

Esimiesten työkalut arkisen muutoshalukkuuden luomiseksi ja lisäämiseksi.

Case: Lahden ammattikorkeakoulu

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö amk
Kevät 2018
Ella Haikonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HAIKONEN, ELLA:

Esimiesten työkalut arkisen
muutoshalukkuuden luomiseksi ja
lisäämiseksi.

Case: Lahden ammattikorkeakoulu

Johtaminen ja viestintä opinnäytetyö, 78 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsitellään muutosjohtamista esimiesten näkökulmasta. Tutkimus on suoritettu Lahden ammattikorkeakoulussa, jossa on useita päällekkäisiä käynnissä olevia muutosprojekteja. Työ ei perehdy yksittäiseen muutokseen vaan niihin tekijöihin, joilla voidaan edesauttaa ja tukea muutoshalukkuuden syntymistä sekä osallistuttaa henkilöstöä. Päätutkimuskysymys on tarkastella, millä esimiesten työkaluilla voidaan luoda sekä ylläpitää muutoshalukkuutta. Tutkimuskysymystä tukemaan on asetettu myös toinen kysymys: miten henkilöstö saadaan osallistutettua muutokseen?

Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee laajasti muutosjohtamista. Muutosjohtaminen on murroksessa ja työssä esitellyt johtamisen mallit edustavat niin uudempaa, kuin vanhempaakin kantaa. Esimiespainotteinen johtaminen edustaa vanhaa kulttuuria ja kohdeorganisaatiossakin puhutaan jo enemmän uudesta valmentavasta johtamisesta. Työssä esitellyn kompleksisuusajattelun sisäistämisen merkitys kasvaa, kun muutoksien määrä kasvaa ja aikataulut nopeutuvat hektisessä, globalisoituvassa maailmassa. Kompleksisuudessa ajaututaan enemmän yksilön vastuuseen sekä systeemien ”törmäyksien” aiheuttamiin lopputulemiin.

Empiriaosuudessa käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista haastattelututkimusta. Työn haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina Lahden ammattikorkeakoulun esimiesasemissa oleville henkilöille. Työssä pyritään hahmottamaan kehitysmahdollisuuksia. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta että hyvä, alaisia tukeva, valmentava ja motivoiva esimiestyö ovat tärkeä osa muutoshalukkuuden ylläpitämistä. Hyvällä ja tasa-arvoisella johtamisella saadaan pidettyä jatkuva yhteys esimiesten ja muun henkilöstön välillä, mikä rakentaa luottamusta. Luottamus on erittäin tärkeä osa muutoksen läpiviemistä, sillä jos henkilöstö ei voi luottaa esimieheen, miten he voivat uskoa hänen perustelunsa muutokselle?

Avainsanat: muutosjohtaminen, esimiestyö, strateginen johtaminen, muutosviestintä, emergenssi ja kompleksisuus, Lahden ammattikorkeakoulu

Lahti University of Applied Sciences
Bachelor's Degree Programme in Business

HAIKONEN, ELLA: Managers' ways to create and
increase willingness to change.
Case: Lahti University of Applied
Sciences

Bachelor's Degree, 78 pages, 4 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

This thesis deals with change management from the managers' point of view. The research was performed at Lahti University of Applied Sciences. The case was chosen because of the ongoing changes. The thesis is not directed at any single change but concentrates on the key features which support further willingness to change and to provoke personnel to participate in change. The main research problem was to investigate how managers can create and maintain willingness to change. The second question deals with the personnel's motivation to participate in the changes. The second question was formulated to support the main question.

The theoretical part of this study deals with change management from different perspectives. Change management is in change itself and the management models shown in the study represent the new and the old way to manage. Supervision orientated leadership represents the old model of management and the new models are more concerned with coaching and supporting. Complex thinking is more and more important when the number of ongoing changes increases. The nature of change is changing faster because of globalization. In complex thinking we are more drawn to take responsibility and to tolerate the systems' impact.

The method used in the research was a qualitative interview study. The data were obtained by theme interviewing managers at Lahti University of Applied Sciences. The study tries to understand the possibilities of improvements. Based on the research it can be stated that good, supporting, coaching and motivating management is the key feature to maintain willingness to change. With good and equal management, managers can keep in touch with their employees and build trust. Trust is also one of the key features of the change. If the staff cannot trust the manager, they cannot believe his arguments for change either.

Key words: change management, management, strategic management, change communications, emergence and complexity, Lahti University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma, rajaukset ja kohdeorganisaatio	2
1.2	Opinnäytetyössä käytettävät menetelmät sekä opinnäytetyön rakenne	3
2	MUUTOKSET, ENNAKOINTI JA NÄIDEN ONNISTUNUT JOHTAMINEN	5
2.1	Muutosta johtamassa	5
2.2	Esimiehen rooli muutoksessa ja sen valmistelussa	6
2.2.1	Asiantuntija, esimies vai molempia?	8
2.2.2	Muutoksen vaiheet esimiehelle	15
2.2.3	Toimenpiteet arkeen	16
2.2.4	Yksilön osallistuttaminen	17
2.3	Muutosvastarinta	18
2.4	Onnistuminen muutosjohtamisessa	20
3	EMERGENSSI JA KOMPLEKSISUUSJOHTAMINEN	22
3.1	Muutosjohtamisen pirulliset ongelmat	24
3.2	Valmentava esimiehyys	25
3.3	Johtamistyyli murroksessa	27
3.4	Teal-ajatusmalli	30
3.5	Teal-johtajuus	33
4	STRATEGIA JA SEN ARKEEN VIEMINEN OSANA MUUTOSTA	35
4.1	Muutosjohtaminen ja strateginen johtaminen kokonaisuutena	36
4.1.1	Kommunikoinnin johtamishaaste	37
4.1.2	Toimeenpanon johtamisen ja organisoinnin johtamishaaste	39
4.1.3	Työyhteisön ja ihmisten kehittämisen johtamishaaste	40
4.1.4	Suorituskyvyn johtaminen organisaatiossa johtamishaasteena	43
4.2	Kohti onnistunutta strategiaprosessia	44
5	CASE: LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU - STRATEGIAN ARKEEN VIEMINEN JA OSALLISTUTTAMINEN MUUTOKSESSA.	47
5.1	Lahden ammattikorkeakoulu	47

5.2	Julkinen sektori ja korkeakouluympäristö	47
5.3	Opetussektori	49
5.3.1	Strategia opetussektorilla	50
5.3.2	Julkishallinnon henkilöstöressurssien kehittäminen	52
5.4	Tutkimushaastattelu	53
5.5	Tutkimuksen teemat	54
5.6	Haastattelu käytännössä	54
5.7	Teemahaastatteluiden tulokset	55
5.7.1	Muutosviestintä	56
5.7.2	Muutosjohtaminen	58
5.7.3	Strateginen johtaminen	62
5.7.4	Esimiestyö	64
5.8	Tutkimuksen yleistettävyys, reliabiliteetti ja validiteetti	66
6	TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ KEHITYSEHDOTUKSET	69
7	YHTEENVETO	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	79

1 JOHDANTO

Muutosjohtaminen on murroksessa ja työssä esitellyt johtamisen mallit edustavat niin uudempaa, kuin vanhempaakin kantaa.

Esimiespainotteinen johtaminen edustaa vanhaa kulttuuria ja kohdeorganisaatioissakin puhutaan jo enemmän uudesta valmentavasta johtamisesta. Työssä esitellyn kompleksisuusajattelun sisäistämisen merkitys kasvaa, kun muutoksien määrä nousee ja aikataulut nopeutuvat hektisessä, globalisoituvassa maailmassa. Kompleksisuudessa ajaudutaan enemmän yksilön vastuuseen sekä systeemien ”törmäyksien” aiheuttamiin lopputulemiin. Työssä esitelty perinteinen muutosjohtamisen malli omine vaiheineensa edustaa enemmän vanhaa ääripäätä, kun taas valmentavuus ja kompleksisuus edustavat tulevaa suuntaa. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Muutosjohtamisen mallit ovat kehittyneet jatkuvasti ja yksilön itsetuntemus, sekä kyky keskustella ovat korostuneet muutosjohtamisten teorioissa. Samat teemat joita on käytetty jo usean vuosikymmenen ajan toistuvat yhä muutosjohtamisen perustana. (Puusa ym. 2013, 91.)

Yhä useamman uuden tutkimuksen mukaan yksilön huomioiminen ja arvostaminen ovat avaintekijöitä hyvinvointiin organisaatioissa. Vuonna 2016 Great Place to Work®:in teettämän suomalaisen työelämän tila - tutkimuksen mukaan ihmisten osallistuttaminen, työn merkitys ja yhteishenki ovat kehittyneet positiivisesti neljän vuoden ajan. Huolestuttavaa kuitenkin on, että yksilön kohtelun kokemus on puolestaan heikentynyt. (Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2016.)

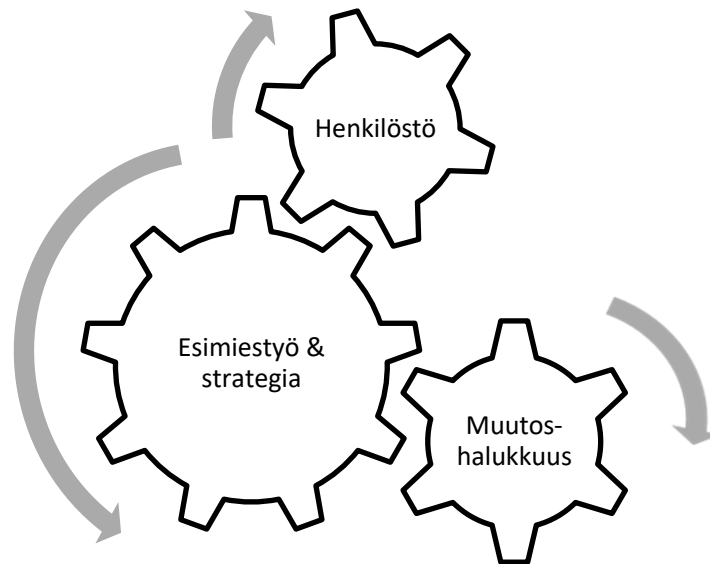
Kehitystä on tapahtunut myös organisaation johdon puolella, sillä on ymmärretty, että parhaat asiantuntijat löytyvät sieltä missä työ tehdään. Näin työntekijöille aukeaa mahdollisuus vaikuttaa työympäristöönsä vaikuttaviin tekijöihin, mikä on oikea askel työhyvinvoinnin parantamiseen. Samalla tavoin muutosjohtamisessa tulisi kuunnella ja osallistuttaa henkilöstö mukaan muutokseen, jotta epävarmuus ei syö työn tehoa. (Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2016; työterveyslaitos 2018.)

1.1 Tutkimusongelma, rajaukset ja kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön tutkimusongelmat käsittelevät Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstöä. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda esimiehille työkaluja strategian arkeen viemiseksi, sekä osallistuttamiseksi muutosprosessiin.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millä esimiesten työkaluilla voidaan ylläpitää, sekä luoda muutoshalukkuutta?
- Miten henkilöstö saadaan osallistutettua muutokseen?



KUVIO 1. Tutkimuksen tavoite

Kuvio 1 kuvastaa luotua tutkimuskysymystä. Kuviossa ensimmäinen pyörä on muutoshalukkuus. Yrityksen on jatkuvasti muututtava ja kehityttävä, jotta se pysyy kilpailussa ja maailman kehityksessä mukana. Muutoksesta eteenpäin seuraavana rattaana on kuvattu yrityksen strategia ja esimiestyö. Yrityksen strategiassa tulisi olla määriteltynä, millä esimiestyön työkaluilla voidaan osallistuttaa henkilöstön arki muutokseen. Henkilökunta tulisi pitää jatkuvasti motivoituneena ja valmiina muutokseen, jotta vältetään epävarmuudelta ja muutoksen pysähtymiseltä.

Strateginen johtaminen tukee muutosta ja sen johtamista tarjoten työkaluja onnistuneeseen johtamiseen. Arkeen tuominen voi pienentää henkilöstössä syntyvää muutosvastarintaa luomalla toimivan verkoston esimiesten ja muun henkilöstön välille. Kysymys onkin, millä keinoilla voitaisiin ylläpitää jatkuvaa halua kehittää toimintaa? Miten esimiehet voisivat tukea henkilöstöä muutoksessa ja mikä tärkeintä, millä työkaluilla tämä on mahdollista.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Lahden ammattikorkeakoulun esimiesasemassa työskentelevät henkilöt, sekä heidän alaisensa. LAMK:n henkilöstöön kuuluu yli 400 työntekijää, jotka koostuvat opettajista ja muusta henkilöstöstä. LAMK:sta löytyy Liiketalouden ja matkailun ala, Muotoiluinstituutti, Sosiaali- ja terveysala sekä Tekniikan ala. (Lamk 2018.)

Tämän opinnäytetyön tavoite on hahmottaa, millä esimiesten työkaluilla strategia ja muutoshalukkuus saadaan tuotua osaksi LAMK:in työntekijöiden arkea. Opinnäytetyössä halutaan kartoittaa keinoja saada henkilöstö osallistetuksi muutoksiin. Työssä esitelty tutkimus on rajattu pelkästään esimiesten tuntemuksiin, sillä tarkoitus on tutkia muutosta ja sen vaikutuksia esimiesten näkökulmasta. Esimiestyön vahva inhimillisyys rajoittaa työn yleistettävyyttä, jonka vuoksi hajontaa halutaan karsia valitsemalla useampia samankaltaisissa asemissa työskenteleviä henkilöitä.

1.2 Opinnäytetyössä käytettävät menetelmät sekä opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa toteutetaan kvalitatiivinen tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä, teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään lähes samat tai täysin samat kysymykset. Kysymykset kysytään samassa järjestyksessä, mutta kysymyksiin ei ole ennakkovaihtoehtoja. Haastattelu sopii esimiesten haastatteluun, sillä halutaan yhtenäinen kuva esimiesten tuntemuksista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Esimiestyön kokeminen on kaikille yksilöllistä ja sama kysymyspohja mahdollistaa yhtenäisemmät ja samaistettavammät vastaukset.

Haastattelussa voitaisiin käyttää myös täysin strukturoitua haastattelua, mutta esimiestyön inhimillisyydestä johtuen avoimet vastausvaihtoehdot tuovat paremmin yksilökohtaiset eroavaisuudet näkyviin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Opinäytetyön rakenne

Johdantoa seuraa teoriaosio, joka käsittelee tutkimuksen pääteemoja.

Pääteemoja ovat: muutokset, ennakointi ja näiden onnistunut johtaminen, emergenssi ja kompleksisuusjohtaminen sekä strategia ja sen arkeen vieminen osana muutosta. Pääteemojen teoriaosuus seuraa kuvaus empiirisestä tutkimuksesta. Tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, haastattelun tulokset on purettu teemoittain. Teemojen analysointia seuraa johtopäätöksien ja jatkotutkimuksien osuus, jossa saatua aineistoa käsitellään peilaten työn teoriaosuuteen. Johtopäätöksien jälkeen tulee yhteenveto, johon on koottu työn tärkeimmät asiat.

Viimeisenä työstä löytyy siinä käytetyt painetut- ja internetlähteet.

Tutkimuksessa käytetty haastattelu (liite 1) löytyy opinäytetyön liiteosiosta.

2 MUUTOKSET, ENNAKOINTI JA NÄIDEN ONNISTUNUT JOHTAMINEN

Tämän luvun aikana pureudutaan muutokseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tarkoituksena on luoda ymmärrystä muutoksen monimuotoisuuteen, sekä korostaa ennakoimisen merkitystä muutosjohtamisessa. Muutos on prosessi, joka koostuu monista liikkuvista osista, joiden hallinta on tärkeä osa johdon ja esimiesten arkea. Muutos on joskus hankala ja ahdistava, minkä vuoksi tuen ja kärsivällisyyden merkitys on elintärkeä henkilöstön jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. (Ponteva 2010, 24; Työterveyslaitos 2018.)

2.1 Muutosta johtamassa

Johtajuus on taitolaji, johon tarvitaan aitoa kiinnostusta työtehtäviä ja henkilöstöä kohtaan. Aikaisemmin hyvin omissa asemissaan työskenteleviä on ylennetty esimiesasemaan, mikä on aiheuttanut särön johtamiseen. Hyvin menestyvä ja motivoitunut työntekijä ei välttämättä osaakaan tarjota alaisilleen esimieheltä vaadittavia toimenpiteitä, kuten kannustusta, apua ja tukea. Esimiesasemassa pitää olla kiinnostunut johtamisesta ja omien alaisten sparraamisesta kohti parempaa jaksamista sekä työmenestystä. Henkilö, joka osaa ratkoa konflikteja ja motivoida muita on hyvä vaihtoehto esimieheksi, mutta tulisi kysyä onko henkilöllä motivaatiota kehittyä ja oppia johtamistaitojensa osalta. (Järvinen 2005.)

Esimieheltä vaaditaan kuitenkin myös auktoriteettia, sekä kykyä käyttää valtaa oikein. On tilanteita, joissa ei ole muuta vaihtoehtoa, kuin tehdä nopeita ratkaisuja kuulematta muiden mielipiteitä. Tulee kuitenkin muistaa, että parhaat ideat tulevat työyhteisöstä ja keskustelu on usein avain ongelman ratkaisemiseen. Ristiriidoilta ei voida välttyä, sillä odotukset esimiehelle ovat yhtä moninaiset, kuin on henkilöstön kirjokin. Esimiehen tulee olla läsnä, osoittaa arvostusta, kiinnostusta, antaa itsenäisyyttä, luoda mahdollisuuksia vaikuttaa sekä osoittaa luottamusta antamalla vastuuta ja valtaa. (Järvinen 2005, Kuusela 2015, 140.)

Muutoksen katsotaan koostuvan neljästä päävaiheesta, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Näiden muutosten vaiheiden ymmärtäminen auttaa luomaan kokonaiskuvan hallittavan, jopa kaaokselta tuntuvan kokonaisuuden kanssa. Muutosta vaaditaan, kun tunnistetaan uusi tarve tai asia, joka voisi hyödyttää organisaation toimintaa. (Ponteva 2010, 24.)

2.2 Esimiehen rooli muutoksessa ja sen valmistelussa

Kaaos, kiire, sähköpostit ja soittopyynnöt, näistä koostuvat esimiehen arki muutoksen syövereissä. Moni esimies kokee, ettei ehdi tekemään työtään kunnolla, sillä ei ole aikaa keskittyä asioiden tärkeysjärjestykseen.

Muutoksen edistymisen ja toivottuun lopputulokseen pääsyn kannalta olisi äärimmäisen tärkeää ottaa organisaation voimavara, ihmiset, oman työn keskiöön. (Ponteva 2010, 27, 68.)

Muutoksessa hyvin suunniteltu on puoliksi tehty ja siihen panostaminen helpottaa oman tehtävän lisäksi alaisten etusijalle asettamista. Oma suunnitelma muuttuu jatkuvasti, mutta vanhasta voi oppia jotain.

Esimiehen tärkein tehtävä on antaa tukea, aikaa ja ymmärrystä alaisilleen omalla läsnä. Esimiehen onkin hyvä tavata alaisiaan säännöllisesti, jotta alaiset kokevat arvostusta ja ymmärrystä muutoksessa. (Ponteva 2010, 27, 68; Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2016.)

Johdon tehtävänä on tarjota esimiehille mahdollisuus avustaa alaisiaan parhaalla mahdollisella tavalla muutoksen mahdollistamiseksi. Muutos on haastava esimiehille ja siksi muutos on syytä tehdä vaiheittain, jotta se ei kuormita henkilöstöresursseja liikaa. Keskustelua ja sen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa puhuttaessa muutosjohtamisesta, sillä ilman yhteistä ymmärrystä muutosprojekti voi hajota käsiin. (Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2016; Ponteva 2010, 27-30; Cameron ym. 2015, 284.)

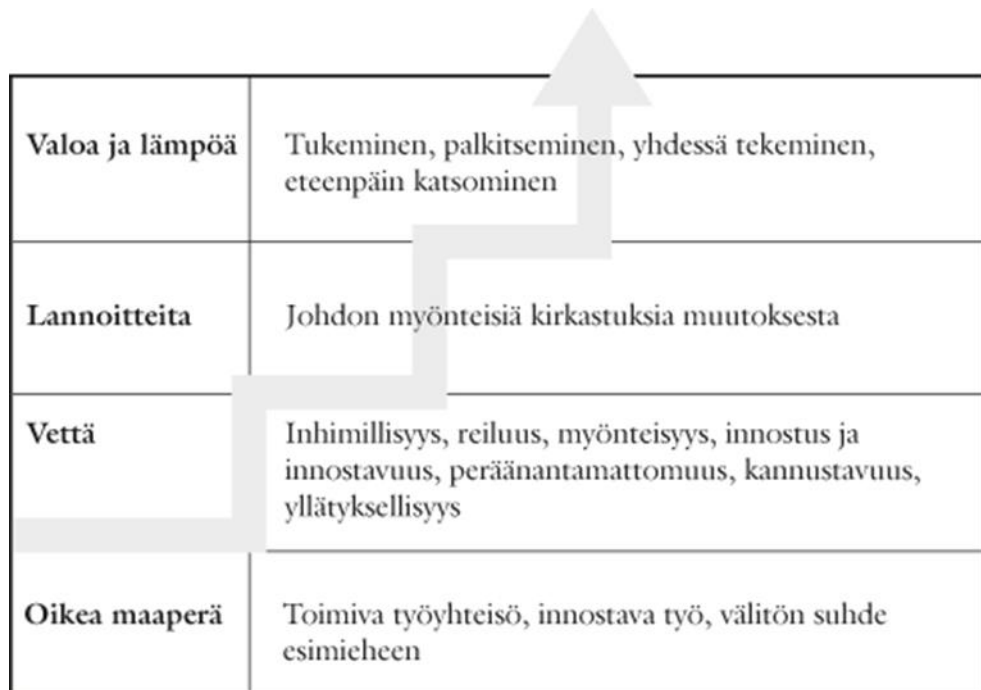
Esimiesten tulee valmistautua muutokseen itse ja miettiä sen avulla, miten tuodaan positiiviset asiat alaisten arkeen. Epävarmuus esimiehen tasolla leviää nopeasti alaisiin ja luo negatiivista kuvaa muutoksesta, sillä jos muutoksen tuoja ei usko muutokseen, ei usko kukaan. (Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2016; Ponteva 2010, 27-30; Cameron ym. 2015, 284.)

