



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Laura Vilhonen

Ei muutosjohtamista, vaan johtamisen muutos

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi AMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

6.5.2020

Tekijä Otsikko	Laura Vilhonen Ei muutosjohtamista, vaan johtamisen muutos
Sivumäärä Aika	45 sivua 6.5.2020
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaaja	TtT lehtori Ly Kalam-Salminen
<p>Muutos on jatkuvaa. Yhteiskunta muuttuu ja samalla yhteiskuntaa ylläpitävät elementit muuttuvat. Samoin käy organisaatioissa. Aika muuttaa ihmistä ja sen kautta ihmisten johtamia organisaatioita. Muutoksen kautta on mahdollisuus myös uudistumiselle, jota tarvitaan, jotta toiminnassa säilyy virkeys ja innostus. Tärkeäksi tutkimuksen tekee se, että tutkittavan organisaation ja johtamisen muutosta on lähdetty tämän tutkimuksen kautta hakemaan organisaation henkilöstön näkökulmasta eikä organisaation johdon näkökulmasta katsoen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tutkittavan organisaation henkilöstön näkemyksiä organisaation johtamisesta. Työssä kuvataan henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia organisaatiosta, toiminnan toteuttamiseen vaikuttavista tekijöistä sekä organisaation johtamiseen liittyvistä osa-alueista, joihin toivotaan muutosta ja uutta ajattelua. Työn tavoitteena on tuoda tietoa organisaation johtamisen kehittämiseksi ja työstä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää johtamisen suunnittelutyössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla menetelmillä. Aineisto kerättiin pääosin yksilöhaastatteluin, mutta myös ryhmähaastatteluin ja kirjeitse. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä, joka mahdollistaa erilaisten aineistojen analysoinnin, niin että tutkija samalla kuvaa niitä tiivistäen aineistoa, pyrkimyksensä kuvata tutkittavia ilmiöitä yleistävästi.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsittelee muutosta, sen käynnistäviä tekijöitä, tarkoitusta, etenemistä ja siihen suhtautumista. Strategista suunnittelua ja suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä, mutta myös strategian vaikutusta organisaation maineelle. Johtamista tarkasteltiin eri näkökulmista eettisenä ratkaisuna kohdistuen yksilöön ja ryhmiin, huomioon ottaen itseohjautuvuuden, luovuuden ja innovatiivisuuden tuoman lisän organisaatiolle sekä kommunikaation.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että organisaatiossa käytössä oleva tiimirakenne on toimiva. Ihmiset pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä, suunnittelemaan ja kehittämään asiakastyön palveluita. Keskusteluyhteys on suoraa ja avointa. Toiveena tulevaisuudelle haastateltavat voivat lisätä yhteistä suunnittelua, organisaatorakenteen mataloittamista, päätöksenteon jatkamista ja uutta ajattelua koskien organisaation markkinointia, verkostoitumista ja brändiä.</p>	
Avainsanat	muutos, johtaminen, uudistuminen, henkilöstölähtöisyys

Author Title	Laura Vilhonen Not Management of Change but Change of Management
Number of Pages Date	45 pages 6 May 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructor	Ly Kalam-Salminen, Lecturer, PhD
<p>The change is constant. The society is changing, and the elements that sustain societies are changing at the same time. This same holds for organizations. The time changes people and people-led organizations. However, there are opportunities for a certain renewal that is needed to maintain vitality and enthusiasm. I studied the phenomenon from the point-of-view of the personnel of the organisation.</p> <p>The purpose of my study was to describe the views of personnel of the organization under a study on the management of the organization. I charted the employees' views and experiences of the organization, factors concerning its operation and the regions of management that required change and new ways of thinking. The aim of my study was to bring new information on the development of the organizational management. The information obtained in my study may be utilized in the planning of management work.</p> <p>My study was carried out with the methods of qualitative research. The material was collected not only by using individual interviews, but also through group interviews and letters. The material was analyzed with the methods of inductive content, which enabled the analysis of various materials.</p> <p>The study showed that the team structure used in the organization was functional. The personnel of the organization had an influence on its' own work as well as planned and developed client services. The discussion between the various parties was direct and open. As a wish for the future, the interviewees hoped for more joint planning, lowering of the organizational structure, sharing of decision-making and new thinking regarding the organization's marketing, networking and branding.</p>	
Keywords	change, leadership, renewal, staff orientation

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	2
2.1	Muutos yhteiskunnallisena ja organisatorisena ilmiönä	2
2.2	Toiminnan strateginen suunnittelu organisaatioiden johtamisessa	5
2.3	Organisaation maine, imago ja brändi organisaation menestystekijänä	7
2.4	Organisaatioiden johtaminen	8
2.4.1	Ryhmien ja tiimien johtaminen	12
2.4.2	Näkökulmia johtamiseen	14
2.5	Aiempaa tutkimustietoa aiheesta	15
3	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	18
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	19
5	Opinnäytetyön menetelmät	20
5.1	Menetelmälliset lähtökohdat	20
5.2	Aineisto ja sen keruumenetelmät	21
5.3	Haastattelu	22
5.4	Induktiivinen sisällön analyysi	25
6	Tutkimuksen tulokset	28
6.1	Organisaatioon, johtamiseen ja toiminnan toteuttamiseen vaikuttavia hyvin toimivia osa-alueita ja jatkokehittysehdotukset	28
6.2	Organisaatioon, johtamiseen ja toiminnan toteuttamiseen vaikuttavia osa-alueita, joihin kaivataan uuden johtajan tuomaa uudenlaista ajattelua	30
7	Pohdinta	34
7.1	Tulosten tarkastelu	34
7.2	Luotettavuus	37
7.3	Eettisyys	39
7.4	Johtopäätökset	40
7.5	Jälkisanat	41
	Lähteet	42

1 Johdanto

Tarina kertoo laivasta, joka oli saanut nimensä omistajansa Theseuksen mukaan. Theseuksen laiva lähtee pitkälle purjehdukselle. Satamasta toiseen matkatessa laiva luonnollisesti rapistuu ja vaatii korjaamista. Rispaantuneet ja haurastuneet köydet vaihdetaan uusiin, homehtuneet ja katkeilleet lankut korvataan toisilla, mastot ja purjeet vaihdetaan, laivan nimikin uudelleen maalataan. Tällä tavalla, vuosikymmenten saatossa, siitä vaihdetaan kaikki osat, eikä jäljelle jää yhtään alkuperäistä osaa. (Lappi 2001.)

Theseuksen laivaa käytetään filosofisissa ajatuskokeissa ja sen tarkoituksena on esittää identiteetin ja muutoksen ongelmaa, sitä muuttuuko laivan identiteetti, jos sen kaikki osat vaihdetaan. Saman voi siirtää vuosikymmeniä toimineisiin organisaatioihin, joissa ajan saatossa ovat muuttuneet esimerkiksi organisaatorakenne, henkilöstö, sijainti, strategia, toimintatavat, tavoitteet, talous ja asiakkaat, ja asiakkaiden tarpeet.

Tutkittavan organisaation juuret juontavat kymmenien vuosien taakse aikaan, jolloin palveluja tarjottiin omalla tavallaan, organisaation toiminta ja toimintatavat sekä siellä työskennelleet ihmiset olivat oman aikansa esikuvia. Myös palvelut ja asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet olivat erilaisia. Samalla suhtautuminen asiakkaisiin, henkilöstöön ja johtamiseen oli ihan erilaista verrattuna nykyaikaan ja nykyajan vaatimukseen koskien ihmisten identiteettiä ja vaikkapa kunnioitusta. Nykymaailman ihmiset muodostavat omanlaisensa tarpeen, johon organisaation on vastattava. Organisaation identiteetti ei silti välttämättä muutu, vaikka sen rakenteet muuttuisivat vuosikymmenten aikana kokonaan.

Opinnäytetyöni tutkimuksen kohde on organisaatio, jossa johtaja vaihtuu. Vaihdoksen aikana koettiin olevan aika katsastaa tilanne ja pohtia, ollaanko organisaation johtamisessa oikeassa pisteessä ja toimiiko organisaatio henkilöstön kannalta sillä tavoin, kuin olisi optimaalisinta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata organisaation henkilöstön ja entisen johtajan näkemystä siitä, millaisena organisaation toiminta ja johtaminen tällä hetkellä nähdään. Samalla tavoitteena on kartoittaa henkilöstön näkemys siitä, millaiseksi johtamisen toivotaan muuttuvan ja muokkautuvan johtajan vaihtumisen myötä. Mutta vaikka organisaation rakenne, suunnittelu, toiminta ja ihmiset muuttuisivat kokonaan, olisi alkuperäinen idea, organisaation identiteetti, tuskin koskaan kadotettavissa.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Muutos yhteiskunnallisena ja organisatorisena ilmiönä

Viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut nopea maailman muutos on vaikuttanut ihmisten elämään. Toimintaympäristöömme vaikuttaneita muutostekijöitä ovat olleet teknologian nopea kehittyminen, talous ja koulutustason nousu, sosiaaliset, poliittiset ja kulttuuriset tekijät. Jo jonkin aikaa on tämän ajan yhteiskuntaa kutsuttu tietoyhteiskunnaksi, jonka toiminta perustuu uudenlaiseen osaamiseen, toimintatapoihin ja teknologiaan. Teknologian vaikutuksesta toimintaympäristö on muuttunut verkostomaisemmaksi, jossa avainosaamista on sosiaalisten ja teknologisten verkostojen hyödyntäminen. (Sydänmaanlakka 2009:26-27; Juuti 2017:56.)

Juuti & co. (2009) avaa kuvan muutoksen käynnistävästä tekijöistä jakaen organisatiomuutokset neljään eri tyyppiin. Ensimmäinen on kiehunta-tilassa oleva organisaatio, jolla on halua uudistua. Silti tietoisuus siitä, millä tavoin ja mihin suuntaan pitäisi edetä, on epäselvä. Syyt kiehunta-tilaan voivat olla erilaisia, esimerkiksi johtamiseen tai johtamisjärjestelmään liittyvät toimimattomuudet. Toinen on organisaatio, joka on pysähtyneisyyden tilassa eli organisaatiossa on paljon ristiriitoja ja epäluottamusta. Silloin jäsenistö puolustaa itseään ja asemaansa. Johtaminen saattaa olla hierarkkista ja autoritääristä eikä ihmisillä ole resursseja miettiä uudistumista. Kolmas tyyppi on lepokitkatilassa oleva organisaatio, jossa ajatus muutokselle on olemassa ja ehkä myös suunnitelmia, mutta mitään ei tapahdu, vaan kehitystyö saattaa unohtua tai sen toteuttaminen tuntuu vaikealta. Neljäntenä on flow-tilassa oleva organisaatio, joka on jatkuvan muutoksen organisaatio ja jossa itseohjautuvasti ja yhteistuumin tehdään muutosta.

Työelämän muuttuessa vauhdilla, tapahtuu pieniä muutoksia päivittäin. Viikon poissa ollut kollega huomaa monen asian muuttuneen, kun työssä olleen kollegan näkemyksen mukaan mikään ei ole muuttunut. Muutokset saattavat liittyä rutiineihin, sisäisiin hierarkioihin, henkilöstömuutoksiin tai prosesseihin, asiakkuuksien jakoon tai kollegan vaihtumiseen. Se millaisena kukin näkee muutokset, on suhteellista ja riippuu siitä, kuka muutoksen kohtaa ja kokee. (Juuti – Virtanen 2009:13-14.)

Jatkuvassa muutoksessa eläminen ja koko ajan kiihtyvältä tuntuva muutoksen maailma haastaa ihmistä. Muutokset eivät tunnu miellyttäviltä ja muutosten vauhti koettelee ihmisen uudistumiskykyä ja pistää kaipaamaan muuttumattomuutta. (Sydänmaanlakka

2009:25.) Muutos on silti jatkuva olotila. Yhteiskunta-ajattelun aikaperspektiivistä katsottuna organisaatioiden muuttuminen on nopeaa. Yksityisellä sektorilla yritysostot ovat päivittäistä toimintaa. Julkisella sektorilla kuntien välinen yhteistyö lisääntyy ja monipuolistuu, Kolmannen sektorin tehtävänä on löytää uusia tapoja vaikuttaa rahoituksen lähteisiin ketterällä suunnan muutoksella ja aiemmin ehkä vähemmän huomioidulla markkinoinnilla ja brändäämisellä. (Juuti – Virtanen 2009:14-15; Vuokko 2004:38.)

Muutos ihmisille voi tarkoittaa eri asioita. Juuti & co. (2009:14) mukaan ihmiset, jotka eivät halua kohdata muutosta, vaan kokevat sen uhkana tai esteenä ja pyrkivät kieltämään sen, kokevat muutoksen tarkoittavan astumista tuntemattomaan. Sama voi koskea kokonaisia työyhteisöjä, joissa muutoksen pelko saattaa vaikuttaa kaikkeen kommunikaatioon ja toiminnalliseen yhteyteen. Kun taas ihmiset, ja miksei yhteisötkin, jotka eivät pelkää muutoksen vaikutuksia, hakeutuvat uusiin tilanteisiin ja haluavat oppia ja kokea uutta, näkevät muutokset mahdollisuutena.

Organisaatioiden toimintaympäristöjen muutoksiin sopeutuminen vaatii nopeaa oppimista, kekseliäisyyttä ja ketteryyttä sekä halua muuttaa rakenteita, prosesseja ja toimintatapoja. Santalainen & co. mukaan (1993) muutoksen käynnistää välttämättömyys, kuten kriisi, eli tilanne, jolloin muutoksen tekeminen on pakollinen toimenpide, tai voimakkaat signaalit, joiden syynä saattaa olla esimerkiksi lainsäädännön tai kilpailutilanteen muutos. Muutoksen saattaa käynnistää myös organisaation tunne tai ajatus uudistumisesta. Muutokseen voivat johtaa asiakkaiden tarpeiden ja palvelutarpeen muutos, teknologiset uudistukset, innovaatiotoiminnan vaatimukset, toiminnan kasvattaminen tai pienentäminen tai vaikka organisaation yhdistyminen tai eriytyminen. (Viitala – Jylhä 2019:280.)

Juuti (2017) kirjoittaa organisaation muutoksesta sosiaalisten konstruktionistien näkökulmasta, jossa muutos tapahtuu muodin ja trendien johdattamana. Johto organisaation edustajana etsii ja omaksuu menestyksen reseptejä toisilta organisaatioilta ja pyrkii matkimalla toisten tapaa toimia, muuttamalla omia käytänteitä toisia vastaavaksi, parantamaan oman organisaationsa tulosta vahvistamalla näin organisaatiosta saatua kuvaa jatkuvasti uudistuvana ja kilpailukykyisenä organisaationa.

Muutokset voivat olla isoja tai pieniä, niiden suunnitteluun käytetään aikaa tai reagoidaan tarpeen vaatiessa nopeasti. Muutos voi kohdistua paikan muutokseen tai alueelliseen

laajentumiseen, uusien palvelujen tai asiakaspalveluprosessien kehittämiseen, organisaatorakenteeseen tai -kulttuuriin, teknologian uudistamiseen tai sen ottamiseen osaksi organisaation toimintaa. Muutos voi olla tiettyyn asiaan tai aikaan rajattu tai se voi olla jatkuvaa. Muutos toimii oppimisprosessina. (Viitala – Jylhä 2019:280.)

Muutoksen tekeminen ei koskaan ole suoraviivaista ja selkeää. Muutoksen lähtökohdat vaikuttavat muutoksen onnistumiseen eikä muutos kaikissa tapauksissa onnistu ollenkaan. Muutokselle asetetaan tavoitteet, jotka toteutuvat sellaisinaan tai jossain toisessa muodossa. Voi olla, että muutoksella saavutetaan ehkä myös jotain sellaista, mitä ei koskaan tavoiteltu, mutta joka todetaan kuitenkin onnistuneena organisaation näkökulmasta. Olivat lähtökohdat silti mitä tahansa, on tärkeää, että muutos suunnitellaan huolellisesti ja otetaan huomioon siihen kuuluvien osapuolien näkemys. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa ennen kaikkea avoin keskustelu ja muutosprosessissa joustaminen. (Viitala – Jylhä 2019:281-283; Juuti – Virtanen 2009:27-28.)

