisen työpajan tulokset

Yksityiskohtaisia ja tarkkoja toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi ei määritetty. Sen sijaan johto valtuutti henkilöstön osallistumaan inhimillisen pääoman vahvistamiseen työntekijöiden työpajatoiminnalla, jolloin henkilöstön osaaminen kehittyy ja osallistuminen toiminnan suunnitteluun mahdollistuu. Birasnav (2014, 1627) totesikin tutkimuksessaan, että palveluyrityksien johtajat yleensä kannustavat johdettaviaan osaamisensa kehittämiseen osallistumalla esimerkiksi konferensseihin, työpajoihin ja seminaareihin.

Arviointi toimii kehittämistoiminnan seurantana, joka nähtiin hyvänä toteuttaa ennen uutta työtyytyväisyyskyselyä. Arvioinnissa tarkasteltaisiin toimenpiteitä yksityiskohtaisemmin sekä niiden etenemistä.

Henkilöstön kehittämistyön käynnistämisaikankohtaa pohdittiin ja tärkeänä pidettiin toiminnan aloittamista mahdollisimman pian tavoitteiden asettamisen jälkeen. Kuviossa 23 on esitetty yhteenveto työpajan I johtamistavoista liittyen suunnitelmaan, toimintaan, ihmisiin ja tuloksiin mukaellen Burnesia (2014, 511) ja Kottoria (2014, 61).



Johtamistapojen yhteenveto	Management	Leadership	Toteutunut tapa
<b>Suunnitelma</b>	Yksityiskohtainen suunnitelma tavoitteeseen pääsemiseksi, budjetointi	Luodaan visio ja suunta tulevaisuuteen	Management: Tehty alustava suunnitelma asettamalla toiminnalle selkeät tavoitteet
<b>Toiminta</b>	Tarkka organisointi, ongelman ratkaisu, mittaus, pysytään mukavuusalueella	Motivointi ja inspirointi, joilla tyydytetään tavoitteiden saavuttamisen ja yhteenkuvaisuuden tunte, ylläpidetään itsetuntoa ja turvallisuutta	Management: Halutaan seurata toimintaa ja arvioida sitä
<b>Ihmiset</b>	Tehtäväsuunnittelu: mikä tehtävä sopii kullekin ja mikä suunnitelman osa on kenellekin paras	Viestinnän kautta saada ihmiset ymmärtämään ja uskomaan visioon	Leadership: Uskotaan näytetyn suunnan riittävän
<b>Tulokset</b>	Jatkuva tasalaatuisen ja luotettavan tuloksen tekeminen, ennustettavaa ja järjestelmällistä	Luodaan merkittävään muutokseen	Management: Halutaan ennustettavuutta ja järjestystä

KUVIO 23. Johtamistapojen yhteenveto työpajasta I

Kohderyhmän johtamistapa näyttäisi liikkuvan enemmän esimiestyön (asioiden johtaminen, hallinto, prosessit) kuin johtamisen (saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan) tavoissa. Tulos on looginen, sillä enemmistö kohderyhmästä on toimialojen päälliköitä, jotka toimivat esimiehinä toimialojensa henkilöstölle.

Johtajina toimiminen yhdessä esimiestehtävän kanssa näyttäisi korostuvan kohderyhmällä johtamisen tapojen yhteenvetokuvion 23 mukaan ihmiset -osiossa. Tämä on myös loogista, sillä johtaminen nimenomaisesti on tulosten aikaansaamista ihmisten kanssa. Toisaalta johtamistapojen jakautuminen luo ristiriitaisen tilanteen, jossa toisaalta luotetaan ihmisiin antamalla heille toimintavapaus, mutta

suunnitelman, toiminnan ja tulosten osalta halutaan hallita prosesseja. Kun tilannetta tarkasteli turvallisuuden näkökulmasta, henkilöstö voi luottavaisin mielin toimia tietäen, että esimies suunnittelee, organisoii ja mittaa tuloksia järjestelmällisesti tavoitteiden saavuttamiseksi.

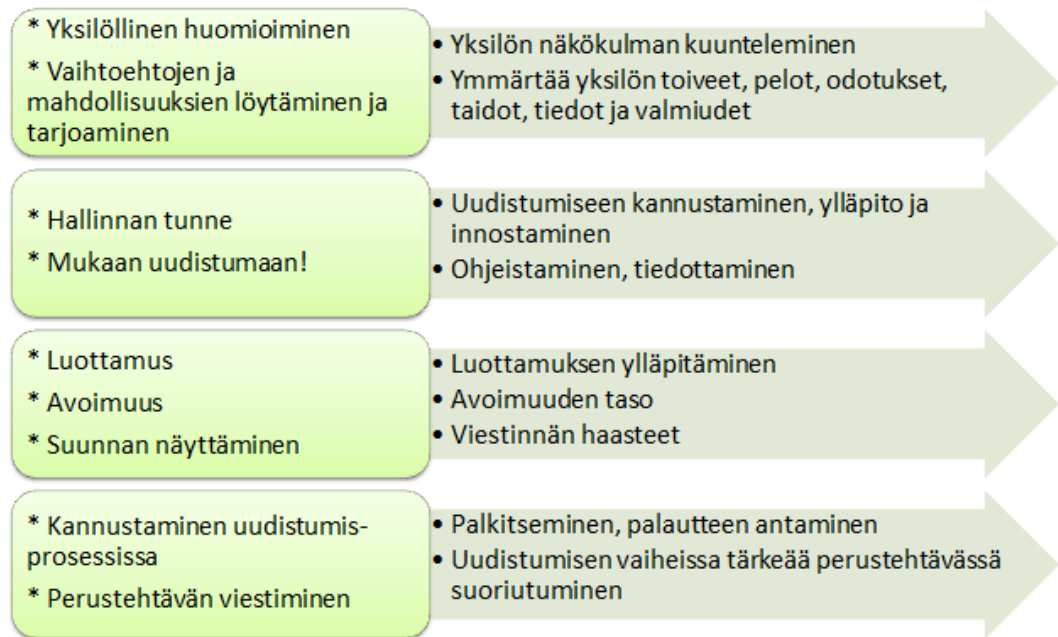
Kehittämistoiminnalla ei ensimmäisen työpajan tuloksien perusteella lähdetä hakemaan suurta toiminnallista muutosta kohdeorganisaation toimintaan. Suunnitelman ja toiminnan osalta on luotu selkeät tavoitteet, joita halutaan seurata. Henkilöstö valtuutettiin kehittämisohjeiden tekemiseen, kuten myös itse organisointumaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatapa vaatii johdolta vahvaa viestintää ja ihmisten motivointia toiminnan kehittämisen ylläpitämiseksi ja siihen sitouttamiseksi.

#### 4.2 Toinen työpaja – uudistava johtajuus, yksilö ja uudistuminen

Jotta uudistamistoiminta olisi hallittua toiminnan edistämistä, käsiteltiin toisessa työpajassa uudistavaa johtajuutta, joka Phippsin ja Prieton (2011, 441) mukaan on johtamistavoista tuloksekkain. Koska uudistuminen lähtee yksilöstä, aloitettiin työpaja käsittelemällä johdettavan yksilöllisyyttä ja kahdeksanvaiheista sitoutumista muutokseen, sen aikana ilmeneviä tunteita ja toimintaa. Keskustelu oli kohderyhmässä jälleen vilkasta ja osallistuminen positiivisen aktiivista.

##### 4.2.1 Yksilö ja uudistuminen

Yksilön huomioimista muutoksessa lähdettiin työstämään johtamisen näkökulmasta. Työpajassa pohdittiin, mikä on helpohkoa ja vähemmän tärkeää sekä vaikeaa ja ratkaisevaa yksilön huomioimisessa. Luokittelun jälkeen tehtiin yhteenveto, jonka tuloksena syntyi lista asioista, jotka yhteisesti nähtiin tärkeinä yksilön tukemisessa uudistumisen edistämistilanteissa. Nämä asiat ovat listattuna kuvion 24 vasemmassa reunassa.



Kuvio 24. Yksilön tukemisessa tärkeää uudistumisen edistämistilanteissa

Johdettavan huomioiminen yksilönä erilaisine odotuksineen, tietoineen ja taitoineen nähtiin tärkeäksi; ei pelkästään siksi, että uudistumisessa tarvitaan jokaisen panosta, mutta myös siksi, että jokainen yksilö tarvitsee kannustamista prosessin eri vaiheissa erilaisin tavoin ja määrin uudistumisen edistämiseksi. Työpajan havaintoa tukee Arikosken ja Sallisen muutoksen johtamisohjeistus (2007, 57–80). Tyssenin, Waldin ja Spiethin (2014, 372) mukaan johtajan tulee ennakoida johdettaviensa pelkoja, jotta hän osaisi löytää kuhunkin tilanteeseen yksilölle sopivan johtamistyylin. Tsen ja Chiun (2014, 2834) mukaan uudistavan johtajan tulisi ymmärtää johdettavan tarpeet, jotta johtaminen ja motivointi ovat vaikuttavia ja tuloksellisia.

Uudistusprosessissa on osattava tarjota vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, jotka auttavat edistämisen etenemistä. Vaihtoehdot edellyttävät, että kohdeorganisaatiossa on olemassa prosessit ja toimintatavat, joiden puitteissa oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti voidaan tarjota yksilölle sopivia mahdollisuuksia. Työpajassa ei käyty läpi erilaisia vaihtoehtoja, mutta Kazmi ja Takala (2012, 51) listaavat vaihtoehtoiksi henkilöstösuunnittelun, koulutuksen, kehityskeskustelun ja palkitsemisen, joiden kautta johtaja voi osoittaa johdettavalleen yksilöllistä huomiota. Näi-

den lisäksi Wang, Tsai ja Tsai (2014, 88) näkivät yksilön luovuusidentiteetin ja luomiskyvyn kehittyvän, kun hänelle tarjotaan mahdollisuuksia työnkierron kautta saada erilaisia työkokemuksia organisaation eri tehtävistä. Tutkijan näkemys on, että välitön yhteistoiminta esimiehen ja johdettavan välillä työtehtävien hoitamisen yhteydessä mahdollistaa esimiehelle luontevan tavan tunnistaa johdettavan ihmistyyppi ja kehittyminenvalmius, jolloin johtaja voi tarjota yksilöllisiä vaihtoehtoja kehittymisen tueksi.

Suunnan näyttäminen ja perustehtävästä viestiminen nähtiin tärkeiksi, jotta hallinnan tunne muutostilanteessakin säilyy. Keskusteltiin siitä, ymmärretäänkö viestit siten kuin ne olivat tarkoitettu ja miten voidaan varmistaa riittävä viestintä. Ohjeen ja lisätiedon antaminen voi olla helpompaa, koska johdettava yleensä erikseen pyytää niitä. Vuorovaikutteisuus helpottaa viestimistä. Johtajien on viestittävä enenevässä määrin vähentääkseen henkilöstön huolia, pelkoa ja levottomuutta muutosprosessissa (Düren 2012, 138). Uudistavalla johtajalla on oltava valmiudet tehokkaaseen johdon viestintään muutosta ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Barrett (2014, 365) määrittelee viestinnän kolmetasoiseksi: perustaso, strateginen taso ja suuret muutokset. Perustasolla johtaja kohdentaa yhdensuuntaisesti strategiaviestit ilman syklittäistä seuranta. Strategisella tasolla viestintää tehdään monella välineellä, mutta pääsääntöisesti luotetaan vuorovaikutteisiin säännöllisiin kokouksiin ja suorituksen arviointiin. Kolmannella tasolla viestitään hyödyntäen kaikkia käytössä olevia välineitä ja kanavia. Näiden lisäksi käytetään työntekijöiden työpajoja, jotta saadaan työtavat ja käyttäytyminen muuttumaan. Toimintaa seurataan tiuhaan ja säännöllisesti arvioiden ja palautetta antaen.

Työpajassa ei keskusteltu luottamuksen syntymisen tavoista, vaan luottamuksen ylläpitämisestä. Havaintojen perusteella ylläpitäminen tarkoittaa sitä, että teot vastaavat puheita. Luottamuksen ylläpitäminen uudistumisen edistämässä on oleellista, kuten Düren (2012, 137) näki omassa muutoksen johtamistutkimuksessaan. Hänen mukaansa luottamukseen rakentuva kulttuuri johtaa korkeaan omaaloitteellisuuteen ja joustavuuteen niin keskijohdon kuin henkilöstönkin osalta.

Tunneperäinen luottamus ja uudistava johtajuus yhdessä saavat aikaan psykologisen organisaatioon sitoutumisen, hyvät alaistaidot ja työssä suoriutumisen (Zhu, Newman, Miao & Hooke 2013, 102). Tunneperäinen luottamus syntyy kahdenkeskisessä johtajan ja johdettavan huolenpidon vuorovaikutuksessa.

Jo ensimmäisessä työpajassa työtyytyväisyyden kehittämissuunnitelmatyön johtamisanalyysissä nousi kohderyhmästä esiin tuloksien määrittelyssä pyrkimys toiminnan tasalaatuisuuteen, järjestykseen ja luotettavan tuloksen tekemiseen. Yksilön huomioimisessa avoimuus nousikin esiin tärkeänä huomioimisen kohteena. Avoimuus on toiminnan ennustettavuutta, selkeyttä ja kykyä toimia. Nähtiin, että avoimuus yhdistettynä positiivisuuteen, ei aina ole helppo yhdistelmä. Avoimuus on lisäksi prosessien ja tavoitteiden avaamista henkilöstölle riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta yksilön osallistuminen ja vaikuttaminen uudistumiseen ovat aidosti mahdollisia.

Burnes (2014, 313) kirjoittaa, että Coch ja French (1948) totesivat omassa pioneerimuutostutkimuksessaan, että johtamisjärjestelmän on mahdollistettava yksilön osallistuminen muutokseen ja että osallistuminen on yksilön normaaliin päivittäiseen työhön kuuluva tehtävä. Avoimuus johtaa älylliseen stimulointiin, koska yksilöä rohkaistaan tuomaan äänensä kuuluviin ja haastamaan nykyinen tilanne (Phipps & Prieto 2011, 435).