Jokainen työntekijä on yksilö, joka kokee organisaatiossa tapahtumat muutokset eri tavalla. Tämä tuo haastavuutta esimiehille, jotka yrittävät luotsia alaisiaan muutoksessa parhaaksi näkemällään tavalla. Osalle työntekijöistä pieni muutos voi muuttaa koko suhtautumisen omaan työpaikkaansa, kun taas toinen hädin tuskin huomaa muutosta tapahtuneen. Muutos saa myös merkittäviä eroja, kun liikutaan organisaatorakenteessa esimerkiksi johdon ja muun henkilöstön välillä. Työpisteillä arkipäiväisiin toimintoihin liittyvien toimintojen muutos voi tuntua työntekijästä paljon työläämmältä ja suuremmalta muutokselta, kuin johdossa tapahtuvat merkittävät henkilöstö- tai toimintatapauudistukset. Kyse onkin muutoksen realisoitumisesta omassa arkisessa työympäristössä. (Järvinen 2005; Ponteva 2010, 42-44.)

Johtaminen ja esimiestyö ovat tärkeitä onnistuneen muutoksen mahdollistamiseksi. Esimiehen tulisi tukea alaistaan niin, että hän voi siirtää innostusta muutoksesta alaiselle. Mitä innostuneempi henkilöstö on muutoksesta, sitä helpommin siihen voidaan sopeutua. Tämä kertoo organisaation oppimishalusta, joka luo tehokkuuden avulla kilpailuetua. Esimiehellä on muutoksessa tärkeä rooli kuunnella alaisia ja saada heidät tuntemaan itsensä kuulluiksi. (Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2016; Ponteva 2010, 12.)

Ilmiötä helpottamaan on luotu useita arkipäivästä tuttuja esimerkkejä, joista yksi tunnetuimpia on Sengen puutarhuriesimerkki (Kuvio 2). Sengen mukaan henkilöstöä tulisi hoitaa, kuten puutarhuri hoitaa kasvejaan. Puutarhassa ja organisaatiossa kaikki lähtee oikeasta maaperästä. Hyvinvoivan henkilöstön pohjalle tarvitaan innostava työ sekä toimiva työyhteisö, jossa esimies on tavoitettavissa tarvittaessa. Kuviossa 2

alhaalta ylöspäin seuraavana lokeronä on kuvattu kasveille annettava jokapäiväinen ravinto eli vesi. Vettä organisaatiossa kuvastaa muun muassa reiluus, myönteisyys, innostus, inhimillisyys ja kannustavuus, jotka pitävät työn mielekkäänä. Seuraavana laatikkona ovat lannoitteet, mikä kuvastaa johdon myönteistä kuvaa tapahtuvasta muutoksesta. Johto antaa myönteisyydellään oman siunauksensa prosessille. Viimeisimpänä lokeronä on kuvattu päivittäiset olosuhteet kasvun mahdollistamiseksi, mitkä organisaatiossa tarkoittavat palkitsemista, tukemista, yhdessä tekemistä sekä asennetta katsoa tulevaan myötämieleisesti. (Ponteva 2010, 11.)



KUVIO 2. Senge Puutarhuesimerkki (Ponteva 2010, 11.)

2.2.1 Asiantuntija, esimies vai molempia?

Esimiestyö on haastavaa työtä ja asiantuntijaorganisaatiossa tulisikin kysyä itseltään onko ensin esimies, asiantuntija vai molempia. Tämä kysymys määrittää pitkälti oman uran kulkusuunnan, jossa huomioidaan omat kiinnostuksenkohteet. (Aaltonen ym. 2015.)

Asiantuntija ja esimies ovat kaksi toisistaan eroavaa tehtävää. Siinä missä asiantuntijat määritellään erityisalan spesialisteiksi, erikoistuntijoiksi ja huippuosajiksi, jotka ovat työssään erikoistuneet tietyn kapeamman alan syvällisiksi taitajiksi, luokitellaan esimiehet suurempien linjojen suuntaajiksi. Esimiehet joustavat omista ajatusmalleistaan näiden suurempien linjojen toteuttamiseksi. Esimiehyden ja johtajuuden määrittävät: halu johtaa, määrittää organisaation menosuunta sekä työskentelyllään vaikuttaa muihin työntekijöihin saaden aikaan sitoutuneisuutta sekä luoden keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtävä on luotsia tiimi toimimaan keskinäisessä yhteistyössä organisaation hyväksi. (Aaltonen ym. 2015; Tuominen 2017.)

Asiantuntijan ammatillinen määritelmä koostuu oman osaamisalueen syventämisen kiinnostuksesta, ammatillisesta kunnianhimosta, halusta osoittaa muille omaa osaamistaan sekä saada tunnustusta tehdystä työstä. Asiantuntijan matka on kuitenkin pitkän vaivannäön, sekä yritysten ja erehdysten kokonaisuus. Asiantuntijat vahvistavat omaa osaamistaan kokemuksen ja vallitsevan alan teorialla. Esimiehet puolestaan ovat kiinnostuneita henkilöstöstä, sekä sen johtamisesta. Esimies haluaa syventää osaamistaan johtajan tehtävissä. (Aaltonen ym. 2015.)

Rooleja ei tule sotke keskenään, mutta saman henkilön on mahdollista käyttää molempia oman työnsä tarpeen mukaan. Työssä tärkeäksi nousee tieto siitä, kummassa roolissa milloinkin työskennellään ja miten se tulisi tilanteisiin suhteuttaa. (Aaltonen ym. 2015; Buharist ym. 2010, 88.)

Esimiesaseman tulisi aina olla henkilön oma valinta, eikä tehtävään tulisi vain ajautua. Joskus ajautumisen tuloksena voi olla hyvä ja menestyksenkäs ura esimiehenä, mutta toisessa ääripäässä henkilö voi katua valintaansa. Toisille pelkästään yleneminen on niin merkityksellistä uralla, että esimiestyötehtäviin ryhdytään vain tästä syystä. Tällaiset henkilöt eivät huomioi omaa kykyänsä johtaa vaan keskittyvät pelkästään omaan kehitykseensä. Ääripäiden välillä kulkee tie, jossa ei kulkeuduta pelkästään pois omista päämääristä tai luovuta omista toiveista ylenemisen toivossa. Välimaastossa annetaan tilaa spontaanuuudelle eikä

luovuta uusista mahdollisuuksista, vain koska niitä ei ole suunniteltu etukäteen urakehityksen askeleiksi. (Aaltonen ym. 2015.)

Nykyaikainen käsitys esimiesasemasta on muuttunut. Ennen esimiesaseman saavuttaminen oli osa pitkää työuraa, jossa omien esimiesten siirtyessä eläkkeelle tai uusiin tehtäviin, kohosi oma asema lähemmäksi johtajan titteliä. Tällöin ei ollut käytäntöä tarkastella mitä valmiuksia henkilöllä oli johtamistehtävään. Tuolloinkin saattoi asiantuntija pysyä omissa tehtävissään, jos itselle ei löytynyt tarpeeksi pätevää suosittelijaa tai jos ei omalla asiantuntijuudellaan herättänyt kenenkään huomiota. (Aaltonen ym. 2015.)

Nykypäivänä esimiestyötä ja johtamista osataan pitää taitolajina. Esimiestyö ei ole pelkästään uusi työhuone, huokeampi palkka, uusi nimikyltti tai hienompi titteli. Esimiehen täytyy osata johtaa ja jakaa työtehtäviä, sekä motivoida henkilöstöä kohti parempaa tulosta. Esimiehen tulee myös omata kuuntelemisen taito, sekä osata olla sopivan jäykkä ja joustava samanaikaisesti. Asiantuntijuudesta on tosin apua esimiestehtävissä, sillä henkilöllä on vahvaa alan tuntemusta, jolla voi tukea alaisia. Esimiehen täytyy kuitenkin antaa toisten asiantuntijoiden kehittyä omissa tehtävissään, sekä luoda henkilöstön ympärille turvallinen ja tulevaisuutta tukeva työympäristö. (Cameron ym. 2015, 284; Aaltonen ym. 2015.)

”Johtajan tehtävä on johtaa”- Peter Drucker

Jokaisessa organisaatiossa tulisi olla visio siitä, miten johdetaan. Esimiesten ja asiantuntijoiden tulee saada paitsi yhtenäistä johtamista, myös arvostusta. Millään organisaatiolla ei ole varaa huonoon johtajuuteen tai ala-arvoiseen esimiestyöhön. Yleensä huonon johtajuuden takana on sopimattomuus tehtävään, eikä niinkään tarkoitus johtaa huonosti. Taulukosta 1 voidaan suoraan hahmottaa miten monialaisesti ja suoranaisesti tehokkuuteen huono esimiestyö vaikuttaa hyvän sijasta. Kuten taulukko 1 esittää, huonon esimiehen mukana työstä katoaa perustehtävä, strategia ei kulkeudu organisaatiossa, motivaatio ja

tehokkuus laskee, luovuus katoaa ja arjessa syntyviä ongelmia ei käsitellä. Päinvastoin hyvän esimiehen alaisuudessa asiat esiintyvät vastakohtina. (Aaltonen ym. 2015.)

TAULUKKO 1. Hyvän ja huonon esimiehen erot (Aaltonen ym. 2015)

Hyvä esimiestyö	Huono esimiestyö
Perustehtävä toteutuu	Perustehtävä hukkuu
Strategia toteutuu	Strategia ei vaikuta arkeen
Väki motivoituu	Motivaatio katoaa
Keskitytään olennaiseen	Sählätään
Tuottavuus paranee	Tuottavuus heikkenee
Tilaa luovuudelle ja innovaatioille	Luovuus katoaa
Selkeät pelisäännöt	Pelisäännöt hukassa
Oikeudenmukaisuus	Nokkimisjärjestys
Yhteistyö yksiköissä ja niiden välillä	Sisäinen kilpailu ja sooloilu
Ongelmat ratkaistaan	Ongelmat lakaistaan maton alle

Oman uran kehittyessä on hyvä pysähtyä ajattelemaan omaa työuraa ja miettiä, mitkä ovat omat tavoitteet. Onko asiantuntijan toiveena jatkaa tehtävässään ja syventää omaa asiantuntijuuttaan, vai onko asiantuntijalla kiinnostusta laajentaa osaamistaan esimiestyöhön? Esimiestyö tulisi ajatuksissa siirtää nykypäivään ja asemaan pyrkivän tulisikin pohtia, mitä annettavaa hänellä on kyseiseen tehtävään. Suurin osa esimiestehtävään ryhtyneistä kertoo sen olleen osa urakehitystä ja harvassa organisaatiossa käsitetään erikseen urat asiantuntijoille ja esimiehille. (Aaltonen ym. 2015.)

Syitä, mitkä saattavat motivoida vastaanottamaan uuden esimiehen tehtävän, on useita. Esimerkiksi kasvava vaikutusmahdollisuus ja valta, aiemmin mainittu asemaan ajautuminen, sisältöosaamisen kartuttaminen, alaisten ohjaaminen ja statussytyt on listattu esimiesasemassa olevien kokemuksista asioiksi, jotka ovat vaikuttaneet tehtävän vastaanottamiseen. Esimiesasemaan siirtyville on usein tarjolla erilaista koulutusta, joka motivoi niitä henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneet itsensä kehittämisestä. (Aaltonen ym. 2015.)

Asiantuntijuuden ja esimiehen taitamiskentät sisältävät kaksi suurta oppimisteemaa, joissa itsensä kehittämistä on aina löydettävissä. Edgar Schein esittää tutkimuksissaan, että opimme vasta pakon edessä ja syvemmän taidon oppiminen vaatii omien asenteiden, arvojen, perusoletusten ja uskomuksien ajautumista niin sanottuun umpikujaan. Ihminen oppii uutta, kuin siitä syntyvä ahdistus on lievempi ilmiö, kuin kiinni pitämisen hankaluus. Oppimista kuvataan usein spiraaliprosessina, jossa ei löydy hahmotettavaa alkua tai loppua. Tämä kuvaa oppimisen projektin elinikäistä pituutta, sillä oppimista voidaan syventää uusiin aihealueisiin jatkuvasti. (Aaltonen ym. 2015.)

Uudet tilanteen, esimerkiksi uuteen esimiesasemaan astuminen, vaatii uuden oppimista. Esimiestyöllä on useita eri puolia ja siirtyessä asiantuntijuudesta esimieheksi, siirrytään myös omien kollegoiden esimieheksi. Perehdyttämisen merkitystä ei tulisi vähätellä. Vaikka henkilö olisikin työskennellyt organisaatiossa ikänsä, ei tällä välttämättä ole tarvittavia valmiuksia ohjata muuta henkilöstöä. Esimiesasemaan

siirryttäessä omat tehtävät voivat lisääntyä merkittävästi, mikä aiheuttaa työajan ruuhkautumisen. Uudella esimiehellä on siirtymäaikana usein suuri vastuu perehdyttää oma asiantuntijaseuraajansa, sekä luoda suhde uusiin alaisiinsa. Aika, sen käyttö ja suhteuttaminen tulisi asettaa henkilöstöstrategiaan luomaan jaksamista tukevaa mallia esimiehille. (Aaltonen ym. 2015.)

Suurimmat riskit uusille esimiehille ovat:

- Epäselkeä tehtävänkuva, jota on mahdollista itse muovata
- Perehdyttämisen puute
- Vastuu oman seuraajan perehdytyksestä
- Esimiehelle jää osa vanhoista tehtävistä
- Esimiehen alaisiksi siirtyy henkilöitä, jotka ovat hakeneet samaa asemaa
- Osastolla on valmiiksi tulehtunut ilmapiiri

Kaikki listatut riskit tulisi huomioida organisaation strategiassa sekä perehdytysmallissa. Suurin kiteyttäjä on ajanpuute ja erilaiset epävarmuustekijät, jotka voivat ajaa uuden esimiehen ristituleen työpaikalla. Kasaantuvat vanhat tehtävät ja tuettavat uudet alaiset voivat helposti luoda turhan raskaan kokemuksen uudelle esimiehelle.

Esimieheksi kasvu tuo mukanaan kokemusta ja hahmotuskykyä omasta asemasta, joka muokkaa omaa roolia organisaatiossa. Esimies ei ole vain yksi henkilöstön jäsen, vain kannettavana on myös vastuuta.

Esimiesasemassa on tärkeää pyrkiä molemminpuoliseen kunnioitukseen ja arvostukseen, sillä se tukee kaikkia esimiehen tehtäviä tulevaisuudessa. Kunnioitus ja arvostus helpottavat huomattavasti muun muassa strategian ja muutoksen tuomista työyhteisöön. (Aaltonen ym. 2015.)

Millainen on hyvä esimies?

Hyvä esimies työskentelee usein oman asiantuntijuutensa parissa, jolloin hänellä on mahdollisuus hyödyntää omaa tietotaitoaan alaistensa hyväksi. Esimiehen on tärkeää työskennellä oman tiiminsä kanssa ja olla läsnä

alaistensa arjessa. Omassa roolissaan esimiehellä on tärkeä tehtävä päästä vaikuttamaan oman tiiminsä asioihin ja olla osana suunnittelemassa isompia kokonaisuuksia. Kokonaisuuksien kautta annetaan mahdollisuus alaisille kasvaa ja oppia hyvässä ja turvallisessa ympäristössä. Hyvä esimies vaikuttaa ja johtaa ihmisten kautta, kantaen kuitenkin jälkikädessä ryhmän vastuun. Johtamisen, delegoimisen, ohjauksen, motivoimisen ja tukemisen kautta voidaan luoda yhdessä onnistumisen kokemuksia, jotka lisäävät työn mielekkyyttä ja työn imua. (Aaltonen ym. 2015; Neves & Schyns 2018, 3-4.)

Esimiestyö avaa myös uusia mahdollisuuksia uusien tapahtumien ja vastuualueiden myötä. Työuran muuntuminen esimiestyöksi avaa erilaisia ulottuvuuksia, verkostoja sekä tärkeitä kansainvälisiä yhteyksiä. On tärkeää, että esimies saa tarvitsemansa tuen, joka mahdollistaa henkilökohtaisen kehittymisen. Kehityksen myötä oma henkinen kestävyys kehittyy erilaisten haasteiden kautta sekä luo henkilökohtaista tunteiden ja tilanteiden kontrollia. Tärkein käytännön oppi esimiehelle on ajankäytön hallinta ja uusien näkökulmien löytäminen organisaation sisällä. Esimiestyössä pääsee myös osallistumaan organisaation liiketoiminnan puoleen muun muassa strategisen suunnittelun, tulosraporttien ja erilaisten seurantatyökalujen myötä. (Aaltonen ym. 2015.)

Vinkit uuteen esimiestyöhön:

- Jos mahdollista, jätetään edellinen työ täysin seuraajan harteille
- Muista vaatia itsellesi riittävä ja kattava perehdytys uuteen tehtävään
- Tee itsellesi lista, mitä uutta opeteltavaa itsellesi löydät ja hahmota niihin kuluva aika
- Tutustu omiin alaisiisi sekä työsi sidosryhmiin, kollegoihin ja asiakasprofiiliin
- Älä täytä kalenteriasi, vaan jätä sinne tilaa uusille alaisille ja uuden oppimiselle
- Opettele delegoimaan, äläkä yritä tehdä kaikkea itse
- Tutustu omiin juridisiin velvoitteisiisi

- Selvitä itsellesi tukihenkilö, jolta saat tukea ja neuvoja uuteen tehtävään

2.2.2 Muutoksen vaiheet esimiehelle

Ennen kuin varsinainen muutos lähtee liikkeelle, tapahtuu yksilötasolla jo muutoksen reaktioita. Huhut ja levottomuus lähtevät liikkeelle jo kauan ennen kuin muutoksen varsinaiset toimenpiteet alkavat. Huhut luovat epävarmuutta organisaation yksilötasolla ja voivat lamaannuttaa työntekijöitä. Esimiehen tehtävä on hillitä huhuja ja pitää yllä yhtenäistä viestintää, jotta kaikilla on sama yhtenäinen kuva tapahtuvasta muutoksesta. (Ponteva 2010, 23-24.)

Levottomuuden ja epävarmuuden jälkeen tulevaa vaihetta sanotaan vastustuksen vaiheeksi. Tässä vaiheessa vanhoja normeja kaivataan ja tyytymättömyys muutosta ajaneita kohtaan kasvaa. Tässä vaiheessa esimiehen on kriittisen tärkeää antaa alaisilleen aikaa ja tilaa siirtyä uuteen, jotta alaiset siirtyvät vastustamisesta uuden tarkasteluun. Yhteisöllisyyttä voidaan käyttää voimavarana, joka kantaa läpi muutoksen, kun kollegat tukevat ja kannustavat toisiaan muutoksessa. Yhteisöllisyydellä ja hyvällä työilmapiirillä voidaan estää eri yksiköiden vastakkainasettelu, joka voi yltyessään aiheuttaa kitkaa muutoksen etenemiselle. (Ponteva 2010, 23-24.)

Muutoksen vaikein asia on vanhasta luopuminen ja esimiehen tuleekin tukea henkilöstöä ja tuoda esiin muutoksen hyvät puolet. Henkilöstö pystyy hyväksymään muutoksen vasta, kun muutoksen aiheuttamat asiat on käsitelty perinpohjaisesti. Esimiehellä on muutoksen aikana näytönpaikka, sillä onnistunut muutoksen eteenpäinvienti tuo työyhteisön kunnioitusta sekä luottamusta. Onnistunut muutoksen eteenpäinvienti näin ollen helpottaa tulevien muutosten tullessa esimiehen työtä. (Ponteva 2010, 23-24.)

2.2.3 Toimenpiteet arkeen

Hyvästä esimiestyöstä huolimatta vaaditaan yhteisiä työkaluja, joilla esimiehet voivat luotsia työyhteisöä eteenpäin muutoksessa. Ennen muutoksen alkamista tulee huomioida henkilöstö omassa toimintaympäristössään ja käydä avointa keskustelua henkilöstön kanssa. Muutokseen osallistuttaminen ja kuunteleminen lisäävät työntekijän arvokkuuden tunnetta ja osoittavat luottamusta vallitsevaa ammattitaitoa kohtaan. Pahimpia virheitä, jotka voidaan tehdä ennen varsinaista muutosta, on ohittaa muutostarpeen esittelemisen henkilöstölle ja näennäisesti kuunnella henkilöstöä ilman keskustelujen aineiston siirtämistä käytäntöön. (Ponteva 2010, 25; Aaltonen ym. 2015.)

Siirryttäessä muutoksen seuraavaan vaiheeseen on esimiehellä rooli tukea muutoksessa ja tiedottaa henkilöstöä missä mennään. Tämä yksinkertainen ajan antaminen omalle alaiselle voi olla merkittävä ehkäisijä lamaantumiselle, sekä epävarmuuden villiintymiselle. Vastustamisen alkaessa paras keino on tiedottaa alaisia ajankohtaisella tiedolla ja osallistua itse muutokseen. Henkilöstölle tulee antaa aikaa ja tukea käsitellä kaikki mahdolliset muutoksesta aiheutuvat tunteet. Oman arjen muutos on merkittävä osa yksilön työkokemusta, eikä sitä tule vähätellä. (Aaltonen ym. 2015; Ponteva 2010, 25.)

Organisaatiolla on useita tapoja tukea työntekijöitään muutoksessa. Tukitoimenpiteet voidaan jakaa osallistavaan, psyykkisemotionaaliseen, taloudelliseen ja tiedolliseen tukeen. Osallistava tukeminen tarkoittaa mukaan ottamista oman työn suunnitteluprosessiin sekä osallistuttamista muihin pohdintatiimeihin. Tiimityöskentelyn lisäksi voidaan muodostaa yksilö- ja ryhmäkeskusteluja, joiden tarkoitus on puolestaan luoda turvallisuuden tunne sekä ylläpitää arjessa jaksamista. Tätä kutsutaan psyykkisemotionaaliseksi tueksi. Taloudellisessa tuessa turvataan esimerkiksi varhaiseläkeratkaisuja tai muita toimeentuloon liittyviä turvaustoimenpiteitä. Kokonaisuuden kruunaa tiedollinen tukeminen, jossa työntekijöille tarjotaan tarvittava informaatio, jotta saadaan luotua

ymmärrys tapahtuvasta muutoksesta. (Ponteva 2010, 68-69; Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2016.)

Henkilöstön hyväksytyä muutos on aika antaa koulutusta ja tukea tulevaa varten, sekä motivoida henkilöstö tarttumaan haasteisiin. Motivointi, tukeminen ja tavoitteiden luominen mahdollistavat henkilöstölle halun sitoutua uuteen muutokseen. (Ponteva 2010, 25.)

2.2.4 Yksilön osallistuttaminen

Organisaation huolehtiessa henkilöstön osaamisesta, antamalla työtehtäviin tarvittavat resurssit, tarjoamalla tiedot vaadittaviin tehtäviin, luomalla motivoivia ja toimivia kannustusjärjestelmiä ylläpitämään henkilöstön tahtoa ja innostusta, voi organisaation johto perustellusti odottaa hyvää tuloksenteekokykyä. Organisaation toimivuudessa korostuu erityisesti myönteinen työilmapiiri, jota parhaiten edellä mainituista asioista tukee innostuksen ja tahtotilan vaaliminen. (Kostamo, 2001, 20-21; Lindroos & Lohivesi 2010, 169.)