Ennakoivaa muutoksen johtamista tapahtuu, kun seurataan lainsäädännön muuttumista ja reagoidaan muutoksiin jo ennen niiden astumista voimaan. Organisaatioissa toteutettujen sisäisten keskustelujen kautta on mahdollista saada henkilöstö ajoissa mukaan muutokseen ja suunnitteluprosessiin laki- ja säädösmuutosten astuessa voimaan. Rakenne, jossa henkilöstö otetaan heti mukaan, lisää innovatiivisuutta ideoitaessa uusia toimintatapoja, joilla pystyy vastaamaan uusien säädösten vaatimuksiin. Ennakoiva rakenne lainsäädäntöä koskevassa seurannassa vahvistaa organisaation tunnettavuutta eettisenä toimijana sekä eettisenä työnantajana. (Heiskanen – Salo 2007:36-38.)

Muutosta koskevassa kirjallisuudessa katsotaan muutoksen usein alkavan organisaation johdon aloitteesta ja sen näkemyksestä muutoksen tarpeellisuudelle. Joissain tapauksissa tarve muutokselle herää kuitenkin organisaation henkilöstön keskuudessa. Näissä organisaatioissa muutosvastarintaan syyllistyy organisaation johto siksi, että johdon asema ja organisaation byrokraattiset rakenteet heikentyisivät, jos organisaation toimintatapoja tai lainalaisuuksia muutettaisiin tai järjeistettäisiin. Siksi henkilöstöstä lähtevää organisaatiomuutosta ei kyseisissä organisaatioissa useinkaan tehdä. Siitä, miten organisaatiot vastaavat henkilöstön esittämään muutostarpeeseen, on vaikeaa löytää tutkimuksia tai kirjallisuutta.

2.2 Toiminnan strateginen suunnittelu organisaatioiden johtamisessa

Työntekijöiden innostukseen ja motivaatioon vaikuttaa organisaation toiminnan tarkoitus. Se, mikä on toiminnan päämäärä ja ympäristö, reitti ja keinot. Mitä suurempi osa organisaatiosta on näistä asioista tietoinen ja mukana suunnittelemassa, sitä paremmin sen ihmiset toimivat yhteen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Päämäärien ja reitin hahmotusta varten luodaan organisaation toiminnalle strategia. Strategiassa määritellään idea ja ajatus siitä, millä tavalla pärjätä kilpailussa ja suunnitelma siitä, mitä toimia tekemällä tavoitteeseen päästään ja mitä periaatteita matkalla noudatetaan. Eri toiminnan osa-alueille luodaan myös strategiat, joita varten liiketoimintastrategialla luodaan raamit. (Viitala- Jylhä 2019:57-64; Juuti – Luoma 2009:41-44.)

Strategian voi jakaa seuraaviin osa-alueisiin: 1. Missio vastaa kysymykseen, mitä varten yhteisö on olemassa. Se on tehtävän tarkoitus ja koko toiminnan idea. 2. Arvot ovat yhteisön koossa pitävä voima. Kun arvot nimeää, helpottavat ne pitämään mielessä, minkä mukaan organisaatio toimii ja mikä sille on tärkeää. Arvoilla ohjataan organisaation toimintaa. 3. Toiminnan mallissa tai ideassa määritellään esimerkiksi, miten yhteisössä tuotetaan tai tarjotaan palveluja, kenelle niitä tuotetaan ja mitä tarjottavat palvelut ovat. Toimintamallit muotoutuvat ajan saatossa sen mukaan, mitä milloinkin on tarpeellista tuottaa ja mistä lähtökohdista. Toimintamallien ideoinnissa ja suunnittelussa ihmisten mukanaolo on tärkeää, sillä mitä paremmin ihmiset ymmärtävät organisaation toiminta-ajasta, sitä innostuneemmin he osallistuvat organisaation ja sen toiminnan kehittämiseen ja samalla organisaation maineen luomiseen, tunnettavuuteen, joka johtaa toiminnassa menestymiseen. 4. Visiolla määritellään organisaation toiminnan tavoitteet, millaisena organisaatio ja sen toiminta halutaan nähdä tulevaisuudessa. Visiot luovat päämääriä, näkymiä siitä mitä halutaan olla ja millaiseksi tulla. Visio elää, muotoutuu ja on mielellään kuvattu mahdollisimman selkeänä. Vision merkitys sidosryhmille on tärkeä. Se innostaa uudistumaan ja kehittymään, panostamaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala- Jylhä 2019:57-59.) Strategian aloittavana tekijänä on usein organisaation johto, mutta mahdollisuudet toimivaan strategiaan, joka merkitsee organisaation ihmisille ja tulee osaksi sen päivittäistä toimintaa, kyetään saavuttamaan vain osallistamalla ihmiset sen suunnittelu-työhön.

Strategian luomiseen tarvitaan kyky kokonaisuuden hahmottamiseen sekä ymmärrys siitä, mitkä toimet kokonaisuuteen vaikuttavat. Silti harvoin on niin, että vain yksi ihminen tai jokin pieni valittu ryhmä organisaatiosta kykenisi näkemään kaiken, havainnoimaan

ympäristönsä, pohtimaan tulevaisuuden suuntaa moniulotteisesti ja organisaation kompleksisuutta ymmärtäen, näkemään laajalla skaalalla asioiden välisiä yhteyksiä ja kyvykkyyttä tehdä ennakkoluulottomasti vertailua eri vaihtoehtojen välillä sekä hallitsemaan määritelmiä siitä, mihin tulee suhtautua tiukasti ja missä voi joustaa ja uudistua. Avoi-
meen strategiatyöhön otetaan mukaan henkilöstö, mutta myös yhteistyökumppaneita, asiakkaita ja muuta sidosryhmää. Näin organisaatio saa parhaat mahdollisuudet tiedon-
saantiin, mutta ihmiset myös sitoutumaan strategiaan syvällisesti. (Viitala- Jylhä 2019:67-70; Juuti – Luoma 2009:53-55.)

Yhtenä strategisen työn menetelmänä voi käyttää skenaariotyöskentelyä eli kerätyn tie-
don perusteella luotujen oletusten kautta on mahdollisuus saada tuntumaa tuleviin muu-
toksiin, tapahtumiin ja tekijöihin. Tietoinen herkkyys päivittäisessä toiminnassa ja ympä-
ristön analysoinnissa kehittää mahdollisuutta huomata heikkoja signaaleja, jotka ovat
skenaarioita epävarmempia ja epäselvempiä, mutta joiden avulla voimme arvailla ja hah-
motella tulevaisuuden eri vaihtoehtoja. Heikot signaalit ohjaavat pidemmälle tulevaisuu-
teen, kuin skenaariot. (Vuorinen 2013:85-87.)

Kolmas sektori muuttuu jatkuvasti ja erottautuakseen muista vastaavista palveluntarjo-
ajista, sen kannattaa kehittää toimintaansa ja hioa palveluvalikoimaansa hetkessä ja ri-
peästi. Sinisen meren strategiateoriassa suunnittelussa pyritään hahmottamaan tekijät,
joilla yhteisö osoittaa ainutlaatuisuutensa ja kykynsä erottua muista. Sinisen meren stra-
tegiaa käyttävät yhteisöt kyseenalaistavat omia tapojaan toimia ja tapoja, joita alalla
yleensä käytetään sekä pyrkii rohkeasti etsimään uudenlaista ajattelua, uudenlaisia
muotoja tuottaa palvelua siihen muotoon, että se tuottaa sidosryhmille uudenlaista ar-
voa. Sitä varten yhteisö tekee runsaasti tutkimusta selvittääkseen sidosryhmien tarpeet
ja toiveet ja näiden analyysi on koko strategian lähtökohta. Uutta hyötyä sidosryhmille ja
uusia elementtejä tarjottavaksi. Strategia keskittyy innovaatioihin, poikkeavan ja erilaisen
löytämiseen. (Vuorinen 2013:69-73; Viitala- Jylhä 2019:88-90.)

Vaikka kolmannen sektorin ostaja ei aina olisi asiakas, vertailee myös ostaja ja rahoittaja
palvelua tarjoavien yhteisöjen edustajia toisiinsa. Niinpä strategisessa suunnittelussa,
myös kolmannen sektorin kohdalla, on hyvä hahmottaa, keitä kilpailijat ovat, millaisena
yhteisö nähdään kilpailijoiden kentässä ja miten sen olisi mahdollista erottautua. Miten
tehdä yhteistyötä ja millä tavoin kilpailijoiden kautta lisätä oman yhteisön tunnettavuutta
ja kiinnostavuutta. (Viitala- Jylhä 2019:79; Juuti – Luoma 2009:68-70.)

Strategisen johtamisen perusta on sidosryhmien kuunteleminen, heidän toiveidensa kartoittaminen ja seuraaminen. Sidosryhmiin lukeutuvat monet erilaiset ihmiset ja ryhmät, kuten asiakkaat, rahoittajat, henkilöstö, mutta myös palveluiden tilaajat, yhteistyökumppanit, alihankkijat jne. Eri sidosryhmillä, tai niistä muodostuvilla uusilla ryhmittymillä, saattaa olla yhtä organisaatiota koskevia odotuksia, jotka voivat olla osittain toisistaan risteäviä, ja samat henkilöt saattavat ryhmästä riippuen saada viestintää samasta organisaatiosta, mutta erilaisissa muodoissa. Sidosryhmien tunteminen ja huomioonottaminen on tärkeää organisaation toiminnalle ja siinä onnistumiselle. Eettisten näkökulmien huomioiminen toiminnassa sitouttaa sidosryhmiä organisaatioon. (Juholin 2017: 141-143.)

2.3 Organisaation maine, imago ja brändi organisaation menestystekijänä

Ihmiset muodostavat käsityksensä yrityksestä tai yhteisöstä usein siitä saatujen mielikuvien perusteella. Mielikuvia on mahdollista ohjata, mutta ei hallita. Sidosryhmien saamat mielikuvat yhteisön luotettavuudesta ja oikein tekemisestä vaikuttavat sen mahdollisuuksiin onnistua. Mielikuvat ja niistä rakentuva maine vaikuttavat myös siihen, millaisena työpaikkana yhteisö nähdään ja mahdollisuuteen saada hakijoiksi aktiivisia ja innovatiivisia alan osaajia. (Juholin 2017: 167-168.)

Eettinen johtaminen vaikuttaa yhteisön tunnettavuuteen ja sen maineeseen asiakkaiden, rahoittajien, yhteistyökumppanien ja työntekijöiden näkökulmasta. Kun johtaminen on arvoin perustuvaa, reilua ja johdonmukaista, oikeudenmukaista sekä huomioi henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen, tekee se organisaatiosta kiinnostavan työnantajan, jossa henkilöstö toimii tehokkaammin, on lojaali ja sitoutunut. Eettisesti toimiva organisaatio vaikuttaa maineeseen, jonka perusteella rahoittajat ja muut sidosryhmät tekevät päätöksensä. Aggressiivinen ja tehostettu organisaatio, jossa tallotaan omia arvoja ja käytetään epäeettisiä toimintatapoja, vaikuttaa myös päätöksiin rahoittaa tai valita palveluja. (Heiskanen – Salo 2007:19-21.)

Strategia ennakoi sitä, mikä organisaatio on, mikä on sen toiminnan tarkoitus ja millaista sen toiminta todellisuudessa tulee olemaan, mitä se lupaa. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuu, vahvistuu ja muokkautuu maine, jolla arvioidaan sitä, miten hyvin organisaatio on pitänyt lupauksensa, onnistunut strategiassaan. Organisaatiosta puhutaan erilaisilla alustoilla ja foorumeissa, kokoontumisissa ja sosiaalisessa mediassa. Käymällä keskustelua, jakamalla kokemuksia ja kertomalla huomioistaan luovat ihmiset

näkemyksenä siitä, mitä organisaatio on oikeasti. Organisaatio voi osoittautua mainettaan paremmaksi tai esiintyä tavalla, jolloin huonon maineen voi todeta olevan ansaittua. (Juholin 2017: 169-172.)

Organisaation maine, imago ja brändi vaikuttavat menestykseen. Maine perustuu sidosryhmien arvioon organisaation tekemisistä tai tekemättömyyksistä. Someympäristöön nopeasti siirtyvällä tiedonannolla maineen voi menettää hetkessä, virheellä voi olla kauaskantoiset vaikutukset niin kuluttajiin, yrityksiin, kuin kolmannen sektorin rahoittajien ja palvelun ostajienkin päätöksiin. Tuskin kukaan haluaa olla tukemassa tai tilata palvelua organisaatiolta, jolla on huono maine. Maine vaikuttaa ostopäätökseen ja haluan rahoittaa palvelua. Mainetta luo myös organisaation työntekijä toiminnallaan. Vaikka johto olisikin tietoinen organisaation arvoista ja toimintatavoista, mutta jos niitä ei luoda yhdessä ja keskustella henkilöstön kanssa, on helposti mahdollista, ettei niitä sisäistetä eikä tunneta tärkeiksi toteuttaa päivittäisessä toiminnassa. Myös se, millaisessa tilanteessa ja millaisella aikataululla päätöksiä joutuu tekemään, vaikuttaa mielikuvaan organisaatiosta. Vahvalla eettisellä ajattelulla ja eettiseen toimintaan suuntaavalla johtamisella on mahdollisuus rakentaa organisaatiosta saatavaa mielikuvaa. (Heiskanen – Salo 2007:27-31.)

Sosiaalisen median kautta organisaatiolla on mahdollisuus kasvattaa mainettaan positiiviseen ja hyvänä toimijana tunnettuun suuntaan. Siksi strategiaa suunnitellessa on hyvä pohtia, miten erilaiset päätökset ja teot vaikuttavat organisaation maineeseen ja sitä kautta aiheutuviin seurauksiin. Maine on strategisen johtamisen ydintä. Osallistumalla keskusteluun sidosryhmien kanssa eri foorumeissa ja verkoissa, organisaatioilla on mahdollisuus vuorovaikutukseen, jossa pääsee kuuntelemaan ja tunnistamaan sidosryhmien toiveet ja vastaamaan niihin toiveisiin, joita sidosryhmät kokevat merkitykselliseksi. Organisaatiossa, jossa johtaminen ja toiminta on eettistä ja hyvää, syntyy luottamus sekä siellä työskentelevien keskuudessa, että sen lisäksi ja sitä kautta myös sidosryhmien keskuudessa. Sisäsyntyinen, vahvasti eettinen ajatusmaailma välittyy ja mahdollistaa hyvän maineen. (Juholin 2017: 169-172.)

2.4 Organisaatioiden johtaminen

Valta on vaikuttamista. Sitä voi olla potentiaalista eli mahdollisuus vallan käyttöön tai näkyvää, jolloin vuorovaikutuksessa vaikutetaan ihmisiin tai tapahtumiin. Hiljainen vas-

tarinta, tiedon panttaaminen, virheiden peittely ja harhaanjohtaminen ovat vallan väärinkäyttöä. Vallankäyttöä on myös se, ettei kuuntele, vastaa tai on välinpitämätön tai välttelevä. Valta on kiehtovaa ja motivoivaa. Osa haluaa vaikuttaa ja käyttää valtaa omista lähtökohdista, omien intressien valossa, mutta vallankäytön intressinä saattaa olla myös muiden ihmisten tai ryhmien hyöty tai oikeudet. Tilanteissa, joissa valtaa käytetään yhteisen hyvän rakentamiseen, voi valtaa käyttävä saada myös vahvaa tyydytystä onnistuessaan tavoitteessaan. (Virtanen – Stenvall 2010:72; Viitala – Jylhä 2019:33-34.)

Epäjohdonmukaisesti johdetuissa organisaatioissa, joissa työntekijöitä kontrolloidaan ja kytätään, tehtävät kohdittain jaetaan tai määrätään, ei kuunnella eikä oteta mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, ja jossa materiaaleista, koulutuksesta ja työn eduista kitsaillaan, saa toimillaan aikaan runsasta työntekijöiden liikkuvuutta, eivätkä uudet työntekijät mielellään tule kyseisiin yhteisöihin töihinkään. Eettiset organisaatiot, joissa johtajiston tavoitteena on tehdä oikeita ratkaisuja ja jossa toimitaan vastuullisesti, on myös henkilöstön johtaminen oikeudenmukaista. Tällöin yhteisen tavoitteen eteen tehdään yhdessä töitä, onnistumiset huomataan, epäonnistumisissa tuetaan ja ihmisiä kohdellaan reilusti. Ideoihin tartutaan ja otetaan käyttöön yhteisellä sopimuksella, epäkohtiin reagoidaan, selvitetään ja pyritään suoraan ratkaisuun. Tämänkaltaisen organisaation johto kannustaa ja tukee työntekijää työssään, auttaa selviytymään ja puskee saavuttamaan myös henkilökohtaiset tavoitteet uran suhteen. Eettisesti toimivassa organisaatioissa ihmiset haluavat olla töissä ja niihin hakeudutaan mieluummin. (Heiskanen – Salo 2007:31-34.)

Johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa joutuu helposti hakoteille, jos sen johtaja tuntee tarvetta osoittaa olevansa kaikkien alojen johtava asiantuntija. Niinpä kuva esimiehestä palkkaamassa itseään älykkäämpiä ihmisiä tiimiinsä antaa tilaisuuden luottamuksen osoittamiselle ja syvien vuorovaikutussuhteiden luomiselle. Jaettu johtaminen vapauttaa yhteisön jäsenet oma-aloitteeseen ajatteluun, innovatiivisuuteen ja yhteisiin päämääriin sitoutumiseen. (Juuti 2017:163-165.)

Haasteita eettiseen johtamiseen tuo jatkuvasti kiihtyvä työelämä ja sen päätöksenteossa organisaation ihmisten lisäksi huomioitavat muiden ihmisten ja sidosryhmien näkemykset. Vaikka työelämä monimutkaistuu, pysyy ihminen samana työtehtävästä riippumatta. On kyettävä ratkaisemaan vaikutukseltaan laaja-alaisempia ja monitahoisempia asioita. Sitä varten tarvitaan ajattelua. (Heiskanen – Salo 2007:16-17.)

Sydänmaanlakan (2009) mukaan johtaminen tarvitsee uuden viitekehyksen, paradigman, sen toimintaympäristön voimakkaan muuttumisen seurauksena. Tämän viitekehyksen pohjana ovat älykkään johtamisen tasot, joiden peruselementtejä ovat johtamisen tasapaino, kokonaisvaltainen johtaminen, johtajuuden jakaminen ja monitasoinen johtaminen. Tasapainoisuudella tarkoitetaan pyrkimystä löytää symmetria tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin välillä. Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys toimii älykkään johtamisen perustana organisaatiossa, jossa ihmisenä olemisen neljä näkökulmaa tuntevina, tietävinä, tekevinä ja merkitystä hakevina ovat johtamisen keskiössä, ja jossa ihminen nähdään omien kokemustensa summana, oman filosofisen näkemyksensä edustajana. Jaettu johtajuus tai johtamisen jakaminen vapauttaa organisaation ihmiset näkemään itsensä yhdessä toimivina tiimin jäseninä. Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa kykyä johtaa monikulttuurista organisaatiota. (Sydänmaanlakka 2009:149-152.)

Heiskanen & co. (2007) mukaan johtamistyön kehittymiseen tarvitaan eettisen kivijalan kolme osa-aluetta. Näistä ensimmäinen on eettinen päättelykyky, joka tarkoittaa kykyä hahmottaa liitokset yhteydessä muihin ihmisiin, tilanteisiin ja ratkaisuihin eli tilanteiden systeemisen perspektiivin ja asioiden hahmottamista. Ja ymmärtämään, miten ihmiset soveltavat tekemisissään tuntemiaan periaatejärjestelmiä, jotka voivat vaihdella yhden ihmisen tutkailemattomasta ja ajatuksettomasta toiminnasta toisen ihmisen pohdinnan kautta syvällisesti perusteltuun toimintaan. Myös toiveiden ja uhkien sekä yhteisöä koskevien lakien ja määräysten ymmärtäminen auttaa hahmottamista. Toisena osa-alueena moraalisisilla mieltymyksillä tarkoitetaan peräänantamattomuutta eettisessä periaatteellisuudessa sekä siihen perustuvaa toimintaa eli ettei toinen ihminen pysty vaikuttamaan päätöksiin taivuttelulla tai tietynlaisella käytöksellä. Suoraselkäisyys ja lahjomattomuus ovat olennaisia vaikeissakin tilanteissa, joissa oma ajatus ja mielipide on ilmaistava sekä toiminnan korkeaan laatuun sitoutuminen osoitettava. Mutta myös kyvykkyyttä ottaa huomioon, luottaa muiden ihmisten osaamiseen ja ajatuksiin niitä koskevissa tilanteissa. Kolmantena johtamisen kehittämiseen kuuluvana osa-alueena ovat eettiset käytännöt, joita toteutetaan kaikessa johtamisessa päivittäin ja organisaatiossa toiminnan joka tasolla eli kestävien ratkaisujen tekemistä, epäkohtiin reagoimista ja vastuullisuutta toiminnassa. Näiden kolmen johtamista kehittävän teesin kautta organisaation on mahdollista lisätä viisauttaan, kykyä ”hahmottaa laajoja kokonaisuuksia osien systeemisenä summana ja löytää moraalista mielikuvitusta hyödyntämällä uusia ratkaisuvaihtoehtoja vanhoihin ja vastaantuleviin ongelmiin” (Heiskanen – Salo 2007:49).

Sydänmaanlakan (2009) mukaan johtamisen ensimmäinen taso on itsensä johtaminen, joka tarkoittaa syvällistä itseensä tutustumista sisältäen kehon, mielen, tunteet, arvot. Näitä osa-alueita johtaa tietoisuus ja tarkoituksena on itsereflektion avulla löytää keinot kehittyä, uudistua. Kehon hyvinvointi rakentaa pohjan. Nukkumalla, syömällä, liikkumalla kehoa huolletaan ja tehdään vahvemmaksi, jotta olisi mahdollisuus käyttää mieltä tietoisuuden synnyttämiseksi havainnoimalla, ajattelemalla, muistamalla ja oppimalla. Tietoisuus omista tunteista ja toisen tunteiden ymmärtäminen luovat mahdollisuuden ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Tunteilla ohjataan ihmisen toimintaa, niiden avulla kyetään liikkumaan ja tekemään. Arvot ja periaatteet ohjaavat elämää, antavat elämälle merkityksen, mahdollisuuden kokea harmoniaa ja sitoumusta. Työ viittaa kaikkeen tekemiseen yhteydessä ympäristöön ja työkuunto tavoitteita, osaamista, itselle selkeä tehtäväjako, vuorovaikutusta ja mahdollisuutta kehittymiseen. Kaiken kartoittajana toimii tietoisuus; itsetietoisuus, ydinminä, omatunto, jota ohjataan reflektoidulla ja ottamalla etäisyyttä. (Sydänmaanlakka 2009:152-156; Sydänmaanlakka 2012:23-31.)

Puhuttaessa eettisestä johtamisesta, käytetään siitä usein termejä, kuten oikeudenmukainen johtaminen, suoraselkäisyys, vastuun kantaminen, viittaus luottamuksen kasvamiseen, puolueettomuuteen ja integriteettiin eli lahjomattomuuteen. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluvat seuraavat määreet: 1. organisaation ihmisten kuuleminen ja heidän näkemyksensä huomioonottaminen varsinkin heidän työtään koskevissa päätöksissä, 2. läpinäkyvät ja selkeät päätöksentekoprosessit, 3. reilu tyyli kriittisessä palautteenannossa ja kiitoksen sanominen sekä 4. avoin ja totuudenmukainen tiedonkulku. Asioihin ja ihmisiin kohdistuvaa puolueettomuutta ja oikeudenmukaista suhtautumista, luottamuksen jatkuvaa rakentamista, luottamusta herättävä toiminta ja luottamuksen arvoiseksi osoittautuminen kuuluvat eettiseen johtamiseen. Puolueellisuutta tarvitaan valitessa hyvän ja pahan väliltä, sillä eettinen johtaja haluaa tehdä oikeita asioita ja tehdä ne oikein. Rakentaa omalla panoksellaan parempaa maailmaa. Onnistumiseen vaaditaan näkemykseksi sekä-että ja odotetaan inhimillisesti toteutettua tuloksellisuutta. (Heiskanen – Salo 2007:15-16.)

Sydänmaanlakka (2009) on tehnyt yksilön johtamisesta yhdeksän kohdan listan, jonka hän on jakanut kolmeen älykkyyteen: rationaaliseen älykkyyteen, tunneälykkyyteen ja henkiseen älykkyyteen. Näiden älykkyyksien hyödyntämiseen tarvitaan käytännöllistä älykkyyttä. Rationaalinen älykkyys eli suorituksen johtaminen tarkoittaa kykyä asettaa toteuttamiskelpoisia tavoitteita, ottaen huomioon yksilön taidot ja motivaation luonteen. Tavoitteiden asettaminen vaatii aitoa suunnittelua ja halua antaa työskentelyä tukevaa

ja innostavaakin palautetta. Työssä ohjaaminen ja työskentelyyn valmentaminen sekä aktiivinen osaamisen kehittämiseen kannustaminen kuuluu suoritukselliseen johtamiseen. Vahva kyky dialogiin edustaa ideaalia johtamista tunneälykkyyden osa-alueella. Kun huomioi käsiteltävät tunnetilat, ei ainoastaan puheen välityksellä välittyvät, mutta myös elein ja ilmein ilmaistuna, on syvempi vuorovaikutus mahdollista. Vuorovaikutukseen vaaditaan tietoista asennetta, aitoutta ja rehellisyyttä, jotta avautuu mahdollisuus rakentaa luottamusta ja saada osakseen avointa kommunikaatiota. Henkistä älykkyyttä on kunnioittaa toinen toistaan riippumatta organisaation asettamista määritelmistä. Innostamalla ja innostamalla voi lisätä luovuutta, antaa uudistumiselle avoimemman väylän. Johtaminen esimerkillä ei tarkoita osaamista yli muiden, vaan esimerkin antamista asenteissa, kokemuksessa oman työn merkityksestä yksilölle ja sitä kautta koko yhteisölle. Älykäs yksilön johtaminen sisältää huomioimisen ja ohjaamisen henkilölle sopivimmalla tavalla. (Sydänmaanlakka 2009:156-160; Sydänmaanlakka 2012:32-41.)

Kypsyys, viisaus ja itseohjautuvuus kuvaavat johtajaa, joka haluaa palvella yhteisönsä jäseniä ja jakaa johtamistaan. Johtajaa, jonka ajatuksena on hyvyyden jakaminen ja jonka keinot syntyvät eettisistä valinnoista. Palvelevan johtajan päätöksiin vaikuttaa sanojen ja tekojen vaikutus yhteiskuntaan ja halu edesauttaa luomaan aiempaa parempaa yhteiskuntaa. Juuti (2017) kertoo kirjassaan Spearsin (1998) määrittelevän palvelevaa johtamista seuraavin ajatuksin: Palveleva esimies kuuntelee selvittääkseen syvimät toiveet, ymmärtää erilaisuuden, arvostaa ihmisiä itsenään, ainutkertaisina, ja uskoo hyvän ajatteluun. Ymmärrys kasvattaa palvelevaa johtajaa selvittämään vaikeitakin tilanteita ja eheyttämään organisaation ja sen ihmiset. Palveleva esimies haluaa oppia ja lisätä ymmärrystään eettisyyden tuomista mahdollisuuksista, ei pakota tai tuputa, vaan etsii keinot rakentaa yhteistä ymmärrystä. Palveleva esimies uskaltaa haaveilla ja tavoitella enemmän, ja kykenee yhdistämään menneisyyden tapahtumat nykyisyyteen ja sitä kautta hahmottamaan käsitystään tulevaisuudesta. Palveleva esimies paneutuu kulloiseenkin tehtävään sydämellä ja on siten myös luotettava kumppani. Yhteisön ihmisten henkisen kasvun tukeminen sekä yhteisöllisyyden lisääminen, on tärkeää palvelevalle johtajalle. Palvelevan johtajan tärkein tavoite on yhteiskunnallinen palveleminen ja hyvyyden edistäminen. (Juuti 2017:147-150.)

2.4.1 Ryhmien ja tiimien johtaminen

Ryhmädynaamiset prosessit syntyvät ja kukoistavat työryhmissä, joissa ryhmän johtajaa tai vetäjää ei korostetusti osoiteta. Jos tehtävä tai ongelma kehittyy ryhmän sisäisessä

ajattelussa tai annetaan ulkoapäin, on ryhmän toiminta ja kehittyminen usein nopeampaa ja luonnollisempaa, kuin ryhmissä, joissa ryhmän vetäjä on spesifioitu ja korostettu. Kun ryhmällä ei ole nimettyä vetäjää, on mahdollista synnyttää tunne siitä, että jokaiselle vuorollaan lankeaa vetäjän rooli, tilanteen mennessä tiettyyn suuntaan. Vastuu yhteisestä projektista antaa ryhmän jäsenille helpommin mahdollisuuden ilmaista omat ajatuksensa ja puskea ryhmää taas yhden askeleen eteenpäin. Vapaasti luotu dynaaminen ryhmä ei kaipaa vetäjää, vaan luo tunteen yhteisestä puurtamisesta ja keskustelusta myös tilanteissa, joissa sen jäsenet eivät ole fyysisesti läsnä, vaan esimerkiksi digitaalisten järjestelmien varassa. Vetäjättömässä ryhmässä on mahdollisuus välttyä siltä tilanteelta, että ryhmän vetäjän innostus flegmatisoisi jäsenistöä ja projektin etenemisen vastuu jäisi pelkästään vetäjän harteille. (Juuti 2017:154-161.)

Sydänmaanlakan (2009) mukaan tiimin johtaminen vaihtelee riippuen tiimin rakenteesta. Johtaminen on ohjaavaa, jos ryhmän olemassaolo perustuu yhdessä tekemisen luomaan tukeen ja yhteisten päätösten tekemiseen, jotta työtehtävät saataisiin tehtyä. Tämän tyyppisen ryhmän jäsenet fokuoivat omiin tavoitteisiinsa. Johtamistyyli on valmentava tiimillä, jolla on yhteiset tavoitteet, mutta joihin ei ehkä kuitenkaan todellisuudessa täysin sitouduta. Yhteisiä sääntöjä on luotu ja pyrkimystä on, mutta kaikki ei kohtaa eikä sen vetäjä ole onnistunut luomaan yhteen puhaltamisen tunnetta. Osallistavaa johtaminen on tiimissä, jonka jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimissä on sisäistetty sen jäsenten erilaisuus ja sitä pyritään hyödyntämään. Tiimissä jaetaan johtamista ja sen toiminta ei kaadu yhden jäsenen poissaoloon. Tiimiä sitovat yhteiset tavoitteet ja käytännöt. Valtuuttava johtamistyyli sopii tiimille, jossa tiimijattelun merkitys on sisäistetty. Sen jäsenistö kokee vahvaa kollektiivista harmoniaa, menestyksestä ja henkisestä kasvusta iloitaan yhdessä ja erilaisuus nähdään vahvuutena ja kunnioitettavana ominaisuutena. Tällaiset tiimit pyrkivät ylittämään sille asetetut tavoitteet ja kehittymään, innovoimaan ja luomaan uusia rakenteita jatkuvasti muuttuvan ympäristön mukaan. (Sydänmaanlakka 2009:160-166.)

Jaettu johtaminen onnistuu ryhmässä, jossa jaetaan tietoa ja näkökulmia, työskennellään päämäärähakuisesti ja suhtaudutaan ryhmän jäseniin sekä ryhmässä toimimiseen innostuneesti. Tällöin ryhmän tavoitteena on yhteinen kehittyminen, vahvan ryhmädynamiikan rakentaminen. Jaettu johtaminen vaatii johtajalta kykyä vaikuttaa ryhmään omalla johtamisellaan, tukea ihmisten välistä vuorovaikutusta ja antaa työkaluja ryhmän kehittymiselle. (Juuti 2017:145-146.)

2.4.2 Näkökulmia johtamiseen

Dialogilla kaikkien yhteisön ihmisten kanssa, saadaan aikaan uusia näkökulmia, joilla luodaan perustaa menestymiselle. Avoin dialogi sitouttaa ja onnistunut vuorovaikutus vahvistaa tunnetta saada ajatella itse ja innostua. Silti missä tahansa keskustelussa eivät kokemukset siirry siinä muodossa, että organisaatiossa voitaisiin oppia, vaan hyvään dialogiin sisältyy pyrkimys ymmärtää sanoma ja ottaa kuultu vastaan sellaisenaan sekä kyky yhteiseen näkemykseen ja harmoniaan. Johtajan, joka myöntää rajallisuutensa ja on asian kanssa sinut, on helpompi käydä aitoa dialogia, tehdä yhteistä tutkimusmatkaa. Dialogi perustuu kiinnostukseen toista ihmistä kohtaan, kunnioitukseen, haluun tutustua hänen kokemaansa ja kykyyn kuunnella soveltaen kuultua omaan toimintaan ja kuuntelemiseen uteliaasti, etsien merkityksiä. Yhteisön jäsenille, jotka hyväksyvät itsensä ja luottavat kokemustensa luomaan pääomaan, eivätkä omaa tarvetta osoittaa ylivoimaisuuttaan tai hallita ihmisiä tai liittyä heihin, avautuu mahdollisuus hienoihin keskusteluihin ja hyvään dialogiin. Tällöin keskusteluihin on helppo heittäytyä ja keskusteluista tulee vapautuneita, innostavia ja eläviä. Tällaisten yhteisöjen jäsenille saattaa muodostua yhteinen näkemys, syvempi kokemus ja merkitys. (Juuti 2017:136-138.)