Bassin ja Riggion (2006, 100) mukaan uudistava johtaja ottaa huomioon organisaation uskomukset, arvot ja riitit, jotta hän voi joko edistää tai estää uudistumisponnisteluita. Tämän lisäksi on tärkeää tuntea johdettavansa siinä määrin, jotta voi motivoida hänet mukaan hallittuun uudistumiseen (Li, Chiaburu, Kirkman & Xie 2013, 248). Yhtä tärkeää on johtajan tuntea itsensä, sillä Hautalan (2006, 788–789) mukaan objektiivinen tietoisuus itsestään ja käyttäytymisestään ovat johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Jos johtaja näkee itsensä parempana johtamisen valtuuttajana kuin hän todellisuudessa on, väärä kuva itsestä voi vähentää hänen motivaatiotaan uudistumiseen. Johdettavien luottamus johtajaan vähenee, jos johtajan itsearviointi johtamisensa kyvyistä on ylilyövä. (Bass & Riggio 2006, 201.)

Kohderyhmän yksilön huomioimisessa listatut asiat sisältävät niin yksilö- kuin ryhmäkeskeisiä johtamistyylejä (ryhmittelyjako Tse & Chiu 2014, 2828). Yksilökeskeisiä tyylejä edellyttävät yksilöllinen huomioiminen sekä vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien löytäminen ja tarjoaminen, kuten uudistumisprosessissa kannustaminen ihmisen yksilöllisellä kohtaamisella. Myös yksilötasolla kannustaminen uudistumisprosessissa toteutuu älyllisellä stimuloinnilla, kun uudistava johtaja kannustaa käsittelemään ongelmat ja löytämään niihin ratkaisut (Yukl 1999, 289). Älyllinen stimulointi saa yksilön mukaan uudistumaan ja kokemaan hallinnan tunteen, kun yhteisellä ideoinnilla ratkaistaan ongelmia. Toisaalta johtajan pyytessä ideoimaan ja haastamaan oletukset yksilö voi alistua ja antaa periksi, jos hänen tietomääränsä asiasta on vähäinen (Avolio & Bass 1995, 204).

Ryhmäkeskeisiä tyylejä edellyttävät luottamus ja suunnan näyttäminen (luottamuksen rakentaminen) ja perustehtävän viestiminen (inspiroiva tapa motivoida). Avoimuus on luottamuksen rakentamista, kun johtaja toimii puheidensa mukaisesti. Inspiroiva tapa motivoida kannustaa uudistumisprosessissa johtajan luodessa innostunutta sekä optimistista ilmapiiriä ympärilleen. Uudistava johtaja luo myös haasteita auttaen yksilöä löytämään toiminnastaan uutta sisältöä ja piirteitä, jotka kannustavat ja lisäävät yksilön mielenkiintoa taitojensa kehittämiseen.

Kohdeorganisaation henkilöstö on pääsääntöisesti työtehtävissään hyvin kokenutta, mutta Rajaniemen (2010, 108–113) mukaan uudistumistilanteet koettelevat ammatillisestikin pätevää henkilöä, jos osaaminen on kehittynyt siilomaiseksi. Organisaationaalinen oppiminen on erityisen tärkeää, koska se parantaa tuloksia ja vähentää riskiä organisaatiossa olevan osaamisen vanhentumisesta (García-Morales, Jiménez-Barriovuevo & Guriérrez-Guriérrez 2012, 1041) sekä vaalii ja ylläpitää moniosaamista (Wang, Tsai & Tsai 2014, 88). Organisaatio säilyy ketteränä ja hallinnan tunne uudistumistilanteissa säilyy.

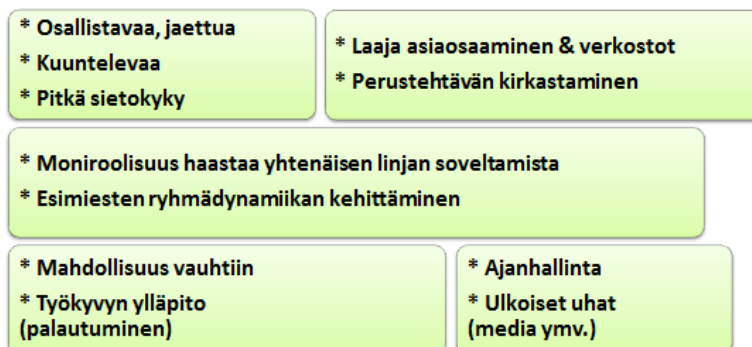
Yksilöä voi olla vaikea saada mukaan uudistumaan, jos näyttää siltä, että uudistumistilanne johtaa tulevaisuuteen, jossa asiantuntijan urasuunnitelmat eivät toteudu. Tällöin uudistavan johtaja ottaa huomioon johdettava yksilönä ja huolehtii oppimis- ja kasvumahdollisuuksien luomisesta sekä hyväksyy yksilölliset erot johtamalla mentoroivasti ja valmentuen (Bass & Avolio 1994, 3–4; Bass & Riggio

2006, 7). Yksilöllinen kohtaaminen saa johdettavan tuntemaan itsensä tärkeäksi ja erityiseksi, ei vain yhdeksi muiden joukossa. Ilman motivaatiota, sitoutumista ja velvollisuuden tunnetta henkilöstö ei ole valmis antamaan kaikkeaan ja tekemään parastaan muutoksen eteen, jolloin muutoksen tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta (Pahkin 2015, 67).

Koska asennoituminen uudistumiseen on yhteydessä yksilön omaan näkemykseensä kyvyistään ja mahdollisuuksistaan (Moilanen 2001, 130), uudet tilanteet voivat joko innostaa (positiivinen tunne) tai ahdistaa ja lamaannuttaa (negatiivinen tunne) kyvyttömyydeksi uudistumisen toteuttamiselle. Inspiroiva tapa motivoida innostaa esimerkillään ja vahvistaa positiivisuuden tunteita. Optimistinen henkilö asettaa itselleen uusia ja entistä vaativampia tavoitteita, jotka kehittävät sekä kykyjä että luovat uskoa tulevaisuuteen (Moilanen 2001, 131). Henkilön osaamisen kehittyessä hän haastaa uudistavan johtajan kehittämään johtajan omia taitojaan edelleen, jotta johtaja voi vastata yksilön uudelle tasolle nousseisiin tarpeisiin (Avolio & Bass 1995, 207).

#### 4.2.2 Uudistava johtajuus

Yksilön ja uudistumisen jälkeen työpajassa siirryttiin käsittelemään johtajuutta. Käytiin läpi uudistavan johtajuuden neljä lohkoa ja niistä keskusteltiin. Tämän jälkeen kohdeorganisaation johtamista pohdittiin hyödyntäen nelikenttäanalyysiä (SWOT). Kollektiivisesti kysyen ja pohtien nykyistä johtamista siitä tehtiin havaintoja, jotka löytyvät kuviosta 25.



KUVIO 25. Havaintoja johtamisesta

Osallistava johtaminen tarkoittaa kohdeorganisaatiossa kykyä ja halua kuunnella henkilöstöä. Henkilöstöä rohkaistaan tekemään kehittämissuhteita. Voidaan osin puhua demokraattisesta johtamisesta, jossa johtaminen syntyy ja kehittyy, kun altistutaan johtamiselle. Osallistavassa johtamisessa johtaja altistaa itsensä kritiikille, koska on avoin palautteelle ja keskustelulle. Arikosken ja Sallisen (2007, 72–74) mukaan uudistuksen toteuttaja pidättäytyy omien ajatusten ja arvojen puhumiselta ja keskittyy aitoon ja läsnä olevaan kuuntelemiseen. Osallistava johtamistapa auttaa myös uudistumisen edistämiseksi, sillä osallistamalla saadaan käyttöön laajempi tietomäärä ja asiantuntijuus.

Jaettu johtajuus näyttäytyy kohdeorganisaation linjaorganisaatiossa, jonka toimialojen linjat läpäisevät kolme prosessia prosessin omistajineen. Organisaatiossa on myös toimialan sisällä toimivia ryhmiä, projekteja ja tiimejä. Jaettu johtajuus on syntynyt erilaisten toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja arvojen ristipaineesta tavoittelemaan menestyksekkästä toimintaa. Vastuun hajauttamisessa on etunsa. Heroisessa johtajuudessa (Yukl 1999, 292–293) yksittäisen johtajan ei tarvitse suorittaa kaikkia välttämättömiä johtajan tehtäviä, vaan tarvitaan ryhmä ihmisiä, jotka toteuttavat ne, sillä ryhmän suoritus on tärkeämpi kuin yksittäisen johtajan johtamisteot.

Jaetulla johtajuudella on organisaatiossa tavoiteltu myös toiminnan avoimuutta ja tiedon kulun ja tiedon luomisen varmistusta. Jaettu johtajuus näkyy avoimena vuorovaikutuksen kulttuurina. Tosin Bassin ja Avolion (1994, 93) mukaan matriisityyppinen organisaatio lisää konflikteja prosessien, tiimien sekä ryhmien johtajien ja linjaorganisaation johtajien välillä, sillä saman johdettavan aika ja roolit ovat rajalliset erilaisten vastuiden ristitilassa. He näkevät ratkaisuna kontrollin säilymiseen linjaorganisaation johtajan yhteydenpidolla niin johdettavaan kuin prosessin, tiimin tai ryhmän johtajaan. Tapa vaatii systemaattisia toimintatapoja ja niiden noudattamista sekä johtajan halua ja mahdollisuutta toiminnan jatkuvaan seurantaan.

Johtajilla on hallussa laaja tietotaito organisaation toimintaa ohjaavista laeista, säännöksistä, asetuksista ja ohjeista. Johtajilla on myös pitkä kokemus viraston tehtävistä ja tämän historian vuoksi syntyneet verkostot. Birasnavin (2014, 1627)



tutkimuksen mukaisesti voidaan todeta, että kohdeorganisaation johtajat kehittävät inhimillistä pääomaa jakamalla osaamistaan sidosryhmille ja hakemalla tietoa sidosryhmiltä. Verkostotoiminnan kautta saatu tieto muuntuu työn ohjaamisen kautta organisaation sisällä henkilöstön osaamispääomaksi. Uudistava johtajuus on keino kehittää organisaation toimintaa suorasti ja epäsuorasti tietojohdamisella, jossa tieto siirtyy johtajalta johdettavalle ja työntekijältä toiselle organisaatiossa olevan tiedonjakamiskulttuurin johdosta. Kohdeorganisaation asiantuntijoilla on osaamista ja mahdollisuus verkostoissa vaikuttamiseen ja jatkuvaan yhteiseen keskusteluun.

Perustehtävän kirkastaminen on mahdollisuus palauttaa toiminta organisaation olemassaolon ytimeen ja keskittyä sen toiminnan oleellisuuksiin, jos työtehtävät olisivat jostain syystä ajautuneet ydintehtävistä epäoleellisuuksiin. Muistutusta olisi hyvä tehdä ajoittain, jotta henkilöstöllä pysyy kirkkaana mielessä organisaation yhteinen tavoite, johon koko viraston toiminta tehtävillään tähtää. Muistuttaminen voi olla henkilö-, työryhmä-, toimiala ja virastotasoista. Mitä pienempään yksikköön viestinnässä mennään, sitä konkreettisemmilla esimerkeillä perustehtävän kirkastaminen voidaan henkilölle selittää. Uudistava johtajuus lähtee ryhmätasolla luottamuksen rakentamisesta, joka käsittää yhteisen vision tunteen luomisen (Avolio & Bass 1995, 203; Beerel 2009, 69). Yksilötasolle siirryttäessä keinona on ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, joka perustuu yksilölliseen vuorovaikutukseen ja jossa käytetään mentoroivaa ja valmentavaa otetta (Bass & Avolio 1994, 3–4; Bass & Riggion 2006, 7; Beerel 2009, 69).

Johtajan pitkä sietokyky voidaan nähdä niin hyvänä johtajuutena kuin kehittämisen kohteena. Kehitettävänä kohteena pitkä sietokyky nähdään havaintojen perusteella silloin, kun johtamiseen liittyy viivyttelyä, päättämättömyyttä ja vastuusta vetäytymistä. Laissez-faire-johtamisena pitkä sietokyky tarkoittaa sitä, että organisaatio alkaa itse luoda toimintatapansa ja tekemään päätökset (Bass & Riggion 2005, 206), jolloin johtaja on käytännössä luopunut vallasta, vaikka hänellä edelleen olisi muodollinen johtoasema. Toisaalta johtamattomuus vaikuttaa positiivisesti työntekijän organisaatioon samaistumiseen, kun taas uudistavan johtajan johdettavat eivät samassa määrin tunteneet yhtäläisyyttä organisaatioon (Humphrey 2012, 261).

Hyvänä ominaisuutena pitkää sietokykyä voidaan nähdä tilanteessa, jossa uudistava johtaja on käyttäytymisen ja toiminnan esimerkkinä arvostaen ja kunnioittaen toisia ihmisiä sekä hyväksyy heidän eroavaisuuksiaan, joka Alimo-Metcalfen ja Alban-Metcalfen (2005, 32) sekä Bassin ja Riggion (2006, 7) mukaan tarkoittaa uudistavan johtajan kykyä hyödyntää erilaisuutta voimavarana. Uudistava johtaja luo vahvasti yhteistä toiminnan suuntaa madaltamalla raja-aitoja yksilöiden ja ryhmien välillä yhteistyön onnistumiseksi. Ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen liittyy myönteinen ihmiskäsitys ja luottamus ihmisen pyrkivän hyvään niin eettisesti kuin moraalisesti.

Moniroolisuus tarkoittaa kohdeorganisaation eri toimialoja ja toimialojen välisien toiminnan näkökulmien ja tavoitteiden yhdistämisen haasteita. Johtajuuden tavat saattavat tällöin näyttäytyä kokonaisuuden näkökulmasta irrallisina ja yhteinen tavoite näyttää pikemmin toimialakohtaiselta kuin koko organisaation yhteiseltä tavoitteelta. Sun ja Anderson (2012, 319–321) näkevät uudistavan johtajuuden toimivan hyvin nimenomaisesti julkisen sektorin organisaatioissa ja monitoimialaisessa yhteistyössä, kun siihen yhdistetään ”*civic capacity*” eli kansalaiskyky, jolla käsitetään yhtenäistä ajattelua, käyttäytymistä ja johtajuutta sekä yhdistäviä rakenteita ja prosesseja.