Organisaatiokulttuurin ollessa kannustava, tehostaa se yleistä ilmapiiriä. Kulttuurin muodostamisessa on merkittävässä roolissa organisaatiossa käytetty johtamistapa, sekä johtamiseen käytetyt järjestelmät. Työilmapiiriä luomassa ja ylläpitämässä ovat johdon lisäksi organisaation esimiehet. Useat eri tutkimukset kannustavat avoimeen ja keskustelua tukevaan ilmapiiriin tiukasti johdetun viestinnän sijasta. Asiantuntijaorganisaatiossa avoimuuden merkitys vain korostuu, sillä asiantuntijat eivät odota puuttumista toimintaan, jos sovitut työt tulevat hoidetuiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 170.)

Organisaatiossa tarvitaan kuitenkin myös toimiva kannustejärjestelmä, joka tehostaa jo olevaa ilmapiiriä. Tuloksenteon näkökulmasta on hyvä tarkkailla ja tarkistella kannustejärjestelmän tavoitteita ja mittareita. Toimimaton kannuste syö työn tehokkuutta ja voi sulattaa organisaation tavoitteita. Tästä toimivana esimerkkinä on tiimityöskentelyyn kannustaminen, mutta yksilölähtöinen palkitseminen. Palkitsemisen

keskittyessä tiimeissä yksilöhenkilöihin, syö se tehokkuutta yhteistyön toimivuudelta, sillä omat suoritukset menevät tiimin edelle. Ryhmillä tulee olla myös yhteisiä päämääriä, jonka rinnalle voidaan luoda erityisosaamista palkitsevia kehityshankkeita. Mikään ei syö pohjaa kannustejärjestelmältä, kuin sen epäoikeudenmukaisuus. Epäoikeudenmukaisuus voi saada jopa sitoutuneen työntekijän harkitsemaan organisaation vaihtoa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 170; Työterveyslaitos 2018.)

Toinen sitoutumiseen merkittävästi vaikuttava tekijä on yhteenkuuluvuuden tunne yksilötasolla. Ihmiset haluavat verkostoitua ja organisaatioiden ulkopuolelle muodostuu epävirallisia sosiaalisia organisaation tapaisia yhteisöjä. Yhteisöt muodostuvat vaikuttajahenkilön tai tietyn aihepiirin ympärille. Näiden epävirallisten organisaatioiden kautta vaikuttaminen virallisen organisaation asioihin voi olla huomattavasti tehokkaampaa. Epävirallisten organisaatioiden syntyminen tehostaa siis organisaation sisäistä viestintää ja yhteenkuuluvuutta, mutta niiden kehittymistä tulee seurata, jotteivät ne lähde toimimaan todellisia tavoitteita vastaan. (Tuominen 2017; Lindroos & Lohivesi 2010, 171.)

2.3 Muutosvastarinta

Muutoksissa ilmenee lähes poikkeuksetta muutosvastarintaa, jonka pikainen ja asiallinen käsittely on kriittistä muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosvastarinta ilmenee epävarmuutena muutosta kohtaan, samaistumattomuutena, pettymyksenä ja jopa irtisanoutumisena. Irtisanoutuminen on radikaali toimenpide, joka on suurin sitoutumattomuuden osoitus. Muita lievempien muutosvastarinnan oireita ovat menneiden muisteleminen, ”ennen oli paremmin” -ajattelu, hämmästyminen, ärsyyntyneisyys ja kielteisyys. Esimiehen tulee pitää huoli, etteivät alaiset kärsi epävarmuuden luomasta muutosvastarinnasta saumattomalla ja johdonmukaisella muutosviestinnällä. (Ponteva 2010, 24-25; Neves & Schyns 2018, 13.)

Muutosvastarintaa nousee yleensä esiin henkilöissä, jotka kokevat ympäristönsä tutuksi ja turvalliseksi. Tutuksi opitut järjestelmät ja tavat tuovat edun, josta ei haluta luopua. Vastarinta voi ilmetä negatiivisuutena muutosta kohtaan tai apaattisuutena. Pahimmassa tapauksessa muutosvastarinta pyrkii estämään muutoksen tapahtumista, mutta lievempi muoto on halu tuoda esiin uusia ratkaisuja. Usein mielletään, että muutoksen vastustaminen on se mikä näkyy ulospäin, vaikkakin muutosvastarinta yleensä esiintyykin passiivisena. (Kuusela 2015, 154-155; Manka, Synergos News, 6-7.)

Passiivista vastustamista on, kun ”ei muisteta tai ehditä” toimia, kuten on yhteisesti sovittu. Sanotaan, että odotetaan rauhallisempaa hetkeä tai vedotaan ohjeiden tai koulutuksen puutteellisuuteen. Passiivista vastarintaa on myös se, kun ei haluta ryhtyä muutokseen ennen kuin se on sovittu paremmin kyseisen yksikön toimintamalliin. (Kuusela 2015, 154-155; Manka, Synergos News, 6-7.)

Muutosvastarintaa pidetään osana muutosprosessia, sillä sen esiintyminen on erittäin yleistä muutospyrkimyksistä huolimatta. Vastarinta voidaan käsittää kolmen eri suunnan kautta (taulukko 2), joita ovat tunteellinen vastustaminen, kognitiivinen vastustaminen sekä käytöksellinen vastustaminen. Tunteellisen vastarinnan käsitteleminen jää usein taka-alalle, vaikka juuri sen käsitteleminen on muutosjohtamisen ydintä. (Kuusela 2015, 154.)

TAULUKKO 2. Muutosvastarinnan ilmeneminen (Kuusela 2015, 154.)

Tunteellinen vastustaminen	En pidä siitä
Kognitiivinen vastustaminen	En usko siihen
Käytöksellinen vastustaminen	En halua tehdä sitä

Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole ainoastaan negatiivinen piirre muutoksessa, sillä sen kautta voi nousta esiin asioita, jotka olisi hyvä huomioida muutosprosessissa. Muutoksen kulttuuria tulisikin nykyaikaistaa ja oppia hyödyntämään vastarinta osana prosessia. Tätä kautta voitaisiin osallistaa henkilökuntaa mukaan muutoksen toteutukseen. Organisaatiossa hallitseva kulttuuri vaikuttaa siihen, miten vastustukseen reagoidaan ja millainen vastustus on hyväksyttävää. Kyseenalaistaminen ja ratkaisuehdotusten tarjoaminen ei aina ole huono asia, mutta jatkuva kyseenalaistaminen syö muutoksen tehokkuutta. (Kuusela 2015, 155.)

2.4 Onnistuminen muutosjohtamisessa

Muutoksessa onnistuminen vaatii tarkkaa suunnittelua, sekä yhteisiä pelisääntöjä. Esimiehen hartioilla lepää suuri vastuu johdattaa alaisiaan muutoksen läpi. Hankala tehtävä vaatii inhimillisen otteen alaisia kohtaa, jotta he tuntevat tulleensa tuetuiksi ja arvostetuiksi. Muutokset ovat usein kiireistä aikaa esimiehille, mutta alaiset tarvitsevat aikaa tunteidensa käsittelyssä. Muutoksessa on oltava rehellinen paitsi itselleen, myös alaisille. Ei ole väärin tunnustaa, jos virhe on tapahtunut, eikä kiistää, jos ei tiedä kaikesta kaikkea. (Kuusela 2015, 153.)

Hyvästä suunnittelusta ja toimenpiteistä huolimatta voi tuntua siltä, ettei muutos ota onnistuakseen. Työntekijät luisuvat takaisin vanhoihin toimintamalleihin eivätkä muista mikä oli oikea tapa toimia. Tätä kutsutaan muutoksen pysähtymiseksi. Tilanteissa, joissa muutos on pysähtynyt, tulee ottaa muutama askel taaksepäin ja palata muutoksen peruspilareihin. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikki tietävät mitä tehdään ja miksi. Muutosta tulee katsoa kokonaisuutena, joka yhdistää liiketoiminnan, asiakkaan ja yrityskulttuurin. Tärkeintä on saada johtaminen toimimaan ja sen tapahtumiseksi vaaditaan eheää kokonaisuutta. Muutoksen viivästyessä katse on hyvä suunnata johtamiseen. Onko johtaminen onnistunut, vai keskittyvätkö lähiesimiehet sen sijaan johonkin muuhun? (Kuusela 2015, 153.)

Usein muutostarpeen tiedostamisen jälkeen keskitytään toimintamallien ja prosessien muutokseen, mutta ei muisteta muutoksen vaikutusta kulttuuriin. On tärkeää huomioida muutoksen vaikutus ihmisten välillä. Johdon onkin hyvä kiinnittää huomio uuden oppimiseen, eikä vähätellä muutoksesta aiheutuvia tuntemuksia. Muutosta kaavaillessa tulee huomioida oman organisaation luonne ja tehdä taustatutkimusta vastaavista muutoksista. Muutosten tarve ja tärkeys ei ole missään organisaatiossa yllätys ja niitä tulisikin pyrkiä ennakoimaan mahdollisimman tehokkaasti. Onnistuneessa muutoksessa tarvitaan vuorovaikutusta ja ymmärrystä organisaation eri osien vaikutuksesta toisiinsa, mitä voidaan ylläpitää jatkuvalla viestinnällä sekä keskustelulla. (Kuusela 2015, 166.)

Organisaation kulttuuri onkin suuri vaikuttaja muutoksen etenemiseen ja onnistumiseen, mutta myös kulttuuri muuttuu toimintaprosessien muutoksessa. Kulttuuria on hyvä muokata paremmin muutosta tukeväksi, jos koetaan sen aiheuttavat kitkaa prosessin etenemisessä. Kulttuurin muutos vaatii kuitenkin suuremman kuvan tarkastelua, sillä se kattaa näkemyksen liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä, käytänteistä, asiakkaista, ilmapiiristä, tunteista sekä sosiaalisista arvoista. Näillä kaikilla on suuri vaikutus työyhteisön kykyyn tehdä yhteistyötä, sekä kehittyä paremmiksi tiimityöskentelijöiksi. Näin kulttuurin muuttamisessa yhdistyy paitsi liiketoiminnan kehittäminen, myös organisaatiossa työskentelevän henkilöstön kehitys. (Kuusela 2015, 166.)

Elämän sanotaan olevan jatkuvaa kehittymistä ja muutoksetkin ovat oppimisprosesseja. Henkilökunnan tulee opetella muutoksesta tulevat uudet toimintatavat, sekä oppia pois vahoista järjestelmistä. Oppiminen vaatii harjoitusta sekä tietoa ja erilaiset valmennukset ja kehitysohjelmat ohjaavat meitä eteenpäin muutoskentällä. (Kuusela 2015, 167.)

3 EMERGENSSI JA KOMPLEKSISUUSJOHTAMINEN

Emergenssi on termi, jota yleisimmin käytetään systeemitason ilmiöistä. Systeemitasosta puhuttaessa puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi organisaation ohjelman, järjestelmän ja prosessin kokonaisuutta, jolla on tarkoitus saavuttaa tietty päämäärä. Systeemissä sen osaset ovat riippuvaisia toisistaan ja sen tulkinnassa huomioidaan koko kokonaisuus, sen ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen. Esimerkkinä voidaan tarkastella organisaatiossa työskentelevää tiimiä. Jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, mutta samalla myös muista organisaation tiimeistä. Tiimit ovat keskenään yhteistyössä koko organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien kanssa, joista muodostuu yhdessä systeemi. (Ristikangas & Grünbaum, 2014; Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Emergenssi syntyy useiden systeemin sisäisten vuorovaikutusten seurauksena. Syntyvät ilmiöt eivät kuitenkaan ole ennakoitavissa tai havainnoitavissa pelkästään vuorovaikutuksia tarkastelemalla, jota termin käyttö korostaa. Systeemisyyden tulkitsemisessa halutaan nähdä ja ymmärtää kompleksisuutta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Kompleksisuudessa hyväksytään systeemien epävarmuus, vaikka niiden perusteella voidaan tehdä joitain ennusteita. Ennusteet perustuvat ennakkotietoon ja voimassa olevien sääntöjen noudattamiseen. Kompleksisuudessa systeemien käytöstä voidaan tulkita lyhyellä aikavälillä, mutta pitkän ajan ennustaminen ei ole mahdollista. Kompleksisuuden haasteen muodostaa se, että systeemit muodostuvat ihmisistä, tiimeistä, organisaatiosta ja jopa koko yhdyskunnasta täynnä muuttuvia systeemejä. Ei voida tietää varmuudella, miten joku tietty yksikkö ihmisiä tulee toimimaan. (Martela & Jarenko 2017, 42-44.)

Kompleksisessa systeemissä käyttäytymistä ohjaavat säännökset voivat muuttua ja mukautua jatkuvasti, mikä soveltuu nykyajan jatkuvaan muutuskulttuuriin. Oma lähiympäristö, sekä muut vuorovaikutukset ja niistä saatavat tiedot vaikuttavat periaatteisiin ja sääntöjen mukautumiseen. Muuttuneet säännökset puolestaan jatkavat muutosta siirtyessään

jokaisessa vuorovaikutuksessa organisaation eri puolille. Muuttuminen ja mukautuminen mahdollistavat kehittymisen ja systeemin soveltumisen organisaation tarpeisiin. (Martela & Jarenko 2017, 42-44; Ahlroth 2017.)

Yksittäiset henkilöt voivat luoda ryhmän, joka on vuorovaikutuksessa muiden ryhmien kanssa. Ryhmistä muodostuu kokonaisuus, joka on osa organisaatiota johon vaikuttavat organisaatiotason päätökset ja strategiamallit. Esimerkiksi palkitseminen vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden toimintaan, joka puolestaan vaikuttaa tiimien toimintaan edeten aina organisaatiotasolta asiakkaille ja toimittajille. (Martela & Jarenko 2017, 43.)

Itseorganisoituminen mukautuu kompleksien ominaisuuksiin, jolloin kaikkiin vuorovaikutuksiin vaikuttaa organisaatiossa olevat säännöt. Säännöt, protokollat, prosessit ja palkitsemisen ehdot mahdollistavat, ettei kompleksisuus toimi kaoottisesti. Myös organisaatiokulttuuri, arvot sekä käyttäytymismallit ohjaavat toimintaa, vaikkemme tiedostaisikaan sitä. (Martela & Jarenko 2017, 44.)

Tulevaisuuden vaikean ennustettavuuden vuoksi on tärkeää rakentaa käytänteet, prosessit ja koko organisaatio kestävästi joustavaa muokkausta. Joustavuus mahdollistaa sopeutumisen uusiin tilanteisiin, eikä organisaatioiden tarvitse aloittaa rakentamista aina alusta muutosten ilmetessä. Organisaatiot voivat itse määrittää haluavatko nähdä uudet osaamisvaatimukset mahdollisuuksina vai uhkina. Ihminen tekee johtamisesta kompleksisen tehtäväkentän, sillä emme voi ennustaa kaikkia mahdollisia reaktioita. Johtajuuden kuitenkin oppii ymmärtämään, kun siihen suhtautuu asiantuntijuustehtävänä, joka vaatii omaa erikoisalaan syventymistä. Nykymaailmassa tarvitaan kykyä hahmottaa kompleksista maailmaa, sillä urapolut ovat täynnä päättyviä aloja, sekä esteitä joissa vaaditaan joustavuutta ja luovuutta. (Ahlroth 2017.)

3.1 Muutosjohtamisen pirulliset ongelmat

Pirulliset ongelmat sisältävät yhtenäisyyksiä kompleksisten haasteiden kanssa. Koska kompleksisuuden käyttöä on kuvailtu hankalaksi käytännön tasolla, on avuksi käytetty pirullisen ongelman konseptia selittämään kompleksisuuden ajatuksia ja käytännön ymmärrystä. Pirulliset ongelmat ovat usein käytössä, kun haetaan syytä epäonnistuneelle organisaatiomuutokselle. Tämä johtuu usein kompleksisuuden ongelman ymmärtämättömyydestä. (Lindell 2017; Carayannopoulos & McConnell 2016, 13-14.)

Ongelmia on kolmea eri tasoa, jotka kukin vaativat erilaista lähestymistä ja suhtautumista esimieheltä. Ongelmatasot ovat kriittinen, kesy ja pirullinen. Jos ongelmaan suhtaudutaan väärällä tavalla, voi se pahentaa ongelmaa entisestään. Kriittisessä ongelmassa ratkaisuna toimii komentaminen. Kriittisessä ongelmassa ei ole aikaa johtajuudelle, vaan vastaukset tarvitaan heti. Vastausten positiivisuutta tai negatiivisuutta ei ajatella, sillä vastauksen nopeus on avainasemassa. (Raisio 2016.)

Kesyssä ongelmassa on kyse hallinnoimisesta. Toiminta perustuu prosesseihin ja niiden organisoimiseen. Samankaltainen ongelmatilanne on uusiutunut, joten se ratkaistaan samalla rutiinilla, kuin aikaisemmallakin kerralla. Pirullisessa ongelmassa on puolestaan kyse johtajuudesta. Toimintatapana toimii kysymysten esittäminen, jolla johtaja pyrkii avaamaan ongelmaa, sillä ei pysty ratkaisemaan sitä itse. Ongelmaan haetaan tällöin ratkaisua yhteistyön kautta. (Raisio 2016; Carayannopoulos & McConnell 2016, 13-14.)

Pirullinen ongelma muodostuu ja selviää sosiaalisen toiminnan kautta. Sosiaalisesta kontekstista on erotettavissa kolme eri tekijäparia, jotka ovat sosiaalinen konteksti ja sen osallisten rooli, yhteistoiminnallisuus ja vuorovaikutus sekä kompleksisuus ja ennustamattomuus. Nämä tekijät muovaavat muutosjohtajuutta pirullisen ongelman vallitessa. Esimerkiksi organisaatiomuutos ei ole näkyvä muusta organisaation toiminnasta, sillä

muutos vaikuttaa koko organisaation toimintaan, eikä kaikkia vaikutuksia voida ennustaa. (Lindell 2017.)

3.2 Valmentava esimiehyys

Esimiestyössä on kyse muustakin, kuin tiedosta miten olla hyvä esimies. Suuri osa esimiehistä tietää, miten hyvä esimies toimii ja mitä häneltä odotetaan. Tietotaidon lisäksi tarvitaan esimieheltä muutakin. Esimiehen tulee harjoitella uusia tapoja sekä herätellä henkilöstössä uusia ajattelutapoja, joilla voidaan kehittää organisaation toimintaa. Hyvällä esimiehellä tulisi myös olla selkeä visio itsensä kehittämistä, sekä tavoista saavuttaa tavoitteensa. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Valmentava esimiehyys ja valmentava johtajuus ovat erittäin lähellä toisiaan, mutta valmentava johtajuus on mielletty laajemmaksi sosiaalipsykologiseksi ilmiöksi valmentamaan sekä ajattelu- että toimintatapoja. Valmentava johtajuus ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön, mutta antaa arjen esimiestyöhön paljon. Valmentavassa johtajuudessa ei paitsi vaikuteta muuhun henkilöstöön, vaan otetaan myös vaikutuksia vastaan. Valmentava johtajuus on tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa arvostetaan ja osallistetaan henkilöstöä. Ottaessa koko henkilöstön potentiaalin mukaan, saadaan enemmän irti yksilöistä ja tiimeistä. Valmentavassa johtajuudessa tuetaan yksilöitä ja luodaan voimaantumisen mahdollisuuksia keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen kautta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Valmentava johtajuus kuvastaa johtamistyön kulmakiveä, jossa oikea asennoituminen työhön näkyy käyttäytymisessä. Valmentava johtaminen ammentaa koko ryhmän potentiaalin työhön osoittamalla arvostusta ja osallistuttamalla henkilöstön mukaan tavoitteellisuutta unohtamatta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Valmentamiseen orientoitunut esimies haluaa tarkastella ja tulkita ympärillään olevia tiimejä ja organisaatiosysteemejä. Valmentava esimies havainnoi jatkuvasti ympärillään olevia vuorovaikutusverkostoja sekä

niiden pohjalta luotuja toimintoja. Esimies haluaa paneutua oman tiimensä toimintaan ja nähdä miten se yhdistyy muuhun organisaatioon. Esimiehen ei kuitenkaan ole tarkoitus tutkia systeemiä yksin, vaan koko tiimi osallistuu havainnoimiseen, jotta voidaan tehdä monipuolisia ja yhteisiä päätöksiä. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Valmentava johtaminen nousevana trendinä

Maailma muuttuu jatkuvasti ja sen myötä tapahtuva globalisoituminen, työelämän murros ja uudet työhön siirtyvät nuoret ajavat etsimään uusia toimintamalleja vanhojen tilalle. Ihmiset ja yhteiskunta kehittyvät ja tarvitaan uusia keinoja motivoimaan henkilöstöä sekä lisäämään työn tuottavuutta. Käsitys työstä on ajansaatossa muuttunut ja työltä haetaan merkitystä. Merkityksen lisäksi työn tulisi jatkuvasti innostaa tekijäänsä. Vain vastaamalla muutoksen haasteisiin voidaan ylläpitää kilpailukykyä ja hyvinvointivaltiota. Nykypäivän kansainvälisyys tuo uhkan menettää potentiaalisia työntekijöitä ulkomaille, jos Suomen työpaikat eivät vastaa toivottua kuvaa. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Valmentavalla johtamistyyllillä on tutkittu olevan vaikutusta myös asiakaskokemukseen ja tätä kautta organisaation tulokseen. Tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaitaan lähes puolet paremmin, kuin työhönsä tyytymätön. Hyvällä johtamisella saadaan aikaan paljon hyvää, kun huomioidaan sen vaikutus työntekijäkokemuksen kautta tyytyväisiin asiakkaisiin. On tehty tutkimuksia, joissa asiakaskokemuksensa hyvin hallitsevat yritykset kasvavat jopa 24 % enemmän ja ovat jopa 40 % kannattavampia. Jos yrityksellä on tavoitteena kehittää asiakaskokemuksia, on hyvä vaihtoehto kokeilla siirtymistä valmentavaan ajattelumalliin. Valmentavuus vaatii kuitenkin taustalleen toimivan organisaation, jolla on toimivat prosessit ja rakenteet. Hyvät käytänteet takaavat asiakkuuksien yhdenmukaisuuden ja joustavuuden, joka on omiaan vaikuttamaan positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Valmentava johtaminen soveltuu etenkin asiantuntijaorganisaatioille, sillä jatkuva erikoistuminen ja oman osaamisen syventämisen vaatii työssäjaksamista. Asiantuntijoiden keskuudessa tärkein osaaminen syntyy eri yksiköiden ja tiimien välille. Toimintaa kehittäessä syntyy erilaisia vuorovaikutusten ja verkkojen kokonaisuuksia, jotka kehittävät esimiesten ja asiantuntijoiden taitoja. Työympäristön ollessa osallistava ja tavoitteellinen ajaa se asiantuntijoita kehittämään itseään ja verkostoitumaan. Kehittyvissä verkostoissa esimiehet oppivat toisiltaan ja osoittavat toisilleen arvostusta. Valmentavan johtajuuden toimiessa tiimeissä työskentelevät työntekijät ovat sitoutuneita ja arvostavat paitsi itseään, myös kollegoitaan. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Mitä nopeammin kehitymme mieltämään jatkuvat muutokset organisaatioissa luonnollisiksi asioiksi, sitä vähemmän ne kuormittavat henkilöstöä. Jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii joustavuutta ja kykyä työskennellä erilaisissa toimintaympäristöissä erilaisten ihmisten kanssa. Joustavuus ja muuntautumiskyky ovat elintärkeitä innovatiivisen ajattelun ja toiminnan mahdollistamisen kannalta. Yksittäisten toimien vaikutusta on kuitenkin vaikea arvioida etukäteen ja pitkän aikavälin muutossuunnitelmat voivat joskus osoittautua turhiksi. Siksi muutokset olisi syytä toteuttaa arjessa pienten tekojen merkeissä, jotka helpottavat henkilöstön työntekoa merkittävästi. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