Luovuus on kyky katsoa asiaa uudella tavalla, synnyttää asioita, joita ei ehkä ennen ole tehty tai luoda jotain uudesta perspektiivistä. Luovuus tarkoittaa myös jonkin asian eteenpäin viemistä, toteuttamista konkreettisella tasolla. Luovuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Asiat, jotka vaikuttavat luovuuteen ovat Sydänmaalakan (2009) mukaan tieto, motivaatio, ajattelutyyli, intellektuaaliset kyvyt, persoonallisuus ja ympäristö. (Sydänmaanlakka 2009:111-112.)

Usein haetaan innovatiivisia ihmisiä, mutta ei sallita luovuuden käyttöä käytännössä, jolloin alkuperäisen toiveen kaltainen yhteisön kehittyminen käy mahdottomaksi. Yksilö itsenään ei pysty tekemään innovaatioita, mutta organisaatiossa, jossa haetaan luovaa ajattelua ja tuetaan innovaatiokokeiluja, luodaan mahdollisuudet toiminnan kehittymiselle. Innovatiivisuuden toteutumiseen vaikuttaa yhteisön ihmisten ja osastojen tai yksiköiden yhteistyö ja vuorovaikutus sekä yrityskulttuuri ja luovuuteen pyrkivä strateginen ajattelu. (Juuti 2017:170-177.)

Lisäarvon tuottamiseksi innovatiivinen organisaatio käyttää ihmisten kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita ja sisältää selkeän tavoitteen. Innovatiivisuus eroaa luovuudesta

systemaattisuudella ja prosessimaisuudella. Innovatiivisuudella on tarkoitus toteuttaa jotain uutta, synnyttää uusi tuote tai palvelu. Avoin innovointi tarkoittaa, että uusia ajatuksia haetaan organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden mukaan ottamisella. (Sydänmaalakka 2009:132-140.)

Osaamisen kehittäminen ei tarkoita jotakin tiettyä tiedon tai taidon lisäämistä, vaan laajempaa hahmottamista ja myös kokonaisuuden hallintaa. Systeminen ajattelu, saavutetun tiedon käsittely, oivaltaminen ja luova ajattelu rakentavat oppivaa ja osaavaa organisaatiota. Organisaatiossa, jossa hyväksi havaittu teoria tai käytäntö jaetaan yhteisön ihmisille, lisää se oppimista ja sitä kautta organisaation osaamista sekä kasvattaa kokonaiskompetenssia. Osaamisen johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa yhteisön pärjäämiseen muuttuvassa ympäristössään. (Juuti 2017:165-169.)

2.5 Aiempaa tutkimustietoa aiheesta

Tutkimustietoa etsin käyttäen muun muassa seuraavia hakusanoja: johtaminen, johtajuus, valmentava johtaminen, eettinen johtaminen, eettinen organisaatio, muutos, johtamisen muutos, johtamisen muuttaminen, leadership, ethical leadership, change of management (YSO, YSA). Hakukoneina käytin Google Scholar, Finna ja Melinda -tietokantoja, mutta välillä materiaali löytyi nopeimmin normaalin google-haun kautta. Rajasin valintaa 2000-luvun puolella tehtyihin julkaisuihin. Rajauksella jätin valinnoista pois AMK opinnäytetyöt.

Rantasen (2013) opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä fyysinen Eettisen johtamisen malli -työkirja sosiaali- ja terveydenhuollon esimiehille, kuten tiiminvetäjille ja palvelupääälliköille. Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena ja menetelminä käytettiin kehityskeskusteluja, itsearviointia ja henkilöstökyselyä. Kohdeyksikkönä toimi tutkijan oma organisaatio mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja tarjoava Mehiläisen Kuntapalveluiden Hoivakoti Paavali Heinolassa, mutta tutkijan ajatuksena oli, että kehittämissankkeen tulosta ja toimintamallia olisi mahdollista käyttää myös muissa Mehiläisen Kuntapalveluiden sosiaalialan asumispalveluyksiköissä. Rantanen toimi opinnäytetyön aikana yksikön tiiminvetäjänä. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien lisäksi yksikössä toimivat ihmiset saivat mahdollisuuden antaa suoraa palautetta ja keskustelua käytiin avoimesti. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää johtamista keskittyen eettiseen johtamiseen ja arvojohtamiseen. Hankkeen kautta Rantanen teki Eettisen johtamisen malli- työkirjan. Tutkimuksen valmistuessa työkirjaa ei oltu käytetty kovin

kauaa, joten sen vaikutukset eivät vielä olleet arvioitavissa. Rantanen kirjoitti esimiestyön muuttuneen eettisemmäksi jo hankkeen aikana. Tavoitteena oli henkilöstön kokemuksen eriarvoisuuden poistaminen / vähentäminen. Organisaatiossa olleita päällekkäisiä toimintoja poistettiin. Henkilöstölle annettiin lisää vastuuta ja tutkijan sanoin voimaannutettiin, mikä tarkoitti, että työnkuvauksia muutettiin ja vastuualueita selkiinnytettiin. Samoin selkiinnytettiin esimiesten rooleja päivittämällä tiiminvetäjän työnkuva. Jatkon kannalta olennaisiksi kehittämiskohteiksi Rantanen kirjoitti oikeudenmukaisuuden lisäämisen esimiestyöhön ja oikeudenmukaisuuden kokemusten lisääntymisen työyhteisöissä. (Rantanen 2013:3, 38, 66-67, 72-73.)

Raunio (2013) opinnäytetyön tarkoituksena oli esimiesten dialogisen johtamisen kehittäminen ennen organisaatiota koskevaa muutosta. Toimintatutkimuksellisella selvitetiin, mitä valmiuksia esimies tarvitsee johtaakseen muutosta onnistuneesti. Tavoitteena oli myös tuottaa esimiesten käyttöön dialogisen johtamisen väline, jota oli tarkoitus käyttää kehityskeskustelujen tukena. Tutkimuksen kohderyhmä oli Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymän psykiatrisen klinikkaryhmä, jossa oli alkamassa toimintaympäristöön ja työn painopistealueisiin liittyvä muutos. Tutkija ei itse työskennellyt organisaatiossa, mutta toteutti kehittämistehtävän yhdessä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kanssa, silti tutkimukseen osallistuvan työryhmän jäsenten tuntemus organisaatiosta vaikutti siihen, millaiseksi dialogisen johtamisen työväline muodostui. Menetelmänä käytettiin keskusteluja, jolloin kerättävä tieto muodostui työryhmän jäsenten reflektoidessa kokemuksia onnistuneesta muutoksesta. Reflektion kautta saavutetun tiedon avulla työryhmä itse kehitti opinnäytetyöhön sisältyneen työvälineen. Raunio kuvasi tutkimuksessa onnistuneen muutoksen johtamiseen kuuluviksi välineiksi tiedottamisen ja käytettävät viestinnän välineet, mutta myös muutokseen liittyvän koulutuksen. Muutoksessa tärkeää olisi työntekijöiden kuunteleminen ja huomioon ottaminen muutoksen suunnittelussa. Johdon näkyvyys koettiin merkittäväksi edistäjäksi onnistuneelle muutokselle ja onnistuneen muutoksen varmistamiseksi selkeät vastuunjaot. Muutokseen siirtymistä asteittain helpottaisi muutokseen asennoitumista. Dialogisen johtamisen työvälineenä syntyi kahden sivun mittainen lomake, jota käytettäisiin kehityskeskustelun tukena vahvistamaan dialogista keskustelukulttuuria. Lomakkeen kantava voima oli sen sisältämä SWOT-analyysirakenne. Jatko-tutkimuksellisenä mahdollisuutena Raunio toteuttaisi dialogisen johtamisvälineen arvioimisen pidemmällä aikavälillä. (Raunio 2013: 6, 36-42, 61-70, 87-88.)

Lonkan (2018) pro-gradu -tutkielman tarkoituksena oli kuvata hoitotyön lähijohtajien kokemuksia muutoksesta ja muutosten vaikutuksista johtamiseen, sisällöllisesti ja rakenteellisesti. Tutkimuskysymykset käsittelivät lähijohtamisen muutoksia, muutoksen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia johtamiseen, mutta myös muutoksenjohtamisen kehittämistarpeita. Lähijohtamisen muutoksiin olivat vaikuttaneet organisaatiomuutokset, joiden myötä johtamisjärjestelmät olivat muuttuneet. Lähijohtajien vastuualueet sekä johdettava henkilöstömäärä olivat laajentuneet ja muuttuneet. Moniammatillisuuden vaatimus lisääntyi ja tuntuma hoitotyöhön etääntyi. Positiivisiin vaikutuksiin tutkimuksessa luettiin kasvava kyky jatkuvaan muutokseen, jonka lähijohtajat kokivat kehittäneen toimintaa. Muutoksen kautta organisaatioissa oli otettu käyttöön uudenlaisia johtamisen välineitä ja lisätty johtajien välisiä sisäisiä yhteistyökanavia. Negatiivisiin vaikutuksiin laskettiin muutospaineet, moniammatillisuuden, strategisen suunnittelun ja taloudenhallinnan vaatimus sekä sitä kautta tuleva toiminnan ja resursoinnin vaikeus. Etäjohtaminen yhdistettynä toiminnan kehittämiseen osoittautui hankalaksi. Kehittämiskohteiksi muutosjohtamiseen tutkittavat kokivat kuuluvan organisaation tuen uusien toimintojen ja muutosten aikana. Lähijohtajat toivoivat tukea strategian ja vision suunnitteluun sekä apua niiden jalkauttamiseen. Jatkotutkimuksena nähtiin tarve saada selville myös henkilöstön näkökulma koskien muutoksen johtamista. (Lonka 2018:1-3, 11, 36-39, 42-43.)

Aiemmissä tutkimuksissa on tutkittu paljon erilaisia tapoja muuttaa johtamista tai johtamisen muuttumista johtajanäkökulmasta. Silti tutkimuksia, joissa henkilöstö olisi esitelty tai valinnut tavat johtaa tai muuttaa organisaatiota, oli vaikeaa löytää. Löydetyissä tutkimuksissa oli usein yhteistä, että johtamisen malli oli päätetty ennen tutkimuksen aloittamista tai toimi tutkimuksen teemana. Tai kuten viimeisessä työssä, näkökulma johtajuuteen tulee siitä ajatuksesta, että johtajan tulee hallita koko sisältö yksinään. Johtamista ei ehkä osata tai haluta jakaa, ei osata ajatella johtamisen jakamista oman työn helpottamiseksi. Työntekijät koetaan edelleen alaisiksi, joille asioita ”jalkautetaan”, jolloin kuva henkilöstöstä saattaa näyttäytyä kaukaisena tai massamaisena.

3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohteena on kolmannen sektorin keskisuuri organisaatio, jonka toimialaan kuuluvat sosiaalialan palvelut. Sen toiminnalla on ideologinen tarkoitusperä ja toiminnan vaikutus on yhteiskunnallisesti merkittävää.

Organisaation historialla on pitkät perinteet. Sen organisaatiokaavio on kuvattu hierarkisesti niin, että asiakastyötä tekevät on sijoitettu kaavion alimmaisiksi ja esimiestason noustessa nousee myös sijainti kaaviossa. Esimiestasojen operatiivisessa toiminnassa on kolme. Kolmannen sektorin rakenne vaatii kuitenkin myös jäsenistön valitseman hallituksen, joka tämän organisaation kohdalla on hieman eri nimellä. Suurin osa henkilöstöstä tekee asiakaspalvelutyötä. Eri palveluita toteuttava henkilöstö on jaettu tiimeihin. Organisaatiossa toimivat aktiivisina osapuolina organisaation henkilöstön lisäksi laaja vapaaehtoisten työntekijöiden ryhmä.

Organisaatio on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen kansalaisjärjestö. Sen toimintaa rahoitetaan valtion ja kuntien ja erilaisten avustuskeskusten rahoituksella sekä yhteisöjen että yksityishenkilöiden antamalla lahjoituksilla. Siksi organisaation on katsottava asiakasnäkökulmasta myös rahoittavia sidosryhmiä, jotka todellisuudessa tekevät ostot tai rahoituspäätöksen tarjottavien palvelujen osalta.

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimusorganisaation johtajan vaihdos on tämän tutkimuksen lähtökohta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tutkittavan organisaation henkilöstön näkemyksiä organisaation johtamisesta. Työssä kuvataan henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia organisaatiosta, toiminnan toteuttamiseen vaikuttavista hyvin toimivista osa-alueista sekä toiveita niiden jatkokehittämiseksi. Tutkimuksella halutaan kartoittaa myös niitä johtamisen osa-alueita, joihin tarvitaan ihan uudenlaista ajattelua. Työn tavoitteena on tuoda tietoa organisaation johtamisen kehittämiseksi ja työstä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää johtamisen suunnittelutyössä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia ovat organisaatioon, johtamiseen ja toiminnan toteuttamiseen vaikuttavia hyvin toimivia osa-alueita ja miten niitä voisi jatkokehittää?
2. Mitä ovat ne organisaatioon, johtamiseen ja toiminnan toteuttamiseen vaikuttavia osa-alueita, joihin kaivataan uuden johtajan tuomaa uudenlaista ajattelua?

5 Opinnäytetyön menetelmät

5.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Tutkimuksen viitekehys koostuu kahdesta laadullisen tutkimuksen strategiasta. Laadullinen tutkimus pyrkii todellisen elämän kuvaamiseen. Tutkimussuunta lähestyy todellisuutta siitä näkökulmasta, että se on moninainen, sen tulkinta riippuu kokijasta itsestään ja tästä ominaisuudesta johtuen tutkija tarkastelee kohdettaan ottaen huomioon tutkittavan arvomaailman ja taustat sekä pitää mielessä, että tutkittava kokee asioita siitä ymmärryksestä, mitä hänellä on. Ajatus objektiivisesta tutkimuksesta on utopistinen, tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tarkoituksena on enemmän löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin todistaa olemassa olevia teorioita todeksi. (Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 1997:160-161.) Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä ilman tilastollisia menetelmiä. (Kananen 2014:16-18.)

Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta, joiden kohteena ovat joko yksilö ryhmä tai yhteisö. Tyypillisimmin tapaustutkimus kuvailee ilmiöitä. Tutkimusmenetelminä käytetään mm. havainnointia, dokumenttien tutkimusta ja haastatteluja. Yksittäistapauksia tutkitaan luonnollisissa tilanteissa. (Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 1997:134-135.) Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen, mutta pyrkii sen sijaan ymmärtämään ja tulkitsemaan yksittäisiä tapauksia niiden omassa viitekehyksessään ja yrittää tehdä näkyväksi sisäisiä prosesseja ja lainalaisuuksia sekä dynamiikkaa niin, että niiden kautta voidaan todistaa jonkinasteista yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä laajempaan kontekstiin. (Himberg – Hurme – Koskimaa – Lähdesmäki – Mikkola 2009.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä fenomenologia pyrkii kuvaamaan ihmisten kokemuksia: miten yksilö näkee todellisuuden omasta elämismaailmastaan. Menetelmä jaetaan kahteen suuntaukseen; kuvailevaan ja tulkitsevaan. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017:71; Varto 2005:28.) Lähtökohdana on tutkijan avoimuus: tutkimuskohteesta pyritään löytämään syvällistä tietoa ilman ennakko-oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehystä (Himberg – Hurme – Koskimaa – Lähdesmäki – Mikkola 2009). Fenomenologinen merkitysteoria pohjautuu siihen ajatukseen, että ihmisen toiminta on suurelta osin intentionaalista, tarkoituksenmukaista. Merkityksen lähde on aina yhteisö, johon yksilö kasvatetaan. Fenomenologinen menetelmä pyrkii löytämään tutkimuskohteen kokemuk-

sista merkityksiä, joita tulkitsemalla tutkija saa käsityksen tutkittavana olevan ilmiön laadusta. Tätä kautta tutkija voi käsitteellistää tutkittavan ilmiön kokemuksen merkityksen. (Tuomi – Sarajärvi 2009:34.)

Tutkimuskohteena on yksi organisaatio ja siellä työskentelevät ihmiset. Tutkimuksessa kartoitettiin ihmisten ajatuksia johtamiseen kuuluvista tulevaisuuden toiveista. Tutkimuksellista ennakko-oletusta ei ollut, sillä organisaation ihmiset, substanssi samoin kuin johtamisrakenne eivät olleet ennalta tuttuja. Tutustuminen tutkimuskohteeseen tapahtui haastattelujen, kirjeisiin ja käytäväkeskusteluihin perustuvan aineiston perusteella. Jonkin verran, ennen haastattelujen aloitusta, olin tutustunut organisaatiosta kertovaan materiaaliin.