Esimiesten ryhmädynamiikan kehittäminen on johdon ja johtamisen kehittämistä. Sillä pyritään osaamisen ja johtamistyön vuorovaikutteisuuden kautta vaikuttamaan koko organisaation toimintaan. Dynamiikan vahvistuminen helpottaa yhteistyötä ja yhteisien linjauksien syntymistä ja soveltamista. Simpson ja Beeby (1993) tutkivat organisaatiokulttuurin muutosta julkisella sektorilla ja totesivat, että niin strateginen kehittäminen kuin organisaatiokulttuurin uudistumisen toteuttamiskelpoisuus edellyttävät vahvaa, näkyvää, yhtenäistä ja johdonmukaista ylintä johtoa (Simpson & Beeby 1993, 318).

Uudistumisponnistelut valuvat hukkaan, jos ylin johto ei hyväksy rooliaan näkyvänä itsensä ja johdettaviensa kehittäjänä (Alimo-Metcalf & Alban-Metcalf 2005, 36). Työpajatoiminta todistaa johtajien halua kehittää ja tarttua uudistumisen mahdollisuuksiin.

Mahdollisuus vauhtiin on tulkittavissa niin harkinnaksi toiminnan uudistamisen tarpeista kuin uudistumiseen ryhtymisestä. Muutoksia tehdään harkiten, ei siis niiden itsensä vuoksi, vaan aidosta tarkastelun tarpeesta. Düren (2012, 137–138) näkeekin, että johtajien tulee ennakoida ja nähdä kehityssuuntia sen sijaan, että he vain reagoivat muutoksiin ja ulkoisiin paineisiin. Hän näkee johtajan innovaattorin, edelläkävijän ja muutosjohtajan roolissa. Myös Beerel (2009, 17) on sitä mieltä, että uudistumisen johtamisen tärkeys on merkittävää, sillä johtajien on uskottava uudistumisen jälkeiseen tulevaisuuden kuvaan. Phippsin ja Prieton (2011, 432) mukaan avoimuus kokemuksille tarkoittaa persoonallisuuden piirteissä mielikuvituksellisuutta, uteliaisuutta, taiteellista herkkyyttä ja omaperäisyyttä. Kohdeorganisaation toimintaa ohjaavat lait ja säännökset, joten omaperäisyys lakitulkinnoissa ei ole mahdollista. Taiteelliset vapaudet voisivat johtaa hyvän hallintomenettelyn vastaiseen toimintaan ja kohdeorganisaation toiminnan luotettavuus kärsisi.

Ajanhallinta on digitalisoituneen aikakauden haaste ja mahdollisuus. Työpajassa käytiin läpi mahdollisuus hallita omaa aikaansa jaottelemalla tehtävät niiden tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella esimerkiksi Eisenhowerin päätösmatriisin avulla. Havainnon perusteella matriisin käyttöönotto loisi uuden tavan kohderyhmän tehtävien priorisoimiseksi. Düren (2012, 136) totesi, että esimiehen avoin sähköinen kalenteri siirtää ajanhallinnan osin esimieheltä henkilöstölle, jolloin henkilöstöllä on suuri merkitys esimiehen päivittäisten työtehtävien organisointiin ja ajankäyttöön. Ajanhallinnan keinoksi tutkija ehdottaa tehtävädelegoinnin, jos se kuormitustilanteessa voisi toimia realistisena vaihtoehtona.

Tehtävädelegointia käytetään johdettavan osaamisen kehittämistarkoituksessa (Bass & Avolio 1994, 4; Bass & Riggio 2006, 7) ja se liittyy myös palkitsemiseen. Lisävastuun antaminen kehittää johdettavan osaamista ja pätevöittää uusiin ja entistä vastuullisempiin tehtäviin ehkäisemällä myös tehtäväsiiloutumista. Johtajan tulee kuitenkin huomioida yksilön kantokyky eli työtehtävän vaatima osaaminen ja työtilanne, jotta johdettava ei koe negatiivista stressiä delegoidusta työstä.

Työkyky on henkilön voimavarakokonaisuus, joilla hän vastaa työnsä vaatimuksiin. Työkyvyn ylläpitoon liittyvät fyysinen ja psyykkinen kunto, työolot, osaaminen ja työyhteisön toiminta. Johtaja, kuten muutkin organisaation henkilöt, vastaa itse työkykynsä ylläpidosta. Työstä palautuminen, riittävä lepo ja työssä jaksaminen ovat edellytyksiä työssä jatkamiselle ja hyvälle johtamiselle. Hyvinvoivan johtajan työyhteisö voi yleensä myös hyvin. Nielsenin ja Danielsin (2012, 393–395) tutkimuksen mukaan henkilöillä, jotka pitävät johtajaansa keskimäärin enemmän uudistavana johtajana kuin muu vertailuryhmä, kokevat omaavansa paremmat työolosuhteet ja työhyvinvoinnin kuin muu vertailuryhmä. Jos johdettava saa positiivista yksilöllistä huomiota johtajaltaan, hänen kokemuksensa työn merkityksellisyydestä, sosiaalisesta tuesta, tehtävänkuvasta ja yhteenkuuluvaisuuden tunteesta ovat paremmat kuin uudistavan johtajan ryhmähuomiota saaneilla henkilöillä.

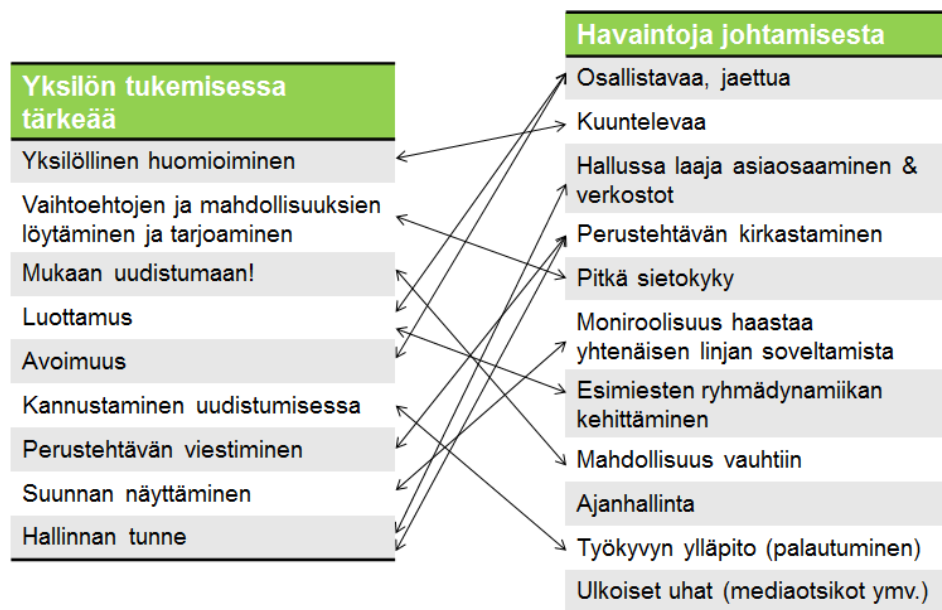
Hyvään työkykyyn vaikuttavat riittävä lepo ja hyvä uni. Pitkäkestoinen ylikuormitus heikentää työkykyä. Kohderyhmän näkemyksen mukaan työn saavutuksista iloitseminen pienentää pitkäkestoisen kuormituksen tunnetta, ainakin hetkellisesti. Uneen liittyen uudistava johtaja lyhyellä tähtäimellä kuormittaa johdettavaansa, mutta Nielsen ja Daniels (2012, 393) näkevät unen laadun ajan myötä muuttuvan hyväksi, koska johdettava mukautuu uudistavan johtajan korkeisiin suoritusvaatimuksiin itsetuntonsa ja itseluottamuksensa kehittymisen johdosta. Kovjanicin, Schuhin ja Jonasin (2013, 550) tutkimuksen mukaan uudistava johtajuus saa aikaan tyytyväisyyttä seuraavissa johdettavan tarpeissa: autonomia sekä pätevyys ja yhteenkuuluvaisuus. Ne puolestaan ennustivat työn imua. Työn imu johtaa parempaan työn laatuun ja määrään sekä tehtävässä pysymiseen. Työn imu vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen työssä innostumisen ja ilon sekä myönteisen tunte- ja motivaatiotilan kautta. Mukaellen Työterveyslaitoksen kuvausta työn imussa oleva henkilö on ahkera, energinen ja tarmokas, syventynyt ja paneutunut työhönsä ja sinnikäs vastoinkäymisissä sekä ylpeä työstään.

Kohdeorganisaation johdon työskentelyyn vaikuttaa julkisena toimijana tehtyjen päätösten ja viraston toiminnan saama mediajulkisuus. Media voi nostaa valokeilaan ennakoimattomasti asioita positiivisesta näkökulmasta tai kritisoiden. Työpajassa pohdittiin, mikä julkisuuteen vaikuttaa ja miten kohdeorganisaatiossa voi-

daan ylipäätään vaikuttaa julkisuuteen. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) tarkoittaa sitä, että lähes mikä tahansa virkamiehen hallussa oleva asiakirja kuuluu julkisuuslain piiriin, jolloin jokaisella on oikeus saada tieto tästä asiakirjasta ja sen sisällöstä. Uudistavasta johtajuudesta ja tiedotusvälineiden suhteista ei ole tehty tutkimusta, joten teorian tuottaminen käytännön rinnalle ei ollut mahdollista. Yleisesti voitiin todeta Bassia ja Riggiota (2006, 104) mukaellen, että uudistava johtaja herättää luottamusta, koska hän viestii organisaation tarkoituksen ja vision sekä toiminnan yhteiskunnallisen tavoitteen, ei hänen henkilökohtaisia intressejään. Lisäksi uudistava johtaja toimii niin moraalisesti kuin eettisesti hyväksyttävällä tavalla lakeja ja asetuksia noudattaen.

#### 4.2.3 Toisen työpajan yhteenveto

Yhteenvetona toisen työpajan tuloksista (kohderyhmän fläppikoosteet, tutkijan havainnot) saatiin yksilön tukemisen ja johtamisen havainnoista tehty verkko (kuvio 26). Kahden eri taulun välillä olevat nuolet kuvaavat vuorovaikutteista toimintaa, joka tapahtuu yksilön ja johtajan välillä.



KUVIO 26. Yhteenvedo työpajan II tuloksista

Yksilö ja johtaja toimivat toisilleen peileinä, jotka välittävät signaaleja, joita kumpikin tulkitsee kokemuksiensa, uskomuksiensa, arvojensa ja keskinäisen luottamuksen pohjalta. Tutkija näki tärkeänä avoimen, keskustelevan ja oppivan organisaatiokulttuurin ylläpitämistä ja kehittämistä edelleen.

Mediajulkisuus vaikuttaa johtajien ajanhallinnan lisäksi myös työssä jaksamiseen ja siitä palautumiseen. Kriittinen julkisuus on arvostelua ja toiminnan kyseenalaistamista, jonka vuoksi johtaja voi kokea samanlaisen tunnevuoristoradan kuin yksilö isoissa muutostilanteissa. Matka vuoristoradalla voi kestää muutamista tunteista kuukausiin riippuen yksilön ominaisuuksista ja siitä, miten tilanne käsitellään ja minkälaista palautetta johtaja tilanteessa saa. Mediahuomio voi olla myös positivistista, jolloin palaute osaltaan innostaa saaden aikaan työn iloa sekä onnistumisen tunteen.

Ajanhallinnalla on kokonaisuutena vaikutus yksilön tarpeiden huomioimiseen. Kun kalenterissa ei ole tilaa ihmisten johtamiselle, jäävät yksilöllisten tarpeiden selvittämiseksi tarvittava aika toteutumatta ja toimenpiteet tekemättä. Johdettava ei tule kokemaan erityisyyttään ja vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä on satunnaista ja prosessien ohjaamaa, jolloin johtaja voi ajautua liian kauas työntekemisen ja -tekijän arjesta. Uudistuminen tarvitsee älyllistä stimulointia, haastamista nykytoimintatavan tarkasteluun ja tähän tarkasteluun kannustamista. Kannustaminen toimii vuorovaikutteisesti niin johtajalta johdettavalle kuin johdettavalta johtajalle. Koko organisaation osaamispotentialin hyödyntäminen ja sen asetteleminen ja kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita on johdolle haaste. Tutkija kannustaa varaamaan tarkasteluun aikaa ja olemaan innovatiivinen uusien mahdollisuuksien löytämiseksi.

Johtajien ei johtajuudessaan tarvitse syleillä koko maailmaa, eikä heitä pidä nostaa jalustalle kaukaa ihailtaviksi tai palvottaviksi idoleiksi. Tämä ei olisikaan aidon uudistavan johtajuuden mukaista toimintaa. Halu johtaa, tahto saavuttaa erinomaisia työtuloksia sekä vastuun ja valtuuksien käyttö eettisesti ja moraalisesti yleisesti hyväksyttävällä ja luotettavalla tavalla ovat jo pitkälle vietyjä avuja kenelle tahansa hallitun uudistumisen edistämisessä työyhteisön erilaiset toimijat huomioiden.

### 4.3 Kolmas työpaja

Kahden ensimmäisen työpajan tulokset vietiin väliarviointiin henkilöstökokoukseen. Kokouksesta saatiin palautetta ja ehdotuksia jatkokehittämiskohteiksi viimeiseen kolmanteen työpajaan. Kokouksessa henkilöt, jotka eivät osallistuneet työpajoihin, antoivat palautetta ja kehittämissuositusten. Yleisesti saadun palautteen perusteella tulokset ja työpajatoiminta nähtiin hyvänä ja monipuolisena organisaation kehittämisenä. Keskusteltiin pitkästä sietokyvystä, ja tutkija tulkitse sen kehittämissuositukseksi, jota käsiteltiin viimeisessä työpajassa työyhteisötaitoina.

Työyhteisötaidot muodostuvat työpaikan yhteisten pelisääntöjen hallinnasta, työturvallisuuslain velvoitteista ja yksilön toiminnasta organisaation hyväksi. Tiivistettynä työyhteisötaidot tarkoittavat reilua ja kohteliaisuutta, aktiivista auttamista, vastuullista toimintaa, yhteistyön edistämistä ja osallistumista vapaaehtoisesti yli velvollisuuksien. (Holopainen, Jalo & Eloranta 2012). Nämä korreloivat uudistavan johtajuuden aikaansaamiin vaikutuksiin johdettavissa.

