

ITSEOHJAUTUVUUS JA VALMENTAVA JOHTAMINEN

Stadin ammatti- ja aikuisopisto



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2020

Taavi Forssell

Liiketalouden koulutusohjelma, Tradenomi YAMK
Visamäki, Hämeenlinna

Tekijä	Taavi Forssell	Vuosi 2020
Työn nimi	Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen Stadin ammatti- ja aikuisopistossa	
Työn ohjaaja/t	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö tavoitteena oli selvittää Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon ja esimiesten käsitystä organisaation itseohjautuvuuden nykytilasta ja tavoitetilasta ja mahdollisia keinoja nykytilasta tavoitetilaan siirtymiseksi. Lisäksi työn tavoitteena oli selvittää Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon ja esimiesten valmentavan johtamisen osaamista ja sen kehittämistoimenpiteitä.

Stadin ammatti- ja aikuisopisto perustettiin kahden oppilaitoksen fuusiona 1.8.2018 ja sen toiminta- ja johtamistavaksi tietoisesti valittiin itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Tällä työllä haluttiin selvittää tämän muutoksen nykytilaa ja antaa lisätietoa muutoksen jatkamiseksi.

Työn teoriaosuudessa käsitellään itseohjautuvuusteoriaa ja itseohjautuvuuden tasojen määrittelyä sekä itseohjautuvan organisaation johtamisen keinoja. Teoriaosuudessa luodaan myös katsaus valmentavan johtamisen perusteisiin, käytänteisiin sekä sen tuottamiin hyötyihin tuloksellisen toiminnan kannalta.

Tutkimuksen tulokset näyttävät, kuinka Stadin ammatti- ja aikuisopistossa ollaan matkalla kohti itseohjautuvuutta tiimien toimiessa jo osin autonomisesti. Valmentavan johtamisen osalla esimiehet vaikuttavat omaksuvan hyvän osaamistason. Sekä itseohjautuvuuden että valmentavan johtamisen saralla riittää kuitenkin vielä työtä tulevaisuudessa, johon Stadin ammatti- ja aikuisopisto on matkalla.

Avainsanat itseohjautuvuus, valmentava johtaminen, omaehtoisuus, motivaatio

Sivut 71 sivua, joista liitteitä 5 sivua

Degree Programme in Business Development, Master of Business Administration
Visamäki, Hämeenlinna

Author	Taavi Forssell	Year 2020
Subject	Self-determination and coaching management in the Helsinki Vocational College.	
Supervisors	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to examine the understanding of the current and the objective state of self-determination amongst the management and managers of Helsinki Vocational College and to stand out plausible means in order to transit from the current state to the objective. Additionally, the aim was to examine the competence and means for competence development in coaching management.

Helsinki Vocational College was founded through the fusion of two prior institutes on August 1st 2018. Self-determination and coaching management were chose to act as change instruments in this transition. This thesis is to investigate the state of this transition and to gather information for the continuation.

The theory section of this thesis investigates the theory of self-determination, levels of self-determination and the management of self-determining organization. It also reviews coaching management in theory and in practice and brings out the advantages coaching management.

The findings of this study show how Helsinki Vocational College is well on its way to become self-determined organization and how some of the teams are already functioning autonomic. It seems that managers possess a good level of competence in the field of coaching management. Both self-determination and coaching management are however still under process as there is much effort needed to excel in them in the future.

Keywords Self-determination, coaching management, autonomy, motivation

Pages 71 pages including appendices 5 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
2.1	Tutkimuksen tavoite.....	3
2.2	Tutkimuskysymykset	3
3	ITSEOHJAUTUVUUDEN PERUSTA JA TASOT	4
3.1	Motivaatio	5
3.2	Itseohjautuvuuden teoria.....	7
3.2.1	Omaehtoisuus.....	7
3.2.2	Kyvykkyys.....	8
3.2.3	Yhteisöllisyys.....	10
3.3	Flow	10
3.4	Itseohjautuvuuden tasot.....	11
4	VALMENTAVA JOHTAMINEN	16
4.1	Hyvän johtamisen kriteereistä	16
4.2	Mitä on valmentava johtaminen.....	18
4.3	Hyvinvoinnin vaikutus organisaation tuottavuuteen.....	22
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	24
5.1	Toimeksiantaja	24
5.2	Stadin AO:n toimintajärjestelmäkuvaus	25
5.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	27
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	31
6.1	Taustakysymykset	31
6.2	Arvojen, vision sekä strategian ja strategisten päämäärien merkitys organisaation johtamisessa	33
6.2.1	Arvojen tärkeys johtamisen kannalta.....	34
6.2.2	Vision tärkeys johtamisen kannalta	36
6.2.3	Strategian ja strategisten päämäärien tärkeys johtamisen kannalta ...	38
6.3	Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot, visio sekä strategia ja strategiset päämäärät.....	40
6.3.1	Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvojen tunteminen.....	41
6.3.2	Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision tunteminen	44
6.3.3	Stadin ammatti- aikuisopiston strategian ja strategisten päämäärien tunteminen.....	46
6.4	Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden nykytila	49
6.5	Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden tavoitetila.....	52
6.6	Nykytilasta tavoitetilaan	56
6.7	Valmentavan johtamisen osaaminen ja sen kehittäminen.....	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	64