Tutkimuksessani kiinnostukseni kohdistuu ihmisten kokemuksiin. Pysin tutkimukseni menetelmin selvittämään, millaisena haastatteleman näkivät oman organisaationsa ja millaiseksi sen toivoisivat uuden johtajan saapumisen jälkeen muokkautuvan. Miten he itse kokivat erilaiset tavat johtaa; olla johdettavana tai olla itse johtajan roolissa. Tarkoitukseni oli, että käyttämäni tutkimusmenetelmät eivät kahlitsisi tutkimukseen osallistuvia liikaa, vaan antaisivat vapauden oman näkemyksen ilmaisuun mahdollisimman autenttisesti sellaisena, kuin he sen itse kokivat.

5.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Jotta laadullisen tutkimuksen tavoite teoreettisesti mielekkäästä tulkinnasta tutkimuksen ilmiölle mahdollistuisi, on tärkeää, että tutkittavat henkilöt omaavat mahdollisimman suuren kokemuksen tutkittavasta ilmiöstä. Se onko tutkimusaineisto tilastollisesti yleistettävää, on laadullisessa tutkimuksessa toissijaista. (Tuomi – Sarajärvi 2009:85.) Tutkimukseen osallistuvien tutkimushenkilöiden valinta täytyy todistaa harkituksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Tutkijan on perusteltava ja määriteltävä tutkimusraportissaan, mitä harkinnanvaraisuus ja sopivuus tämän tutkimuksen valossa tarkoittavat. Se onnistuiko tutkija määrittelyssään jää lukijan hartioille. (Tuomi – Sarajärvi 2009:86.)

Kun tutkittava ilmiö pohjautuu selvästi vuorovaikutuskäyttäytymiseen, on tarkoituksenmukaista, että tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä perustuu haastatteluun. Muita yleisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat mm. havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä aineistonkeruumenetelmiä voi käyttää yksitellen, rinnan tai eri tavalla yhdistettynä riippuen tutkimusongelman laadusta. (Tuomi – Sarajärvi 2009:71.)

Tutkimukseen haastateltavien joukkoa ei rajattu etukäteen, vaan peruseriaate oli, että kaikki olisivat tervetulleita antamaan oman näkemyksensä tutkittavaan asiaan. Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä pyydettiin ihmisiä ilmoittamaan soittamalla tai sähköpostitse, milloin he olisivat halukkaita tulemaan haastateltaviksi. Viestissä ilmoitettiin myös, että jos haastattelua on vaikeaa ajallisesti järjestää, on keskusteluun mahdollista osallistua myös lähettämällä kirje minulle sähköpostitse. Haastatteluun ihmiset ilmoittautuivat sekä puhelimitse että sähköpostitse. Valitsimme haastateltavalle sopivan ajan ja paikan, jotta haastattelutilanne ei aiheuttaisi turhaa painetta.

Järjestin myös yhden ryhmähaastattelutilanteen, jotta myös ihmiset, jotka eivät saaneet aikaiseksi ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä, pääsisivät mukaan keskusteluun. Osa aineistosta tuli sähköpostitse. Sähköpostitse saapuneista kirjeistä osa saapui ilman puhelinkeskustelua, jolloin kirjeen sisältöön en tutkijana vaikuttanut tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita enempää. Tutkimuksen empiiriseen osioon osallistui noin neljäsosa organisaation henkilökunnasta. Jos henkilökuntaa jakaa hierarkioihin, osallistui tutkimukseen henkilökuntaa niin sanotusti organisaation kaikilta hierarkiatasoilta.

5.3 Haastattelu

Laaja-alaisimmin tutkimukseni tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu on menetelmä, jossa on sekä merkittävät etunsa että haittansa. Suurimpia etuja on se, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina ja tutkija pystyy joustavasti reagoimaan tutkimustilanteessa haastateltavalta saatuun tietoon. Haasteena haastattelussa menetelmänä on se, että se vie resursseja ja haastattelutilanteen vuorovaikutus saattaa häiriintyä haastateltavasta, haastattelijasta tai tilanteesta johtuen. Jos kysymykset ovat huonosti esitettyjä tai sisällöltään huonoja voi olla, että haastateltava ymmärtää kysymykset väärin tai haastattelijaa saattaa tulkita vastaukset väärin. Voi myös olla, että haastateltava haluaa antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, eikä uskalla puhua totta. (Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 1997:204-207; Eskola-Suoranta 2014:86-87.)

Haastattelupaikkana toimivat organisaation tilat, yleensä henkilön oma toimisto tai yksikön tiimihuone tai vastaava rauhallinen tila, jossa oven sai kiinni. Yleensä saapuessani haastattelemaan, tapasin haastateltavan aulassa, jossa ei kovinkaan usein ollut ihmisiä eli haastateltavien yksityisyyttä oli helpompi suojella. Osa haastateltavista ohjattiin orga-

nisaation puolelta haastateltavakseni, joten heidän kohdallaan tilanne oli tietysti toisenlainen. Ennen haastattelun alkua kuvailin haastateltavalle tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet, sekä kerroin, että tallennan haastattelut puhelimeeni, jonka jälkeen teen litte-roinnin. Haastateltavien nimiä ei kirjata tutkimukseen missään vaiheessa enkä käytä tutkimusraportissani suoria lainauksia kenenkään puheesta, vaan teen aineistosta pelkäs-tään tulevaa johtajaa koskevaa, oman tutkijan näkemykseni ja ihmisistä tulkitsemani tie-don perusteella rakennettua tulevaisuuden toivekuvausta. Haastatteluilla keräsin aineis-toa myös toista tutkimusta varten.

Haastattelujen ja kirjeiden lisäksi keskustelin ihmisten kanssa ohimennen käytävällä, odottaessani haastateltavaa esimerkiksi aulassa tai erilaisissa tilaisuuksissa, joihin olin saanut kutsun. Niin kutsutut ”ohimenoheitot” ovat myös osa tämän tutkimuksen aineis-toa, koska niissä kerrottu viesti haluttiin saada kuulluksi. Osan ”ohimenoheitoista” ehdin kirjata muistiinpanoihini, osa jäi vain omaan mieleeni tunteina ja häivähdyksinä. Näiden heittojen vaikutus oli merkittävä osa myös aineiston analyysivaiheessa, sillä niiden mer-kitys kokonaisuuteen nähden osoittautui haastatteluja vahvistavaksi.

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan lähinnä riippuen siitä, kuinka aktiivisesti haastat-telija jäsentää haastattelutilannetta ja kuinka kiinteästi kysymykset on aseteltu. Tutki-mushaastattelun lajit eritellään kolmeen osaan: lomakehaastatteluun, teemahaastatte-luun sekä strukturoimattomaan haastatteluun. (Hirsijärvi – Hurme 2001:43-44.)

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa tai rakennetta ei ole. Näin ollen on määritelty, että teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelutyypissä korostuvat ihmisten tul-kinnat ja merkitykset ilmiöstä. Haastattelut voivat olla vapaita, mutta niissä pitäydytään tutkimuksen tehtävän tai ongelman piirissä. (Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 1997:208-209.)

Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään mm. nimitystä avoin tai asiakaskeskei-nen haastattelu. Sen juuret ovat kliinisessä haastattelussa, jota käytetään mm. lääkärei-den, pappien, psykologien ja sosiaalityöntekijöiden ammattikunnissa. Kysymyksen aset-telu on avoin ja haastattelijan päätehtävänä on syventää vastauksia. Avoimimmillaan haastattelu tiedonkeruumenetelmänä muistuttaa keskustelua eli haastattelijaa ei ole ai-noa, joka kysyy. (Hirsijärvi – Hurme 2001:45.)

Ennen haastatteluja olin rakentanut aihealueita, joita keskusteluissa voitaisiin käydä läpi. Konkreettisimmat kysymykset, jotka valtaosalle haastateltavista esitin oli, mitä he pitivät tämänhetkisestä johtamisesta tärkeinä elementteinä säilyttää ja mitkä olisivat niitä osa-alueita, joita voisi muuttaa tai kehittää. En aina kuitenkaan esittänyt kysymyksiä tietyssä muodossa, vaan vastaus kysymyksiin saattoi tulla luonnollisesti jo yleisen keskustelun aikana.

Haastattelun aloitus oli yleensä tutustumismuotoinen. Organisaatio, jota tutkin, ei ollut minulle ennestään tuttu. Olin kuullut sen toiminnasta ja tietoinen heidän toimintansa perustarkoituksesta, mutta en itse ollut lainkaan samalta alalta enkä kovinkaan tietoinen kyseisen alan toiminnan perusteista. Siksi käytin melko paljon aikaa alaan, organisaatioon ja sen ihmisiin tutustumiseen sekä heidän rooliinsa organisaatiossa ja näkemykseen omasta itsestään osana organisaatiota, mutta myös kartoittaakseni niitä ajatuksia, joita haastateltavillani oli alastaan, organisaatiostaan, sen johtamisesta, ja millainen näkemys heillä oli niiden tulevaisuudesta.

Kaikesta kiinnostuksestani riippumatta annoin ihmisten kertoa ajatuksiaan hyvinkin vapaasti. Siksi haastattelut kestivät helposti tunnista kahteen tai kolmeenkin tuntiin, joskin pitkien haastattelujen aikana saatoimme välillä myös kahvitella. Innostuin haastattelujen aikana kovasti alasta ja ihmisten näkemyksistä, joka oli kuultavissa haastatteluja kuunnelllessani, sillä välillä saatoin aiheesta innostuneena ryhtyä puhumaan haastateltavan päälle, joka esti ajoittain jostain mielenkiintoisesta aihealueesta puhumisen katkeamiseen. Seikka, joka häiritsi minua erityisesti litterointivaiheessa. Innostukseni vaikutti silti myös positiivisesti, sillä ihmiset puhuivat avoimesti ja hyvinkin luottamuksellisista asioista. Kokemus, josta olen hyvin kiitollinen ja otettu. Pääsin haastattelujen kautta syventymään organisaation toimintaan, siellä toimivien ihmisten ajatusmaailmaan ja ymmärrän alaa sitä kautta ihan eri tavalla, kuin ennen tutkimuksen alkamista.

Haastattelut etenivät, riippumatta siitä, oliko kyse yksilö- tai ryhmähaastattelusta, alun tutustumisen jälkeen luonnollisesti ja usein siihen suuntaan, johon haastateltava sitä vei tai vuorovaikutuksesta johtuvaan kysymyksenmuodostumiseen. Välillä, jos tuli hiljaisempi hetki, saatoin kysyä kysymyksiä aiheista, joita olin muiden haastateltavien kanssa käynyt läpi, löytääkseni vahvistusta aiemmin saamilleni keskustelualueille. Kirjeitä sain muutaman. Heistä joidenkin kanssa keskustelin keskustelunaiheista etukäteen, mutta sain myös kirjeen, joka sisälsi paljon materiaalia ilman minkäänlaista etukäteisinformaatiota, lukuun ottamatta haastatteluja varten lähetettyä sähköpostia. Ohimenoheittojen

sanojat olivat varsin oma-aloitteisia. Minusta tuntuu, että minulle haluttiin antaa niiden kautta ajattelemisen aihetta. Mielenkiintoiseksi ohimenoheitot osoittautuivat niissä tilanteissa, joissa heiton tekijä ei halunnut haastateltavaksi, vaan halusi vain sanoa sanottavansa.

Haastattelut tehtiin pääsääntöisesti kullekin haastateltavalle vain kerran, eikä haastateluun sen jälkeen enää palattu. Yksi haastateltavista lähetti haastattelun jälkeen minulle vielä kirjeen selventääkseen joitain ajatuksia. Tämän lisäksi sain toisilta haastateltavilta viestejä jonkun toisen haastateltavan välityksellä. Poikkeuksen kaikkeen edellä mainittuun tekevät haastattelut lähtevän johtajan kanssa, joita tehtiin useampia.

5.4 Induktiivinen sisällön analyysi

Aineisto, ennen analyysivaihetta, yleensä litteroidaan eli kirjoitetaan. Analyysin tekeminen suoraan haastatteluista on harvinaista varsinkin, jos aineistoa on paljon. Se, miten tarkasti litterointi tulee suorittaa, riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Sanasta sanaan litteroiminen vie runsaasti aikaa eikä ole joka tilanteessa tarkoituksenmukaista. Tarkin tapa litteroida, on kirjoittaa jokainen äänenpaino, huokaus, tauko ja naurahduskin, jolloin kirjauksessa käytetään kirjainten lisäksi myös muita merkkejä, kuten symboleita ja korotuksia, joilla eri keskustelunaikaiset tapahtumat kuvataan. (Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 1997:222; Hirsijärvi – Hurme 2001:138-140; Ruusuvoori – Nikander – Hyvärinen 2011:13-14.)

Litteroin haastattelut yleiskielelle, kirjoittaen aineiston haastattelukertojen mukaan. Litterointivaiheessa en tehnyt vielä analyysiä, vaikka kirjoituksen aikana omat aivoni jo työnsivät materiaalia kovaa tahtia. En ottanut huomioon piilosisältöjä, kuten äänenpainoja, vaan ainoastaan ilmisisällöt, eli sanotut sanat, vaikka kirjoituksen aikana mieleen muistivat myös erilaiset ilmeet ja ajatuksen juoksun tuomat käänteet. Litteroidessa saatoin vähän ärsyyntyä omasta roolistani haastattelujen aikana. Tunne meni kuitenkin pikkuhiljaa ohi, kun syvennyin haastateltavien kuuntelemiseen tarkemmin.

Sisällön analyysi mahdollistaa erilaisten aineistojen analysoinnin, niin että tutkija samalla kuvaa niitä tiivistäen aineistoa, pyrkimyksensä kuvata tutkittavia ilmiöitä yleistävästi. Lähestymistapa mahdollistaa tutkittavien ilmiöiden välisten suhteiden ymmärtämistä. Prosessin myötä syntyy käsittekarttoja tai -luokituksia. Menetelmä on joustava, sillä sen avulla kartoitetaan myös merkityksiä. Sisältöanalyysin myötä aineistosta ei voida löytää

mitattavia ja tilastoitavia tuloksia ja tähän perustuukin kyseiseen menetelmään kohdistuva kritiikki. Analyysi jaetaan joko aineistolähtöiseen eli induktiiviseen tai teorialähtöiseen eli deduktiiviseen menetelmään. Tutkimukseni analyysissä on käytetty aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Analyysi perustuu tutkijan omaan päättelyyn ja se pakottaakin tutkijan ajattelemaan itse. Luokitusjärjestelmä ohjautuu tutkimusongelman ja aineiston mukaisesti. Yksikkö, jota analysoidaan voi olla yksittäinen sana tai kokonainen lause. Tutkijan tehtävänä on yrittää muodostaa merkityksiä niin, ettei hänen oma ennako-oletuksensa vaikuta lopputulokseen. Raportointi on aineistolähtöistä ja analyysi tapahtuu ryhmittelyn ja pelkistämisen menetelmiä apuna käyttäen. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017:165-167.)

Sisällön analyysin aikana tutkija pyrkii järjestämään tutkimusaineiston merkityksiä ns. koodaamalla. ”Koodaaminen voi tapahtua juuri siten, kuin itse kukin parhaaksi näkee”. Koodaamisen tärkeimmät tehtävät on jäsentää olennaiset käsitteet aineistosta ja toimivat ikään kuin sisäänkirjoitettuna muistiinpanoina, löydettyinä merkityksinä. Aineiston koodauksen jälkeen tutkija luokittelee tai teemoittelee löytämänsä merkitykset ja tekee näistä päätelmiä tai tulkintoja tutkimusongelman suhteen. (Tuomi – Sarajarvi 2009:91-93.)

Aluksi luin haastatteluja useampaan kertaan. Lukiessani kirjoitin ylös muistiinpanoja, joista suurimman osan huomasin jälkeempään olevan täysin ulkona tutkimuskysymyksistäni, mutta joista olin kiinnostunut sisällöllisesti. Näihin pohdintoihin kului välillä aivan turhaa aikaa, mutta koin niiden olevan tärkeitä itselleni, osana opintojani ja osana niissä tapahtuvaa jatkuvaa sisäistä analyysiä. Silti suurin osa muistiinpanoista jouti roskakoriin, sillä alue tuli rajata vastaamaan tutkimukseni aihealueita. Tein rajun rajauksen melko rivakasti, mutta osan käänteisistä merkityksistä jätin analysoitavaan tekstiin kuitenkin.