Uudistava johtaja herättää positiivisuutta, motivaation ja luottamusta, rohkaisee ylittämään asetetut tavoitteet, kannustaa vuorovaikutukseen ja käsittelemään ongelmat sekä kunnioittaa ihmistä yksilönä huomioiden erilaisuudet vahvuuksina. Näillä on yksilön näkökulmasta kollektiivinen vaikutus vastuunkantoon, vuorovaikutustaitojen ja yhteistyökyvyn kehittämiseen, työkyvystä huolehtimiseen, resurssien tehokkaaseen käyttöön, viihtyvyyteen sekä osallistumis- ja muutoshalukkuuteen.

Viimeisessä työpajassa vedettiin yhteen ensimmäisen ja toisen työpajan tulokset sekä käytiin läpi lyhyesti aiempien työpajojen alustukset. Työyhteisötaitojen käsittelyn jälkeen tutkija pyysi kohderyhmältä kunkin omaan näkemykseen pohjautuvaa vapaaehtoista palautetta lomakekyselyllä, joka on liitteenä 1. Kyselyllä selvitettiin toteutuiko johtajaverkon vahvistaminen ja johtajien osaamisen kehittymisen työpajoissa käsitellyistä teorioista.

Lomakekyselyssä käytettiin viisiportaista vastausasteikkoa, jossa 1 tarkoittaa tavoitteen toteutuneen erittäin huonosti ja 5 tavoitteen toteutuneen erittäin hyvin.

Tulos 3 tarkoittaa tavoitteen toteutuneen ei hyvin eikä huonosti. Yhteenvedona kyselyn tuloksista johtajaverkon vahvistuminen (tulos 4,19) toteutui paremmin kuin osaamisen kehittyminen (tulos 3,75) käsitellyistä teorioista. Tulokset ovat esitetty kysymyksittäin taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Lomakekyselyn tulokset

JOHTAJAVERKON VAHVISTAMINEN	Kysymys	Tulos
1. Toteutuiko johtajien keskinäisten suhteiden kehittäminen?	J1	4,25
2. Toteutuiko työajoissa avoin vuoropuhelu?	J2	4,5
3. Toteutuiko työpajoissa erilaisten näkemysten jakaminen?	J3	4,25
4. Toteutuiko työtyytyväisyyden kehittämissuunnitelman tekeminen?	J4	3,75
<b>Johtajaverkon vahvistamisen toteutuminen</b>		<b>4,19</b>

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	Kysymys	Tulos
1. Toteutuiko tiedon saaminen ja ymmärrys yksilön tarpeista muutoksessa?	O1	4
2. Toteutuiko tiedonsaanti johtajuuden terävöittämiseksi?	O2	3,75
3. Toteutuiko riittävä tiedonsaanti uudistavan johtajuuden keinoista?	O3	3,5
<b>Osaamisen kehittymisen toteutuminen</b>		<b>3,75</b>

Johtajaverkon vahvistamisessa toteutui parhaiten avoin vuoropuhelu ja huonoiten työtyytyväisyyden kehittämissuunnitelman tekeminen. Kehittämissuunnitelmaan päätyminen tarkoitti jokaisen osalta ehdotuksien karsimista ja neljän yhteisen kehittämiskohteen sopimista tavoitteineen. Suunnitelma muodostui työpajassa kuitenkin nopeasti, vaikka kohteista syntyi argumentointia puolesta ja vastaan. Tutkijan havaintojen mukaan jaettu päätöksen tekeminen ja konsensus toteutuivat.

Osaamisen kehitymisessä toteutui parhaiten tiedon saaminen yksilön tarpeista muutoksessa ja huonoiten uudistavan johtajuuden keinoista. Tulosta voi perustella sillä, että kysyttäessä, mikä jäi parhaiten mieleen työpajoista, puolet kohderyhmästä vastasi ”vuoristorata”. Vuoristorataa käsiteltiin työpajassa esimerkinomaisesti erilaisissa tilanteissa, ei pelkästään muutostilanteissa yksilön suhtautumisesta muutokseen ja niistä tunteista, mitä vuoristoradan eri vaiheissa esiintyy, vaan yksittäisissä päivittäinkin yllättävästi tapahtuvissa tilanteissa. Ajallisesti vuoristorata oli esillä työpajassa pisimpään yksittäisenä asiana. Uudistavan johtajuuden keinoihin voisi tuloksen perusteella vielä palata, jos se



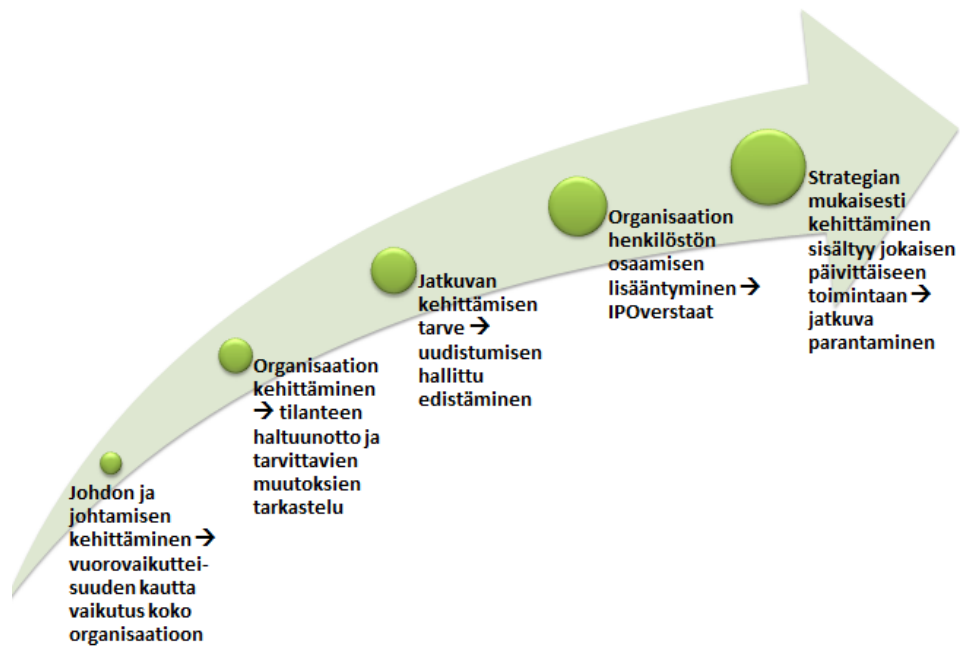
tukisi kohderyhmän kehittymistä ja sille olisi ajallisesti tilaa, esimerkiksi johdon tulevilla työpajoissa.

Vapaassa sanassa parasta työpajoissa oli:

*”Avoin ilmapiiri  
Mahdollisuus keskittyä yhdessä teemaan ja keskustella ja vaihtaa näkemyksiä  
Jäsennelty kokonaisuus  
Hengähdystauko yhteisten teemojen parissa  
Lisäsi luottamusta ja yhteishenkeä  
Hyvä ilmapiiri  
Rakenne toimi, johdatus aiheeseen ja pohdinta yhdessä  
Syntyi avointa keskustelua”.*

Saadun palautteen ja havaintojen perusteella todettiin, että työpajat toimivat mahdollisuutena tarkastella johtamiseen liittyviä asioita rauhassa, sillä siihen ei niinkään aina ole mahdollisuutta hektisellä operatiivisella tasolla. Työpajat antoivat mahdollisuuden strategisen tason johtamiseen eli tilaisuuden ottaa askel taaksepäin päivittäisjohtamisen kiireistä ja suunnitella organisaation toimintaa laajemmalla perspektiivillä. Vapaan sanan perusteella huonoa työpajoissa olisi *”jos työpajat eivät jatku”*.

Kohderyhmän aikaansaamat tulokset ja tekemänsä havainnot itsessään olisivat yksittäin samanlaisen kehittämishankkeen kokoisia ja arvoisia organisaation kehittämiseksi. Työpajojen tulokset viittaavat useisiin organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmiin (kuvio 27).



KUVIO 27. Organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmat tuloksien perusteella

On kuitenkin hyvä pitää mielessä käytettävissä olevat resurssit ja toiminnan suuntaaminen oleelliseen. Uudistaminen on toteutettava hallitusti ja annettava asioiden toteuttamiselle aikaa, eli ettei käy kuten lomakekyselyn vapaassa sanassa ”liian isoa kakkua haukataan”, vaan ”korjataan sen kokoista ja oloista asiaa, mihin voidaan ja pystytään vaikuttamaan”.

#### 4.4 Kehittämisen kohteena olevan uuden toimintamallin kuvaus

Kehittämissuunnitelma työtyytyväisyyden vahvistamiseksi pohjautui ensimmäisessä työpajassa syntyneisiin työtyytyväisyyden kehittämiskohteisiin, jotka esitettiin kuvion 28 ensimmäisessä sarakkeessa. Johtamiseen liittyvissä kahdessa kehittämiskohteessa, johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä sekä töiden yleinen organisointi, uudistava johtajuus ja yksilö muutoksessa -teoriat antoivat työkaluja hallitun uudistumisen edistämiseen. Seuraavassa kahdessa kehittämiskohteessa, tiedon kulku sekä sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri työyhteisössä, kohde-ryhmä teki havaintoja nykyjohtamisesta ja tarkasteli johtamisen näkökulmasta yksilön tarvitsemaa tukea muutostilanteissa.

Teoriatieto uudistavasta johtajuudesta tukee hallittua toiminnan edistämistä. Tehdyt havainnot johtajuudesta ja nykyjohtamisen ilmentymien analysointi mahdollistavat tuloksien hyödyntämisen osaamisen kehittämisessä ja uudistumisprosessin edistämisen vaiheissa. Kohderyhmän käyttöön syntynyt johtamisen nelikenttäanalyysi auttaa hyödyntämään vahvuuksia, joiden varaan voidaan heti rakentaa ja mahdollisuuksiin, jotka voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Kehittämistoimenpiteitä tullaan kohdentamaan heikkouksiin, jotka on välittömästi korjattava sekä uhkiin, jotka täytyy tulevaisuutta suunniteltaessa ottaa huomioon.

Yksilön huomioiminen muutoksessa tarkoittaa niitä asioita, joihin johtamisessa on kiinnitettävä huomiota. Huomioinnit jaettiin myös neljään alueeseen (ratkaisevaa, vaikeaa, helpohkoa, vähemmän tärkeää), joissa erityishuomio on kiinnitettävä ratkaiseviksi eli tärkeiksi listattuihin asioihin. Kohderyhmän vaikeiksi asioiksi listaamiin löydöksiin voidaan luoda toimintaohjeet ja prosessit, joilla vaikeat asiat siirtyvät yksilön huomioimisessa helppoihin asioihin.

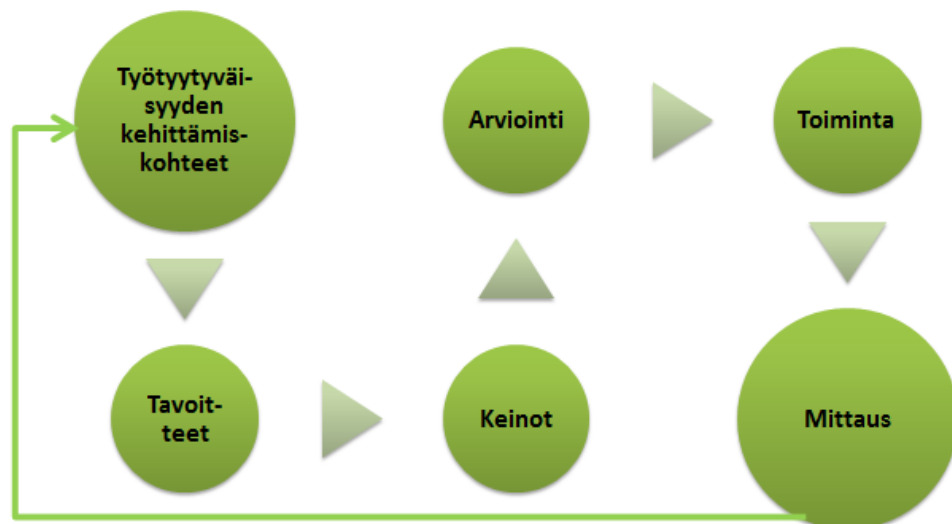
Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnanäyttäjänä	Uudistava johtajuus	Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IC)	Älyllinen stimulointi (IS)	Inspiroiva tapa motivoitua (IM)	Luottamuksen rakentaminen (II)
Johtaminen: töiden yleinen organisointi	Yksilömuutoksessa	Muutosvastarinta (sabotointi, vastustaminen)  Tunne: Pelko, viha, uhma	Vanhasta poisoppiminen (luopuminen, neutraalius)  Tunne: Suru	Uuden oppiminen (hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö, omistautuminen)  Tunne: Ilo	
Tiedon kulku, vuorovaikutus	Yksilön huomioimisessa tärkeää	Yksilöllinen huomioiminen  Vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien löytäminen ja tarjoaminen	Saada mukaan uudistumaan  Hallinnan tunne  Kannustaminen	Perustehtävästä viestiminen  Kannustaminen	Luottamus  Avoimuus  Suunnan näyttäminen
Sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri työyhteisössä	Huomioita johtamisesta	Kuuntelevaa	Perustehtävän kirkastaminen  Mahdollisuus vauhtiin	Perustehtävän kirkastaminen	Osallistavaa  Jaettua  Moniroolisuus haastaa yhtenäisen linjan soveltamista  Esimiesten ryhmädynamiikan kehittäminen

KUVIO 28. Yhteenvedo työpajojen tuloksista

Minkälaisella prosessilla uudistumista lähdetään edistämään? Tuloksia lähdetään tavoittelemaan niin henkilöstön IPO-verstailla kuin johdon työpajoilla. Johdon työpajoissa hyödynnetään henkilöstön verstaiden tuloksia. Toiminta tapahtuu niin strategisella kuin operatiivisella tasolla ja syötteet kulkevat tasojen välillä vuorovaikuttaisesti hyödyntäen olemassa olevia organisaation virallisia yhteistoiminta-

rakenteita, joissa myös arviointi tapahtuu. Toimintaprosessi on esitetty tiivistettynä kuviossa 29. Verstastoimintaan varataan käynnistysvaiheessa erilliset ajat koko henkilöstölle, mutta myöhemmin tavoitteena on kehittämistoiminnan integrointi päivittäiseen työhön kuuluvaksi toiminnaksi organisaation strategian mukaisesti.