3.3 Johtamistyyli murroksessa

Johtaminen on ollut pitkään muutoksen alla ja se kehittyy ja mukautuu jatkuvasti nyky-yhteisön tarpeisiin. Organisaatioissa tapahtuu muutoksia, jotka ajavat henkilöstöä toimimaan jatkuvasti muuttuvissa verkostoissa, jotka yhtyvät suuremmiksi kokonaisuuksiksi. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Vanha perinteinen johtamistapa pyörii yhtiön johtajan ympärillä ja on erittäin hierarkkista. Hierakkisuus on todettu useiden tutkimusten perusteella tehottomaksi tavaksi johtaa, kun yhtiön voimavaroja käytetään ylläpitämään hierarkian tasoja. Vanha johtamistapa käyttää vallan valuvaa

mallia, jossa työntekijän tulee tehdä kuten oma esimies käskee, eikä tuoda omia ajatuksiaan työhön. Esimiehellä on valtaa, jota käytetään oman esimiesaseman korostamiseen. Tällaisissa työpaikoissa sitoutuminen on kiinni pelkästään työnpaikan pitämisestä ja työntekijät asettuvat omaan tehtäväänsä siitä poikkeamatta. Vahvan hierarkian mallissa esimiesasemat ansaitaan suhteiden ja jopa mielistelyn tuloksena. Pomoiksi päätyvät ne henkilöt, jotka nauttivat vallan tunteesta ja siitä, että heillä on valtaa kontrolloida muiden työtehtäviä. (Cameron ym. 2015, 386; Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Myöhemmin esiintynyt johtamistapa perustuu tiimien vetämiseen, jossa huomio siirretään asioista ihmisten johtamiseen. Tiimeissä keskitytään yksilöiden osallistamiseen ja tiimeissä halutaan herättää keskustelua. Tiimikeskeisessä johtamistavassa esimiehen rooli pyritään minimoimaan ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Muutos vanhaan malliin on kuitenkin useissa organisaatioissa liian vahva ja henkilöstö ei halua ottaa vastuuta päätöksien tekoon, sillä entisessä mallissa vastuu on helppo siirtää omalle esimiehelle. Tiiminvetäjämallissa esimies on vastuussa tehdyistä päätöksistä, mutta hänellä on myös suuri vastuu oman tiimin hyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Uusin johtamisen tyyli on aikaisemmin esittelyssä ollut valmentavan esimiehen rooli, jossa esimies pyrkii saamaan omasta tiimistään kaiken osaamisen ja innostuksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavassa johtamisessa tiimityöskentelyssä toimitaan yhdessä, toiminnot suunnitellaan, tehdään ja toteutetaan yhteisten tavoitteiden mukaan. Valmentavan johtamisen tavoitteena on toimia yhteisten perusraamien sisällä niin, että ulkopuolisen on mahdotonta erottaa, kuka tiimistä on esimiesasemassa. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Valmentavassa johtamisessa kaikki ovat sitoutuneita työhönsä ja haluavat kantaa vastuun yhdessä tehdyistä päätöksistä. Valmentava esimies osaa käyttää tunteita ja toimia innostajana tiimissä arvostaen ja tukien jokaista tiimin jäsentä. Esimiehen rooli ei ole ohjata toimintaa, vaan osallistaa työntekijöitä olemaan itseohjautuvia. Valmentavassa kulttuurissa kaikki

huolehtivat paitsi itsestään, myös muiden jaksamisesta. Hyvin onnistuneessa valmentavan johtamisen piirissä työskentelevä työntekijä haluaa ottaa vastuuta ja suhtautuu itsensä kehittämiseen intohimoisesti ja työn imu on vahvasti läsnä työnteossa. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Valmentava esimies asiantuntijaorganisaatiossa

Valmentava esimies pyrkii kasvattamaan omalla johtamistyyllillään muista työntekijöistä osaavampia, parempia ja kykenevämpiä ammattilaisia. Esimies pyrkii omalla toiminnallaan lisäämään ryhmän keskinäistä luottamusta, sekä on kiinnostunut siitä, miten hänen alaisensa näkevät organisaation. Valmentavuus eroaa muista johtamisen tyyleistä siinä, että esimies haluaa kehittää paitsi itseään, myös koko tiimiä vastaamaan tavoitteita. Työskentely vaatii omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista, sekä kykyä vastaanottaa palautetta tehdystä työstä. Ilman palautetta ei opi, eikä voi kehittyä. Valmentava esimies onnistuu roolissaan, kun ei hae hyväksyntää ja kunniaa omalla asiantuntijuudellaan vaan haluaa valmentaa muita kehittymään. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Asiantuntijoita johtaessa moni kokee olevansa riittämätön. Aika ei aina riitä suunnitteluun ja toteutukseen, tai ollaan tyytymättömiä tehtyihin ratkaisuihin. Johtamistyylien ja organisaatioiden tavoin myös asiantuntijuus on muutoksessa. Nykyaika ei tarjoa enää pitkäjänteistä ja turvallista asiantuntijatyötä, vaan kehitys sysää asiantuntijat tekemään luovia ratkaisuja ajanhallinnassa, sekä työskentelemään yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa entistä enemmän. Asiantuntijuuden kuormitusta työelämässä lisää työnkuva, sillä asiantuntijuuden määrittäminen ja hankala jaettavuus hankaloittaa esimiehen väliin tulemista rasituksen ilmetessä. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Valmentava esimies pyrkii kuuntelemaan ja kannustamaan asiantuntijaa, eikä pyri tuomaan omaa osaamistaan esille. Esimies pyrkii johdattamaan asiantuntijaa tutkimaan omia toimiaan, sekä ajatuksiaan. Asiantuntijoilta löytyy usein itseltään paras ratkaisu ongelman ratkaisemiseksi, mutta valmentavan esimiehen tulee olla kiinnostunut asiantuntijan

näkemyksestä. Asiantuntijoille usein riittää tilaisuus tulla kuulluiksi, sekä mahdollisuus puida asiaa yhdessä oman esimiehen kanssa. Yhteinen pohdinta on paljon tehokkaampaa ongelman ratkaisua, kuin suorien vastauksien antaminen. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Asiantuntijoiden suurimmat stressinaiheuttajat ovat aikatauluhaasteet, kyllästyminen, yksityiselämän ongelmat ja työhön väsyminen. Useimmiten työelämässä turhautumisen näkee eleistä, ilmeistä tai epäsuorasta viestinnästä, jota voi olla muun muassa valittaminen, silmien pyörittely tai vahtiminen. Tällaisissa tilanteissa valmentavan esimiehen tulee pyrkiä kohdistamaan asiantuntijan ajattelu perustyöhön. Asiantuntijan on hyvä myös herättää keskustelua ja kysyä, mikä ongelmaa aiheuttaa. Esimerkkikysymyksiä voivat olla esimerkiksi aikatauluongelmissa seuraavat:

”Haluatko, että katsoisimme tilannettasi yhdessä?”

”Katsotaanko, miltä kalenterisi näyttää seuraavien viikkojen aikana, jos voisimme vaikuttaa siihen jotenkin?”

”Onko sinun mahdollista delegoida työtäsi, tai saada siihen toista asiantuntijaa avuksi?” (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

3.4 Teal-ajatusmalli

Nyky-yhteiskuntaa muuttavat radikaalisti jatkuva digitalisoituminen, globalisoituminen, informaation kulun nopeuden kehittyminen ja markkinatilanteiden ennalta-arvaamaton heittelehtiminen. Systeemit ovat kokeneet muutoksen ja kehittyneet vaikeammin hallittaviksi komplekseiksi. Kaiken tämän rinnalla ihminen ja työn kokemus ovat myös muuntuneet suuntaan, jossa kaivataan enemmän merkityksellisyyttä sekä hyväksyntää. (Blomberg, 2017.)

Kehittyvät haasteet luovat tarpeen ketterästä ja joustavasta organisaatiosta, joka on kykeneväinen tehokkaaseen päätöksentekoon. Ihmisten huomioimista työssä pitäisi lisätä tuomalla mahdollisuuksia

vaikuttaa ja sitä kautta tuoda myös vastuuta työntekoon. Tärkeää on, että henkilöstö kokeen tullessa hyväksytyiksi. Teal-organisaation tarkoitus on toimia korkeamman yhteiskunnallisen merkityksen eteen, jonka tarkoitus on puolestaan tuoda tuloksia sekä toivottua kasvua. Teal-organisaatio on elävä organismi, joka muodostuu ihmisten muodostamasta ekosysteemistä. Tämä tuo organisaatiolle edun olla valmiimpi kehittymään ja mukautumaan vallitsevaan ympäristöön. (Jokinen, 2018; Laloux, 2015.)

Teal ajatus kiteytyy itseohjautuvuuteen, suurempaan tarkoitukseen sekä kokonaisvaltaisuuteen. Organisaatiolla tulee olla vahvat arvot, sekä halu nähdä työ ja sen tavoitteet uudella tavalla, mikä mahdollistaa organisaation rakenteiden uudelleenrakentamisen. (Blomberg, 2017.)

”Teal-organisaatiot on perustettu jonkin isomman tarkoituksen takia. Tällöin rahan tekeminen ei ole tärkeintä, vaan se tulee toiminnan sivutuotteena.” - Blomberg

Teal-ajattelu pohjautuu muun muassa integraaliteoriaan, joka on löydettävissä kehityspsykologiasta. Belgialainen tutkija Frederic Laloux sovelsi integraaliteoriaa ja tunnisti ihmiskunnan viisi erilaista organisaatiomallia. Organisaatiomallit on esitetty kuvassa 3 tietoisuuden tasoina. Organisaation tietoisuuden tasot on esitetty alhaalta ylöspäin kehittyvinä ryhminä. Alimpana laatikkona on kuvattuna primitiivinen, niin kutsuttu ”susilauma”, jota seuraa neljä muuta ryhmää: armeija, kone, perhe ja itseohjautuva organisaatio. (Markkula, 2016; Blomberg, 2017.)

Kuvan punainen kenttä osoittaa impulsiivista johtamista, jossa toiminta perustuu käskytykseen. Valta on ”vahvimmalla” yksilöllä, josta se valuu hitaasti kohti rivityöntekijää. Työnteko ja tehtävien toteuttaminen perustuvat pieneen pelkotilaan, jossa johtajan toiveet halutaan toteuttaa. Arkielämän esimerkkinä kuvataan usein jengitoimintaa tai pieniä yrittäjävetoisia yrityksiä, joissa yrittäjä haluaa olla osana kaikessa tekemisessä. Punaisen kentän johtamista rajoittaa sen lyhytnäköisyys ja pelkoa ruokkiva ilmapiiri. (Jokinen, 2018.)

Seuraavana lokerona on niin kutsuttu armeijataso, jossa johtaminen perustuu tiukkoihin sääntöihin ja niiden noudattamiseen. Tällä tasolla yksilöllisyys riisutaan mahdollisimman tehokkaasti, jotta kaikki sopeutuvat yhteen. Tasolla myös pyritään välttämään muutoksia ja toistamaan tutuksi opittuja prosesseja toistensa jälkeen. Esimerkkinä toimii armeijan lisäksi esimerkiksi jotkut julkishallinnon perinteisimmistä organisaatioista. Muuttumattomuus tuo organisaatioon vakautta ja ennakoitavuutta, joka tuo suurimman eron edelliseen punaiseen tasoon. (Jokinen, 2018.)

Keskeltä kaaviota löytyy oranssi taso, joka kuvataan koneeksi. Konetaso eroaa edellisistä luokista innovoinnin mahdollisuudella. Kilpailu ja tavoitteet ohjaavat toimintaa ja organisaatio muovaa itseään jatkuvasti fiksummaksi, nopeammaksi ja innovatiivisemmaksi kuin muut. Tarkoitus on saavuttaa menestystä sekä vaurautta. Organisaatiossa uskotaan, että yleneminen perustuu ansioihin, jolloin parhaiden yksilöiden halutaan etenevän organisaatiossa. Koneorganisaatiossa valtaa saavutetaan omien suoritusten ja pätevyyden perusteella. Organisaatiossa arvostetaan koulutusta, mutta yksilösuoritukset ovat vieläkin merkittävämpiä. Oranssin tason yritykset ovat yleisesti pörssiyrityksiä, joiden varjopuolena on työn merkitsemättömyys, sosiaalinen epätasa-arvo sekä yhteisöllisyyden katoaminen. (Jokinen, 2018; Laloux, 2015.)

Toiseksi ylin taso ennen kappaleessa esiteltyä Teal-ajattelua on vihreä taso, jota kutsutaan myös perhetasoksi. Vihreällä tasolla pyritään yhteisöllisyyteen ja halutaan luoda läheisiä suhteita organisaatiossa. Suurin ero edellisiin tasoihin on arvopohjainen kulttuuri, jossa arvostetaan paljon organisaation arvoja. Perhetasolla halutaan myös voimaannuttaa henkilöstöä ja johtaminen tapahtuu valmentamisen kautta. Muihin tasoihin eroa tuo myös sidosryhmien huomioiminen tasa-arvoisina. Perhetasolla ajatellaan, että toiminnan tulee hyödyttää tasaisesti asiakkaita, kumppaneita, työntekijöitä ja omistajia. Vihreän tason organisaatioissa yleisesti viihdytään, mutta päätöksenteko on organisaatiossa hidasta. Päätöksenteon hitaus puolestaan kankeuttaa organisaatiota. (Jokinen, 2018.)

ORGANISAATION TIETOISUUDEN TASOT ("TEAL")

Kehitystaso	Kuvaus	Metafora	Esimerkkejä
Evolutionary Teal	Self Management Wholeness Evolutionary Purpose	Living organism	Buurtzorg, Patagonia Morning Star
Pluralistic Green	Empowerment Values-driven culture Stakeholder model	Family	Zappos, Ben & Jerry's, Southwest Airlines
Achievement Orange	Competition, Profit, Objectives, Accountability, Meritocracy	Machine	Large corporations, Public universities
Conformist Amber	Formal roles & hierarchy Stable processes	Army	Public schools, Churches, Governments
Impulsive Red	Command authority Division of labor	Wolf pack	Mafia, Street gangs, Tribal militia

Prominda 2016

KUVIO 3. Organisaation tietoisuuden tasot TEAL-ajattelussa (Markkula Prominda 2016).

3.5 Teal-johtajuus

Teal-organisaatioiden kolme tärkeintä tekijää ovat ihmisten kokonaisvaltainen huomioiminen, suuremman päämäärän hyväksi toimiminen sekä itseohjautuvuus. Itseohjautuvuus ilmenee organisaatiossa hajautetulla johtajuudella, sillä organisaatiossa ei ole varsinaisia nimettyjä johtajia. Johtajuus ja vastuu on hajautettu koko organisaatiossa, mikä mahdollistaa päätöksen teon niille asiantuntijoille, joilla on asiasta eniten tietoa. (Jokinen, 2018; Blomberg, 2017; Laloux, 2015.)

Ihmisten kokonaisvaltaisella huomioimisella tarkoitetaan täydellistä ihmisen hyväksyntää, jossa henkilöllä ei tarvitse olla vain yhtä roolia vaan elämän kaikki osa-alueet voivat olla läsnä työyhteisössä. Työtä ja elämää ei tule erottaa, sillä ihmisillä on muitakin tärkeitä asioita elämässä kuin työnteko. Teal-organisaatio eroaa radikaalisti siinä, että perinteinen malli on ollut käyttää ihmisestä rationaalinen, maskuliininen ja egoistinen versio työelämässä. Teal-ajattelussa kuitenkin ihmisten tunteet, feminiinisyydet ja intuitio ovat tervetulleita piirteitä työyhteisöön. Pohjana tälle ajatukselle on luoda turvallinen sekä välittävä työympäristö, jossa vallitsee tasa-arvo.

Organisaatiot sietävät virheitä, sillä ne nähdään oppimiskokemuksina ja konfliktit pyritään selvittämään suoraan ennen niiden syttymistä. (Laloux, 2015; Blomberg, 2017.)

Teal-organisaatioilla on jokin suurempi tarkoitus ja päämäärä, jotka määräävät organisaation suuntaa. Tarkoituksena on muuttaa maailmaa paremmaksi ja sivussa tuottaa voittoa. Esimerkiksi ekologisemmat pyrkimykset ja kestävän kehityksen tukeminen ovat keino tavoitella suurempaa hyvää. Teal-organisaatiot voivat harjoittaa myös hyväntekeväisyyttä, joka tukee yhteiskunnallisten arvojen ilmenemistä. Tärkeää olisi muistaa olla suunnittelematta liikaa, jotta innovatiivisuudelle ja joustavuudelle jää tilaa organisaatiossa. Organisaation päämäärä ei kuitenkaan ole yksinomaan johdon sanelema vaan muuttuu jatkuvasti organisaation ja sen henkilöstön kehittyessä. (Blomberg, 2017, Jokinen, 2018.)

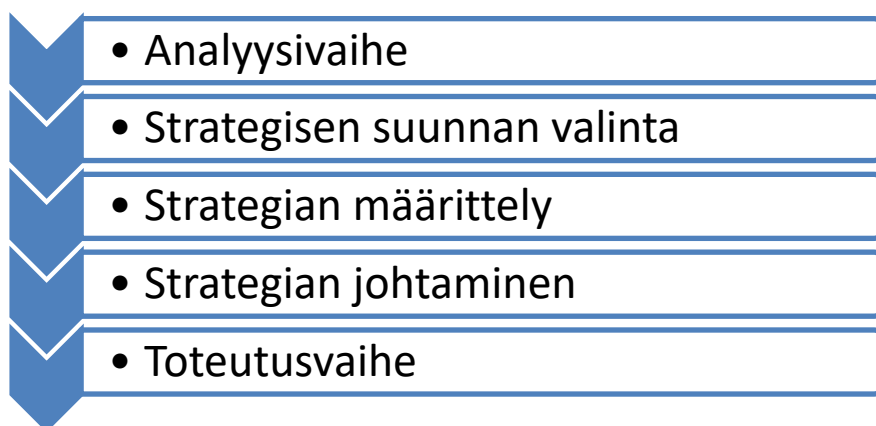
Jokinen kommentoi Teal-johtajuutta hierarkian muodonmuutokseksi, sillä Teal ei tarkoita hierarkian puuttumista. Päätöksistä ei ole vastaamassa vain yksi johtaja, vaan päätökset voidaan tehdä tiimien ja niitä tukevien prosessien pohjalta. Teal-johtajuus vaatii toimiakseen läpinäkyvän organisaation, sillä kaikille tulee tarjota tarvittavat tiedot päätösten tekemiseen. Johtamistyylin pääideana on, että ihmiset ovat yhdessä viisaampia, kuin yksittäisen henkilöt. Teal-johtajuus vaatii joustamista tunnetusta johtajuudesta, sillä organisaation tulee luottaa henkilöstön tekemään parhaat mahdolliset päätökset. Kokonaisuudessaan johtamisessa uskotaan henkilöstön pyrkivän parempaan, kun heille annetaan vapautta ja vastuuta. Moniarvoinen johtaminen perustuu yksilöiden voimaannuttamiseen sekä arvopohjaiseen kulttuuriin, joka huomioi koko organisaation sidosryhmiä. (Blomberg, 2017, Jokinen 2018.)

4 STRATEGIA JA SEN ARKEEN VIEMINEN OSANA MUUTOSTA

Strategiaa itsessään voidaan pitää suunnitelmana tai ohjenuorana, joka osoittaa organisaation suunnan. Strategiaa kuvataankin usein organisaation punaisena lankana, joka koostuu valinnoista, toimenpiteistä, pohdinnoista ja niistä johtopäätöksistä, joiden kautta organisaatio pyrkii kohti visiotaan. Visiolla puolestaan viitataan näkemykseen organisaation tulevaisuudesta. (Kostamo 2001, 21-22.)

Strategian luomisprosessia on kuvattu kuviossa 4. Strategian luomisprosessi lähtee analyysivaiheesta, jossa määritellään oman organisaation strateginen tarve. Strategian tarpeen määrittää organisaation toiminta eri osa-alueilla, arvio organisaation johdosta ja sen prosesseista sekä siitä millaisia tuloksia toiminnasta saadaan. Strategian suunnan määrittää julkishallinnon organisaatioilla pitkälti oman perustehtävän luonne, mutta sen ajantasalla oloa on silti syytä tarkastella. (Lindroos & Lohivesi 2010, 141-150.)

Kuviossa 4 seuraavana vaiheena on strategia määrittely, jossa kiteytetään strategiset keinot, jotka palvelet organisaation tavoitteita parhaiten. Strategiset keinot on jaoteltu joko asiakkaiden tai palveluiden korostamiseen. Strategian johtaminen puolestaan takaa strategian arkeen viemisen mahdollistamisen, sekä strategian todellisen toteutumisen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 141-150.)



KUVIO 4. Strategian luomisprosessi (Muokattu Lindroos & Lohivesi 2010, 141.)

Strategiassa on tavoitteena paitsi löytää uusia ideoita ja toimintamalleja, myös kehittää olemassa olevia malleja vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Haasteeksi muodostuukin muuntaa uudet tarpeet oman organisaation mahdollisuuksiksi ja hahmottaa oman organisaation olemassa olevaa osaamista. Siinä missä liikeyritykset keksivät uusia tuotteita, alentavat hintoja ja kehittelevät uusia etuja, pyrkivät julkisyhtiöt innovoimaan osuvampia keinoja toteuttaa toimintakuvansa mukaista toimintaa. (Kehusmaa 2010, 84; Lindroos & Lohivesi 2010, 26.)

Suurilla konserneilla on erilaisia strategiasuunnitelmia, jotka kattavat verkosto-, liiketoimintamalli-, sekä koko konserninstrategian. Strategiat voivat jakautua yhä useampiin alaryhmiin täyttämään konsernin tarpeita. Kuitenkin strategialta löytyy yhteinen selkäranka, joka linjaa organisaation tavoitteet. Strategian tuleekin olla kaikkien nähtävissä, jotta jokainen tietää mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26.)