Aluksi korostin tekstejä, jotka otin mukaan analyysiin. Kirjoitin marginaaleihin erilaisia merkityksiä ja ajatuksia siitä, mihin kategoriaan aihealue saattaisi kuulua sekä muistiinpanoja selkeyttämään, mikä kyseisessä kohdassa oli pääasia. Tämän jälkeen jaoin tekstin erilaisiin käsitteisiin, joiden lopulta huomasin irrottavan minut itse sisällöstä liikaa. Palasin takaisin tekstiin ja kokonaisiin lauseisiin ja ryhdyin jakamaan niitä erilaisiin merkityksiin aihealueittain ja näkemykseni mukaan niistä lähtökohdista, jotka haastateltavien mielestä olivat tärkeitä. Pyrin erottamaan eri aihealueet niin, etten suoraan pistäisi niitä joidenkin tiettyjen johtamisteoreettisten otsikoiden alle, vaan vapaampaan muotoon, ja sillä tavoin, että niihin voisi viitata myös toisissa osioissa. Tekstin analyysivaiheen teki

haastavaksi se, että omat aivoni työstivät keskustelunaiheita niin nopeasti, etten kaikkea ehtinyt kirjoittaa muistiin. Parhaimmat aivoitukset olisivat tulleet siinä hetkessä, jos ne olisi saanut heti puhuttua jollekulle tai nauhoitettua. Toisaalta moinen olisi helposti saatanut vain laajentaa kirjoitettavaa materiaalia merkittävästi. Lopulta sain aihealueet jaetua sellaiseen muotoon, että ne olivat kirjoitettavissa tutkimukseen.

Taulukko 1: Esimerkki sisällön analyysistä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Mut meillä on hyvin itseohjautuva tiimi ja kaikki työntekijät tekee ehkä niinku tärkeimmät päätökset (asiakaita koskevat) ja isoimmat päätökset ihan ite, ne vaan pyytää siihen sit tiimin tuen.	Asiakastoimintaa koskeva päätöksenteko tehdään tiimeissä usein yhdessä.	Tiimit	Toimivan johtamisen osa-alueet
Meiän pitää koko aika kehittää, mut myös meiän työryhmä on sellanen. Mä luulen, et se on myös osasy, joka auttaa ihmisiä viihtymään ja pysymään, on se et me saadaan aika vapaat kädet myös niinku työn sisällä kehittää ja keksiä näit juttuja.	Vaikuttamismahdollisuudet oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen tiimeissä ovat merkittävät.		
Se mun rooli on lähinnä niinku varmistaa tiimin työtä, sitä et tiimillä on työrauha ja ne työvalineet ja mahdollisuudet tehdä mahdollisimman hyvää asiakastyötä.	Tiimeissä tiimiesimies on mahdollistaja.		
No nyt meil on tota, uus työnohjaus alko eli meil on kerran kuussa työryhmän työnohjaus. Meil on ollu se (työnohjaus) aina. Ihmiset on tottunu keskustelea muutenkin, mut et tulee se ulkopuolinen siihe.	Organisaatiossa on vakiintunut työnohjaus.	Työhyvinvointi	

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Organisaatioon, johtamiseen ja toiminnan toteuttamiseen vaikuttavia hyvin toimivia osa-alueita ja jatkokehitysehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tutkittavan organisaation henkilöstön näkemyksiä organisaation johtamisesta. Työssä kuvataan henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia organisaatiosta, toiminnan toteuttamiseen vaikuttavista hyvin toimivista osa-alueista sekä ajatuksia niiden jatkokehittämiseksi.

Haastateltavat kertoivat organisaation oleva vahvasti tiimirakenteinen. Asiakastyö tehdään tiimeissä. Tiimit ovat hyvin pitkälle itseohjautuvia. Asiakastoiminnan suunnittelua tehdään sekä hetkessä että pitkällä tähtäimellä. Vaikuttamismahdollisuudet oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen tiimeissä ovat merkittävät. Tiiminjäsenet pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä laaja-alaisesti ja heidän mielipidettään asiakasasioissa kuunnellaan. Asiakastoimintaa koskeva päätöksenteko tehdään tiimeissä usein yhdessä. Osa haastateltavista mainitsi kuitenkin, ettei samanlaista suunnittelua ja vaikutusmahdollisuuksien tuntua ole ihan kaikissa tiimeissä. Kehityskohteeksi mainittiin juuri kyseisen itseohjautuvan tiimin mallin levittäminen (toimintamallin opettaminen) koskemaan kaikkia tiimejä.

Haastateltavat kertoivat, että tiimeissä työnteko ei tunnu yksinäiseltä, sillä aina on mahdollisuus kysyä tai saada vahvistusta omille ajatuksille tai toinen näkemys. Tiimeissä tiimiesimies on hyvin usein tunnustettu jäsen, tuki ja turva, kannustaja ja mahdollistaja, mutta silti osa tiimiä. Tässä kohtaa oli havaittavissa eroavuutta. Osalla tiimeistä esimies oli hierarkkisemmassa roolissa, kuin toisissa. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että tulevaisuuden tiimirakenteeseen toivotaan litistämistä, jotta tiiminjäsenet olisivat hierarkkisesti samalla viivalla, vaikka tiiminvetäjää tarvitaankin.

Haastatteluissa jatkojalostusta mietittiin tiimien toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Toivottiin, että tiimiä koskevaa päätöksentekoa voisi tehdä tiimin sisällä enemmän ja itsenäisemmin. Sekä niin, että myös yksilön omaan harkintakykyyn luotettaisiin ja päätöksenteko tapahtuisi myös tiimin jäsenen itsensä ajattelemana tai jonkun tiimin jäsenen kanssa. Että myös suuremmista linjauksista olisi mahdollista päättää tiimin sisällä, tiimin harkinnan mukaan ja tiimiesimiehen vahvistus riittäisin päätöksentekoon. Tällä tavoin haastateltavat kokivat pystyvänsä nopeuttamaan monien eri prosessien etenemistä ja

palvelun joustavuutta tilannekohtaisesti ja tarpeen mukaan. Päätöksenteon mataloittamisella olisi haastateltavien näkökulmasta itseohjautuvuutta lisäävä vaikutus. Jos kaikkiin asioihin ei tarvitsisi hakea lupaa, lisääntyisi myös oma-aloitteinen ratkaisukeskeisyys. Haastatteluista kävi ilmi, että tiimien päätöksentekomahdollisuuksissa on eroja. Oli myös tiimejä, joissa mahdollisuus laajempiin asiakastyötä koskeviin linjanvetoihin oli jo olemassa.

Osassa haastatteluista toivottiin autonomisuutta myös koskien päätöksentekoa, joka koskee henkilöstöä, tiimin johtamisen rakenteita ja organisointia. Haastateltavien näkemys oli, että he olisivat valmiita vastaamaan tiimikohtaisesta henkilöstösuunnittelusta itsenäisesti ja kyseinen toimintatapa nopeuttaisi tiimikohtaista resursointia sekä yhteisten päätösten kautta tulevaa tasapuolisuuden tunnetta. Tiimeissä ymmärrettiin, että kyseinen rakenne vaatii syvempää perehtymistä taloudenhallintaan, jotta toiminta olisi myös taloudellisesti toteutettavissa. Rakenteen suunnittelulle tulisi varata aikaa.

Osassa tiimeistä työhön kuuluu jatkuva palvelusuunnittelu. Rahoituksen turvaaminen näiden tiimien kohdalla vaatii aktiivista asiakkaiden kuuntelua, luovaa otetta, ripeää ja joustavaa palveluiden räätälöimistä ostavan tai käyttävän asiakkaan toiveisiin sopivaksi. Haastateltavista ne, jotka toimivat näissä tiimeissä, toivoivat suunnitteluprosessin päätöksentekokoineen annettavaksi tiimin huolehdittavaksi, jotta palvelusuunnittelun saisi toteutettua hetkessä eikä tärkeitä asiakkaita menetettäisi byrokratian rattaisiin. Tiimit, joissa kyseistä jatkuvan uudistumisen mallia ei vielä ollut, toivottiin sellaisen opettamista ja toimintamallin jakamista yli tiimi- tai yksikkörajojen. Tällaisen mallin oppimisen jälkeen olisi organisaatiolla suuremmat mahdollisuudet selviytyä tilanteista, jolloin rahoitukselliset rakenteet muuttuvat.

Tutkijalle harvinainen kokemus oli kuulla, että organisaatiossa on vakiintunut työnohjaus. Työnohjausta annetaan säännöllisesti. Ainakin joissain tapauksissa tiimit valitsevat itse henkilön, joka työnohjausta antaa. Työnohjausta annetaan myös yli tiimirajojen erilaisille ryhmille. Tämän harvinaisuuden toivottiin jatkuvan myös tulevaisuudessa.

Jo ihan alussa keskustelujen perusteella paljastui, että organisaatiossa osataan puhua avoimesti ja uskalletaan sanoa ääneen omaa ajattelua ja antaa kehitysehdotuksia. Kaikki haastateltavat toivoivat, että sama käytänne, avoin kanssakäyminen jatkuisi myös tulevaisuudessa.

Haastateltavat kertoivat, että tiimien välinen yhteistyö on viime aikoina parantunut ja yhteistyön parantamiseen haluttiin lisää mahdollisuuksia ja aikaa. Yhteistyöllä rakennetaan yhteishenkeä ja se lisää mahdollisuutta panostaa yhteiseen markkinointiin, kun toisten tiimien toiminnasta tiedetään ja sen potentiaali tunnetaan. Tässä kohtaa toivottiin, että niin sanottu sisäinen markkinointi lisääntyisi eli asiakkaan palvelupolku organisaation sisällä toimisi, ja sitä haluttiin kehittää ja markkinoida muun muassa palvelun ostajille. Yhteistyö, koko organisaation voimin, tarjoaisi haastateltavien mielestä mahdollisuuden kehittää koko organisaation markkinointia ja sen tunnettavuutta luotettavana ja korkealatuksena palvelun tarjoajana. Pari haastateltavaa mietiskeli, että sisäisen yhteistyön lisääminen mahdollistaisi myös laajemman palvelusuunnittelun, joka kulkisi koko organisaation läpi, ja yhteistyö sidosryhmien kanssa jatkaisi polkua vielä eteenpäinkin kattamaan asiakkaan koko reitin, jopa takaisin yhteiskunnan täysvaltaiseksi jäseneksi.

Organisaatio on aina tehnyt yhteistyötä oman alansa järjestöjen kanssa ja viime aikoina yhteiset hankkeet ovat lisääntyneet enemmänkin. Haastateltavien näkökulmasta näitä yhteistyökuvioita tulisi entisestään lisätä ja suunnitella yhdessä niitä tapoja, joilla vakauttaa toimintaa, osoittaa kolmannen sektorin toiminnan jatkamisen välttämättömyys yhteiskunnalle. Pyrkiä yhdessä todentamaan, että kolmannen sektorin sosiaalialan palvelujen huippuammattilaisten kenttää ei kannata päästää käsistä, vaan päinvastoin antaa lisää resursseja ja mahdollisuus kehittää palveluja entisestään, sillä kyseisellä porukalla on siihen paljon motivaatiota ja aitoa kiinnostusta.

6.2 Organisaatioon, johtamiseen ja toiminnan toteuttamiseen vaikuttavia osa-alueita, joihin kaivataan uuden johtajan tuomaa uudenlaista ajattelua

Tutkimuksella haluttiin kartoittaa myös niitä johtamisen osa-alueita, joihin tarvitaan ihan uudenlaista ajattelua ja näihin henkilöstö toivoi uuden johtajan tuovan näkemystään, ideoita, uudenlaista ajattelumaailmaa.

Haastateltavia askarruttaneet kysymykset olivat tulevaisuuden näkymät. Osa pohti, millainen olisi kolmannen sektorin tulevaisuus muuttuvassa maailmassa ja mainitsi, että tutkittavan organisaation alkuperäinen ajatus oli jo aikansa elänyttä ja vaatisi uudistamista.

Osa haastateltavista halusi olla aiempaa enemmän mukana strategisessa suunnittelussa, luomassa organisaation strategiaa suuntana kohti yhteistä visiota. Toisille strategia sanana ei ollut niin merkittävä, mutta yleisenä tarpeena nähtiin organisaation vision selkeyttäminen. Sen korostaminen, mikä olisi organisaation tarkoitus sekä tulevaisuuden näkymä sille, millaisena organisaatio haluttaisiin nähdä sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella. Millaisena toimijana se tunnettaisiin ja miten se täyttäisi tehtävänsä yhteiskunnallisesti ja asiakaskohtaisesti. Millaisia palveluja se tarjoaisi ja mihin suuntaan palvelujen tuottajana haluttaisiin kehittyä. Sekä miten huomioida lait ja määräykset, uudistukset ja yhteiskunnallinen tarve nopeasti ja ajantasaisesti. Kaiken kaikkiaan haastateltavat tahtoivat olla tekemässä tulevaisuuden suunnitelmaa, ainakin jossain muodossa, ja että sen tekemiseen annettaisiin myös aikaa.

Haastattelujen perusteella organisaatiossa työskentelevien uudistumishalu oli valtava. Suunnitelmia tulevaan annettiin runsaasti. Verkostoitumisen ja yhteistyön lisääminen oli useiden haastateltujen ajatuksissa. Sitä kuvattiin hieman erilaisin tavoin, mutta pääsuunta oli melko lailla yhteinen. Verkostoituminen päättäjien, palveluja tilaavien, palveluja käyttävien, rahoitusta myöntävien ja kaikkien sidosryhmien kanssa haluttiin laajentaa ja fokusoida suunnitelmallisesti. Haastateltavien näkökulma oli, että asiakkaiden, sekä ostavien että palveluja käyttävien, tarpeita ja toiveita tulisi kartoittaa, ottaa heidät palvelusuunnitteluprosessiin mukaan, jotta palvelut saataisiin optimoitua sellaiseksi, kuin on tarvetta. Mutta myös tiedottaa runsaasti, olla näkyvillä tarjottavien palveluiden osalta, jotta asiakkaat ne huomaisivat ja tuntisivat tarpeellisiksi. Nähtiin tarpeelliseksi tehdä enemmän tutkimusta siitä, millainen yhteiskunnallinen vaikuttavuus palveluiden käyttämisellä olisi saavutettavissa, ja näiden tutkimusten julkistamista mahdollisimman laajalle olemalla esillä sekä valtamedioissa että sosiaalisen median kanavien kautta. Ajatuksia heiteltiin siitä, millaiseksi palvelut mahtaisivat muodostua, jos palveluja tilaavien kanssa olisi vahvat suhteet, tunnettuus molemmin puolin ja sitä kautta syntyvä luottamus palvelujen korkean tason pysyvyydestä ja kehitysmahdollisuuksista.

Organisaatiossa on pikkuhiljaa alettu panostamaan markkinointiin, mutta siihen keskustelujen perusteella kaivattiin jotain johtohahmoa ja tähän tehtävään uutta johtajaa kaavailtiin. Henkilöstö olisi valmis pistämään itsensä likoon, osallistumaan, kertomaan organisaatiosta, kouluttamaan, menemään mukaan yhteisiin neuvotteluihin, esittelemään ja kertomaan. Myös brändäämiseen tulisi panostaa, kuten yksi haastatelluista sanoi.

Haastateltavat totesivat, että koska intoa on, täytyisi sille tulevaisuudessa antaa myös resursseja. Tilaa ja aikaa ideoida, suunnitella ja toteuttaa. Kokeilla myös niin, että on mahdollisuus epäonnistua. Sillä tavoin he uskoivat, että myös toiminnan rahoituksen vaikuttaminen pitkällä tähtäimellä olisi tavoiteltavissa ja mahdollinen.

Haastateltavat kertoivat organisaation järjestelmistä osan olevan jo tiensä päässä tai susi jo syntyessään. Tietotekniisiin ja raportoinnin järjestelmiin toivottiin helpotusta. Mainittiin myös, että kaikilla organisaatiossa ei ole omaa sähköpostia tai teknistä laitteistoa käytettävänä. Teknisten tekijöiden nähtiin vaikuttavan erityisesti organisaation sisäiseen tiedotukseen. Sisäisen tiedotuksen kanavien luominen oli yksi olennaisesti työhyvinvointiin vaikuttava tekijä ja päätoiveista parannusten listalla. Sisäisen tiedotuksen toimivuuden ja kanavien etsiminen koettiin tärkeänä. Yksi haastateltava mainitsi tarpeen yhteiselle keskustelufoorumille, jollainen oli haastatteluja tehdessä toteutunut jo kerran.