Vuorovaikutus edellyttää luottamusta. Uudistava johtajuus vaikuttaa positiivisesti luottamuksen syntyyn organisaation jäsenten välillä. Johtaja toimii tässä esimerkiksi rakentamalla luottamusta suhteessa johdettaviinsa. Braunin, Peusin, Weisweilerin ja Freyn (2013, 279) mukaan esimiehen tehtävänä on vahvistaa avointa keskustelevaa ilmapiiriä, siten että organisaatiossa työskennellään niin kahdenvälisessä toiminnassa kuin ryhmätoiminnassa yhtenä tiiminä esimerkiksi reflektiivisesti tekemällä, analysoimalla, kehittämällä ja testaamalla.



KUVIO 29. Kehittämistoimintaprosessin kuvaus

Kokonaisuudessaan työtyytyväisyyden kehittämissuunnitelma valmistuu henkilöstön IPO-verstaiden toimenpide-ehtotuksien jälkeen. Kehittämistoiminta lisää osaamista (johto, henkilöstö), jonka avulla tapahtuu muutos organisaation toiminnassa. Muut kehittämistoiminnan näkökulmat ovat muutosjohtaminen ja jatkuvan kehittämisen liittäminen päivittäiseen toimintaan.

Kohdeorganisaatiossa ei ole riskiä, että uudistavaa johtajuutta käytettäisiin väärin henkilöstön tarpeet ja näkemykset unohtaen tai sivuuttaen. Kohderyhmä kannustaa itsenäiseen työhön, jota epäaito uudistava johtaja ei käytännössä tee, sillä tällöin hän menettäisi kontrollinsa johdettavan toimiessa itsenäisesti ilman ohjeiden ja neuvojen kysymistä.

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohdinta ja johtopäätökset -kappale on viimeinen kehittämishankkeen kappaleista. Ensimmäisessä kappaleessa 5.1 on hankkeen tuloksien ja prosessin pohdinta ja arviointi. Kappale sisältää arviointia tutkimuksen luotettavuudesta, pätevydestä ja eettisyydestä. Kappale 5.2 pitää sisällään yhteenvedon tutkimuksen tuloksista teoriaviitteineen. Tulokset on esitetty kuvioin. Jatkotutkimusehdotuksia ja -kehittämismahdollisuuksia on pohdittu kappaleessa 5.3 ja kappaleeseen 5.4 on kuvattu tulosten käytettävyys, merkitys ja siirrettävyys. Pohdinta ja johtopäätökset päättyvät kehittämishankkeen merkityksen ja työelämän kehittämissyhteyden luonnehdintaan. Lähteet ja liite löytyvät kappaleen 5.5 jälkeen.

### 5.1 Tulosten ja hankeprosessin pohdinta ja arviointi

Tutkimuksessa käytettiin laadullisia osallistavia menetelmiä, joissa tutkija oli osallistuvana havainnoitsijana työpajoissa, haastatteluissa, keskusteluissa ja kokouksissa. Osallistavat temaattiset työpajat antoivat tutkimuskohteesta keskustelulle sijaa vahvistaen kohderyhmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Avoin vuorovaikutus mahdollisti myös erilaisten näkemysten esittämisen.

Lomakekysely oli puolistrukturoitu kyselylomake, jonka tulokset esitettiin kehittämishankkeessa. Tuloksia kerrottiin suorilla lainauksilla lomakkeen vapaan sanan teksteistä tutkimustuloksien luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tarkoitukset toteutuivat saamalla vastaukset kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Lomakekyselyllä saatiin vastaukset hankkeen kahden muun tavoitteen toteutumisen tuloksiksi. Käytetyt menetelmät mittasivat hankkeen kanalta oleellisia asioita ja tutkimuksen vaiheet tukivat prosessin etenemistä.

Työpajat koostettiin siten, että ensimmäinen paja käsitteli esimiestyötä, johon yhdistettiin työtyytyväisyyden kehittämissuunnitelman tekeminen, koska esimies vastaa asioiden, hallinnon ja prosessien johtamisesta. Toinen työpaja käsitteli ih-

misten johtamista uudistavan johtajuuden ja yksilö muutoksessa -teorioiden kautta. Kolmas työpaja yhdisti edelliset pajat ja pajassa täytettiin lomakekysely itsearviointiksi johtajaverkon vahvistumisesta ja osaamisen kehittymisestä. Kyselyn vapaassa sanassa pajoista oli annettu kommentti ”*jäsennelty kokonaisuus*”, jonka voidaan nähdä tukevan ajatusta hankkeen hyvästä juoksutuksesta. Pajoja ennen, niiden välissä ja jälkeen tapahtuneet tutkimuksen vaiheet tukivat hankkeen tavoitteisiin pääsemistä palautteen ja kehittämisehdotuksien johdosta. Havaintoja, tutkimusmateriaalia sekä ajatuksia kehittämistoiminnaksi syntyi hankeprosessissa paljon. Tähän tutkimusraporttiin sisältyy tutkimushankkeen kysymysten selvittämisen kannalta tarpeellinen aineisto.

Toimintatutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tutkimukselliseen kehittämiseen (Metsämuuronen 2005, 217; Kananen 2012, 38). Osallistuvan tutkimuksen haasteena on tutkijan aktiivinen osallistuminen prosessiin, jossa tutkija sekä osallistuu että pyrkii havainnoimaan ja tekemään johtopäätöksiä. Tutkijan kokemukset, arvot ja osaaminen sekä kohdeorganisaatiossa sisällä olo vaikuttivat tulosten tulkintaan. Tämä on osallistuvissa menetelmissä rajoituksena ja se vaikutti myös tulosten tulkintaan, ei pelkästään tutkijan osalta, vaan myös kokousten, keskusteluiden ja haastatteluiden kohteena olevien osalta. Heillä on oma historia, näkemykset ja tiedot, joiden pohjalta he tekevät asioista omia tulkintojaan, ja joista tutkija jälleen teki havaintoja tutkimukseen. Siksi havainnot ovat vain kohdeorganisaation ja vain tutkimushetken tuloksia.

Viimeinen tutkimuskysymys oli ”*Mitä nykytilan johtamisen havainnoista voidaan liittää uudistavaan johtajuuteen hallitun uudistumisen edistämiseksi?*”. Tähän kysymykseen saatiin 12 havaintoa, joista viidelle havainnolle (pitkä sietokyky, laaja asiaosaaminen ja verkostot, ajanhallinta, työkyvyn ylläpito ja ulkoiset uhat) ei löytynyt hankkeen lyhyenä toteuttamisaikana aiempien uudistavan johtajuuden tutkimuksista selittäviä tuloksia.

Yleisen periaatteen mukaan työtyytyväisyyden tulokset käsitellään mahdollisimman pian tuloksien valmistuttua. VMBaron suositus on noin kolmen viikon sisällä kyselyn päättymisestä. Tulosten perusteella käynnistyvä kehittämistoiminta riippuu organisaation aiemmista tavoista. Uutena työntekijänä aiempi tapa ei ollut



tuttu, joten hankkeella kokeillaan kenties uudenlaista tapaa vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Hanke suoritettiin oikea-aikaisesti, sillä organisaatiolla oli vielä yli puolet vuodesta aikaa kehittää toimintaa ennen vuoden 2015 mittausta. Toisaalta mittauksia tapahtuu säännöllisesti kerran vuodessa, jolloin oleellisempaa oli, että hankkeen johdosta kehittäminen integroituisi päivittäiseen työhön sisältyväksi jatkuvaksi toiminnaksi. Eduskuntavaalit olivat huhtikuussa 2015. Uuden hallituksen johdosta voi kohdeorganisaation toimintaan kohdistua uudistamisnäkemystä, joten hanke valmistui ajantasaisesti ennen uutta hallitusohjelmaa.

Työtyytyväisyyden kehittämiskohteiden valinta syntyi osallistujien ryhmätyön tuloksena. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli kohderyhmän tuottaman yksilön huomioimisen ja johtajuuden havaintojen kuvaaminen, voi joku toinen tehdä tuloksista erilaisia johtopäätöksiä poimien aiemmista tehdyistä tutkimuksista perusteita, jotka tukevat hänen näkemyksiään ja kokemuksiaan. Samalla tavoin toinen kohderyhmä toisena ajankohtana samalla tutkimusasetelmalla saisi todennäköisesti erilaiset tulokset.

Yksilön huomioiminen muutoksessa -tulokset olivat vertailukelpoisia aiempiin muutoksesta tehtyihin tutkimuksiin. Uudistavan johtajuuden osalta ei ollut mahdollista verrata tuloksia, sillä juuri vastaavaa tutkimusta ei ollut aiemmin tehty. Yksittäiset havainnot uudistavan johtajuuden ominaisuuksista olivat selitettävissä hankkeen teoriassa esitettyjen aiempien tutkimuksien tuloksilla.

Tulosten tulkinnan luotettavuutta lisättiin siten, että kootut ensimmäisen ja toisen työpajan tulokset kohderyhmä sai itse kommentoida kunkin työpajan alussa. Kohderyhmältä tiedusteltiin, olivatko tulokset kirjattu oikein ja olivatko ne edelleen voimassaolevia, jos johtajien näkemys työpajojen välillä olisi muuttunut. Kolmannessa työpajassa vielä palattiin ensimmäiseen ja toiseen työpajaan ja niiden tuloksiin. Tulokset hyväksyttiin oikein kirjatuiksi ja näkemykset eivät olleet muuttuneet.

Kohderyhmälle oli haasteellista löytää kolme työpaja-aikaa, jolloin kaikki olisivat käytettävissä yhtä pitkän ajan itse tutkimuskohteessa. Haasteesta johtuen työpajojen käynnistämistä siirrettiin tammikuulta helmikuulle ja prosessin aikana toista ja

kolmatta työpaja-aikaa muutettiin organisaation ulkopuolelta lyhyellä varoitusaajalla tulleiden muiden työtehtävien vuoksi. Jos laadulliset tutkimusmenetelmät eivät olisi järjestyneet toteutuneella aikataululla, kehittämishankkeen tutkimusstrategia ja -sisältö olisivat voineet olla täysin toisenlaiset erilaisten reunaehtojen vuoksi.

Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232–233). Laadullisen kehittämishankkeen luotettavuuden lisäämiseksi pyrittiin tarkasti kuvaamaan tutkimuksen toteuttamisen vaiheet, käytetyt menetelmät ja kirjaamaan tulokset tarkasti selittäen niitä aiemmilla tutkimustuloksilla. Työpajoissa syntyneiden tuloksien jäsentelyanalyysille ei ollut tarvetta, sillä kohderyhmä tuotti itse valmiiksi luokittelemansa ja hyväksymänsä näkemyksen, joka työpajan jälkeen siirrettiin sellaisenaan hankkeen tulokseksi.

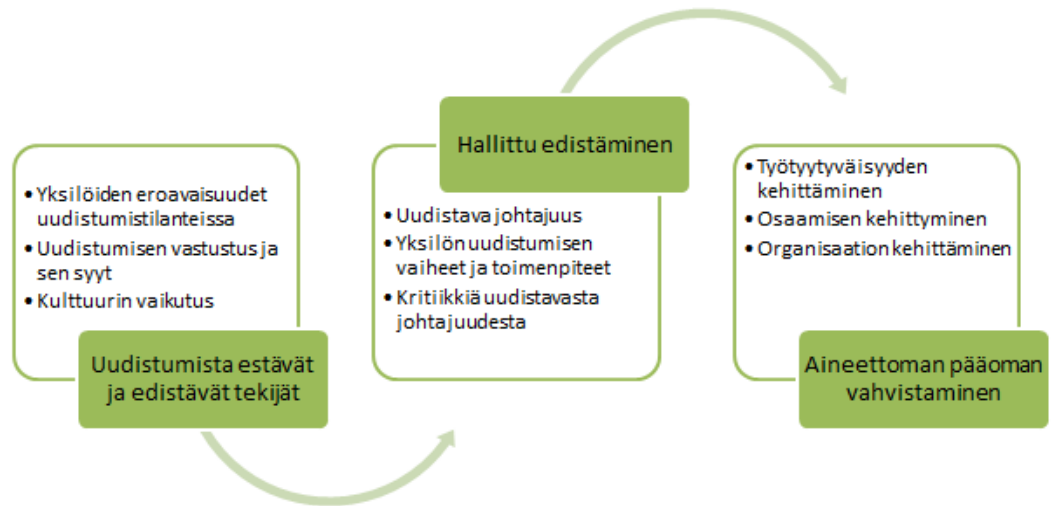
Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus, aikaisempien tutkimuksien kunnioitus, hyvän hallintokäytännön noudattaminen sekä ihmisarvon kunnioittaminen ja plagioinnista kieltäytyminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–27). Kehittämishankkeen toteuttamiseen ei liittynyt rahoitussidonnaisuuksia. Tutkimusryhmää ei ollut, vaan tutkimuksen toteutti yksi henkilö, joka huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen raportoi hankkeen toteuttamisen kuvaamalla yksityiskohtaisesti vaiheet, menetelmät ja tulokset. Tuloksia verrattiin aiempien aihealueen tutkimustuloksiin, mutta tekstiä ei kopioitu. Suorat lainaukset kursivoitiin, jotta ne erottuvat selvästi muusta tekstistä lainauksiksi.

Tuloksia tarkasteltiin kriittisesti ja kerrottiin avoimesti tutkimuksessa tehdyistä valinnoista muun muassa yksityisyyden suojaamiseksi. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja koska kaikki kohderyhmän jäsenet olivat aikuisia, he olivat myös päteviä arvioimaan suostumuksensa mukanaoloon. Ennen työpajojen alkua oli kaikille kohderyhmän jäsenille lähetetty sähköpostilla tieto työpajoista ajankohtineen ja sisältöineen. Työpajoissa osallistaviin menetelmiin ja lomaketyökaluun vastaaminen oli vapaaehtoista.