Hyväkin strategia voi epäonnistua, sillä strategian toteuttaminen on monen tekijän summa. Organisaation johto vastaa keskeisimmästä tehtävästä strategian toteuttamisessa ja johtaminen voidaan mieltää strategialinjausten toimeenpanoksi. (Tuomi & Sumkin 2011; Lindroos & Lohivesi 2010, 161.)

4.1 Muutosjohtaminen ja strateginen johtaminen kokonaisuutena

Strateginen johtaminen on organisaation ja sen henkilöstön johtamista epäsuoralla tavalla. Johtaminen tapahtuu muuntamalla totuttuja perusoletuksia ja käsityksiä. Itse strategian toimeenpanemisessa on neljä tärkeää haastetta, joista suoriutuminen on kriittistä strategian toimimisen ja arkeen viemisen kannalta. Strategian haasteet luovat strategiasta kommunikointi, toimeenpano johtamisen ja organisoinnin kannalta, työyhteisön ja ihmisten kehittäminen sekä suorituskyvyn johtaminen organisaatiossa. (Ala-Mutka 2008, 76-77; Lindroos & Lohivesi 2010, 161.)

Strategia-asiakirjassa tulee olla selkeästi ilmaistu, miten ja miksi tämänhetkistä toimintaa halutaan muuttaa ja mitkä asiat ovat säilyttämisen arvoisia. Dokumentoinnissa on hyvä käyttää niin visuaalista kuin sanallistakin viestintää asioiden selkiyttämiseksi koko henkilöstölle. Informaatiota uudesta strategiasta välitetään usein erilaisten informaatiopäivien yhteydessä, jolloin johto kertoo henkilöstölle tulevista uudistuksista, mutta riittääkö tämä? (Tuomi & Sumkin 2011; Lindroos & Lohivesi 2010, 161.)

4.1.1 Kommunikoinnin johtamishaaste

Strategian kommunikoinnin johtamishaaste muodostuu nimenomaan siitä, että henkilöstö kuulee strategian, mutta ei sisäistä sitä. Strategian sanoman tulisi olla yksinkertainen ja selkeä, jotta kuulijan on helppo samaistua kuulemaansa. Organisaatioissa tulisikin muistaa, että vaikka strategia on selkeä sen viestijälle, se ei ehkä osoittaudu niin kuulijoille. Viestinnässä tulisi myös huomioida vastaanottavien henkilöiden tietotaso, sillä samantasoinen viestintä niin asiantuntijalle, kuin suorittajatason tekijälle ei välttämättä saavuta toivottua tulosta. (Kehusmaa 2010, 31-33; Lindroos & Lohivesi 2010, 162.)

Strategiaviestintää helpottaa, jos strategia on suunniteltu selkeästi ja siitä saa ytimekkään kokonaisuuden. Viestintätilaisuudet isoissa organisaatioissa muodostavatkin helposti ongelman, sillä tiedottamiseen käytetty aika on lyhyt ja täynnä informaatiota, jonka sisäistäminen ei tapahdu hetkessä. Jos strategia esittyy epäselvänä henkilöstölle, muodostaa se helposti epävarmuutta organisaation ja yksilön tavoitteista. (Mantere ym. 2003, 30; Kehusmaa 2010, 39.)

Epäselvää strategiaa on myös vaikea implementoida organisaation arkeen, sillä yhteinen kuva ja suunta puuttuu. Siksi strategiaryhmän kokoonpanoon tulisikin kiinnittää nykypäivänä tarkasti huomiota, jos halutaan koko henkilöstölle avautuvan selkeä kokonaisuus. Kuten arkielämässäkkin, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty myös strategian toteutuksessa. Pienellä ydinjoukolla koottu strategia säästää itse

strategianluomiskustannuksissa, mutta kustautuu strategian käyttöönotossa. (Kehusmaa 2010, 39; Lindroos & Lohivesi 2010, 164; Hämäläinen & Maula 2004, 28-29.)

Miten selittää viestimisen johtamishaasteet strategiaprosessissa?

- Ennakointi, strategian suunnittelu ja aikataulutus
- Luottamus esimiesten ja alaisten välillä organisaatiossa
- Selkeä viestintä, josta avautuu strategian pääidea
- Henkilöstön mahdollisuus tutustua materiaaliin itse
- Esimiesten tuki ja aika alaisille, epävarmuuden kitkeminen

Viestinnässä tehokkain tapa saada tiedotettavat asiat vastaanotetuiksi, on herättää keskustelua yleisössä. Tähän tulokseen päästään sitä helpommin, mitä pienemmille kohderyhmille viestintätilaisuudet järjestetään. Suuret tiedotustilaisuudet luovat usein kynnyksen kysymysten esittämiselle, jolloin asiat helposti sivuutetaan. Suuret tiedotustilaisuudet ovat kuitenkin tehokas tapa tuoda muutokset organisaation tietoisuuteen ja siksi niitä usein käytetään. Näiden tietoisuuksien lisäksi tulisi kuitenkin järjestää pienempiä tilaisuuksia kaksisuuntaisen viestinnän mahdollistamiseksi. Strategian viemiseen kiteytyy myös erittäin vahvasti esimiestyö, sillä keskeinen luottamus strategian tuojan ja vastaanottajan välillä on avainasemassa viestin perille menemiseksi. Luottamus myös helpottaa palautteen saamista, sekä luo keskustelua, jolla voi olla merkittävä vaikutus strategian välittymisen kannalta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 165-166; Kehusmaa 2010, 31-33.)

Tiedotuksen lisäksi henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus palata siellä käytyihin asioihin. Onkin äärimmäisen tärkeää, että strategiasta on luotu tiivis ja selkeä kuvaus, jota voi tarkastella oman mielenkiinnon mukaan. Kyseinen trendi on tosin heikkenemään päin, vaikkakin se antaisi henkilöstölle mahdollisuuden perehtyä itseään arveluttaviin seikkoihin ja poistaa epävarmuustekijöitä. Lyhyt strategiapaketti mahdollistaa paitsi henkilöstön, myös sidosryhmien ymmärryksen strategiamuutoksista ja niiden vaikutuksista päivittäiseen toimintaan. Usealta organisaatiolta löytyy

oma intranetpalvelu, jossa voidaan jakaa tietoa, sekä käydä aiheesta keskustelua. Tämän arkisen työkalun hyödyntäminen madaltaa tiedonhaun kynnystä, sekä helpottaa kysymysten esittämistä ja niihin nopeaa reagoitua. Kuitenkaan hyväkään intranet, tiedotustilaisuus tai tiimikeskustelu ei korvaa kommunikoinnin tärkeyttä strategian eteenpäin viemisessä. (Tuomi & Sumkin 2011; Lindroos & Lohivesi 2010, 165.)

Eturivin organisaatiot ovat ottaneet uuden suunnan strategian esittämiseksi, jotta viesti saataisiin välitettyä ilman pelkkiä ”kalvosulkeisia”. Näissä organisaatioissa strategia on puettu tarinan muotoon ja siitä on luotu jopa sarjakuvia. Uusi viestintätapa jää helpommin tutkailijansa muistiin, kuin vanhat keinot. (Suominen ym. 2009, 105.)

4.1.2 Toimeenpanon johtamisen ja organisoinnin johtamishaaste

Strategiaa käsittelevään strategia-asiakirjaan tulee kirjata millä keinoin asetetut päämäärät ja organisaation visio saavutetaan. Kirjaamisessa selviää organisaation tämänhetkinen muutoksen tarve, kun määritetään miten keinot poikkeavat nykyisistä toimintamalleista. Muutoksen hahmotuksen jälkeen tarvitaan muutosten eteenpäinviemiseksi erilaisia projekteja. Strategia voi romuttua, jos organisaatiosta ei löydy projektiosaamista, jolla muutokset saadaan tuotua organisaation arkeen ja toimintoihin. Strategian määrittelyvaiheen tärkeimpiä konkreettisia saavutuksia ovatkin kehitysprojektien määrittely, ajoitus, resursointi ja priorisointi. Projektien läpivieminen edustaa yleistä perusosaamista organisaatiossa ja siihen tulisi löytyä osaamista. (Tuomi & Sumkin 2011; Lindroos & Lohivesi 2010, 172; Kamesky 2008, 83.)

Useissa organisaatioissa onkin koulutettu henkilökuntaa, jotta osallistuminen projekteihin ja niiden johtaminen onnistuisi mahdollisimman tehokkaasti. Vaikkakin projektit ovat usein lyhyehköjä ja yksittäisiä, voivat ne kestää useitakin vuosia. Projekteissa tulisikin yhdistyä tasaisesti organisaation aika, resurssit ja halutut tulokset. Projektit liikkuvat näiden kolmen pääteeman ympärillä ja pyrkivät täyttämään niille luodut tulosodotukset. Projektien osat joustavat suhteessa toisiinsa ja esimerkiksi

aikataulussa pysymiseksi voidaan ottaa lisäresursseja käyttöön, jos projektin valmistuminen on tärkeämpi suhteessa muihin tekijöihin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 172.)

Avuksi johtamisen ja organisoinnin johtamishaasteeseen:

- Koulutus projektityöskentelyyn
- Projektityöskentelyä, joka kehittää organisaation johtamistaitoja
- Kartoitukset organisaation nykytilanteesta ja sen ydinprosesseista
- Selkeä strategia-asiakirja, joka valaisee muutostarpeita
- Ajanhallinnan ja muiden resurssien projektikohtainen priorisointi

Organisaatio pyrkii kehitysprojekteissa saamaan aikaan muutosten mukaisesti toimintatapojen, osaamisen, johtamisen ja organisoitumisen kehittymistä. Jotta muutos saadaan vietyä koko organisaation läpi, on sen viestin oltava ymmärrettävä ja siitä on käytävä ilmi sen vaikutusalueet. Joskus projekteissa voi olla kyse vanhan uudistamisesta, mutta vanhan tilalle voidaan tuoda myös täysin uusia menetelmiä. Perusteellisesti tehdyssä prosessikuvauksessa tulee ilmetä tarkasti, mihin muutokset kohdistuvat. Muutoksia varten on luotu erilaisia laatujärjestelmiä, jotka arvioivat toimintaa muodostaen kuvan oman liiketoiminnan ydinprosesseista. Prosessilähtöistä kehittämistapaa on käytetty strategian toteuttamisen välineenä jo 1990-luvulta lähtien. (Lindroos & Lohivesi 2010, 174; Kaplan & Norton 2007, 295–296.)

4.1.3 Työyhteisön ja ihmisten kehittämisen johtamishaaste

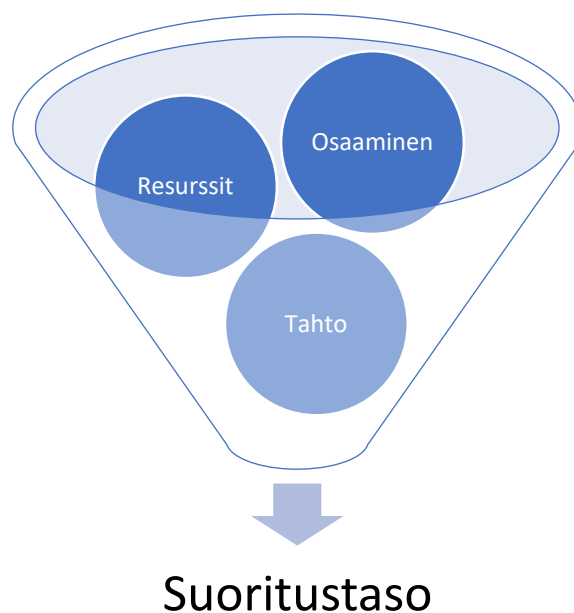
Strategia on vain sanoja paperilla ilman henkilöstöä. Strategian tulisi vastata kysymykseen, miten johdetaan tämä yritys näillä käytössä olevilla voimavaroilla kohti asetettua tavoitetta? Organisaation resurssit ja sen työntekijät ovat strategian tärkeimmät ainekset. Resurssit määrittävät puitteet, jossa ammattitaitoinen henkilöstö työskentelee yhdessä kohti päämäärää. Henkilöstön ammattitaito, kyvyt ja käytössä olevat koulutukset ovat kuitenkin turhia ilman motivaatiota. Motivaatio sitoutua organisaatioon, sekä sen muutoksiin, mahdollistaa strategian arkeen

tuomisen. Motivaation ja luottamuksen tulisi kulkeutua yhdessä aina johdosta esimiehille ja aina edelleen jokaisen henkilöstöosan työpisteille. Organisaatiossa pitäisi olla luottamus yhteisiin pelisääntöihin ja organisaation viestinnän tulisi tukea tätä kaiken tietämättömyydestä syntyneen epävarmuuden kitkemiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 166-167; Tuominen 2017.)

Ratkaisuksi ongelmaan:

- Ennakoiva esimiestyö, luottamus
- Resurssien kartoitus
- Tahtotilan luonti, henkilöstön motivointi
- Toimintojen onnistumisen kartoitus muutostilanteissa

Organisaation strategian tulisi olla muutakin kuin kehityskohteet olemassa olevista resursseista. Strategiassa tulisi huomioida työyhteisön suoritustaso, joka on useamman tekijän summa kuten kuviossa 5. Henkilöstöllä voi olla vahva osaamistaso, sekä parhaat mahdolliset resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Suoritustaso jää kuitenkin kauas halutusta, jos henkilöstöltä puuttuu motivaatio ja tahtotila tehdä työtä. Työntekijöiden motivaatiosta tulisikin pitää huolta, jotta paras mahdollinen suorituskkyky saadaan hyödynnettyä.



KUVIO 5. Suoritustason muodostuminen (muokattu, Lindroos & Lohivesi 2010, 167.)

Uusien toimintamallien ja käytänteiden käyttöönotto vaatii aina uuden opettelemista. Järjestelmämuutokset voivat luoda tarvetta jopa ulkopuoliseen koulutukseen, esimerkiksi siirryttäessä täysin uusiin järjestelmiin. Esimiesten tulee tukea henkilöstöä muutoksessa ja tarjota motivoiva oppimisympäristö. Esimiesten tulisi esitellä muutoksista saatavat edut ja tukea ajatusta muutoksen tarpeellisuudesta. Muutokset vaativat kuitenkin aina totuttelua ja henkilöstölle tuleekin antaa aikaa sopeutua niihin. Erilaiset hankkeet ja projektit ovat myös mahdollisuus luoda henkilöstölle uutta tietoa, joka voidaan jakaa organisaation kesken kasvattaen sen tietotaitoresursseja. (Tuomi & Sumkin 2011; Lindroos & Lohivesi 2010, 167.)

Ajoittain olisi hyvä pitää osaamiskartoitus, jotta nähdään, onko lisäkoulutukselle kiinnostusta tai tarvetta henkilöstön keskuudessa. Koulutushankkeet tulee suunnitella osaksi strategiaa, jotta ne vastaisivat tulevaisuuden osaamistarpeita. On hyvä listata strategian yhteydessä mitä osaamista organisaatiosta löytyy ja mitä osaamista tarvitaan. Organisaation kehittyessä voi selvitä uusia osaamistarpeita esimerkiksi tietotekniikan osalta, kun järjestelmät ja toiminnanohjausjärjestelmät kehittyvät. (Kehusmaa 2010, 84; Lindroos & Lohivesi 2010, 167.)

Koulutukset ovat äärimmäisen tärkeitä henkilöstön motivaation ja ammattitaidon näkökulmasta, sillä kykyjen ja haasteiden yhteensovittamisella voidaan saada merkittäviä muutoksia henkilöstön työmotivaation nousuun. Hyväkin koulutusohjelma voi menettää tehonsa, jos henkilöstöllä ei ole motivaatiota oppia uutta. Henkilöstön motivaatiota kehittyä tulisivin kartoittaa säännöllisesti organisaatiossa, jotta tiedetään suunnitelmien osalta, missä mennään. Kartoitusten olisi hyvä huomioida myös esimiesosaaminen ja onko mahdollista kouluttaa uusia esimiehiä tai lisäkouluttaa jo esimiesasemassa olevia. Strategian olisi tärkeää paneutua myös esimiestyöhön ja esimies-alaisuuteen toteuttamiseen. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa henkilöstön hyvinvoinnin sekä koulutustason kartoitusta. (Tuomi & Sumkin 2011.)

4.1.4 Suorituskyvyn johtaminen organisaatiossa johtamishaasteena

Johtamisen haaste on tärkein johtamishaasteista, jotta strategia saadaan tapahtumaan halutulla tavalla organisaatiossa. Strategian toteutuminen ja suorituskyvyn johtaminen ovat pääsyyt, mihin johtamista tarvitaan.

Johtajien avuksi on kehitelty apuvälineitä, joita kutsutaan johtamisjärjestelmiksi. Johtamisjärjestelmät ohjaavat esimies- ja muissa johtamistehtävissä olevia henkilöitä suorittamaan omat tulokselliset tavoitteeseensa. Vaikeissakin tilanteissa voidaan saada aikaan hyviä tuloksia, jos johto, esimiehet ja henkilöstö ymmärtävät muutoksen tavoitteet ja lähtökohdat. (Kotter, J. & Rathgeber, 2008, 130; Lindroos & Lohivesi 2010, 175.)

Nykyaikaisilla johtamisjärjestelmillä seurataan organisaation toimintaa ja miten strategian toimeenpaneminen edistyy. Näillä järjestelmillä voidaan seurata ja ohjata strategian toteutumista, sekä ohjata strategiaa käytännön tasolla. Johtamisjärjestelmät eroavat perinteisistä suorituskyvyn mittareista siinä, että perinteiset mittarit keskittyvät voimakkaasti taloushallinnon lukuihin. Luvut antavat tämänhetkisestä tilanteesta selkeän kuvan, mutta eivät osaa ennakoita tulevaisuutta ja sen tapahtumia.

Johtamisjärjestelmät tuovat organisaation ohjaamiseksi kaivattua tukea. (Lindroos & Lohivesi 2010, 175.)

Järjestelmien lisäksi on prosessien suorituskykymittareita, joiden avulla voidaan seurata uudistuksista saatuja tuloksia. Suorituskykyä mitataan laatu-, asiakastyytyväisyys-, reagointikyky- ja tuottavuusmittareiden avulla. Kaikki mittarit muodostavat yhdessä kokonaisuuden kustannustehokkuudesta asiakastyytyvyyteen. Johtamisjärjestelmien ja seurantajärjestelmien suurin on johtamisjärjestelmien kyky tarkastella huomista ja pyrkiä vaikuttamaan sen tulokseen, kun taas seurantajärjestelmä keskittyy menneeseen. (Kaplan & Norton 2007, 295-296; Lindroos & Lohivesi 2010, 176.)

Avuksi suorituskyvyn johtamiseen organisaation johtamishaasteissa:

- Selkeä strategiasuunnitelma ja muutokartoitus
- Ajankäytön suunnittelu
- Oman organisaation sovittaminen johtamisjärjestelmiin

Johtamisjärjestelmistä viime vuosikymmenellä suosituimmaksi on noussut Harvard Business Schoolissa kehitetty Balanced Scorecard - tulokorttijärjestelmä. Järjestelmä mittaa organisaation sisäisiä tarpeita, kun toinen School of Managementin Delta-malli lähestyy johtamisjärjestelmää asiakaslähtöisesti. Balanced Scorecard on mielletty enemmän suorituskyvyn järjestelmäksi ja sen katsotaan soveltuvan parhaiten julkishallinnon organisaatioihin. Malli on standardijärjestelmä ja sen optimoimiseksi tarvitaan vakaa toimintaympäristö. Delta-malli puolestaan palvelee enemmän asiakaspalvelulähtöisiä yrityksiä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 177.)

4.2 Kohti onnistunutta strategiaprosessia

Strategiaa suunniteltaessa tulee huomioida sen toteutuksen olevan paljon raskaampi ja hitaampi prosessi, kuin itse suunnittelutyö. Strategian toteutus on pitkäaikainen prosessi, joka kestää koko strategiakauden ajan. Toteutus vaatii johdolta jatkuvaa mukanaoloa sekä aktiivista otetta muutokseen ja siitä viestintään. Vaikka strategian määrittelyyn olisi käytetty paljon aikaa, ei se takaa prosessin onnistumista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 178; Tuomi & Sumkin 2011; Kamensky 2008, 346–347.)

Itse strategiaa johtaessa tulee huomio kiinnittää sen kokonaisvaltaisuuteen kohdeorganisaatiossa. Toteutuksessa johdetaan asioiden lisäksi ihmisiä ja ilman henkilöstön ja johdon sitoutumista ei strategiakaan toteudu. Kaikki strategiset päämäärät eivät välttämättä toteudu ja niihin on syytä paneutua niin strategian sisällön, kuin johdon tehokkuudenkin kannalta. On hyvä selvittää, miksi päämääristä on jääty ja voidaanko niistä oppia jotain tuleviin prosesseihin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 178; Tuomi & Sumkin 2011.)

Tärkeintä on luoda strategiasta selkeä ja yksinkertainen kokonaisuus, jotta sen ymmärtäminen on mahdollisimman helppoa. Helposti sisäistettävä strategia vähentää epävarmuuden tunnetta, millä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin sekä tehokkuuteen. (Hämäläinen & Maula 2004, 56; Lindroos & Lohivesi 2010, 178.)

Esimies arjessa

Strategiassa on huomioitava organisaatiossa esiintyviä osaamisen tarpeita ja siirtää painopisteitä henkilöstön kehittämisen tukemiseksi. Uuden oppiminen tulisi liittää osaksi arkista työtä, sekä sen jalostamista. Strategiakartoituksessa on hyvä ottaa kantaa osaamisen nykytilanteeseen, sekä määrittää osaamisen kehittämiseksi vastuuhenkilöt. Keskisuuret ja suuret organisaatiot ovat ottaneet osaamisen kehittämisen osaksi henkilöstöosaston vastuualuetta. Henkilöstöosaston hoitaman osaamisen kehittämisen ongelmaksi muodostuu se, että työ, johtaminen ja arki erkanevat toisistaan. (Kuusela 2010, 84; Tuomi & Sumkin 2011.)

Osaamiselle on hyvä asettaa koko organisaation kattavat tavoitteet, jotta kaikilla on yhteinen pyrkimys osaamisen kehittämisessä. Tavoitteiden määrittämisessä on hyvä käyttää avuksi yhteisiä keskusteluja. Yhteiset tavoitteet tulisi jakaa kaikille siten, että ne upottautuvat työntekijöiden arkisiin toimiin. Yhteisestä oppimisesta voi olla esimerkiksi uuden strategian ymmärtäminen ja soveltaminen käytäntöön. Tällöin jokainen organisaatiossa tuntee sen käsitteet ja sisällön sekä osaa soveltaa sen käyttöä. (Tuomi & Sumkin 2011.)