Osa haastateltavista nosti esille tekniikkaan liittyviä osa-alueita ja niiden toimivuuden tarpeellisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Koska tilastointi ja raportointi vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja rahoitukseen, pohdittiin keskusteluissa, että teknisten järjestelmien kehittämisellä olisi mahdollisuus vähentää asiakastyön ulkopuolella olevan työn kuormittavuutta ja sitä kautta myös työhyvinvointia. Haastattelujen aikana syntyi pohdintaa siitä, että raportointijärjestelmien ja eri palautejärjestelmien automatisoinnilla olisi mahdollisuus vähentää käsin tehtävää raportointia ja erityisesti kvantitatiivisen, mutta myös kvalitatiivisen tutkimusmateriaalin läpikäymistä ja analyysiä. Järjestelmien toimivuudella ja ajantasaisuudella olisi mahdollisuus nopeuttaa tiedon siirtymistä rahoituksesta ja palvelujen ostamisesta vastaaville instansseille sekä luoda tilastointia, jolla ennakoida tulevaisuudessa mahdollisesti syntyviin tilanteisiin ja tapahtumiin.

Pohdittaessa päätöksenteon kohdistamista tiimijohteiseksi ja tehtäväksi niiden ihmisten kanssa, joita päätös kulloinkin koskisi, laajentui ajatus joissain haastatteluissa myös organisaation rakenteeseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Välttämättä organisaatiossa ei tarvittaisi kovin montaa hierarkkista tasoa, vaan organisaatiota voisi mahdollisesti jonkin verran litistää. Se, minkä muotoiseksi organisaation tulisi muodostua, ei ollut vielä hahmottunut haastateltaville, vaan pallo heitettiin tulevalle johtajalle.

Haastatteluissa todettiin, että erilaisia asiantuntijoita, joilta voisi hakea neuvoa eri tilanteisiin tai jonka palveluja voisi käyttää erilaisiin osa-alueisiin, organisaatiossa ei ole. Talousjohtaja organisaatiossa on, mutta muuten jonkin tietyn alueen erikoisosaajia ei ole,

vaan kaikki tietävät vähän kaikesta. Tällaisia sisäisiä asiantuntijoita ja osaajia organisaatioon haastatteluissa kaivattiin. Tähän viitaten yksi haastateltavista mietiskeli, että johtajan lisäksi organisaatiossa voisi olla apulaisjohtaja ja heidän lisäksi asiantuntijoita.

Haastateltavat tuntuivat suhtautuvan uuteen johtajaan innostuneesti ja positiivisesti. Viesti tulevaisuudelle oli rohkeasti vaativa. Uuden johtajan tulisi hallita kokonaisuus. Hänet toivottiin näkemystä siihen, miten taloudellinen tilanne saataisiin vakautettua. Koska organisaatiossa oli sattunut tilanteita, joissa rahoitus oli laskenut niin matalalle tasolle, että kriisitilanne oli johtanut YT-neuvottelutilanteeseen, ei samanlaisiin tilanteisiin uuden johtajan kaudella toivottu enää joutuvan. Uudelta johtajalta odotettiin näkemystä rahoituksen vakauttamiseen ja tilanteessa, jossa kaikki ei sujuisi suunnitellusti, myös näkemystä siitä, mihin säästötoimenpiteet kohdistuisivat. Haastateltavista valtaosan mukaan säästötoimien kohdistuminen asiakastyöhön tulisi estää viimeiseen asti.

Uusi johtaja haluttiin nähdä visionäärinä ja aktiivisena verkostoitujana ja se asetettiin myös ehdoksi hyväksynnälle. Että hän olisi henkilö, joka vie yhteisön, sen arvot ja toiminnan uudelle vuosikymmenelle, uuteen aikaan, tähän päivään, ja irrottamaan historian kahleet. Hänen uskottiin panostavan markkinointiin, luovan rakenteen aktiiviselle someviestinnälle, kirkastamaan sen kuvan ja ne värit, jotka oikeasti ilmentävät yhteisön ammattitaitoa ja sen tarjoamia laajoja palveluja.

Uudelta johtajalta toivottiin tutustumista organisaation toimintaan ja säännöllisiä tapauksia, jotta hän pysyisi aallon harjalla organisaation toiminnassa, henkilöstön osaamisessa sekä ymmärtäisi asiakastyössä mahdollisesti tapahtuvia tilanteita. Edellinen johtaja oli pitänyt tärkeänä olla helposti lähestyttävä. Saman toivottiin jatkuvan myös uuden johtajan aloittaessa. Avoimet ovet, matalan kynnyksen yhteydenottoaminen ja keskusteluyhteys. Niiden elementtien ylläpitämistä pidettiin yhteisön toimivuuden kannalta tärkeänä.

Uudelle johtajalle annettiin tehtäväksi nykyisen organisaation arviointi. Haastateltavat toivoivat uudelta johtajalta luovuutta ja halua, yhdessä henkilöstön kanssa, pohtia sitä, miten selkiyttää organisaatiota, sen roolituksia ja vastuualueita, päätöksentekoa ja johtamista. Kykyä pohtia, miten organisaation suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä voisi kehittää ja miten eri käytänteitä ja tapoja tulisi uudistaa tai muuttaa.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tutkittavan organisaation henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia organisaatiosta, johtamisesta ja toiminnan toteuttamiseen vaikuttavista hyvin toimivista osa-alueista sekä toiveita niiden jatkokehittämiseksi. Tutkimuksella haluttiin kartoittaa myös niitä johtamisen osa-alueita, joihin henkilöstö koki tarvittavan erilaista tai uudenlaista ajattelua.

Tutkittava organisaatio oli rohkea halutessaan kartoittaa henkilöstön rehellistä näkemystä. Aivan samankaltaista tutkimusta ja kysymysten asetantaa ei löytynyt etsittäessä aiempaa tutkimustietoa, mikä johtuu varmasti myös tutkijan kokemattomuudesta. Usein johtamista koskevissa tutkimuksissa tutkimuksen kohteina ja haastateltavina olivat johtajat ja esimiehet. Tässä tutkimuksessa esiin otetussa Lonkan (2018) tutkimuksessa haastateltavina olivat lähijohtajat. Lähijohtamisen muutoksiin tutkimuksessa mainittiin vaikuttaneen organisaatiomuutokset, joiden myötä johtamisjärjestelmät olivat muuttuneet. Näiden muutosten vaikutuksesta lähijohtajien vastuualueet sekä johdettava henkilöstömäärä olivat laajentuneet ja muuttuneet. Moniammatillisuusvaatimus aiheutti tutkimukseen osallistujille suurta painetta. Lähijohtajat toivoivat tukea muun muassa taloudenhallintaan, toiminnan kehittämiseen sekä strategian ja vision suunnitteluun sekä apua niiden jalkauttamiseen. Jos edellä mainittuun tutkimukseen olisi yhdistetty myös henkilöstöön kohdistunut kysely, olisi johtamiseen kohdistuva paine saattanut hellittää merkittävästi. Samalla olisi ollut mahdollisuus kartoittaa niitä tekijöitä, jotka organisaatioissa toimivat jo nyt eivätkä olisi vaatineet turhaa uudelleen suunnittelua sekä sen, millä kaikilla osa-alueilla henkilöstö voisi olla johtajansa tukena ja apuna. Jos suunnittelua tehtäisiin yhdessä henkilöstön kanssa, ei uusien suunnitelmien, strategian ja vision jalkauttamista tarvittaisi laisinkaan.

Tämän tutkimuksen aikana selvisi, että organisaation johtamisen useilla osa-alueilla asiat olivat hyvin. Organisaatio oli vahvasti tiimirakenteinen. Asiakastyötä tehtiin tiimeissä. Tiimit olivat hyvin pitkälle itseohjautuvia. Asiakastoiminnan suunnittelua tehtiin sekä hetkessä että pitkällä tähtäimellä. Vaikuttamismahdollisuudet oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen tiimeissä olivat merkittävät. Tiiminjäsenet tunsivat pääsevänsä vaikuttamaan omaan työhönsä laaja-alaisesti ja kokivat mielipidettään asiakasasioissa kuunnellun. Asiakastoimintaa koskeva päätöksenteko tehtiin tiimeissä usein yhdessä.

Joissain tiimeissä työhön kuului jatkuva palvelusuunnittelu, samalla tiimit, joissa kyseistä jatkuvan uudistumisen mallia ei vielä ollut, toivottiin sellaisen opettamista ja toimintamallin jakamista yli tiimi- tai yksikkörajojen. Tiimien välinen yhteistyö oli viime aikoina parantunut ja yhteistyön tekemistä haluttiin kehittää. Yhteistyön nähtiin rakentavan yhteishenkeä ja lisäävän mahdollisuutta panostaa yhteiseen markkinointiin. Yhteistyön tekemisen koettiin kehittävän koko organisaation markkinointia ja sen tunnettavuutta luotettavana ja korkealaatuisena palvelun tarjoajana, sekä antavan mahdollisuuden tehdä koko organisaation kattavaa yhteistä palvelusuunnittelua.

Hyvin toimivalla tiimillä on yhteiset tavoitteet, joihin sillä on mahdollisuus kohdistaa ja priorisoida resursseja. Sen jäsenistön välillä valitsee tasa-arvo ja arvostus. Keskustelukulttuuri on avoin ja palautetta voi antaa molempiin suuntiin pelotta ja luottamuksella. Tiimissä on rohkea asenne, dynaamista vaihtelua sallitaan, jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä tuetaan ja pusketaan eteenpäin sitä mukaa, kun oivalluksia syntyy. Hyvin toimivassa tiimissä tapahtuu luonnollista arviointia ja halu päästä eteenpäin kollektiivisessa ajattelussa on jatkuvaa. Tiimin jäsenenä on mahdollisuus itseilmaisuuksiin uskomattomienkin ideoiden virratessa kohti yhteistä päämäärää. (peda.net; Uronen 2019)

Avoin keskustelukulttuuri oli yksi tutkitun organisaation vahvuuksista. Ihmiset sanoivat pystyvänsä puhumaan avoimesti, uskaltavansa sanoa ääneen omia ajatuksiaan sekä antamaan kehitysehdotuksia. Organisaatiossa oli myös vakiintunut työnohjaus ja työnohjausta annettiin yli tiimirajojen erilaisille ryhmille.

Haastattelujen aikana keskustelu kävi vilkkaana, myös kirjemuodossa kerätyssä materiaalissa tartuttiin erilaisiin kirjoittajalle merkittäviin aiheisiin määrätietoisesti. Tutkimusorganisaation ihmiset osoittautuivat innostuneiksi, luoviksi ja innovatiivisiksi. Montaa asiaa kyseenalaistettiin ja pyrittiin löytämään tapoja kehittää. Suunnitelmia tulevaan annettiin runsaasti. Verkostoitumisen ja yhteistyön lisääminen päättäjien, palveluja tilaavien, palveluja käyttävien, rahoitusta myöntävien ja kaikkien sidosryhmien kanssa haluttiin laajentaa ja fokusoida suunnitelmallisesti. Asiakkaiden, sekä ostavien että palveluja käyttävien, tarpeita ja toiveita tulisi kartoittaa sen hetkistä enemmän ja ottaa heidät palvelusuunnitteluprosessiin mukaan sekä lisätä tutkimusta, jolla todentaa organisaation toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Samalla alan organisaatioiden yhteistyötä olisi hyvä edelleen lisätä. Henkilöstö olisi valmis pistämään itsensä likoon, osallistumaan, kertomaan organisaatiosta, kouluttamaan, menemään mukaan yhteisiin neuvotteluihin, esittelemään ja kertomaan, olemaan mukana organisaation toiminnan markkinoinnissa.

Haastateltavien mielestä organisaation vision selkeyttäminen olisi tärkeää. Sen korostaminen, mikä olisi organisaation tarkoitus sekä tulevaisuuden näkymä sille, millaisena organisaatio haluttaisiin nähdä sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella. Millaisena toimijana se tunnettaisiin ja miten se täyttäisi tehtävänsä yhteiskunnallisesti ja asiakaskohteisesti. Millaisia palveluja se tarjoaisi ja mihin suuntaan palvelujen tuottajana haluttaisiin kehittyä. Myös maineen ja brändin rakentamisen mahdollisuuksia pohdittiin.

Martela & co (2015: 12-13) itseohjautuvuuteen työelämässä vaikuttavat neljä psykologian perustarvetta, jotka vaikuttavat ihmisten työstä saamaan merkityksentunteeseen, työstä innostumiseen ja joista ammentaa työntekoon. Nämä neljä perustarvetta ovat: 1. Vapaaehtoisuuden tarve, eli ettei työntekoon kohdistu ulkoisia pakotteita, vaan työn lähteenä on sisäinen kiinnostus ja tuntemus siitä, että ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa tekemäänsä työhön ja tehdä valintoja. 2. Kyvykkyyden tarve, eli tunnetta siitä, että on ammattitaitoinen, hallitsee tehtävät, mutta samalla saa haastaa itseään ja sitä kautta kehittyy työssään. 3. Yhteenkuuluvuuden tarve, eli yhteyttä ihmisten kanssa, yhdessä tekemistä yhteisössä, jossa arvostetaan ihmistä. 4. Hyväksitekemisen tarve, eli tekemisellä saa aikaan hyvää ja sillä on myönteinen vaikutus kohdattaviin ihmisiin ja/tai yhteiskuntaan.

Yllä mainittujen perustarpeiden toteutumisen kautta on mahdollista synnyttää myös itseohjautuva organisaatio ja sen itseohjautuvat tiimit, jolloin tiimin toiminta perustuu sen tekemille päätöksille toiminnastaan ja toimintatavoistaan. Itseohjautuvien tiimien kokonaisuudella saattaa olla raamit, mutta jonka sisällä luodaan, suunnitellaan, rakennetaan, päätetään ja sallitaan yksilöiden ajatella ja tehdä päätöksiä myös itsenäisesti. (Hyrkäs 2018.)

Haastattelujen perusteella tuli kuva, että organisaation ihmiset ovat oma-aloitteisia ja merkittävässä määrin itseohjautuvia. Heidän motivaatiotaan ei tarvitse ruokkia jatkuvasti, vaan työn organisointi soljuu, koska kaikki siihen osallistuvat, ovat aktiivisia ja ottavat vastuuta. Samalla keskusteluista kävi ilmi, että itseohjautuvuutta voitaisiin tukea litistämällä organisaation hierarkkista rakennetta ja jakamalla päätöksentekoa laajemminkin. Haastateltavien näkemys oli, että he olisivat valmiita vastaamaan tiimikohtaisesta henkilöstösuunnittelusta itsenäisesti ja kyseinen toimintatapa nopeuttaisi tiimikohtaista resursointia sekä yhteisten päätösten kautta tulevaa tasapuolisuuden tunnetta.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että uutta johtajaa odotetaan kovasti. Uusi johtaja haluttiin nähdä visionäärinä ja aktiivisena verkostoitujana ja se asetettiin myös ehdoksi hyväksynnälle. Että hän olisi henkilö, joka vie yhteisön, sen arvot ja toiminnan uudelle vuosikymmenelle, uuteen aikaan, tähän päivään, ja irrottamaan historian kahleet. Uuden johtajan uskottiin panostavan markkinointiin, luovan rakenteen aktiiviselle someviestinnälle, kirkastamaan sen kuvan ja ne värit, jotka oikeasti ilmentävät yhteisön ammattitaitoa ja sen tarjoamia laajoja palveluja.

7.2 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen uhkana on se, että tutkija itse sokeutuu tutkimukselleen ja alkaa tekemään virhe- ja harhapäätelmiä. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2017:197-202) mukaan Cuba ja Linkoln ovat esittäneet, että luotettavuuden arvioinnin kriteerejä laadullisessa tutkimuksessa olisivat mm. uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Jotta uskottavuuskriteeri täyttyy, tutkijan on pitänyt esittää tulokset niin selkeästi, että lukija ymmärtää kattavasti, miten tutkimus on tehty ja miten päätelmiin on edetty. Lisäksi se tarkoittaa, että tutkimus on kuvattu läpinäkyvästi niin, että tutkija kuvaa analyysinsä mahdollisimman tarkasti. Siirrettävyys viittaa siihen, miten hyvin tutkimustuloksen voi siirtää muuhun tutkimusympäristöön. On mahdollista arvioida myös, onko tutkimus metodologisesti sopiva, onko tutkija käyttänyt oikeita menettelytapoja ja onko analyysin kuvaus tarpeeksi tarkka, samoin raportointi. Laadullisesti vahva kvalitatiivinen tutkimus saattaa sisältää myös sulkeistamista, jossa tutkija avaa omia ennako-oletuksiaan ja on tietoinen niistä analyysin aikana. Tärkeä kysymys on myös kysymys totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Tähän liittyy tutkijan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuuskysymykset. Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, ettei tutkija ole tutkimuksen analyysissä objektiivinen, sillä hän on se, joka analyysin tekee.