Tutkimuksessa syntyneitä aineistoja oli sekä paperisessa että sähköisessä muodossa. Tietokoneella oleva materiaali syntyi tutkimuksen tuloksien käsittelemiseksi ja se oli samanlaista kuin tässä raportissa. Paperimuodossa ollut materiaali (fläpiti) säilytetään kohdeorganisaation tiloissa jatkokehittämistoimintaa varten. Kaikki muu hanketta varten kerätty ja syntynyt tulosaineisto hävitetään hankkeen päättymisen jälkeen tietosuojasyistä.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma työtyytyväisyyden vahvistamiseksi. Toinen tavoite oli johtajaverkon vahvistaminen ja kolmas tavoite johtajien osaamisen kehittyminen johtamisen ja johtajuuden osalta. Tavoitteisiin päästiin toimintatutkimuksella kvalitatiivisin menetelmin: työpajat, osallistuva havainnointi, omat muistiinpanot, haastattelut, keskustelut, puolistrukturoitu lomakekysely sekä työpaikka- ja henkilöstökokoukset. Valittuihin menetelmiin vaikuttivat käytettävissä oleva aika, valittu pieni kohdejoukko, kehittämishankkeen luonne ja sen tavoitteet. Aineiston valinta (kuviokuva 30) perustui inhimillisen pääoman vahvistamisen -tavoitteeseen eli osaamisen lisäämiseen, johtamisen kehittämiseen ja työtyytyväisyyden parantamiseen. Jotta muutokset tapahtuisivat hallitusti, tulee tietoa lisätä johtamisesta ja johtajuudesta sekä lisätä osaamista ymmärryksellä yksilöiden eroavaisuuksista muutostilanteissa ja yksilöiden muutosvalmiudesta.



KUVIO 30. Aineiston valinnan kuvaus

Toimintatutkimus toteutettiin viiden kuukauden aikana vuosien 2014–2015 vaihteessa, jolloin myös empiirinen aineisto kerättiin kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimus jaettiin neljään eri vaiheeseen: valmisteluvaihe, toinen vaihe (työtyytyväisyyden kehittämiskohteet), kolmas vaihe (yksilö, muutos ja uudistava johtajuus) ja neljäs vaihe, johon sisältyivät viimeinen työpaja ja lomakekysely kehittämishankkeen kahden muun tavoitteen saavuttamisen selvittämiseksi. Toimintatutkimuksen vaiheet kuvattiin yksityiskohtaisesti luvussa 3.1. Valitut tutkimusmenetelmät toimivat hyvin tulosten saavuttamisessa.

Kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen saatiin vastaukset. Ne ovat esitelty seuraavaksi tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäinen kysymys oli:

#### 1. Millainen on työtyytyväisyyden vahvistamisen suunnitelma?

Työtyytyväisyyden vahvistamisen kehittämissuunnitelma koostuu johtamisen, tiedon kulun sekä työilmapiirin ja yhteistyön kehittämisen osa-alueista (suunnitelma), jolle asetettiin numeeriset tavoitteet, joiden saavuttamista mitataan seuraavassa VMBaro-kyselyssä loppuvuonna 2015 (mittaus). Toiminnan arviointi tapahtuu johtajien toimesta työntekijöiden verstoiminnassaan kehittämien suunnitelmien osalta niiden valmistuttua kesällä 2015 (keino ja arviointi). Työntekijät valtuutettiin organisoitumaan ja löytämään keinot tavoitteiden saavuttami-

seksi (ihmiset). Yksityiskohtainen suunnitelma kuvattiin luvussa 4.4. Vastaus tutkimuskysymykseen on johtajien osoittamat kohteet ja tavoitteet kehittämistoiminnalle, sillä valittujen kohteiden kehittämisen nähdään heijastuvan positiivisesti myös muihin VMBaro-kyselyn mittausalueisiin. Henkilöstön valtuuttaminen tyytyväisyyden vahvistamiseen antaa heille aidosti mahdollisuuden vaikuttaa uudistumiseen ja sen toteutustapoihin.

Johtamiseen liittyvä töiden yleinen organisointi on kehittämiskohteena todennäköisesti pitkän ajan vaativa prosessi, sillä töiden järjestelyyn liittyy yleisesti organisaation perustehtävien suorittaminen, niihin käytettävissä olevat resurssit ja resurssien laatu. Laadun kehittämiseksi saatetaan tarvita kehittämismuotoja, joita kohdeorganisaatiossa ei vielä ole käytössä. Organisaatioiden prosessit toimivat pääsääntöisesti tasalaatuisesti silloin, kun henkilöiden osaaminen ja työn haasteet ovat tasapainossa.

## 2. Miten yksilö otetaan huomioon hallitussa uudistumisessa?

Yksilö otetaan huomioon hallitussa uudistumisessa huomioimalla hänet yksilöllisesti, löytämällä ja tarjoamalla hänelle sopivia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia sekä saamalla hänet mukaan uudistumisprosessiin. Tärkeää on ottaa huomioon myös luottamus, avoimuus ja hallinnan tunne sekä kannustaminen että perustehtävästä viestiminen ja suunnan näyttäminen. Kaikki kohderyhmän tärkeäksi tunnistamat asiat liittyvät eri muutoksen vaiheissa huomioitaviin asioihin, jotka on esitetty kuviossa 31 yhdistettynä teoriaan siten, että uudistava johtajuus -teoria jaettiin sen neljään lohkoon, joista ensimmäisinä kaksi yksilökeskeistä tyyliä ja sen jälkeen kaksi ryhmäkeskeistä tyyliä.

Tämän jälkeen taulukkoon sijoitettiin yksilön muutokseen sitoutumisen, muutoksen vaiheet ja yksilön tunteet muutoksessa ja luokiteltiin kehittämishankkeen tämän vaiheen tulokset edellä mainittuihin alueisiin. Yksilö muutoksessa -teoria pohjautui Arikosken ja Sallisen (2007, 57–80) muutosvaiheiden kuvaukseen. Kohderyhmällä oli selvä näkemys yksilön tarvitsemasta tuesta muutosprosessissa.

Uudistava johtajuus	Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IC)	Älyllinen stimulointi (IS)	Inspiroiva tapa motivoida (IM)	Luottamuksen rakentaminen (II)
Yksilömuutoksessa	Muutosvastarinta (sabotointi, vastustaminen)  Tunne: Pelko, viha, uhma	Vanhasta poisoppiminen (luopuminen, neutraalius)  Tunne: Suru	Uuden oppiminen (hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö, omistautuminen)  Tunne: Ilo	
Yksilön huomioimisessa tärkeää	Yksilöllinen huomioiminen  Vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien löytäminen ja tarjoaminen	Saada mukaan uudistumaan  Hallinnan tunne  Kannustaminen	Perustehtävästä viestiminen  Kannustaminen	Luottamus  Avoimuus  Suunnan näyttäminen

KUVIO 31. Yksilön uudistumistilanteessa huomioitavat tärkeät tekijät johtamisen näkökulmasta

### 3. Mitä nykytilan johtamisen havainnoista voidaan liittää uudistavaan johtajuuteen hallitun uudistumisen edistämiseksi?

Nykytilan johtamisen 12 havaintoa sisälsivät asioita, joista seitsemän oli suoraan tulkittavissa uudistavan johtajuuden ominaisuuksiksi. Näitä hallitun uudistumisen edistämiseksi tarvittavia uudistavan johtajuuden ominaisuuksia ovat: esimiesten ryhmädynamiikka, kuunteleva, suunnan näyttävä (visio) ja perustehtävästä viestivä sekä uudistamiseen kykenevä johtaminen. Lisäksi moniroolisuus, jaettu ja osallistava johtaminen sijoittuvat uudistavan johtajuuden luottamuksen rakentamisen lohkolle. Kuviossa 32 on esitetty edellisen vaiheen tuloksien lisäksi huomiot johtamisesta.

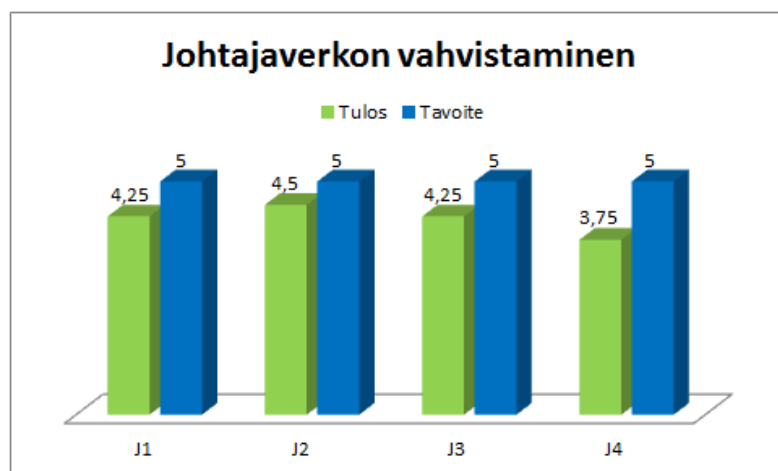
Uudistava johtajuus	Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IC)	Älyllinen stimulointi (IS)	Inspiroiva tapa motivoitua (IM)	Luottamuksen rakentaminen (II)
Yksilömuutoksessa	Muutosvastarinta (sabotointi, vastustaminen)  Tunne: Pelko, viha, uhma	Vanhasta poisoppiminen (luopuminen, neutraalius)  Tunne: Suru	Uuden oppiminen (hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö, omistautuminen)  Tunne: Ilo	
Yksilön huomioimisessa tärkeää	Yksilöllinen huomioiminen  Vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien löytäminen ja tarjoaminen	Saada mukaan uudistumaan  Hallinnan tunne  Kannustaminen	Perustehtävästä viestiminen  Kannustaminen	Luottamus  Avoimuus  Suunnan näyttäminen
Huomioita johtamisesta	Kuuntelevaa	Perustehtävän kirkastaminen  Mahdollisuus vauhtiin	Perustehtävän kirkastaminen	Osallistavaa  Jaettua  Moniroolisuus haastaa yhteinäisen linjan soveltamista  Esimiesten ryhmädynamiikan kehittäminen

KUVIO 32. Yksilön uudistumistilanteessa huomioitavat tärkeät tekijät johtamisen näkökulmasta ja huomiot johtamisesta

Tuloksien perusteella voidaan nähdä yksilön huomioiden kohdalla niiden jakautuvan tasaisesti jokaiselle yksilö muutoksessa -vaiheelle. Johtajilla näyttää tulosten perusteella olevan hyvä käsitys yksilön huomioimisesta muutoksen eri vaiheissa hallitun uudistumisen edistämiseksi. Johtamisen havaintojen määrällisen osuman perusteella kohderyhmän tulisi vahvistaa ryhmäkeskeisiä uudistavan johtajuuden tyylejä. Tämä tarkoittaa näkyvää ja yhtenäistä johtajuutta, kollektiivista viestintää sekä vuorovaikutuksen ja osaamisen lisäämistä ryhmien ja henkilöiden välillä organisaation yhteisen suunnan ja tavoitteen saavuttamiseksi yhteistyöllä.

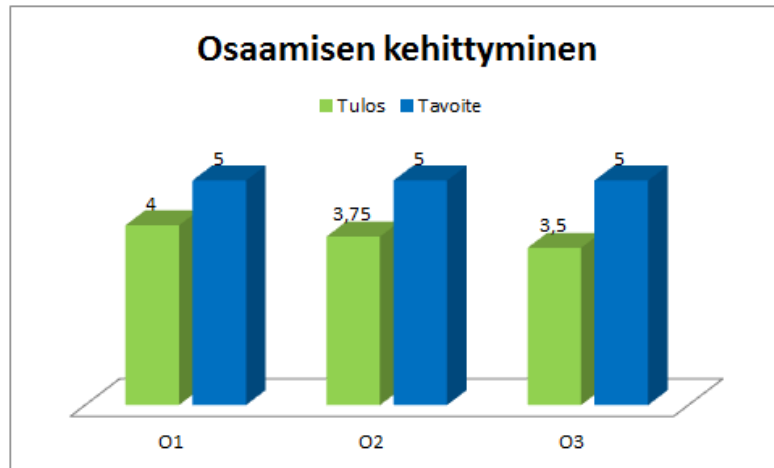
Uutena tutkimustuloksena kehittämishankkeen tulokset osoittivat, että uudistavan johtajuuden kaikki neljä lohkoa voidaan käsittää uudistumisprosessia tukeviksi, vaikka Michel, Lyons ja Cho (2011) listasivat tutkimuksensa perusteella muutos-orientoituneiksi lohkoiksi vain luottamuksen rakentamisen ja älyllisen stimuloimisen.

Kehittämishankkeen kahden muun tavoitteen saavuttaminen, johtajaverkon vahvistaminen ja johtajien osaamisen kehittyminen, selvitettiin lomakekyselyllä. Johtajaverkon vahvistaminen toteutui paremmin kuin osaamisen kehittyminen. Lomakekyselyn tulokset esitettiin kysymyksittäin asteikolla 1-5. Johtajaverkon vahvistamista kysyttiin neljällä kysymyksellä (J1-J4). Verkon vahvistaminen toteutui hyvin tulosten keskiarvon ollessa 4,19 (kuvio 33). Osaamisen kehittymiseen liittyi kolme kysymystä (O1-O3) ja kehittyminen toteutui lähes hyvin keskiarvolla 3,75 (kuvio 34).



KUVIO 33. Johtajaverkon vahvistaminen -tulokset





KUVIO 34. Osaamisen kehittyminen -tulokset

Tutkijalla ei ollut hankeprosessin alkaessa tai sen edetessä odotuksia tutkimustuloksista. Vaikka tutkimus oli kuvaileva, tutkija ei lähtenyt selvittämään tai arvioimaan kohderyhmän motiiveja tai heidän aikaisempia kokemuksiaan, jotka vaikuttivat tässä tutkimuksessa syntyneisiin tuloksiin. Tulevaisuustutkimus olisi edellyttänyt historiaan tutustumista, mutta näkökulma tutkimukseen oli uusi kohdeorganisaation työntekijä. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut itse kohderyhmän tutkiminen, vaan kohderyhmän tuottaman kehittämissuunnitelman, yksilön huomiointien ja johtajuuden havaintojen kuvaaminen. Tulokset tallennettiin sellaisina kuin ne tutkimustilanteessa olivat. Laadullisen tutkimuksen ongelmana tutkija piti kohderyhmän pienestä koosta johtuen rajoitteisuutta havaintojen julkituontiin yksittäisen tutkimusryhmän jäsenen tunnistamisen suojaamiseksi. Asia ratkaistiin siten, että tutkija kirjoitti kehittämishankkeen tuloksissa työpajassa käsitellyt asiat ja enemmistön näkemys kirjattiin tutkimustulokseksi.

Ensimmäisenä odottamattomana tuloksena todettiin teorioiden ja hankkeen tuloksien selvä yhdistettävyyttä sekä valittujen tutkimusmenetelmien toimivuus tavoitteiden saavuttamisessa. Osaamisen kehittämisen osalta työpajoja olisi pitänyt olla useampi tai niiden olisi pitänyt olla kestoiltaan pidempiä, jotta käsiteltäviin aiheisiin olisi voinut mennä syvemmin.