Osaamisen kehittäminenkin vaatii selkeää ja yhtenäistä johtamista, joka on tarkkaan suunniteltu organisaation arki huomioon ottaen. Yksittäisten henkilöiden osaaminen ei takaa osaamisen kehittymistä, vaan osaamisen tulee olla jaettuna yhteiseksi osaamiseksi tiimien ja yksiköiden kautta. Kun osaaminen ja johtaminen tapahtuvat suunnitellusti, toteutuu myös strategia organisaation arjessa. (Tuomi & Sumkin 2011.)

Esimiehen tulee olla jatkuvasti aktiivinen ja osallistua uudistamisprosesseihin, jotka tuovat strategian arkeen. Hyvä esimies pyrkii kehittämään itseään, sekä on avoin uuden oppimiselle ja uusille ideoille. Parhaimmillaan esimiestyö on osaamisen johtamista arjen työssä. (Tuomi & Sumkin 2011.)

5 CASE: LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU - STRATEGIAN ARKEEN VIEMINEN JA OSALLISTUTTAMINEN MUUTOKSESSA.

5.1 Lahden ammattikorkeakoulu

Lahden ammattikorkeakoulu LAMK:n henkilöstöön kuuluu yli 400 työntekijää, jotka koostuvat opettajista ja muusta henkilöstöstä. LAMK:sta löytyy Liiketalouden ja matkailun ala, Muotoiluinstituutti, Sosiaali- ja terveysala sekä Tekniikan ala. (Lamk 2018.)

Lahden ammattikorkeakoulu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT ja Saimaan ammattikorkeakoulu ovat yhdistyneet autonomiseksi korkeakoulukonserniksi vuoden 2017 joulukuussa. Konsernin emoyhtiönä toimii LUT ja ammattikorkeakoulut ovat sen tytäryhtiöitä. Sitä ennen Lahden ammattikorkeakoulusta tuli osakeyhtiö vuonna 2015. (Lamk 2018.)

Lahden ammattikorkeakoulussa on opettajien ja henkilöstön lisäksi 5 000 tutkinto-opiskelijaa. Lahden ammattikorkeakouluun on valittu myös uusi rehtori ja toimitusjohtaja Turo Kilpeläinen. Kilpeläinen aloitti virassaan 1.3.2018 ja hänen alaisuudessaan toimii linjaorganisaatio LAMK-palvelut. Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n hallitukseen kuuluu 8 jäsentä. (Lamk 2018.)

5.2 Julkinen sektori ja korkeakouluympäristö

Julkishallinnon piirissä ei tehdä normaalisti vuosittaista strategia-asiakirjaa, vaan suunnitelmat laaditaan noin viideksi vuodeksi. Sisällöltään julkishallinnollinen strategia eroaa yritysten strategiasta siinä, että julkisorganisaatiot keskittävät toiminnallisen ylijäämän tuottamaan hyötyä asiakkailleen. Julkishallinnon strategia käsittää kaksi päätarkoitusta, josta ensimmäinen on työskennellä ministeriöiden, lainsäätäjien, laitosten toiminnan perustajien sekä poliittisten tahojen kanssa vaikuttaen perustehtävän määrittämiseen luoden poliittista strategiaa, joka vaikuttaa organisaation toimintaan pitkällä aikavälillä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 141-142.)

Toinen päätehtävä keskittyy organisaation perustehtävän suorittamiseen. Julkishallinnot luovat normaalisti oman perustehtävän toteuttamista koskevan strategian ensimmäisen päätehtävän poliittisen strategian lisäksi. Julkishallinnot tuottavat palveluita, jotka ovat lakien ja säädösten mukaan määriteltyjä tukemaan yhteiskuntaa. Tällaisia palveluja ovat opetustoimen lisäksi sosiaalitoimi, järjestyksen ja turvallisuuden ylläpito ja terveyspalvelut. Yhteiskunnan kehittyessä myös julkishallinnon toiminnot ovat laajentuneet muun muassa kuluttajasuojan, tietosuojan ja kilpailusäädännön piiriin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 141-142; Tilastokeskus 2018.)

Kuten yksityisellä sektorillakin, palvelujen uudistaminen ja tarpeet uudistamiseen esiintyvät myös julkisella sektorilla. Palveluita kehitetään jatkuvasti ja ne mukautuvat uusiin lakeihin ja säädöksiin. Osa julkisen sektorin tärkeintä strategiatyötä on seurata lainsäädäntöä ja ajoittaisia suuriakin muutostarpeita. Julkisella sektorilla asiakastyytyväisyyden seuraaminen eroaa merkittävästi yksityisen sektorin palveluista, sillä suhtautuminen ilmaiseen palveluun eroaa maksullisesta. Ilmaiset palvelut saavat helpommin kritiikkiä, sillä esimerkiksi opetustoimessa halutaan aina vain enemmän palveluita kattamaan kaikkien tarpeet. Tämän piirteen vuoksi strategiaan tulee määrittää reunaehdot, joiden mukaan palveluiden kysyntä ja toteutusmahdollisuus kohtaavat. (Lindroos & Lohivesi 2010,142.)

Toinen merkittävän reunaehdon luo rahoituksen sääntely, joka ohjaa julkisorganisaatioiden toimintaa. Rahoituksen sääntely on toiminnanohjauksen tehokkain väline ja se on oleellinen osa strategian luomisprosessia. (Lindroos & Lohivesi 2010,143-144.)

Visiota harvemmin määritellään julkisorganisaatioille, mutta niillä on silti merkittävä rooli toiminnan kehittämisessä, sekä muutoksen mukana pysymisessä. Julkisen sektorin toiminnan ajatellaan usein olevan määritelty niin tarkkaan lakeihin ja säädöksiin, ettei organisaatio voisi itse niihin vaikuttaa. Tosiasiassa visio ja strategia luovat tahtotilaa ja näkemystä, mitkä ovat organisaation tavoitteet strategiakaudella annettujen raamien

puitteissa. Vision myös kirkastaa yhteiskunnan käsityksen organisaation toiminnasta, sekä luo henkilöstölle mahdollisuuden kehittää ja asettaa tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen ovat merkittäviä pilareita työmotivaatiolle, sekä organisaatioon sitoutumiselle, sillä ne mahdollistavat työylpeyttä. (Lindroos & Lohivesi 2010,145.)

Myös julkiselta sektorilta löytyy oma kilpailukenttensä, jossa organisaatiot pyrkivät erottautumaan samankaltaisten julkisorganisaatioiden kanssa. Esimerkiksi yliopistot ja ammattikorkeakoulut käyvät kamppailua paitsi budjettirahoituksesta myös oppilaista, henkilöstöstä, sekä omasta asemastaan palvelun tarjoajana kansainvälisesti. Keskinäinen kilpailu korostaa vision ja oman suunnan määrittämisen tärkeyttä, sillä se vaikuttaa julkiseen kuvaan organisaatiosta ja näin asiakkaiden ja henkilöstön kiinnostukseen. Visio määrittelee määrällisiä ja laadullisia tavoitteita, jotka organisaatio pyrkii täyttämään. (Lindroos & Lohivesi 2010,145.)

5.3 Opetussektori

Opetussektorin tavoitteena ovat suoritettut tutkinnot ja niiden suorittamiseen käytetty aika. Tosin nykypäivänä tavoitteita on alettu kyseenalaistamaan ja yhtenä ajatuksena on siirtää opetustoimen tavoitteet opiskelijoiden kykyyn työllistyä tutkinnon saamisen jälkeen.

Opetussektorilla tulisi ohjata opiskelijoita lähemmäs hallinnon ja yritysmailman tarpeita. Keskitys pelkästä valmistuneista opiskelijoista tulisi siirtää siihen, millaisia taitoja globalisaation aikana tarvitaan, jotta ne tukevat valtiota ja sen kansalaisia. Mitään tarkkoja tarpeita tai kykyjä ei vielä ole määritetty, mutta opetussektori on selkeästi muutoksen lähellä. Yhtenä ajatuksena on käytetty opiskelijoiden valintaa kehittyä tulevaisuuden osaajiksi valitsemalla itselleen sopivat valinnat, mutta resurssit eivät tue tätä käytäntömallia. (Lindroos & Lohivesi 2010,148; Akava2018,14.)

Vaikeimman haasteen julkisen sektorin strategiatyöhön tuo kysymys, miten kehittää kasvuoloja ilman käytössä olevia resursseja. Kysymykseen toivottavasti pystytään vastaamaan tulevaisuuden strategiatyöskentelyssä. Yksityisellä sektorilla asiakkaat äänestävät jaloillaan, jolloin resurssit on helppo kohdistaa sinne, missä on asiakkaita. (Lindroos & Lohivesi 2010,148; Akava 2018, 14.)

Julkisella sektorilla työtehtävät ja käytössä olevat resurssit kehittyvät epäsymmetrisesti, mikä aiheuttaa työntekijöiden kuormittumista. Julkisella sektorilla tulisikin kiinnittää huomiota henkilöstön suorituskyvyn ja tahtotilan lisäämiseen, sekä panostaa työtyytyväisyyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin tavoitteisiin. (Lindroos & Lohivesi 2010,148; Akava 2018, 14.)

Nykypäivänä kilpailu on saapunut myös julkishallinnon organisaatioihin. Virastoja on yhtiötetty ja monet kilpailevat samoista julkishallinnon resursseista. Kilpailu jatkuu myös toiminnallisesti samalla toimialalla toimivien julkisyhtiöiden kanssa. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot kilpailevat keskenään opiskelijoista, mutta mukaan on tullut myös yksityisiä koulutuksentarjoajia. Julkishallinnolliset palvelut ovat toki äärimmäisen kilpailukykyisiä oman hintakilpailuetunsa vuoksi. Kilpailu oppilaista, eli asiakkaista käydään palvelunkonseptien sekä palveluntason, eli joustavuuden ja nopeuden avulla. Palvelukonsepti puolestaan kattaa käsityksen kokonaisvaltaisesta palvelusta ja että asiakkaat voivat saada palvelua mahdollisimman keskitetysti. (Lindroos & Lohivesi 2010,149.)

5.3.1 Strategia opetussektorilla

Julkisella puolella strategiset toimenpiteet jaetaan kahteen pääryhmään, jotka ovat palveluvalinnat sekä asiakasvalinnat. Ryhmien avulla organisaatiot selvittävät, ketkä ovat heidän asiakkaitaan ja minkälaisia palveluita heille tulisi rakentaa. Palvelut rakennetaan kohtaamaan asiakkaiden yksilöllisiäkin tarpeita, mikä tuo organisaatiolle kilpailuetua muihin saman alan organisaatioihin nähden. Asiakkaat segmentoidaan eli lajitellaan asiakasryhmiksi, jotta voidaan muodostaa kokonaisuus

asiakkaiden tarpeista ja ylittää asetetut asiakkaiden odotukset. (Lindroos & Lohivesi 2010,149.)

Julkishallinnon tavoitteena on pyrkiä kohti asiakaspalvelulähtöistä toimintamallia, mutta ennen tämän saavuttamista olisi luovuttava tuotannollisesta toimintatavasta. Tuotannollisessa toimintatavassa kustannukset ohjaavat organisaation kehitystoimintaa, eikä niinkään asiakkaiden toivomukset. Julkishallinnoiden ongelman luopua tuotannollisesta toimintatavasta määrittää tiukka rahoitusbudjetti, johon kuitenkin tuo helpotusta yleistyvä trendi saada tuloja palvelumaksuista ja omien palvelujen myymisestä. (Lindroos & Lohivesi 2010,150.)

Julkishallinnon organisaatiot ovat uudistuksen partaalla, kun toimintaprosesseja muokataan kustannustehokkaammiksi. Toimintaprosessien uudistuksen myötä työmäärä on kasvanut ja henkilöstömäärää on pyritty leikkaamaan. Tämä muodostaa haastavan yhtälön. Tehokkuuden kasvattaminen on tällä hetkellä vain väliaikainen ratkaisu, sillä jatkuva työn lisääminen vaikuttaa merkittävästi työterveyteen. Liiallinen rasitus lisää henkilöstön uupumisen riskiä. Seuranta on kuitenkin hankalaa, sillä epäsuorat palautejärjestelmät eivät anna suoria tuloksia resurssien kasvusta tai vähenemisestä, toisin kuin yksityisellä sektorilla. (Lindroos & Lohivesi 2010,152-153.)

Prosessien uudistaminen ohjaa yhä useammat palvelut sähköisiksi, jotta asiakkaat voidaan ohjata suoriutumaan peruspalveluista itsenäisesti. Omien toimintaprosessien kuvaus ja kehittäminen tulisi asettaa strategiatyöskentelyn tavoitteeksi, jonka avulla pyritään kehittämään paitsi suoritustasoa, myös johtamisjärjestelmiä ja prosessien läpivientiä. (Lindroos & Lohivesi 2010,153.)

5.3.2 Julkishallinnon henkilöstöresurssien kehittäminen

Erilaiset säästöhankeet ovat rajoittaneet julkishallinnollisten organisaatioiden henkilöstöresurssien kasvua, vaikka työtehtävät ovat lisääntyneet. Työtehtävien kuormittumista on pyritty vähentämään ulkoistamalla palveluita yksityisten ja julkisten tahojen avulla. Ulkoistaminen on helpottanut organisaation kykyä ohjata resurssit oman perustoiminnan keskeisempään tehtävään. (Lindroos & Lohivesi 2010,154.)

Strategiaa on alettu implementoimaan eli viemään henkilöstön arkeen käytännön toimenpiteiksi yhä enemmän. Strategiaa on viety erilaisten ohjaus- ja seuranta järjestelmien kautta, sillä strategiaa vaatii onnistuakseen selkeät tavoitteet. Strategiassa vähemmän on enemmän ja parhaat tulokset saavutetaan viemällä muutamaa pääseikkaa henkilöstölle. Jos linjauksia, toimintoja ja erilaisia suunnitelmia on useita päällekkäin, ajaa se helposti strategian sivuraiteille, jolloin sen tehokkuus hukkuu sekavuuteen. (Lindroos & Lohivesi 2010,154.)

Tavoitteiden asettamisessa tulee kuitenkin olla tarkkana, sillä yksinkertainen suunnitelma voi aiheuttaa yksipuolisen tuloksen. Tavoitteita tulee siis olla vain muutama, mutta niiden tulee olla monipuolisesti rakennettuja. Hyvänä esimerkkinä voidaan asettaa asiakaspalveluun tavoitteita, joiden avulla pyritään parantamaan tehokkuutta organisaatiossa. Korkeakoulu ympäristössä tämänkaltaisia toimenpiteitä edustavat itsenäiset verkkokurssit, jotka on helppo sovittaa asiakkaan eli opiskelijan aikatauluun. Verkkokurssit eivät kuitenkaan sido organisaation opettajaa kiinteästi tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Lindroos & Lohivesi 2010,154.)

5.4 Tutkimushaastattelu

Tutkimushaastattelussa tulee olla selkeä päämäärä, joka on suorittaa tutkimus. Haastattelut ovat yksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä ja niitä käytetään erilaisiin käyttötarkoituksiin. Tiedonkeruuprosessin jälkeen tutkimusaineisto analysoidaan ja tulkitaan, jotta se antaisi vastauksen tutkimuksen tutkimusongelmaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Haastattelutyyppejä on useita ja ne jaotellaan useimmiten karkeasti kahtia strukturoituun lomakehaastatteluun sekä puolistrukturoituihin tai strukturoimattomiin avoimiin haastatteluihin. Lomakepohjaisessa tutkimuksessa haastattelulla on kysymyspohja ja valmiit vaihtoehdot, kun taas avoimessa haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja ja kysymysten esittämistapa vaihtelee. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Tärkeää haastattelua suorittaessa on hyvä ennakkosuunnittelu, jotta tiedetään mitä teoriaa ilmiön tai ilmiöiden pohjalta on tehty. Haastattelun tulisi myös aina olla haastattelijan alulle panema, jotta saadaan mahdollisimman puolueettomia vastauksia. Haastattelun edetessä tulee antaa haastateltavalle aikaa sopeutua rooliinsa ja näin ollen aloittaa yksinkertaisemmista kysymyksistä. Haastateltavalle tulee myös luoda tunne luottamuksesta ja siitä, ettei kukaan muu saa kysymysten vastauksia käsiinsä. Hyvän haastattelijan tulee myös motivoida haastateltavaa, mikä tulisi ottaa mukaan kysymysten suunnitteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa toteutetaan kvalitatiivinen tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä, teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään lähes samat tai täysin samat kysymykset. Kysymykset kysytään samassa järjestyksessä, mutta kysymyksiin ei ole ennakkovaihtoehtoja. Haastattelu sopii esimiesten haastatteluun, sillä halutaan yhtenäinen kuva esimiesten tuntemuksista. Esimiestyön kokeminen on kaikille yksilöllistä ja sama kysymyspohja mahdollistaa

yhtenäisemmät ja samaistettavammät vastaukset. Haastattelussa voitaisiin käyttää myös täysin strukturoitua haastattelua, mutta esimiestyön inhimillisyydestä johtuen avoimet vastausvaihtoehdot tuovat paremmin yksilökohtaiset eroavaisuudet näkyviin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

5.5 Tutkimuksen teemat

Haastattelun teemat ovat esimiestyö, strateginen johtaminen, muutosjohtaminen sekä muutoksen kokeminen.

Strategianjohtaminen ja muutosjohtaminen kulkevat yrityksissä käsikkäin, sillä hyvän strategisen suunnitelman valmistellut yritys on varautunut muutoksiin sekä sen vaikutuksiin. Strateginen suunnitelma muutoksesta kattaa ne toimenpiteet, joilla henkilöstö saadaan motivoitua muutokseen sekä pidettynä sitoutumishaluisina. Strategian tulisi kattaa myös muutoksen käytännön toimenpiteet kuten viestintä, aikataulutusta sekä nostaa erittäin tärkeänä seikkana henkilökunnan kuuntelemisen. Saatuja tuloksia voidaan verrata erilaisiin tutkimustuloksiin ja näin tutkia tutkimuksen validiteettia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009; Ahonen ym. 2015, 167.)

Haastattelun teemat ympäröivät tutkimusongelmat, jotka olivat seuraavat:

- Millä esimiesten työkaluilla voidaan ylläpitää, sekä luoda muutoshalukkuutta?
- Miten henkilöstö saadaan osallistutettua muutokseen?

5.6 Haastattelu käytännössä

Haastateltavat esimiehen hankittiin Lahden ammattikorkeakoulun yhteyshenkilön kautta. Yhteyshenkilö otti yhteyttä esimiehiin ja kehotti halukkaita ottamaan yhteyttä ja sopimaan haastatteluajan.

Haastattelukutsu lähetettiin viikolla 16 ja haastattelut suoritettiin viikoilla 17 ja 18. Kaikkiaan haastatteluun osallistui kuusi henkilöä.

Haastattelut suoritettiin yksilöteemahaastatteluilla esimiesten kanssa. Teemahaastattelussa (Liite 1) oli 42 kysymystä, jotka kysyttiin haastateltavilta samassa järjestyksessä. Kysymyksiin oli luotu alakysymyksiä, joilla vastaamista helpotettiin. Ensimmäinen haastattelu toimi testihaastatteluna haastattelupohjan toimivuudelle ja haastattelu suoritettiin sellaisenaan myös muille haastateltaville. Teemahaastatteluun valittiin esimiehiä, sillä tässä tutkimuksen vaiheessa haluttiin selvittää esimiesten näkemystä arkisesta työstä muutosjohtamisen kentällä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä se mahdollistaa avoimen keskustelun, joka tuo parhaiten esimiestyön näkemykset esiin. Avoimet haastattelut suoritettiin paikan päällä, jotta niihin saatiin mahdollisimmat totuudenmukaiset vastaukset.

Haastattelut äänitettiin, jotta kirjoittaminen ei tuo häiriötä vastaajille. Haastattelijan muistiinpanojen tekeminen voi häiritä tai keskeyttää haastateltavan ajatuksen tai muuttaa vastauksen spontaaniuutta. Pieniä muistiinpanoja on tarkoitus tehdä lomakkeeseen, mutta ei kirjata kokonaisia vastauksia. Haastatteluiden jälkeen nauhoitetut aineistot litteroitiin ja analysoitiin. Haastatteluiden analysoiminen ja kirjaaminen tulee tehdä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta haastattelusta on selkeä muistikuva jäljellä. Muistikuvaa helpottaa äänitteiden kuunteleminen, sillä vastaajan tyyli sekä sivuhuomautukset nousevat selkeämmin esiin. Litteroimisen jälkeen haastattelut lajiteltiin teemoittain ja analysoitiin tutkimuksen teoriapohjan näkökulmasta.

5.7 Teemahaastatteluiden tulokset

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin neljän edelläkin esitellyn teeman mukaan. Teemat olivat muutosviestintä, muutosjohtaminen, strateginen johtaminen ja esimiestyö. Tässä osiossa tulokset esitellään teemoittain edellä mainitussa järjestyksessä.

5.7.1 Muutosviestintä

Haastattelun ensimmäisessä osiossa tutkittiin haastateltavien suhtautumista ja ajatuksia muutosviestinnästä. Teeman kysymykset tutkivat muutosviestinnän arkista näkökulmaa esimiehestä katsottuna. Kysymykset koostuivat viestintätyylien, ajoituksen ja tiedonsaatavuuden aihealueista. Lisäksi kysyttiin esimiesten omista käytänteistä. Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin, mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen muutosviestinnästä. Haastateltavilla oli varsin yhtenäinen näkemys siitä, millaista hyvä muutosviestintä on. Muutosviestinnän tulisi haastateltavien mukaan olla aktiivista toimintaa, mikä on selkeästi tarkoitusperäistä. Viestinnällä tulee myös olla selkeä suunnitelma sekä aikataulu, jotta se täyttää tiedottamisveloitteet sekä herättää kuulijassaan tunteita.

Seuraavat kysymykset käsittelivät organisaation tapaa viestiä sekä sen ajoituksen onnistumista. Vastaajat olivat selkeästi tietoisia, mitä viestintäkanavia organisaatiossa on käytössä ja mihin tarkoitukseen niitä tulisi käyttää. Lahden ammattikorkeakoulusta löytyy oma Intra-sivu, josta henkilöstö seuraa tiedotteita ja toisena pääviestimenä toimii Yammer-sivusto. Yammer mahdollistaa uutisista heräävän keskustelun toimimalla sosiaalisena kohtaamispaikkana verkossa. Useat vastaajat halusivat kuitenkin korostaa kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitystä muutostilanteissa. Viestinnän ajoitus herätti vastaajissa hyvinkin eriäviä näkemyksiä.

”Yammer ja Respa ovat tärkeimmät viestintäkanavat, joista Yammer mahdollistaa sosiaalisen keskustelun ja Respassa jaetaan tiedotteita”

Viestinnän ajoituksessa esiin nousivat erilaiset projektiryhmät, joista tietoa saadaan. Eritoten kyselyssä esiin nousi uuteen kampukseen liittyvä projekti M19. Projektista on tiedotettu usean vuoden ajan ja siitä on järjestetty monia tiedotustilaisuuksia, joissa henkilöstöä on pidetty ajan tasalla. Kritiikkiä muutosviestinnän ajoitus sai puolestaan ennakkoinnin

tehokkuuden puuttumisesta. Osa vastaajista koki, että vaikka ennakointia tapahtuukin, eivät viestit ole sisällöltään tarpeeksi tehokkaita herättämään kuulijoissaan valmistautumista muutoksiin.