7.1 Tutkimuksen arviointi.....	66
LÄHTEET.....	67

Liitteet

Liite 1	Tiedote tutkimuksesta
Liite 2	Kyselylomake

1 JOHDANTO

Stadin ammatti- ja aikuisopisto ryhtyi varautumaan ammatillisen koulutuksen reformin mukanaan tuomiin muutoksiin järjestämällä organisaationsa kokonaan uudestaan ja muokkaamalla toimintamallinsa ja johtamisjärjestelmänsä paremmin vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Tämä uusi organisaatio, joka muodostui kahden organisaation, Stadin ammattiopiston ja Stadin aikuisopiston, fuusiona, aloitti toimintansa 1.8.2018 ja sai uuden nimen, Stadin ammatti- ja aikuisopisto, virallisesti 1.1.2019.

Muutos haluttiin tehdä voimakkaana ja nopeasti, sillä myös ammatilliseen koulutukseen tehdyt muutokset ovat isoja ja esimerkiksi rahoitusperiaatteiden muutokset näkyvät ammatillisen koulutuksen kentällä nopeasti. Tavoitteena oli luoda organisaatio, joka kykenee toimimaan itseohjautuvasti, reagoiden muutoksiin nopeasti ja ketterästi ja samalla säilyttäen korkean työhyvinvoinnin asteen. Johtamiselta tämä vaati myös suuria muutoksia. Toimialoilta siirryttiin toimialat ylittäville kampuksille ja opettajat ja muu henkilökunta ryhmiteltiin tiimeiksi, oppimisyhteisöiksi, joita johtamaan valittiin koulutuspäälliköt, joiden rekrytointiperiaatteena oli erityisesti johtamisosaaminen. Kampuksia johtavat rehtorit yhdessä koulutuspäälliköiden kanssa valmentavan johtamisotteen mukaisesti.

Muutokset herättävät kuitenkin aina myös vastarintaa ja usein myös tyytymättömyyttä. Kunta10 –kyselyssä syksyllä 2018 Stadin ammatti- ja aikuisopiston tulokset olivatkin todella heikot ja vaativat suuria ponnisteluja jatkossa niin organisaation johdolta kuin esimiehiltäkin. Pitkin syksyä 2018 ja kevättä 2019 esimiehiä onkin valmennettu monin eri keinoin. Valmennukset ovat sisältäneet Leania, itseohjautuvuuden tukemista, NanoHabit –koulutuksia ja valmentavan johtajuuden valmiuksien kehittämistä. Myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen on panostettu paljon muun muassa kattavalla PedaBooster-kiertueella, joita kevääseen 2020 mennessä on järjestetty koko opiston kattavasti viisi kertaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon esimiesten mielikuvaa organisaation itseohjautuvuuden nykytilasta ja kartoittaa heidän näkemyksensä siitä, millaiseen itseohjautuvuuden tavoitetilaan organisaatio tulisi johtaa. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon ja esimiesten osaamista valmentavassa johtamisessa sekä löytää viitteitä siihen, kuinka valmentavan johtamistavan osaamista voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyön toisessa luvussa määritetään tutkimuksen tavoite ja rajataan tutkimuskysymykset. Kolmannessa luvussa käsitellään itseohjautuvuuden teoriaa aiheeseen liittyvän kirjallisuuden valossa. Luku valottaa itseohjautuvuuden perustaa ja määrittää sen mahdollistumisen kulmakiviä. Luvussa esitellään tutkijoiden näkemyksiä itseohjautuvuuden eri tasoista,