Toisena odottamattomana tuloksena todettiin tutkimuksen saama hyvä vastaanotto. Kohderyhmä oli mukana aktiivisesti koko tutkimuksen ajan ja koko organisaatio suhtautui uudistamistoimintaan positiivisesti. Tästä ennakoiden uudistumis- ja kehittämistyö tulee jatkumaan kohdeorganisaatiossa tavoitteellisenä tämän hankkeen jälkeenkin.

### 5.3 Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Tutkija suosittelee, että tulevissa henkilöstön IPO-verstaissa luotaisiin kohdeorganisaation työyhteisötaitojen huoneentaulu. Taulu toisi näkyväksi ja vahvistaisi yhteisesti hyväksytyjä tapoja toimia organisaatiossa ja kehittäisi sisäistä yhteistyötä ja ilmapiiriä yhteisenä pelisääntötauluna. Marinova, Van Dyne ja Moon (2015, 79) näkevätkin, että ottamalla vastuun työyhteisötaidoista yksilö osoittaa olevansa älyllisesti stimuloiva. Tutkija ehdottaa myös panostamista yhtenäistävään toimintaan, joka vahvistaa yhteenkuuluvaisuuden me-henkeä (Sun & Anderson 2012, 319–321 *civic capacity*).

Johdolle suositellaan ajanvarausta kalentereista säännöllisiin strategiakehittämispajoihin, jotka hankkeen perusteellakin nähtiin tarpeellisiksi. Abrell-Vogel ja Rowold (2014, 916) näkevät tärkeänä, että uudistumistyöpajoja ja koulutuksia järjestetään ensisijaisesti johtajille, jotka vastaavat uudistumisprosessin päätöksistä. Organisaation kehittäminen kokonaisuutena on tärkeää, ei pelkästään vain prosessien kehittämisen näkökulmasta, vaan myös oppimisen mahdollistajana.

Tutkija suosittelee esimieskoulutukseksi toiminnallista johtamiskoulutusta, joka sisältää minä-sinä-me-näkökulmat lähtökohtana itsetuntemus. Braun, Peus, Weisweiler ja Frey (2013, 279) kannustavat kehittämään esimieskoulutuksen, joka mahdollistaa uudistavan johtajuuden käyttöönoton niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Bassin (1990, 27) mukaan uudistavaa johtajuutta voidaan oppia ja sen pitäisi olla johtajakoulutuksen ja -kehittämisen sisältönä kaikilla organisaation tasoilla oleville johtajille. Koulutusta voisikin laajentaa kattamaan laajemmin kohdeorganisaation henkilöitä, jolloin saataisiin laajalla rintamalla madallettua raja-aitoja eri tiimien ja toimialojen välillä sisäisen yhteistyön kehittämiseksi.

Jotta johtaminen kehittyisi yhteistyötahojen palautteen myötä, tutkija ehdottaa johtamisen laadun ja johtamistavan arvioinniksi esimerkiksi 360-johtamispalautteen toteuttamisen. Alimo-Metcalfen ja Alban-Metcalfen (2005, 33) mukaan esimiehen on tärkeää saada palautetta niin toisilta esimiehiltä kuin hänen omalta esimieheltään. Edellä mainittujen lisäksi palautearviointit voisi pyytää myös johdettavilta ja muilta tärkeimmiltä yhteistyökumppaneilta. Uudistavan johtajuuden ominaisuuksien mittaaminen on mahdollista MLQ-kyselyllä (Multifactor Leadership Questionnaire), jolla saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää johtajan urakehityksen, valmennuksen ja mentoroinnin suunnittelussa (Bass 1990, 26).

Organisaatiotarkastelu käynnistyy tulossopimuksen tavoitteiden mukaisesti vuonna 2015. Tutkija suosittelee tarkastelun tehtävän innovatiivisesti ottaen huomioon myös tässä kehittämishankkeessa tehdyt havainnot niin johtamisesta kuin yksilön huomioimisesta muutoksessa. Hankkeen tuloksia suositellaan käytettäväksi yhtenä lähdemateriaalina organisaation kehittämisessä.

Kehittämiskohteena voisi olla uudistavan johtajuuden ominaisuuksien huomioon ottaminen Braunin, Peusin, Weisweilerin ja Freyn (2013, 279) suosituksen mukaisesti rekrytoinneissa ja organisaation tekemissä nimittämisissä vaativiin ja tärkeisiin tehtäviin. Tätä varten olisi kehitettävä matriisi, jolla painotettuja ominaisuuksia voitaisiin hakijoista selvittää. Bass (1990, 26) listaa esimerkinomaisesti mitattaviksi ominaisuuksiksi energian, itseluottamuksen, päättäväisyyden, älyn ja verbaalisen lahjakkuuden (luottamuksen rakentaminen). Valmennustaidot, viestintätavat ja -taidot sekä halukkuus delegointiin liittyvät ihmisen yksilöllisen kohtaamisen ominaisuuksiin. Älyllisen stimuloinnin ominaisuuksia ovat luovuus ja matemaattisuus, joita voitaisiin testata erilaisilla älykkyystesteillä.

Digitalisoituminen tarkoittaa myös virtuaalisten oppimismahdollisuuksien hyödyntämistä. Siewiorekin, Gegenfurtnerin, Lainemaan, Saarisen ja Lehtisen (2013) tutkimuksen tuloksien perusteella voisi tutustua tietokonesimulaatiopelin käyttömahdollisuuksiin johtamiskoulutuksessa.

Mielenkiintoista olisi tutkia, miten kohderyhmä kokisi työpajatoiminnan vaikuttavuuden toiminnassaan vuoden päästä johtajaverkon ja osaamisen kehittymisen osalta. Toinen kehittämistoiminnan vaikuttavuuteen liittyvä tutkimuskohde olisi niin IPO-verstaiden kuin johdon työpajatoiminnan merkitys VMBaro 2015 mittauksen tuloksissa. Tuloksista pystyttäisiin päättämään, olivatko valitut menetelmät tehokkaita organisaation kehittämisessä. Kolmantena tutkimusaiheena julkisen toimijan näkökulmasta näkisin uudistavan johtajuuden ja sosiaalisen median välisen suhteen avaamisen eli tutkia, miten uudistava johtaja hoitaa mediasuhteita. Tämä tutkimus antaisi merkittävää tietoa koko valtiotyöyhteisölle mediasuhteiden hoitoon. Julkiset organisaatiot kun eroavat toiminnaltaan usein merkittävästi yritysten toimintaan verrattuna. Bozemanin ja Bretschneiderin (1994) ja Boynen (2002) mukaan julkinen toimija eroaa yksityisestä toimijasta kilpailullisessa asemassa, sisäisessä byrokratiassa, poliittisessa vaikutusvallassa ja toiminnan julkisessa tarkastelussa (Barth-Farkas & Vera 2014, 223).

#### 5.4 Tulosten käytettävyys, merkitys ja siirrettävyys

Kehitetäänkö asiaa, jota ei voida mitata? Jos ei voida mitata, miten sitä johdetaan? Jos sitä ei johdeta, voidaanko sitä kehittää? Olisiko helpompi mennä kuten ennenkin, sillä helposti luullaan tiedettävän, miten asian laita on.

Hankkeen toteuttamisen jälkeen ei tarvitse enää luulla, vaan nyt tiedetään, miten työtyytyväisyyttä lähdetään kehittämään, miten yksilöä tuetaan muutoksessa ja mitä uudistavan johtajuuden ominaisuuksia hallitun uudistumisen edistämiseksi kohdeorganisaatiossa on käytettävissä. Tämän lisäksi tiedetään, että johdon työpajat vahvistavat johtajaverkkoa ja toimivat osaamisen kehittämisessä. Yhdellä hankkeella saatiin laajasti tietoa organisaation kehittämisen eri näkökulmiin niin johto- kuin henkilötasolla. Tunnistamalla olemassa olevia asioita, niitä voidaan kehittää. Tuloksia tullaan käyttämään henkilöstön IPO-verstaissa, johdon työpajoissa, osaamisen kehittämisessä ja muutosjohtamisessa.

Tuloksien merkitystä tarkastellaan kysymyksen ”miten” kautta. Jos työtyytyväisyyden kehittämiskohteita ei olisi määritelty, miten olisi voitu vakuuttua toimin-

nan tavoitteellisuudesta. Jos ei tiedetä yksilön tukemisesta muutoksessa, miten uudistumista edistetään hallitusti. Jos ei tiedetä hallitun uudistumisen edistämiseksi johtajuuden keinoja, miten johtajat voivat johtaa ja kehittää osaamispääomaa ja toimintaa.

Vaikuttavuus on tiedon lisääntymistä. Johdon osaamisen kehittymisen tulos oli 3,75 asteikolla 1–5. Vaikuttavuutta voidaan pitää hyvänä suhteellisen lyhyistä alustusosuuksista huolimatta. Kollektiivinen tieto lisääntyi myös yksilön ja johtajuuden piirteistä. Havaintojen perusteella selkein vaikuttavuus työpajoilla oli menetelmänä johdolle strategiatason toiminnan kehittämisessä. Tulokset olivat vaikuttavia organisaation erilaisissa kehittämisen näkökulmissa, jolloin tulosten vaikuttavuus koskee koko henkilöstöä.

Tulosten yleistettävyyttä voidaan laadullisessa tutkimuksessa pitää myös tulosten siirrettävyytenä (KvaliMOTV). Tutkimusmenetelmä on sellaisenaan siirrettävissä eri organisaatioihin edellyttäen, että kohderyhmän yhtäaikainen läsnäolo työpajatyöskentelyyn saadaan järjestettyä (vrt. toiminnot eri toimipisteissä ympäri Suomea). Tärkeää siirrettävyydelle on, että kehittämistoiminnalle nähdään tarve ja työpajoihin osallistujat ovat innostuneita ja sitoutuneita tutkimuskohteen kehittämiseen.

Kehittämishankkeen tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä, sillä tutkimus toteutettiin tietyssä kohdeorganisaatiossa olevien henkilöiden kanssa tietynä ajankohtana. Aineeton pääoma oli tutkittavassa kohteessa ainutkertainen. Tulosten yleistettävyydessä oli tutkijan näkemyksen mukaan kerätty tarkoituksenmukainen aineisto, jonka pohjalta tulkinnat olivat tehty ja joita oli verrattu aikaisempien tutkimuksien tuloksiin. Jos tuloksia kuitenkin haluttaisiin siirtää, toimintatutkimuksen toteuttaminen kuvattiin yksityiskohtaisesti, kuten myös itse kohdeorganisaatio, jossa kehittämishanke toteutettiin.

Jokainen organisaatio toimii muuttuvassa maailmassa, joka edellyttää toiminnan jatkuvaa tarkastelua ja uudistamista sekä henkilöstön osaamisen vahvistamista. Jokaisen organisaation johtamisessa ja johtajuudessa on kehitettävää. Siksi oli tuloksekasta yhdistää edellä mainitut asiat kehittämishankkeeseen, vaikka aihe-alueita oli jo entuudestaan paljon ja laajasti tutkittu. Toisaalta se kertoo siitä, että aiheista ei vielä tiedetä riittävästi ja että niistä riittää edelleen tutkittavaa tutkimuskohteiden ainutlaatuisuuden vuoksi.

### 5.5 Tutkimushankkeen merkitys ja yhteys työelämän kehittämiseen

Kehittämishankkeen tulokset tullaan jakamaan ympäristöministeriön hallinnonalalla inhimillisen pääoman vahvistamisraportissa ja mahdollisuuksien mukaan työelämä 2020-hankkeen foorumilla hyvän työyhteisön kehittämistyön taustana. Valtiotyöyhteisön HR-kehittämiskoordinaattoriverkostossa kerätään työyhteisöjen uudistumiseen liittyviä kehittämishankkeita. Verkoston mukana kehittämistyömalli siirtyisi muihin valtiotyöyhteisöihin. Jos kohdeorganisaatio päättää Kaiku-kilpailuun osallistumisesta, hanketyö toimii kilpailutyönä. Suunnitelma toimii organisaation jatkokehittämistyön pohjana ja sitä kehitetään edelleen työtyytyväisyyden vahvistamiseksi henkilöstön kehittämistoiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisen raportoinnissa.

Ensisijaisesti kehittämishankkeella uudistetaan kohdeorganisaation toimintoja kehittämällä vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta, joilla on onnistuessaan positiivinen vaikutus henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin sekä johtajien vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Hankkeella on myös osavaikutus valtiohallinnon työpaikkojen luomiseen ja niiden ylläpitämiseen kohdeorganisaation osaamisen vahvistuessa. Bassin (1990, 25) mukaan organisaatiossa, joissa työskentelee uudistavia johtajia, ennakoidaan, tehdään yhteistyötä ja toimitaan yhteisen hyvän eteen henkilöstöä kehittäen ja arvostaen. Uudistavilla johtajilla on hänen mukaansa suuri vaikutus työnantajakuvaan, sillä he kohtelevat yhteistyökumppaneitaan kuten henkilöstöään. Lisäksi uudistavan johtajan organisaatiot ovat hyvin johdettuja.

Johtamisosaamisen lisääntyminen mahdollistaa organisaation aineettoman pääoman kehittämisen ja nostaa kohdeorganisaation asiantuntijuusarvostusta niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Kehittämishanke luo yhden esimerkin kehittämisen välineistä muille asiantuntijaorganisaatioille, sillä toteutus ei ole toimialariippuvainen. Yksilöt ovat jokaisessa organisaatiossa sen toiminnan oleellinen pääoma.

Johtaminen keskittyy tulevaisuuteen, luo muutoksen ja organisaatiokulttuurin yhteisiin arvoihin perustuen, luo sitoutumista ja käyttää henkilökohtaista valtaa (Burnes 2014, 503). Bassin ja Riggion (2006, 101) mukaan organisaatiot, jotka ennakoivat ja sopeutuvat muutokseen saavuttavat pitkällä tähtäimellä ylivertaisen toimintaansa uudistavan suoritustason.

*”Tietämisemme on kuin pallo: mitä suuremmaksi sen tilavuus kasvaa, sitä suuremmaksi tulee myös sen tietämättömyyteen ja tuntemattomuuteen suuntautuva pinta-ala.”*

*uudistava johtaja Mahatma Gandhi*

## LÄHTEET

Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, J. 2005. The crucial role of leadership in meeting the challenges of change. *VISION-The Journal of Business Perspective*. Vol. 9 (2). pp 27–39.