Projektiryhmien merkitys nousi selkeästi esiin myös seuraavan kysymyksen vastauksissa. Kysymys oli ” Saatko omilta esimiehiltäsi tietoa tulevista muutoksista?”. Suurin osa vastaajista kertoi tiedon tulevan pääasiallisesti aina muualta kuin esimieheltä. Esimieheltä saatavat tiedotteet koskivat lähes poikkeuksetta organisaation rakennemuutoksia tai muita hallinnollisia asioita. Vastaajat kokivat, että vastuu viestinnästä on asiantuntijaorganisaatiossa myös viestin vastaanottajilla. Asiantuntijoilla tulisi itsellään olla kiinnostus ja velvollisuus selvittää mitä organisaatiossa tapahtuu.

Kysyttäessä esimiesten omista käytänteistä viestiä omille alaisilleen saatiin selville, että useat tiimit pitävät säännöllisiä palavereja, vaikka yleistä toimintamallia ei ole käytössä. Esimiehet pyrkivät keskustelemalla tuomaan muutoksen tärkeimpiä ajatuksia alaisilleen, sekä selkeyttämään niiden merkitystä arjessa. Esimiehet pitivät säännöllistä yhteydenpitoa erittäin merkittävänä osana muutosviestintää, mutta osa kaipasi uusia menetelmiä sen toteuttamiseksi. Esimiehet kokivat, että asiantuntijaorganisaatiossa alaisten tulisi osata kyseenalaistaa ja keskustella muutoksista ja niiden vaikutuksesta.

Muutosviestinnän kaksi viimeistä kysymystä olivat: ”Keskusteletko muutoksesta omien kollegoittesi kanssa?” ja ”Miten kehittäisit viestintää tehokkaammaksi?”. Esimiehet kaipasivat enemmän tiimien välistä viestintää, mutta kokivat voivansa keskustella muutoksista lähimpien kollegoidensa kanssa. Keskustelulla haluttiin kirkastaa ajatusta muutoksien suunnista ja luoda yhtenäinen näkemys niistä. Keskustelua kuitenkin hankaloittaa yhteisen ajan löytäminen. Viestinnän tehokkuus puolestaan herätti ajatuksia yhtenäisestä avoimemmasta mallista, joka olisi lähempänä työntekijöiden arkea. Viestintään kaivattiin yksinkertaisempia ja selkeämpiä viestintävälineitä sekä kanavia, joilla olisi yhteiset pelisäännöt. Yammerista löytyviä ryhmiä haluttaisiin kehittää

selkeämmiksi ja karsia epäselviä ryhmiä, jotta sitä voitaisiin käyttää tehokkaammin vuorovaikutuksen työkaluna.

”...Yammerissa tulisi olla yhteiset pelisäännöt ja vähemmän seurattavia ryhmiä, jotta viestinnän seuraaminen olisi tehokkaampaa...”

”... Odotan innolla, tuovatko uudet verkkosivut uusia selkeämpiä viestintäkanavia...”

5.7.2 Muutosjohtaminen

Tutkimuksen toisessa osiossa käsiteltiin esimiesten näkemyksiä muutosjohtamisesta. Muutosjohtamisen aihealueessa esimiehiä pyydettiin jättämään viestintä edellisiin vastauksiin ja keskittymään johtamisen teemaan. Ensimmäisenä avaavana kysymyksenä kysyttiin mitä esimiehille tulee ensimmäisenä mieleen muutosjohtamisesta. Muutosjohtamisessa haluttiin korostaa sen merkityksellisyttä ja inhimillisyyden merkitystä. Esimiehet halusivat ”couchata” alaisiaan ja toimia esimerkkinä ennemmin kuin antaa suoria käskyjä, miten tulisi toimia. Esimiehet haluavat jakaa omaa ymmärrystään käytännön kautta alaisille, sekä tukea arkista työtä. Esimiehet kokevat, että muutosjohtamisen merkitys aliarvioidaan ja ihmisille pitäisi antaa enemmän aikaa ja tilaa keskustelulle. Toiseksi tärkeäksi seikaksi nousi huhujen katkominen, sillä epävarmuuden vallitessa monesti myös huhut muutoksesta lähtevät liikkeelle.

Seuraavana kysymyksenä oli ”Mitkä koet omiksi vahvuuksiksesi muutosjohtamisessa?”. Vastauksista nousi selkeä inhimillinen ote työhön ja halu ymmärtää muiden ajatuksia. Esimiehet kokivat, että oma innostus muutoksia kohtaan ja esimerkkinä toimiminen olivat vahvoja teemoja omassa muutosjohtamisessa. Haastateltavat kokivat itse olevansa halukkaita muuttumaan ja kehittymään. Tärkeänä seikkana moni esimies nosti sen, että muutos tehdään yhdessä ja siinä on huomioitava myös yksilöitä. Haasteena esimiehet kokivat informaation määrän kartoittamisen, sillä raja ”milloin on informoitu tarpeeksi” tuntui häilyvältä.

”...Luottamus itseensä...”

”...Valmentava ote...”

”...Halu ymmärtää muita...”

Kysyttäessä seikkoja joihin pitäisi kiinnittää eniten huomiota muutosjohtamisessa nousi muutoksen henkilökohtaistaminen sekä henkisen jaksamisen tukeminen. Esimiehet halusivat myös korostaa sen merkitystä, ymmärretäänkö mitä muutoksesta puhutaan ja mitä se käytännössä merkitsee. Huomiota johtamisessa tulisi kiinnittää yksilöiden tukemisessa siihen, että ihmiset kokevat muutokset hyvin eri tavoin. Toiselle pieni muutos arjessa merkitsee suuria asioita, joita toiset tuskin huomaavat. Yksilöille on tärkeää korostaa mitä muutoksilla oikeasti haetaan ja näin kitkeä pois pelkoja ja epäluuloja. Pelot ja epäluulot laittavat liikkeelle huhuja, joilla on negatiivinen vaikutus muutoksen etenemiselle.

Esimiehet kokivat, että kaikki yksilöt eivät halua kuulla tai ymmärtää muutosta ja sen tuomia etuja. Vaikkakin suunnitellut muutokset esitellään ja perustellaan hyvin, ei organisaatiossa kiinnitetä huomiota niihin seikkoihin joita ei tarvitse muuttaa. Hyväksi todettujen toimintojen esiintuominen toisi paitsi varmuutta työhön, myös motivoisi kehittämään omaa toimintaa. Esimiehet kokivat myös viestinästä löytyvän puutteita muutosten tarpeellisuuden perustelussa. Viestintää kommentoitiin sekavaksi, kun tiedot on jaettu usealle eri keskustelualueelle.

Seuraava kysymys käsitteli henkilöstön kuuntelemista muutoshankkeissa ja sitä onko henkilöstöllä mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin. Esimiehet kokivat, että on paljon omasta halusta kiinni, pääseekö vaikuttamaan muutoksiin, sillä projektiryhmin on mahdollista osallistua. Mahdollisuus vaikuttaa luodaan muodollisesti, mutta sen vaikuttavuus ei aina näy eteenpäin. Joissain tapauksissa kyse on vain priorisoinnista, joka ilmenee kokemuksena, ettei saa vaikuttaa, kun muutosprojektit aikarajat menevät umpeen.

”Muutokseen annetaan mahdollisuuksia osallistua, mutta kaikki eivät halua ottaa niihin osaa”

”On olemassa muodollinen mahdollisuus vaikuttaa, mutta itse toteutus jää näkymään heikosti”

Seuraava kysymys oli: ”Toteutuvatko muutoksen neljä vaihetta valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen organisaatiossa?”. Vastaajat kokivat, että vakiinnuttamisen vaiheeseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, sillä muutuskulttuuri on enemmän kokeilupohjaista. Osa vastaajista kaipasi muutoksen läpivienteihin selkeämmin vaiheita näkyviin, kun taas toiset vastaavat kokivat käytänteen tapahtuvan vaiheittain, joka ehkä on jo hieman vanhentunut tapa ajaa muutosta. Vastauksissa näkyi myös ajatus muutosten systeemisyydestä ja siitä, miten toimintaympäristö tulisi huomioida muutoksessa.

”Eletään maailmassa, jossa kaikki tapahtuu tässä ja nyt. Muutos tapahtuu kehämäisesti ja menee koko ajan eteenpäin kuin looppeina. Meillä on vähän liian vanhakantainen ajatus muutoksesta ja sen vaiheista. Muutoksen vieminen neljässä vaiheessa ei enää vastaa toimintaympäristön vaatimuksia”

Esimiehiltä kysyttiin heidän näkemystään siitä, saavatko he tarpeeksi tietoa muutoksien vaikutuksesta omaan arkiseen työhönsä ja onko tarjolla konkreettisia esimerkkejä. Vastaajat kokivat, että oma aktiivisuus on selkeässä roolissa asiantuntijatyössä. Muutoksista ja niiden vaikutuksista tulee osata kysyä ja ottaa selvää. Muutokset ovat niin monialaisia, ettei kaikkien rooleja voida tuoda esiin infotilaisuuksissa. Joissain tapauksissa olisi informaatiota kaivattu kuitenkin enemmän. Esimerkiksi liittyminen LUT- konserniin aiheutti epävarmuutta työyhteisössä omien roolien tulevaisuudesta. Konkreettisten esimerkkien lisäksi kaivataan myös kommentointia omasta työstä.

Vastaajilta kysyttiin mitä tuntemuksia muutokset ja niistä keskusteleminen aiheuttavat. Vastaajat kokivat muutoksen olevan osa arkea, mutta kaipasivat lisää keskustelua tukemaan muutoksen vaiheita. Muutoksesta

ja sen negatiivisista piirteistä kaivataan enemmän rehellistä keskustelua. Negatiiviset piirteet tuovat epävarmuutta ja sitä halutaan purkaa enemmän suoralla keskustelulla. Osa vastaajista koki, että vaikka näennäisesti muutoksen negatiivisuutta ei tuotaisi näkyviin tiedotustilaisuuksissa, osoitetaan sitä arjessa negatiivisuudella toimia vastaan.

Muutoksista heränneitä tuntemuksia pyritään organisaatiossa käsittelemään infotilaisuuksissa. Infotilaisuuksien tilalle kaivataan kuitenkin pienempiä foorumeita, sillä suuret tapahtumat eivät tue avointa keskustelua. Isot informaatiotilaisuudet eivät myöskään houkuttele aktiivisia osallistujia.

Seuraava kysymys käsitteli muutoksien aikataulutusta ja sitä varataanko niihin tarpeeksi aikaa. Yleisesti ottaen koettiin, että muutoksiin varataan tarpeeksi aikaa, mutta on myös tapauksia joissa muutostilanteita ei ole osattu ennakoida. Vastaajien mielestä aikaa kaavaillaan myös väärin paikkoihin eikä niinkään henkilöstöstä nousseiden tunteiden käsittelemiseen ja purkamiseen.

Aikataulutuksen jälkeen siirryttiin muutosvastarintaan ja sen käsittelyyn. Vastaajilta nousi ajatuksia siitä, että muutosvastarintaan tulisi valmistautua enemmän ja ottaa huomioon sieltä nousseita kriittisiä ajatuksia sekä uusia ideoita. Itse vastarintaa käsitellään kahdenkeskeisissä keskusteluissa, joissa rakentavaa palautetta ja kriittistä asennoitumista voidaan käyttää hyväksi muutoksen kehittämisessä.

Seuraavat kysymykset koskivat johtamiskulttuurin muutosta ja sitä ollaanko organisaatiossa siirtymässä kohti valmentavampaa johtamistyyliä. Haastateltavilta kysyttiin myös, kokevatko he työn olevan selkeärajaista. Vastaajat kertoivat, että ammatillisuus koetaan asemaa tärkeämmäksi. Henkilöstöä koulutetaan jatkuvasti kohti valmentavampaa johtamistyyliä esimerkiksi tiimimestarikoulutuksella, mutta vastuu on myös alaisilla. Alaiset eivät välttämättä halua ottaa vastuuta vaan turvautuvat esimiehiin päätöksentekotilanteissa. Toiset haastateltavat kokivat hierarkian kasvaneen organisaation rakennemuutosten seurauksena,

mutta selkeää yhteistä näkemystä hierarkian voimakkuudesta ei ollut. Työn koettiin olevan selkeästi laaja-alaista ilman selkeitä rajoja. Laaja-alaisuuden vuoksi omaa kuvaa halutaankin ehkä tarkastella ja korostaa oman työn merkitystä.

Viimeinen muutosjohtamisen kysymys oli ”Miten koet muutosjohtamisen kehittyvän tulevaisuudessa?”. Vastaajilla oli varsin yhtenevä näkemys tulevaisuuden johtamismallista. Joustavuus lisääntyy ja muutosjohtaminen arkistuu, sillä muutokset ovat jatkuvia. Henkilöstöä halutaan osallistuttaa lisää ja tehdä muutokset yhdessä vahvistaen henkilöstön sitoutumista. Selkeä seuraava askel monelle oli suuntaus kohti valmentavaa johtamista.

”Muutosjohtaminen katoaa terminä ja muutosjohtamisesta tulee normaalia johtamista”

5.7.3 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen aihealue alkoi myös laajemmalla kysymyksellä, mitä haastateltaville tulee ensimmäisenä mieleen strategisesta johtamisesta. Vastaajilla oli yhteinen näkemys, jossa strategialla on yhteiset tavoitteet sekä selkeä visio, mitä kohti mennään. Tiimipäälliköillä on selkeä rooli viedä yhteistä visiota konkreettisten tavoitteiden kautta henkilöstölle. Kuitenkin koettiin, että vaikka henkilöstöllä on hyvät työkalut strategian viemiseksi, on sen toteutus kankeaa.

Seuraavana kategoriassa oli ”Onko sinulla aikaa tarpeeksi alaisillesi?”. Vastaajien vastaukset vaihtelivat paljon esimiesten keskuudessa. Toisilta löytyi aikaa ja toiset tekivät aikaa alaisille, vaikka sitä ei olisikaan ollut. Yleinen kokemus tuntui kuitenkin olevan, että halutaan lisää aikaa käytettäväksi itse esimiestyöhön.

”En koe, että minulla on tarpeeksi aikaa alaisilleni”

Vastaajien seuraava kysymys käsitteli strategiaa tukevia prosesseja ja osaamistilanteen kartoitusta organisaatiossa. Prosesseja koettiin löytyvän paljon tukemaan strategian linjauksia, mutta henkilöstö kaipaisi enemmän

arjen esimerkkejä ”mitä tämä tarkoittaa minulle?”. Henkilöstölle on tarjolla koulutusta ja henkilöstöfoorumit pitävät henkilöstöä kartalla strategiasta. Esimiehillä oli myös käytössään valmennuskeskustelut, joissa tutkaillaan yhteisiä tavoitteita ja miten niihin päästään omalla työllä. Henkilöstöllä on myös kahdesti vuodessa tiimipäälliköiden arviointikeskustelut, joissa keskeisiä asioita työstä ja strategiasta käsitellään.

Esimiehet pyrkivät toimimaan itse ennakoivina esimiehinä ja näyttämään omalla toiminnallaan esimerkkiä alaisilleen arjessa. Haastateltavat tahtoivat pyrkiä tiedottamaan asioista ajoissa ja pitämään tiiminsä ajan tasalla merkittävistä asioista. Esimiehet halusivat myös tukea henkilöstön henkistä jaksamista kannustamalla ja keskustelemalla muutoksista ja töistä alaistensa kanssa. Esimiesten tärkeä tehtävä olikin seurata itse aktiivisesti uutisia ja herätellä keskustelua tulevista muutoksista alaisten kanssa.

”Pyrin seuraamaan aktiivisesti viestintää ja välittämään sitä omalle tiimilleni”

”Haluan osoittaa itse esimerkkiä ja olla aktiivinen viestinnässä”

Henkilöstön motivointi seuraamaan strategiaa osoittautua hieman haastavaksi, kun eri yksilöille ei ole omia arkisia tavoitteita. Tavoitteet ja mittarit painottuvat taloudellisen puolen suoritukseen, tutkintoihin ja muihin opintoja liittyviin lukuihin. Esimiehet olivat kuitenkin itse asettaneet omia tavoitteita ja mittareita omien tiimiensä sisällä. Strategian koettiin kuitenkin tukevan työn arkea ja muutoksiin valmistumista. Strategiaa pidettiin onnistuneena ja enteenpäinvievänä, jossa on yksinkertaiset tavoitteet. Vastaajat kuitenkin kaipasivat enemmän esimerkkejä ja selkeitä nostoja strategiasta arkeen, jotta yksittäiset henkilöstön jäsenet hahmottaisivat omat tavoitteensa.

5.7.4 Esimiestyö

Viimeisenä osa-alueena on esimiestyö, joka kuten muutkin alueet alkoi laajalla ”mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen esimiestyöstä?” -kysymyksellä. Keskeisin ajatus oli, että jokaisella on oikeus esimieheen. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja asioiden mahdollistaja. Esimiestyö itsessään on ihmisten ja asioiden johtamista. Tärkeä osa työtä on tukea omia alaisia, olla läsnä sekä kuunnella heitä.

Esimiestyö -kokonaisuuden seuraava kysymys oli: ”Koetko olevasi asiantuntija vai esimies?”. Neljä kuudesta vastaajasta koki olevansa ensin esimies ja sitten vasta asiantuntija. Loput kaksi haastateltavaa kokivat olevansa ensisijaisesti asiantuntijoita. Asiantuntijoilta löytyi pitkä asiantuntijuustausta, joka luultavasti määrittäi työroolia.

”Koen olevani ensisijaisesti asiantuntija, olen ollut niin pitkään asiantuntijana”

Haastateltavien seuraava kysymys käsitteli arkea ja sitä onko esimiehillä aikaa keskustella arjesta alaistensa kanssa. Suurin osa esimiehistä koki, että heiltä löytyy aikaa puhua myös arjesta alaistensa kanssa ja haluaisivat jopa käyttää enemmän aikaa siihen. Kasvokkain tapahtuvaan keskusteluun ei välttämättä ole säännöllisesti aikaa, mutta se korjataan erilaisten viestintätyökalujen käytöllä. Isot läpivietävät kokonaisuudet rajoittavat yhteisen ajan löytymistä, sillä kohtaaminen vaatii aikaa myös alaiselta.

Arjen jaksamista esimiehet tukivat keskustelulla, sekä positiivisella palautteella. On tärkeää muistaa keskustella työstä silloinkin, kun se menee hyvin. Esimiehen tulee varmistaa, että alaiset tuntevat omat vahvuutensa ja tähän tulokseen päästään onnistumisten huomioimisella. On tärkeää olla aktiivisesti kontaktissa alaisten kanssa, sillä näin voidaan osoittaa välittämistä ja rakentaa luottamusta.

”Olen valpas ja tutkailen alaisia. Kyselen kuulumisia ja osoitan kiinnostusta heitä kohtaan”

”Haluan tuoda alaisten tietoisuuteen missä he ovat hyviä ja kehua onnistumisista. On tärkeää, että alaiset tiedostavat omat vahvuutensa”

Luottamus on tärkeää myös muutoksiin valmistautuessa ja esimiehet pyrkivätkin aktiivisesti rakentamaan sekä luomaan avointa ilmapiiriä. Haastateltavat halusivat, että muutokset nähtäisiin ennemmin mahdollisuuksina eikä uhkina. Avoin ilmapiiri auttaa tukemaan tätä vahvistaen positiivista kuvaa muutoksesta. Vastajat kokivat tukevansa alaisia muutoksissa keskustelemalla niistä. Esimiehet kokivat myös, että heidän tehtävänsä on vakuuttaa ja antaa perusteita muutokselle. Esimiehen velvollisuus on johtaa ja ennakoida tiimissä, mikä tarkoittaa sitä, että omat negatiiviset tunteet tulee pitää itsellään. Esimiehen on voitava allekirjoittaa viesti, jotta sen välittäminen onnistuu alaisille.

Seuraava kysymys oli: ” Saatko esimerkkejä omalta esimieheltäsi, miten voisit edistää muutosta?”. Osa vastaajista koki saavansa hyviä neuvoja ja esimerkkejä omilta esimiehiltään. Osa koki, ettei kaipaa suoranaisia esimerkkejä, sillä haluaa tehdä asiat itse omalla tavallaan. Henkilöstölle myös tarjotaan kouluttautumismahdollisuuksia, joissa käsitellään johtamistaitoja.

Omassa esimiestyössään haastateltavat kehittäisivät omaa aktiivisuuttaan ja lisäisivät vuorovaikutusta myös muihin tiimeihin. Vastajat halusivat myös kehittyä valmentavammiksi johtajiksi sekä sisäistää kuuntelemisen ja kuulemisen taidon työssään. Vastajat kertoivat haluavansa kerätä myös palautetta alaisiltaan ja tätä kautta kehittää omia esimiestaitojaan. Koulutusmahdollisuudet ja niiden kautta itsensä kehittäminen myös kiinnostivat vastaajia.

”Haluaisin kehittää enemmän yhdessä toimimista ja valmentavaa johtamista”

”Kuuntelemisen ja kuulemisen eron oppiminen”

Työssä jaksamista käsittelevään kysymykseen saadut vastaukset mukailivat toisiaan. Esimiehet kokivat, että asiantuntijaorganisaatiossa jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja jaksamisesta. Työhyvinvointia tuetaan liikunnan ja virkistysmahdollisuuden myötä, sekä organisaatiossa on käytössä varhaisen puuttumisen malli valvomassa esimerkiksi liiallisten sairauspoissaolojen määrään. Vastaajat kokivat, että henkisiin voimavaroihin voitaisiin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Työyhteisössä tukea saadaan pääsääntöisesti omilta kollegoilta, mutta kriisitilanteissa käytössä on ollut myös työpsykologeja. Tarvittaessa henkilöstöllä on mahdollisuus päästä myös työnohjaukseen, jossa itseä askarruttavia asioita voidaan käsitellä.

Haastattelun viimeinen kysymys oli: ”Miten osallistutat omia alaisiasi muutokseen?”. Osallistamiseen tarvittavat resurssit löytyvät, mutta halutaan saada henkilöstö tarttumaan asioihin enemmän ja keskustelemaan. Yksilöiden valmennuksella pyritään kiteyttämään yksilöiden arjen tekojen merkitystä isossa mittakaavassa. Arkea haluttaisiin selkeyttää yhä enemmän ja yksi tapa siihen onkin tiimeissä tapahtuvat tulevaisuuskeskustelut, joissa keskitytään tuleviin muutoksiin ja niiden merkitykseen arjessa.