Riski niin sanottuihin vääriin vastauksiin haastattelujen aikana on mahdollinen niissä tilanteissa, kun tutkittavan päälle on puhuttu tai jatkokysymys on esitetty ehkä tulkiten haastateltavan aiempaa vastausta. Silti haastattelujen litterointivaiheessa oli huomattavissa, että tutkittavat sanoivat hyvinkin suoraan, jos käsiteltävä asia ei vastannut oikeaa tai ollut tulkinnan mukainen. Selvää oli, että haastateltavat olivat hyvin määrätietoisia ja vahvoja ammattilaisia, eivätkä missään muodossa johdateltavissa. Suurin osa keskusteluista kulki varsin selkeästi haastateltavan valitsemaa reittiä ja innostuksen ryöpsähdyksiä esiintyikin litteroitaessa vähemmän, kuin millainen mielikuva niistä oli haastattelujen aikana jäänyt.

Analyysivaiheessa ajatukset laukkasivat riehakkaasti. Silti ajatus, jonka ensin mielestäni oivalsin hurjaksi ja mittaamattoman arvokkaaksi, yleensä tasoittui koittaessani etsiä vastaavuutta haastattelumateriaalista. Tarkistin jokaisen lauseen alkuperän moneen kertaan ennen raporttiin kirjaamista, mutta totta kuitenkin on, että vaikka kuinka objektiivisesti tarkastelisin työtäni, olen vaikuttanut omalla elämismaailmallani haastateltujen luomien ajatusten tulkintaan. Olen kuitenkin aika ajoin tarkistanut näkemyksiäni myös analyysin aikana ja todennut tulkintani osuneen pääosin oikeaan. Myönnän silti vajavaisuuteni ja mahdollisuuden väärinymmärrykseen. Olen tutkimustuloksia kirjatessani pyrkinyt käyttämään sanoja ja terminologiaa, jota haastatteluissa on käytetty, jotta tulevaisuuden näkymät olisivat todenperäisiä eikä oma taustani tai tutkimuksen teoreettinen viitekehys vaikuttaisi tuloksiin liikaa.

Jos haastattelut olisi tehty uudestaan heti tämän tutkimuksen jälkeen, mitä todennäköisimmin haastattelut olisivat kulkeneet aiempaa sujuvammin, silti sisältö lienee säilynyt samankaltaisena. Jos haastattelut tehtäisiin nyt, kun uusi johtaja on jo astunut tehtäväänsä, sisältö lienee vähän vahvistunut. Mahdollisuudet äärettömän mielenkiintoiseen, kehittyvään, taitavaan organisaatioon on jo nimittäin aloitettu.

Jos tutkimus tehtäisiin toisessa vastaavanlaisessa organisaatiossa, olisivat tulokset mahdollisesti vastaavanlaiset riippuen siitä, millaista johtamista organisaatiossa on harjoitettu. Jos keskusteluympäristö olisi vastaavasti yhtä vapaa, kuin tutkittavassa organisaatiossa, tulos olisi samankaltainen riippuen painotuksista. Jos taas johtamisessa olisi käytetty esimerkiksi pelolla johtamista, olisi tulos ehdottomasti jotain aivan muuta. Joko tyhjyyttä tai kerääntyneen tuskan ulospurkautumista. Spekuloiminen lienee kaikin puolin melko turhaa.

En kyennyt sulkeistamaan itseäni tutkimuksen tai analyysin aikana, mutta uskon silti, ettei tutkimukseni ole pelkkää omien ajatusten siirtoa. Koen oppineeni uskomattoman paljon uutta koskien organisaation johtamista ja minulle aiemmin täysin tuntematonta alaa.

Tutkimuksen aikana saatu materiaali kirjattiin mahdollisimman pian kuulemisen jälkeen, jotta tieto ei olisi perustunut pelkästään muistiin. Käytettyjen menetelmien lähtökohdat pyrittiin ymmärtämään mahdollisimman perusteellisesti, sekä analyysin vaiheiden esittämisessä kuvaamaan tarkasti käytettyjä menettelytapoja. Haastateltaville kerrottiin, miten materiaalia säilytetään ja raportoidaan ja että tutkimuksen valmistuttua tuhotaan kaikki

haastattelumateriaali sekä litteroidut tekstit. Teksti on kirjoitettu niin, ettei loppupäätelmä olisi tuntunut ilmestyvän tyhjästä. Tulokset ja päätelmät perustuvat tutkimuksen koko aineistoon.

7.3 Eettisyys

Tutkimuksen eettinen kestävyys on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli. Eettisyys kulkee rinnan luotettavuuskriteereiden kanssa, mutta eettisen tutkimuksesta tekee tutkijan sitoutuminen tutkimuksen laatuun. Tutkija on itse vastuussa koko tutkimusprosessista, ja hän varmistaa sen, että tutkimus on laadukasta ja moraalisesti sopivaa niin tutkimusaiheeltaan, analyysiltään kuin raportoinniltaan. Eettisten haasteiden kysymys suhteessa tutkimuksen uskottavuuteen nousee keskiöön puhuttaessa niin sanotusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä ("good scientific practice"). Kyseessä on tiedeyhteisön sisällä muotoutuneista perusolettamuksista tutkimustyön takana: rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tutkimusohjeiden kunnioitus ja tutkimusryhmän oikeudet jne. Tutkijalla itsellään on vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta, ja tätä kautta myös kokonaisvastuu tutkimuksensa eettisyydestä. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017:211-227; Tuomi – Sarajärvi 2009:125-133.)

Tutkimukseen osallistuneille kerrottiin etukäteen, mikä on tutkimuksen aihealue ja miten sitä koskevaa materiaalia talletetaan. Tutkimusta koskeneet haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Kaikki materiaali käsiteltiin anonymisti ja säilytettiin salasanan takana tietokoneella. Tutkimusmateriaali koski kokonaista organisaatiota eikä niinkään ketään henkilöä. Tutkimukseen haastateltiin organisaation henkilökuntaa, ei asiakkaita tai muitaakaan haavoittuvassa tilassa olevia ihmisiä. Raportoinnissa säilytettiin täysi luottamuksellisuus kirjoitetun alusta loppuun asti. Tutkittavan organisaation nimi ei tule tutkimuksessa esille eikä siinä haastatellut henkilöt, kuten oli sovittu etukäteen tutkittavan organisaation kanssa. Tutkimuksen tulosten raportointivaiheessa ei käytetty suoria lainauksia kertaa-kaan, jotta haastateltavat henkilöt eivät olisi tunnistettavissa.

Kun tutkimus on valmis, tuhotaan sitä koskeva materiaali, haastattelut ja sekä litteroidut materiaalit että niiden analyysiin käytetty materiaali. Ainoastaan opinnäytetyö jää dokumentaatioksi tutkimuksesta.

7.4 Johtopäätökset

Tutkittavan organisaation toiminnassa oli jo olemassa monia osa-alueita, joita tarvitaan, jotta työ tuntuu merkitykselliseltä ja omaan työhön on mahdollisuus vaikuttaa. Avoin keskustelukulttuuri. Se, että voi sanoa, useimmiten, mitä oikeasti ajattelee. Mahdollisuus vaikuttaa operatiiviseen työhön oli laaja, mutta päätöksentekoon toivottiin laajennusta ja sitä kautta organisaation litistämistä, ehkä myös titteleiden poistoa. Titteleiden poiston kautta avautuu myös mahdollisuus oma-aloitteisuuteen ja suoraan päätöksentekoon sen ihmisen kautta, joka asian oikeasti hallitsee ja joka kysymykseen on paras vastaamaan.

Organisaatiossa tehdään jatkuvaa palvelusuunnittelua, mutta suunnitteluun, myös organisaation merkitystä ja näkemystä koskevilla osa-alueilla, ollaan halukkaita osallistumaan. Toisaalta uuden johtajan toivotaan toimivan visionäärinä ja antavan erilaisia ideoita, jotta näkökulmiin saataisiin ehkä raikkaampi, uudenlainen näkemys. Koko organisaation tulevaisuudenkuva vaikuttaa myös siihen, millaisena organisaatio nähdään eri sidosryhmien silmissä ja sitä kautta muodostuva kuva sen toiminnan merkityksellisyydestä sillä laajuudella, että sen toimintaa halutaan tukea tasaisella rahavirralla. Talouden vakaus merkitsee eniten turvallisuudentunteelle, jota henkilöstö tarvitsee pystyäkseen tekemään työnsä täysillä ja ilman pelkoa työpaikan menettämisestä.

Organisaatiolla, jonka ihmiset ovat itseohjautuvia ja hyvin motivoituneita, aktiivisia ja innovatiivisia, olisi hyvät mahdollisuudet testata itseohjautuvan organisaation malleja ja kokeilla, jos toimintaa sen kautta olisi mahdollista sujuvoittaa, vähentää hukkaa, kuten Lean-johtamisen teoriassa koetaan tarpeelliseksi ja vaikuttaa sitä kautta taloudelliseen pärjäämiseen alati muuttuvan rahoituksen vähenemisen ja sitä kautta resursoinnin riittävyyden synnyttämään paineeseen. Itseohjautuvassa organisaatiossa suunnittelua tehdään yhdessä, vastuu otetaan yhdessä, ja jos ihmisille annetaan lupa olla mukana suunnittelussa sen tunnustettuina jäsenenä, voi olla mahdollisuus löytää enemmän vaihtoehtoja selviytyä. Kyseisen mallin mukaisesti toimivissa organisaatioissa työskentelevät ihmiset kokevat yhteisön jäsenenä olemisen niin tärkeäksi, että ovat joissain tilanteissa valmiita tekemään myös uhrauksia yhteisen hyvän saavuttamiseksi.

Aikaisemman tutkimustiedon osiossa kerrotaan, että Rantasen (2018) tutkimuksen tuloksissa oli nähtävissä henkilöstön kokevan eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Näihin kysymyksiin, tutkimuksen vaikutuksesta etsittiin ratkaisuja, mutta epäoikeudenmukaisuuden tunteen todettiin edelleen jääneen kehityskohteeksi. Tämän uskon

johtuvan siitä, että taas kerran muutoksia tehtiin esimiesten keskuudessa eikä henkilöstön kanssa yhdessä.

Vaikka tutkimuksen aikana tehdyt keskustelut polveilivat vuolaina, oli yhteinen ajatus aistittavissa. Samoja asioita kerrottiin eri sanoin ja sävyin. Keskustelut eivät aina olleet täynnä innovatiivisuutta ja positiivisuutta, vaan rosoja näkyi runsaasti. Silti yhteinen tahotila ja tavoitekuva välittyivät. Tästä tutkimuksesta seuraava askel olisi lähteä pohtimaan, mihin suuntaan organisaatiossa halutaan mennä ja millä tavoin henkilöstön ajatukset halutaan uudistamisessa ottaa huomioon.

7.5 Jälkisanat

Tätä tutkimusta tehdessäni sain tutustua itselleni ammatillisesti aiemmin tuntemattomaan sotealaan. Sen toimintatavat ja käytännöt, johtaminen tai johtamattomuus, ovat avautuneet minulle opintojen aikana erilaisista näkökulmista. Samalla olen ajoittain tuntenut voimakasta riittämättömyyden tunnetta alan laajuuden ja johtamisen epätasapainoa kohdatessani. Olen iloinen, että sain tutkimukseni kohteeksi juuri tämän organisaation. Haastattelujen aikana ihmiset avasivat minulle tunteitaan, antoivat tulla oikein ”olan takaa”, niin kuin sanotaan. Silti minulle jäi tunne, että juuri tällaisten organisaatioiden kautta sotealan johtaminen tai sen henkilöstön palveleminen pikkujalkaa kehittyy.

Organisaatiossa työskenteleminen on monessa suhteessa palkitsevaa ja merkityksellistä. Ensisijainen syy on sen ihmisyydelle tärkeä asiakaskunta, jonka jäsenet organisaation palveluiden kautta tulevat rakentamaan yhteiskuntamme tulevaisuutta. Henkilöstön panos vaikuttaa kaikkeen, ajatteluun, toimintaan, ymmärrykseen ja hyväksymiseen. Tämän organisaation ihmisten hyvinvoinnista on siis ensiarvoisen tärkeää pitää huolta, ja kunnioittaa. Se kunnioitus näkyy jo monessa, vaikka keskustelujen valossa monta asiaa olisi hyvä myös muuttaa.

Ehkä tästä tutkimuksesta on apua siihen, että kokonaisuus ja tarpeet hahmottuvat selkeämmin. Toisaalta voi olla, että sisältö oli jo selvillä ja vain uusi johtaja tarvittiin. Oli tarve sitten millainen tahansa, uskon organisaation kehittymiseen ja edelläkävijyyteen sotealan organisaationa, jossa ihmiset saavat itse olla se tekijä, joka liikuttaa koko palettia. Vahvan ammattitaidon omaava henkilöstö, jonka työn tulokset vaikuttavat koko yhteiskuntaan. Ennen kaikkea, tämä työ rauhoitti minua itseäni ja maailmantuskaani.

Lähteet

Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Talentum Media Oy.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Heiskanen, Erika – Salo, Jari 2007. Eettinen johtaminen: Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Himberg, Tommi – Hurme, Pertti – Koskimaa, Raine – Lähdesmäki, Tuuli – Mikkola, Leena 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto verkkodokumentit <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>>, <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>> ja <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>> luettu 10.-21.12.2019.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 1997. Tutkija ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsijärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyrkäs, Antti 2018. Kumpi itseohjautuu – tiimi vai yksilö? Verkkodokumentti <<https://el-lunkanat.fi/artikkeli/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>> luettu 10.4.2020.

Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Management Institute of Finland Oy.

Juuti, Pauli 2017: Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.

Juuti, Pauli – Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Juuti, Pauli – Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, Jorma 2018. Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lappi, Otto 2001. Filosofia sanasto. Verkkodokumentti < <https://www.mv.helsinki.fi/home/olappi/lukionfilosofia/sanasto/ajatuskoe.htm>> luettu 12.4.2020.

Lonka, Anu 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa – lähijohtajien haastattelututkimus. Pro Gradu -tutkielma. Hoitotiede. Hoitotyön johtaminen. Itä-Suomen Yliopisto.

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunta.

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metropolia ammattikorkeakoulu. Eettisyys. Verkkodokumentti. https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/799817/mod_resource/content/1/Eettisyys.pdf> luettu 25.3.2019.

Peda.net. Onnistu tiimityössä -kirjareferaatti. Ulvilan opetus- ja kasvatustoimi verkkodokumentti. < https://peda.net/ulvila/varhaiskasvatus_esiopetus/arkipedahanke/kirjareferaatit/ot> luettu 10.4.2020.

Raivio, Petri – Rissanen, Riitta 2017. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Verkkodokumentti <https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/797319/mod_resource/content/1/Ammattikorkeakoulujen%20opinnäytetöiden%20eettiset%20suositukset%2C%20Arene.pdf> luettu 15.2.2019.

Rantanen, Eija 2013. Eettinen johtajuus johtamisen välineenä asumispalveluissa. Kehittämishanke: Eettisen johtamisen malli Mielenterveyspalveluiden tehostetun asumispalveluyksikön esimiestyön kehittämiseen. Ylempi AMK Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Lahden Ammattikorkeakoulu. Lahti.

Raunio, Linda 2013. Dialogisen johtamisen vahvistaminen organisaation muutoksessa. Ylempi AMK Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Karelia-Ammattikorkeakoulu. Joensuu.

Rouhiainen, Leena 2010. Fenomenologis-Hermeneuttinen tutkimusote. Teatterikorkeakoulu verkkodokumentti < <http://www.xip.fi/tutkija/0401.htm>> luettu 21.12.2019.

Routio, Pentti 2005. Tapaustutkimus. Taideteollinen yliopisto verkkodokumentti < http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html> luettu 14.12.2019.

Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Santalainen, Timo – Huttunen, Pekka 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Talentia. Johtaminen. Verkkodokumentti <<https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-ty-opaikan-kriteerit/johtaminen/>> luettu 20.2.2019.

Tietoarkisto. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Verkkodokumentti <<https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>> luettu 23.2.2019.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uronen, Taina 2019. Mistä on huipputiimit tehty? Keva -blogi < <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/mista-on-huipputiimit-tehty/>> luettu 10.4.2020.

Varto, Juha 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia – metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia. Elan Vital verkkodokumentti < http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf> luettu 15.12.2019.

Viitala, Riitta – Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virtanen, Petri – Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuokko, Pirjo 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

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