ARAn esittely. 22.10.2014. ARAn organisaatio. Saatavissa: [http://www.ara.fi/fi-FI/ARAn\\_esittely/Organisaatio](http://www.ara.fi/fi-FI/ARAn_esittely/Organisaatio) [luettu 28.11.2014]

ARAn tilinpäätös 2014. Saatavissa: <http://www.ara.fi/download/noname/%7B233951D3-A59E-45B7-8D85-21D07F3FA493%7D/107627> [luettu 10.3.2015]

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutosta taitavasti*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, Vol. 6 (2). pp 199–218.

Baekdal, T., Hansen, K.L., Todbjerg, L. & Mikkelsen, H. 2006. *Change Management Handbook. Handle change management projects more effectively*. Saatavissa: <http://www.baekdal.com/downloads/changemanagement-en.pdf> [Luettu 5.11.2014]

Barrett, D.J. 2014. *Leadership Communication. Fourth Edition*. Singapore: McGraw-Hill Education.

Barth-Farkas, V. & Vera, A. 2014. Power and transformational leadership in public organizations. *The International Journal of Leadership in Public Services*. Vol. 10 (4). pp 217–232.

Bass, B. M. 1985a. Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*. Vol. 13 (3). pp 26–40.

Bass, B. M. 1985b. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.



Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. Vol. 18 (3). pp 19–31.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. USA: Sage Publications Inc.

Bass, B. M. & Riggio, R.E. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, B. M. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*. Vol. 10 (2). pp 181–217.

Beerel, A. 2009. *Leadership and Change Management*. Great Britain the MPG Books Group: SAGE Publications Ltd.

Birasnav, M. 2014. Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*. Vol. 67. pp 1622–1629.

Brandt, T. & Edinger, P. 2015. Transformational Leadership in teams – the effects of a team leader's sex and personality. *Gender in Management: An International Journal*. Vol. 30 (1). pp 44–68.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*. Vol. 24. pp 270–283.

Burnes, B. 2014. *Managing Change*. Sixth Edition. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.

Düren, P. 2012. Leadership in libraries in times of change. *International Federation of Library Associations and Institutions*. Vol. 39 (2). pp 134–139.

Follesdal, H. & Hagtvet, K. 2013. Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*. Vol. 24. pp 747–

762.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. 2012. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 65. pp 1040–1050.

Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 62. pp 461–473.

Hay, I. 2006. Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms. School of Geography, Population and Environmental Management Flinders University. Saatavissa: <http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/transformationalleadership.htm> [luettu 7.3.2015]

Hautala, T.M. 2005. Personality and transformational leadership. Perspectives of subordinates and leaders. *Acta Wasaensia* No. 145. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-105-X.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-105-X.pdf) [luettu 14.3.2015]

Hautala, T. M. 2006. The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*. Vol. 25 (8). pp 777–794.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Holopainen, J., Jalo, P. & Eloranta, T. 2012. Hyvät työyhteisötaidot. Esimerkkejä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta. Työsuojelurahasto. Saatavissa: [http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf) [luettu 14.3.2015]

Humphrey, A. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*. Vol. 15. pp 247–268.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Työkirja. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf> [luettu 30.3.2015]

Inhimillinen pääoma. 2012. YVIstä energiaa yrittäjyyskasvatukseen. Sanakirja. Saatavissa: <http://www.yvi.fi/sanakirja/235-inhimillinen-paaoma-human-capital> [luettu 30.3.2015]

Jyväskylän Yliopisto. Menetelmäpolkuja humanisteille. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat> [luettu 15.2.2015]

Jyväskylän Yliopisto. Puheviestintä-oppiaineen henkilökunta. 8.12.2013. Puheviestinnän sanasto. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/oppiaineet/puh/opiskelu/sanasto/pdf> [luettu 6.1.2015]

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kazmi, A. & Naaranoja, M. 2014. Collection of Change Management Models - An Opportunity to Make the Best Choice from the Various Organizational Transformational Techniques. GSTF Business Review (GBR). Vol. 3.3. pp 1–14.

Kazmi, A., Naaranoja & M., Takala, J. (2014). Diverse Workforce Supported Through 'Transformational Leadership' Ensures Higher Operational Responsiveness. GSTF International Journal on Business Review (GBR) Vol.3 (3). pp 15–23.

Kazmi, A. & Takala, J. (2012). Individual Differences` in work force substantiate greater levels of Operational responsiveness through `Transformational Leadership`!. 2nd Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy 2012). doi: 10.5176/2251-1970\_BizStrategy38. ISSN: 2251-1970. pp 50–55.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kelly, M.L. 2003. Academic Advisers as Transformational Leaders. *The Mentor*. Saatavissa: <http://dus.psu.edu/mentor/old/articles/030101mk.htm> [luettu 7.3.2015]

Kets de Vries, M.F.R. 2011. *Reflections on Groups and Organizations: On the Couch with Manfred Kets de Vries*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2002. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita.

Kohtamäki, V. 2013. Managing teaching and R & D: diverging views of managers. *International Journal of Educational Management*. Vol. 27 (4). pp 340–355.

Kotter, J.P. 2009. *Tärkeys järjestykseen nyt. A Sense of Urgency*. 2008. Harvard Business Press. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kotter, J.P. 2014. *Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. 2008. *Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Our Iceberg Is Melting. 2005: Changing and Succeeding Under Adverse Conditions*. Helsinki: WSOY.

Kovjanic, S., Schuh, S.C., & Jonas, K. 2013. Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 86. pp 543–555.

KvaliMOTV. Yleistäminen. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html). [Luettu 15.2.2015]

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999. Saatavissa

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621> [luettu 15.3.2015]

Lehtonen, V-M., Holopainen, A. & Vainionpää, P. 2013. *Johtaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimus valtion ylimmän johdon näkemyksistä nykytilan johtamisesta ja tulevaisuuden painopistealueista vuonna 2020. Valtionhallinnon johdon tuki*. Saatavissa:

[http://vm.fi/documents/10623/307715/Johtaminen\\_nyt\\_ja\\_tulevaisuudessa\\_tutkimusraportti.pdf/3d706e35-11cc-483b-953d-66e53b08b31e](http://vm.fi/documents/10623/307715/Johtaminen_nyt_ja_tulevaisuudessa_tutkimusraportti.pdf/3d706e35-11cc-483b-953d-66e53b08b31e) [luettu 27.2.2015]

Li, N., Chiaburu, D. S., Kirkman, B. L. & Xie, Z. 2013. Spotlight on the followers: An examination of moderators of relationships between transformational leadership and subordinates' citizenship and taking charge. *Personnel Psychology*. Vol 66. pp 225–260.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> [luettu 3.4.2015]

Marinova, S., Van Dyne, N. & Moon, H. 2015. Are Good Citizens Good Transformational Leaders as Well? An Employee-Centric Perspective on Transformational Leadership. *Group & Organisation Management*. Vol. 40, pp. 62–87. Saatavissa SAGE Journals –tietokannassa: <http://gom.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/40/1/62.full.pdf+html> [luettu 21.2.2015]

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Michel, J.W., Lyons, B.D. & Cho, J. 2011. Is the Full-Range Model of Leadership Really a *Full-Range* Model of Effective Leader Behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 18 (4). pp 493–507.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Myatt, M. 2012. How to Lead Change: 3 Simple Steps. *Forbes Leadership* 7.2.2012. Saatavissa <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/02/07/how-to-lead-change-3-simple-steps/> [Luettu 28.11.2014]

Nielsen, K. & Daniels, K. 2012. Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly*. Vol. 23. pp 383–397.

Nissinen, V. 2001. Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Helsinki: Helsingin Yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta [luettu 13.3.2015]. Väitös. Saatavissa:

[http://melinda.kansalliskirjasto.fi/F/JDC2YUSXTN87MLS323TNMAED1U77I5JHLV1GR49GVXGPIQ8DUK-01715?func=full-set-set&set\\_number=117654&set\\_entry=000035&format=999](http://melinda.kansalliskirjasto.fi/F/JDC2YUSXTN87MLS323TNMAED1U77I5JHLV1GR49GVXGPIQ8DUK-01715?func=full-set-set&set_number=117654&set_entry=000035&format=999)

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 107. Finnish Institute of Occupational Health. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153421>

Pahkin, K., Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockallo, Z. 2011. Mielekäs muutos? Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana. Psyres-hanke. Työsuojelurahasto. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva\\_tyoelama/Documents/PSYRES\\_Mielek%C3%A4s%20muutos\\_2011.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyoelama/Documents/PSYRES_Mielek%C3%A4s%20muutos_2011.pdf) [luettu 7.1.2015]

Peus, C., Frey, D., Gerhardt, M., Fischer, P. & Traut-Mattausch, E. 2009. Leading and Managing Organizational Change Initiatives. Management Revue. Vol. 20 (2). pp 158–175.

Phipps, S.T.A. & Prieto, L.C. 2011. The Influence of Personality Factors on Transformational Leadership: Exploring the Moderating Role of Political Skill. International Journal of Leadership Studies. Vol 6 (3). pp 430–447.

Prosci Research 2006. Coaching for Change Using the ADKAR model. Copyright 1996–2007. Colorado, USA: Prosci Research.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatiorakenne ja innovatiivisuus – Tutkimus organisaatiorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Väitös: Tampereen Yliopisto. Saatavissa <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8052-2.pdf> [Luettu 16.11.2014]

Riaz, M.N. & Khalili, M.T. 2014. Transformational, Transactional Leadership and Rational Decision Making in Services Providing Organizations: Moderating Role of

Knowledge Management Processes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. Vol. 8.2. pp 355–364.

Salokorpi, J. (toim.) 8.12.2014. Asiantuntijoiden määrä kasvaa edelleen. *Yle Uutiset*. [http://yle.fi/uutiset/asiantuntijoiden\\_maara\\_kasvaa\\_edelleen/7674598](http://yle.fi/uutiset/asiantuntijoiden_maara_kasvaa_edelleen/7674598) [Luettu 14.2.2015]

Sarkio, J. 2015. Re: Valtiotyöyhteisö 2020 -työn lanseeraus hallintoon [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Poutanen, E. Lähetetty 12.2.2015.

Siewiorek, A., Gegenfurtner, A., Lainemaa, T., Saarinen, E. & Lehtinen, E. 2013. The effects of computer-simulation game training on participants' opinions on leadership styles. *British Journal of Educational Technology*. Vol 44 (6). pp 1012–1035.

Simpson, P. & Beeby, M. 1993. Facilitating public sector organisational culture change through the processes of transformational leadership: A study integrating strategic options development and analysis with the cultural values survey. *Management Education and Development*. Vol. 24 (4). pp 316–329.

Sun, P. Y.T. & Anderson, M. H. 2012. Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 23. pp 309–323.

Taalas, P. 2013. Johtaminen on juuri nyt tuloksellisinta. *Fakta* 11/2013. pp 18–21.

Tse, H. H.M., Huang, X. & Lam, W. 2013. Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*. Vol. 24. pp 763–776.

Tse, H. H.M. & Chiu, W. C.K. 2014. Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*. Vol. 67. pp 2827–2835.

Tyssen, A.K, Wald, A. & Spieth, P. 2014. The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, Volume 32, pp 365–375.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Työelämä 2020 -hanke: Suomen työelämästä Euroopan paras. Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama\\_2020\\_-hanke](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke) [luettu 12.11.2014]

Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvointi - Työn imu. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx) [luettu 15.3.2015]

Työturvallisuuskeskus. Työelämän kehittäminen - Työyhteisötaidoilla tulosta - Johtaminen. Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen) [luettu 10.1.2015]

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma. 2013. Ympäristöministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma. Saatavissa: [http://vm.fi/documents/10623/1221516/YM\\_VATU\\_OHJELMA\\_2013.pdf/8820b299-b1a3-475b-b3db-bf6e470e8d70](http://vm.fi/documents/10623/1221516/YM_VATU_OHJELMA_2013.pdf/8820b299-b1a3-475b-b3db-bf6e470e8d70) [luettu 6.11.2014]

Valtiokonttori. 2014. Kaiku-palkinto 2015. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Kaikupalkinto](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Kaikupalkinto) [luettu 4.1.2015]

Wang, C-J., Tsai, H-T. & Tsai, M-T. 2014. Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*. Vol. 40. pp 79–89.

Yucel, I., McMillan, A. & Richard, O. C. 2014. Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? *Journal of Business Research*. Vol. 67. pp 1170–1177.

Yukl, G. 1998. *Leadership In Organizations*. USA: Prentice Hall International.

Yukl, G. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. Vol. 10 (2). pp 285–305.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. & Hooke, A. 2013. Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*. Vol. 24. pp 94–105.



## LIITE

### LOMAKEKYSELY - Vastataan nimettömänä

Arviointiasteikko:

1 erittäin huonosti, 2 huonosti, 3 ei hyvin eikä huonosti, 4 hyvin, 5 erittäin hyvin

<b>I JOHTAJAVERKON VAHVISTAMINEN</b>	
1.	Toteutuiko johtajien keskinäisten suhteiden kehittäminen? _____
2.	Toteutuiko työpajoissa avoin vuoropuhelu? _____
3.	Toteutuiko työpajoissa erilaisten näkemysten jakaminen? _____
4.	Toteutuiko työtyytyväisyyden kehittämissuunnitelman tekeminen? _____
<b>II OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</b>	
1.	Toteutuiko tiedon saaminen ja ymmärrys yksilön tarpeista muutoksessa? _____ (muutoksen vaiheet, muutosvastarinta, tunteet, toiminta)
2.	Toteutuiko tiedonsaanti johtajuuden terävöittämiseksi? _____ (vastuut, velvollisuudet, keinot, ajanhallinta, haasteelliset tilanteet)
3.	Toteutuiko riittävä tiedonsaanti uudistavan johtajuuden keinoista? _____ (yksilöllinen huomioiminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoitua, luottamuksen rakentaminen)
4.	Mikä tai mitkä asiat jäivät parhaiten mieleen työpajoista?
<b>VAPAA SANA TYÖPAJOISTA</b>	
(esim. sisältö, työskentelymetodit, ajankäyttö, hyödyllisyys jne.)	
1.	Parasta / huonointa
2.	Kehittämisehdotuksia

KIITOS PALAUTTEESTASI!