5.8 Tutkimuksen yleistettävyyden, reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kahdeksan haastateltavaa, mutta tähän ei valitettavasti päästy rajatun ajan puitteissa. Työ on pienemmän otannan vuoksi yleistettävyydeltään heikompi, mutta sen pohjalta voidaan suorittaa jatkotutkimuksia muutosjohtamisesta. Tutkimuksen aihe on myös niin inhimillinen, että sen ääripäiden tasoittamiseksi tarvitaan lisätutkimusta. Tutkimuksessa olisi myös hyvä haastatella alaisia, jotta saadaan monipuolinen triangulaatio koetusta ilmiöstä. Tämän lisäksi voitaisiin tehdä strukturoitu joustamattomampi lomake hahmottamaan haastatteluiden teemoja.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, joka kuvastaa tutkimuksen tulosten kykyä antaa toistettavissa olevia tuloksia.

Luotettavana voidaan pitää tutkimusta, jossa kaksi eri tutkijaa päätyy samankaltaisiin lopputuloksiin. Reliabiliteetissa täytyy myös huomioida henkilöiden mahdollinen todellisuuden kaunisteleminen, tästä syystä otannan suuruudella on suuri merkitys työn luotettavuuden kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 26.)

Tutkimuksen reliabiliteetti kannalta isompi otanta toisi lisää luotettavuutta tutkimukselle. Jotta reliabiliteetti olisi mahdollisimman korkea, tulisi haastatteluja sekä muita aineistonkeruumenetelmiä olla useampi. Reliabiliteettiä kuitenkin tukee haastattelun kuvaus, sekä kysymysten löytyminen liitteistä. Nämä seikat takaavat sen, että tutkimus on toistettavissa samalla tavalla uudelleen.

Tutkimuksen toinen tarkkailtava ominaisuus on validiteetti, joka puolestaan mittaa tutkimukset pätevyyttä. Validiteetti kuvastaa, kuinka hyvin tutkimus on onnistunut kuvaamaan alkuperäistä tutkimusongelmaa. Validiteettia voidaan korostaa vastauksissa ilmenneiden poikkeuksien esiin tuomisella. Tutkittavalla ilmiöllä ja sen kokemisella on aina eroja, eikä tutkimus voi koskaan täydellisesti vastata ilmiöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 25.)

Tutkimuksessa on haastateltu eri tasoilla työskenteleviä henkilöitä, jotta arki ja sen erilaisuus nousivat selkeästi esiin. Esimiestyön inhimillisyys tuo vastauksiin suuria vaihteluita, minkä vaikutusta voitaisiin lieventää isommalla otannalla. Saadut vastaukset mukailivat teoriaosuuden kuvausta eri johtamisen tyyleistä, sekä arjen kokemuksista.

Objektiivisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkija katsoo tutkimuskohdetta ulkoapäin pysyen puolueettomana sivustakatsojana. Tutkijan tulee tietoisesti pyrkiä erottamaan omat asenteensa ja uskomuksensa, jotta ne eivät voi vaikuttaa tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 24.)

Työ on toteutettu mahdollisimman objektiivisesti, eikä siinä ole annettu omien näkemysten tai tavoitteiden näkyä työssä. Objektiivisuus on tärkeää kvalitatiivisessa työssä, sillä haastatteluiden merkitys katoaisi, haastattelijan upottaessa omia mielipiteitään siihen. Työn puolueettomuutta tukee kysymysten neutraali asettelu, sekä oman aseman ulkopuolisuus ammattikorkeakoulun toteutuspuolelta.

6 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön päätavoite oli tutkia, miten esimiehet voivat edistää muutosta ja lisätä muutoshalukkuutta arjessa. Päättökimetus jakautui kahteen kysymykseen, jotta toinen kysymys tarkentaisi pääkysymystä.

Kysymykset olivat:

Millä esimiesten työkaluilla voidaan ylläpitää, sekä luoda muutoshalukkuutta?

Miten henkilöstö saadaan osallistutettua muutokseen?

Ensimmäinen kysymys käsittelee arjen työkaluja, kuten keskusteluja, palavereja ja toiminnan mahdollistamista ja toinen kysymys tarkentaa miten henkilöstö saadaan osallistutettua muutokseen.

Ihmisille on luontaista myös vastustaa muutosta ja siihenkin tulee varautua muutosta suunnitellessa. Epävarmuus ja sen kitkeminen ovat esimiestyön ydintä, kuitenkin nousseita tunteita kieltämättä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hyvä, alaisia tukeva, valmentava ja motivoiva esimiestyö ovat tärkeä osa muutoshalukkuuden ylläpitämistä. Hyvällä ja tasa-arvoisella johtamisella saadaan pidettyä jatkuva yhteys esimiesten ja muun henkilöstön välillä, mikä rakentaa luottamusta. Luottamus on erittäin tärkeä osa muutoksen läpiviemistä, sillä jos henkilöstö ei voi luottaa esimieheen, miten he voivat uskoa hänen perustelunsa muutokselle?

Esimiehet ovat arkisimpien implementointien tärkeimpiä välittäjiä ja jotta strategia näkyisi koko organisaatiossa, on esimiehen rooli ehdottoman tärkeä. Esimiesten tulee olla kiinnostuneita henkilöstöstä ja heidän suhtautumisestaan muutokseen. Mitä tärkeämmäksi tuntee itsensä organisaatiossa, sitä helpompi siihen on myös sitoutua.

Ensimmäinen tutkimuskysymys kuului: "Millä esimiesten työkaluilla voidaan ylläpitää, sekä luoda muutoshalukkuutta?" johon löytyy vastaus paitsi teoriaosiesta myös tutkimuksen tuloksista. Muutosjohtaminen on tosiasiallisessa murroksessa ja työssä esitellyt johtamisenmallit edustavat niin uudempaa, kuin vanhempaakin kantaa. Esimiespainotteinen johtaminen edustaa vanhaa kulttuuria ja kohdeorganisaatiossakin puhutaan jo enemmän uudesta valmentavasta johtamisesta. Työssä esitellyn kompleksisuusajattelun sisäistämisen merkitys tulee kasvamaan, kun muutoksien määrä kasvaa ja aikataulut nopeutuvat hektisessä, globalisoituvassa maailmassa. Kompleksisuudessa ajaudutaan enemmän yksilön vastuuseen sekä systeemien "törmäyksien" aiheuttamiin lopputulemiin.

Esimiesten tulisi siis mahdollistaa työntekijöiden aktiivisuus ja vastuun kantaminen arjessa. Vastuun saaminen ja kantaminen motivoivat henkilöstöä ja tuovat erilaisen henkilökohtaisen vedon työhön. Työ, johon voi itse vaikuttaa, koetaan yleensä merkityksellisemmäksi. Ratkaisuna voitaisiin pitää erilaisia projektipainotteisia arkea tukevia toimintoja, jotka opettaisivat ja motivoisivat vastuun kantamista. Myös oma käsitys muutosjohtamisesta tulisi päivittää ja tuoda työhön mahdollisuuksia. Näillä keinolla henkilöstöä saadaan myös osallistettua entistä tehokkaammin muutokseen.

Organisaatiossa on tärkeää keskittyä myös yhtenäisen rintaman luomiseen esimiespuolella. Esimiestyön tulee olla virtaviivaista ja esimiehiä tulisi kouluttaa erityisesti muutoksien eteenpäin viemiseen ja vastuun jakamiseen. Muutokset ovat tärkeä osa organisaatioiden toimintaa ja arkea. Muutokset ovat jatkuvia ja vanhanaikainen johtamiskulttuuri ei enää tue vaativan maailman tarpeita.

Kehityssuunta on kohti enemmän yksilöä tukevaa ja korostavaa valmentavaa johtajuutta sekä kompleksisuuden hahmottamista. Kompleksisuuden systeemien ymmärtäminen on yksi tämän päivän johtamisen ydinkiviä, jos halutaan kehittyä kohti muutosvalmista tehokasta

organisaatiota. Henkilöstölle tulee luoda selkeä kuva muutosten väistämättömyydestä ja tärkeydestä.

Epävarmuus on muutosvastarinnan suurin ruokkija. Jos esimiehet viestivät ja tuovat arkisilla strategisilla toimenpiteillä hyötyjä uudistuksista esiin, on henkilöstön helpompi samaistua niihin. Tasavertaisuuden tarve tulee esiin myös viestinnässä, kaikilla työpaikalla tulee olla sama mahdollisuus päästä käsiksi ajankohtaiseen ja tärkeään informaatioon.

On tärkeää, että muutos on huomioitu strategiassa siten, että strategiaa tutkailemalla voidaan varautua tuleviin muutoksiin myös itsenäisesti. Hyvässä strategiassa on huomioitu henkilöstön tarve olla tietoinen oman aseman muutoksesta, jotta epätietoisuus ei vaikuta sitoutuneisuuteen.

Arkisessa työssä ja esimiesvalinnoissa tulisi myös ehdottomasti huomioida yksilöiden valmiudet toimia esimiehenä. Esimiesrooli on yksi asiantuntijuusrooli siinä missä muutkin, sillä se vaatii syventävää osaamista ja laajaa tietotaitoa. Ei ole mitään väärää tiedostaa, ettei esimiehyys ole kaikille. Ennen esimieheksi lähtemistä olisi hyvä arvioida omaa soveltuvuutta tehtävään ja tiedostaa erot esimiestyön ja oman asiantuntijuuden välillä.

Vaikka johtajuuden suunnat menevätkin kohti olemattoman hierarkian menettelytyylejä, tarvitaan silti esimiehiä tukemaan ja turvaamaan alaisten työhyvinvointi. Esimiehiä tarvitaan toistaiseksi myös siksi, ettei alaisten käsitys muuttuvasta kulttuurista vielä kohtaa toivottua tasoa. Alaisten pitäisi osata ja haluta ottaa vastuuta päätöksistä, jotta voitaisiin siirtyä pois esimiesrooleista.

Esimiehet tarvitsevat tällä hetkellä selkeästi enemmän aikaa itse esimiestyön hoitamiseen. Muut omat tehtävät eivät saa viedä aikaa henkilöstöstä huolehtimiselta. Keskustelulle niin työtehtävistä, kuin arkeakin koskevista asioista pitää voida tehdä aikaa, jotta yhteistyö toimisi. Esimiehille voisikin kaavailla erillisen työjärjestykseen upotettavan ajan, jolloin keskittyä vain esimiestehtäviin. Ajatus voi tuntua ensin aikaavievältä, mutta kuten muussakin asiantuntijuudessa, kun siirrytään

uuteen tehtävään on vanha tehtävä jaettava ja delegoitava muille. Työaika on rajallinen ja esimiehen asiantuntijuusrooli tarvitsee uudistusta, sekä tähän päivään tuomista.

7 YHTEENVETO

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jotka suoritettiin yksilöhaastatteluina Lahden ammattikorkeakoulun esimiehille. Haastattelun tulokset koostuvan kuuden esimiehen nauhoitetuista ja litteroiduista vastauksista. Teoriaosuus pureutuu kattavasti johtamisen eri tyyleihin, sekä muutoksen tekijöihin. Johtamisen lisäksi esimiestyö ja sen merkitys sekä tyylit olivat oleellinen osa teoriapohjaa. Henkilöstön motivointi ja sitoutumishalun kasvattaminen ovatkin suurimpia onnistuneen muutosjohtamisen meriittejä.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että muutoshalukkuuden luomiseen merkittävä tekijä on esimiehen valmentava ja alaisia tukeva ote työhön. Esimiehet tarvitsevat vahvan luottamuksen henkilöstön välille, mikä vaatii, että yksilöiden arkea ja työtä ei tule erottaa toisistaan, vaan nähdä yksilö kokonaisuutena. Luottamuksen rakentaminen helpottaa muutosten läpiviemistä ja oman viestin luotettavuutta. Esimiehet tarvitsevat tällä hetkellä enemmän aikaa itse esimiestyön hoitamiseksi.

Epävarmuus ja sen kitkeminen ovat esimiestyön tärkeintä ydintä ja siitä nousseet tuntemukset on tärkeää käsitellä. Työssä on nostettu johtamisen uudempaa kantaa edustava kompleksisuusajattelu, jonka ymmärtäminen auttaa organisaatiota selviytymään nopeutuvista haastavista muutoksista. Esimiesten tulisi toimia toiminnan mahdollistajina, jotta aktiivisuus ja vastuun kantaminen saataisiin tapahtumaan arjessa. Omaan työhön vaikuttaminen lisää työn merkittävyyttä.

Esimiesten rekrytoinnissa olisi tärkeää suunnata katseet työhistorian sijaan henkilön taitoon toimia esimiehenä. Tulevaisuudessa esimiesten rooli todennäköisesti heikkenee, mutta niin kauan kun alaiset eivät ole valmiita ottamaan vastuuta muutoksesta, tarvitaan esimiehiä.

Vahvemman triangulaation sekä reliabiliteetin saavuttamiseksi suurempi otanta niin esimiehiä kuin alaisiakin toisi laajempia näkemyksiä muutosjohtamisesta, sekä sen kokemisesta. Tutkimuksen tuloksiin ei voida täysin nojautua ilman molempien roolien kartoittamista, joten lisätutkimusta aiheesta tarvitaan. Alaisten vastuun ottaminen ja kompleksisuuden kokeminen olisivat jatkotutkimuksen tärkeimpiä teemoja.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aaltonen, T. Pitkänen, E. Ristikangas, V. 2015. Asiantuntijasta esimies. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella, Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum. Economica-sarja.

Cameron, E. Green, M. 2015. Making Sense of Change Management a complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change. Kogan Page Limited

Hämäläinen, V. & Maula. H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Infoviestintä.

Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R., Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Media.

Kehusmaa, K. 2010 strategiatyö- organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Kostamo, E. 2001. Huippustrategiat: Mitä voimme niistä oppia? Helsinki: Kauppakaari

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro

Kuusela, S. 2015. Organisaatio elämää, kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lindroos, J-E. Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. ja Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Publishing Oy

Martela, F. Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus, Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. Laukkanen, T. 2013. Akatemiasta markkinapaikalle, Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. Grünbaum, L. 2014. Valmentava Esimies, Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Alma Talent Oy.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. ja Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy

Tuomi, L. Sumkin, T. 2011, Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Sanoma Pro Oy

Elektroniset lähteet:

Akavan yhteiskuntavisio. 2019. Julkinen sektori hyvinvoinnin toteuttajana. keskustelu julkisen sektorin rakenteesta ja toimivuudesta. 13.3.2014 [Viitattu 16.4.2018] Saatavissa:

https://www.akava.fi/files/12328/Julkinen_sektori_hyvinvoinnin_toteuttajana_11042014.pdf
https://www.akava.fi/files/12328/Julkinen_sektori_hyvinvoinnin_toteuttajana_11042014.pdf

Blomberg, U. 30.11.2017. Intotalo. [Viitattu 10.4.2018] Saatavissa: <https://www.intotalo.com/mika-ihmeen-teal/>

Buhanist,P. Haramo,E. Kallio, K. Kostamo, T. Talja, H. 2010. Moniäänisyyttä asiantuntijaorganisaation johtamiseen – Case VTT Dialogi-

hankkeen loppuraportti. [Viitattu 28.3.2018]. Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2541.pdf>

Carayannopoulos, G. & McConnell, A. 2016. Bringing Lessons From Crisis Management Into the Realm of Wicked Problems [Viitattu 20.05.2018]

Saatavissa:

[file:///C:/Users/ellah/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/85/IPRSM_Crisis_and_Wicked_Problems_AM_GC_FINAL\[684\].pdf](file:///C:/Users/ellah/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/85/IPRSM_Crisis_and_Wicked_Problems_AM_GC_FINAL[684].pdf)

Great Place to Work®, 2016. Happi loppuu, mitä sitten?, Suomalaisen työelämän tila 2016 -tutkimus [Viitattu 1.2.2018], Saatavilla:

http://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/1055763/mod_resource/content/1/FI_Suomalaisen_tyoelaman_tila_2016_FI.pdf

Jokinen, T. 31.1.2018. Teal Suomi [Viitattu 16.4.2018] Saatavissa:

<https://www.tealsuomi.fi/blogi/mita-on-teal>

Lahden ammattikorkeakoulu, 2018 Organisaatio [Viitattu 20.2.2018].

Saatavissa: <http://www.lamk.fi/lamk-oy/organisaatio/Sivut/default.aspx>

Laloux, F. 6.7.2015. Strategy + Business [Viitattu 16.4.2018] Saatavissa:

<https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasan yliopisto.

[Viitattu 28.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.univaasa.fi/fi/research/publications/orders/database/?julkaisu=894>

Manka M-L, 2018. Tampereen yliopisto, Synergos näköalikirjoitukset, Hyvinvoiva henkilöstö on strateginen menestystekijä [Viitattu 31.2.2018], Saatavilla:

http://www.uta.fi/jkk/synergos/esittely/nakoalikirjoitukset/SynergosNews_6-7_Manka_V1.pdf

Markkula, J. 8.9.2016 Prominda.fi. [Viitattu 10.4.2018] Saatavissa:

<http://prominda.com/tyokulttuuri/teal-materiaalia/>

Neves, P. & Schyns, B. 2018. Journal of Change Management Published online. Viitattu [20.04.2018] Saatavilla:

[file:///C:/Users/ellah/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/85/change%20management\[685\].pdf](file:///C:/Users/ellah/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/85/change%20management[685].pdf)

Raisio, H. 2016. Pirulliset ongelmat muutoksen haasteena. Vaasan yliopisto. [Viitattu 28.3.2018]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/17621036-Pirulliset-ongelmat-muutoksen-haasteena.html>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV, kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja [viitattu 6.2.2018] Saatavilla:

http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018. Systeemit tutkittavina ilmiöinä [Viitattu 28.3.2018]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464222079/1193464344748.html>

Tilastokeskus 2018. käsitteet [Viitattu 16.4.2018] Saatavissa:

http://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html

Työterveyslaitos 2018. Työhyvinvointi; [Viitattu 25.3.2018], Saatavilla:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Tuominen, E. 10.11.2017. Varma.fi, Hyvinvoivan organisaatio rakennuspalikat [Viitattu 24.3.2018], Saatavilla:

<https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2017-q4/hyvinvoivan-organisaation-rakennuspalikat/>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Muutosviestintä

- Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen muutosviestinnästä?
- Miten organisaatiossa viestitään?
 - Kenellä on vastuu viestinnästä, voisiko sitä jakaa?
 - Onko käytössä Intra, infotaulut, sähköpostiviestit?
- Miten onnistuneena näet muutosviestinnän ajoituksen?
 - Miten ennakoiminen näkyy viestinnässä?
 - Miten hyvissä ajoin muutoksista informoidaan?
- Saatko omilta esimiehiltäsi tietoa tulevista muutoksista?
- Miten viestit muutoksesta omille alaisillesi?
 - Onko olemassa jotain yhteistä mallia viestintään?
 - Keskusteletko alaistesi kanssa tulevista muutoksista?
- Keskusteletko muutoksesta omien kollegoittesi kanssa?
- Miten kehittäisit viestintää tehokkaammaksi?
 - toimintamallien tarve?

Muutosjohtaminen

- Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen muutosjohtamisesta?
- Mitkä koet omiksi vahvuuksiksesi muutosjohtamisessa?
 - Millä keinoin omaa muutosjohtamisosaamistanne voisi kehittää?
 - Mitkä asiat koet haastavina muutoksenjohtamisessa?
- Mihin seikkoihin pitäisi kiinnittää eniten huomiota muutosjohtamisessa?

- Ovatko muutokset mielestäsi perusteltuja ja tarpeellisia?
 - Onko muutoksista saatavat hyödyt esitelty muutoksesta puhuttaessa?

- Koetko että henkilöstöä kuunnellaan muutoshankkeissa?
 - Koetko saavasi vaikuttaa muutokseen?

- Toteutuvatko muutoksen neljä vaihetta valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen organisaatiossa?
 - Miten tapahtuvat ja miksi eivät?
 - Millainen on muutoksen luonne?

- Tiedätkö miten muutokset vaikuttavat juuri sinun työhösi?
 - Onko sinulle annettu konkreettisia esimerkkejä muutoksesta?

- Mitä tunteita muutokset ja niistä keskusteleminen aiheuttavat?
 - Koetko muutokset tarpeellisiksi vai koetko muutoksen negatiivisena?

- Sallitaanko työyhteisössä negatiivista suhtautumista muutokseen?

- Miten muutoksesta nouseita tunteita käsitellään?
 - Onko aiheista erilaisia työpajoja tai keskustelumahdollisuuksia?

- Mitä mieltä olet muutoksien aikataulutuksesta?
 - Varataanko niihin tarpeeksi aikaa?

- Miten käsittelet muutosvastarintaan?
 - Koetko, että muutosvastarinnasta voi löytää uusia ajatuksia muutokseen?

- Miten johtamiskulttuurin muutokseen suhtaudutaan?
 - Ovatko hierarkiat historiaa?
 - Onko organisaatiossa siirrytty enemmän valmentavan johtajuuden suuntaan?

- Miten koet työn selkeärajaisuuden

- Miten koet muutosjohtamisen kehittyvän tulevaisuudessa?

Strateginen johtaminen

- Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen strategisesta johtamisesta?
- Onko sinulla aikaa tarpeeksi alaisillesi?
- Teetetäänkö organisaatiossa strategiaa tukevia prosesseja?
 - Miten tutkitaan nykyistä osaamistilannetta?
- Miten toimit itse ennakoivana esimiehenä?
- Miten motivoit henkilöstöä seuraamaan strategiaa?
 - Mittaristo? Tavoitteet?
- Koetko organisaation strategian tukevan työn arkea ja muutoksiin valmistumista?
 - halu viedä organisaatiota eteenpäin.

Esimiestyö

- Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen esimiestyöstä?
- Koetko olevasi asiantuntija vai esimies?
 - Miten se ilmenee työelämässä?
- Onko sinulla aikaa keskustella arjesta alaitesi kanssa?
- Miten tuet alaisiasi arjen jaksamisessa?
 - Miten huomioit yksilöt?
- Miten valmistaudut tuleviin muutoksiin?
 - teetkö aikaa alaisille ja rakennat siltoja?
- Koetko, että tuet alaisiasi muutoksessa?
 - Miten, miksi et?
 - Miten estät mahdollisten negatiivisten tunteiden siirtymisen alaisille?

- Saatko esimerkkejä omalta esimieheltäsi, miten voisit edistää muutosta?
 - Koetko, että organisaation johto tukee työtäsi esimiehenä?
- Miten kehittäisit omaa esimiestyötäsi?
 - Mitä koet, että sinulta puuttuu?
- Koetko että työssä jaksamisesta huolehditaan?
 - Miten se ilmenee käytännössä?
- Kehitetäänkö organisaatiossa työntekijöiden henkisiä voimavaroja (Esimerkiksi coachaus, työpsykologi)
- Miten osallistutat omia alaisiasi muutokseen?
 - Onko organisaatiossa tarvittavat resurssit motivaation ja tahtotilan luontiin?