siten kuin tätä abstraktia seikkaa voidaan luokitella. Tutkijan omasta mielenkiinnosta ja aiemmasta tutkimuksesta johtuen yksilön ja organisaation osaamista itseohjautuvuuden mahdollistajana tuodaan esiin jopa hieman painottaen sen merkitystä. Lisäksi luku valottaa syitä itseohjautuvuuden valintaan; motivaation ja kyvykkyyden kohdatessa ja työn virtauksen mahdollistuessa työntekijöiden hyvinvointi lisääntyy ja ruokkii entisestään motivaatiota ja kyvykkyyttä luoden näin hyvän kierteen, joka näkyy myös organisaation tuottavuudessa. Neljännessä luvussa tarkastellaan usein itseohjautuvien organisaatioiden johtamisen malliksi valittua valmentavaa johtamisotetta. Kirjallisuuskatsauksen avulla luodaan kuvaa valmentavan johtamisen periaatteisesta ja käytännön toteutuksesta sekä johtamisen vaikutuksesta hyvinvointiin ja sitä kautta parempaan tuloksellisuuteen. Luku viisi esittelee tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevan organisaation. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksen menetelmävalinnat ja rajaus sekä kuvataan tutkimuksen suorittamisen käytänteet ja prosessi. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku seitsemän tuo esiin tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset ja ehdottaa mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

2.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena on ensinnä selvittää Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon, joihin tässä luetaan rehtorit, apulaisrehtorit ja koulutuspäälliköt, nykytilan käsitys itseohjautuvuudesta ja sen nykyisestä tasosta Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Tutkimuksella selvitetään myös sitä tavoitetilaa, johon itseohjautuvuuden osalla johdon näkemyksen mukaisesti pyritään. Toiseksi työn tarkoituksena on tutkia Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon valmentavan johtamisen osaamista. Hypoteesina on se, että johdossa, joka käsittää rehtorit, apulaisrehtorit sekä koulutuspäälliköt, on hyvin eriasteista osaamista sekä erilaisia käsityksiä näistä kahdesta teemasta. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää tämä nykytila sekä johdon yhdessä muodostama kuva itseohjautuvan organisaation tavoitetilasta ja –mallista ja sen toiminnan mahdollistavasta valmentavasta johtamisesta. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää niitä tarpeita ja toimia, joilla päästään tavoiteltavaan itseohjautuvuuden tilaan ja valmentavan johtamisen malliin, toisin sanoen selvittää, mitä organisaatiossa tulisi tutkimusjoukon näkemyksien mukaisesti tehdä esitetyn tavoitetilan saavuttamiseksi.

2.2 Tutkimuskysymykset

Teoriaan tutustumisen ja Stadin ammatti- ja aikuisopiston johtavan rehtorin sekä opinnäytetyönohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen tutkimuskysymyksiksi tarkentuivat:

Mikä on Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon käsitys organisaation itseohjautuvuuden nykytilasta?

Mikä on Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon käsitys organisaation itseohjautuvuuden tavoitetilasta?

Millä toimenpitein johdon käsityksen mukaan voidaan siirtyä nykytilasta kohden tavoitetilaa?

Mihin suuntaan ja kuinka valmentavaa johtamista ja johtamisosaamista tulisi kehittää?

3 ITSEOHJAUTUVUUDEN PERUSTA JA TASOT

Stadin ammatti- ja aikuisopisto on siis ottanut keskeiseksi toimintalinjakseen sen, että organisaation tulisi olla itseohjautuva. Mutta mitä tarkoittaa olla itseohjautuva? Mitä se tarkoittaa yksilön kannalta? Entä tiimin tai yksikön tai koko organisaation? Miksi itseohjautuvuuteen pitäisi pyrkiä? Opinnäytetyön tässä osuudessa tarkastellaan niitä ominaisuuksia, joita itseohjautuvaan organisaatioon yhdistetään ja selvitetään, mitkä ovat itseohjautuvan organisaation toiminnan mahdollistajia, kulmakiviä.

Itseohjautuvissa organisaatioissa tehdään töitä usein ilman välikäsiä tavalla, jossa työntekijät saavat itse päättää työstään tai heillä on paljon vapauksia työnteon suhteen. Uuden itseohjautuvan toimintatavan syntyneeseen työpaikoille on kolme keskeistä syytä: ensimmäiseksi globalisaatio ja tiedon tiedonkulun nopeutuminen, töiden automatisaatio, asiat tapahtuvat nopeammin, jolloin tarvitsee olla muuntautumiskykyinen selvittääkseen, toisena rutiinitöiden katoaminen ja luovan asiantuntijatyön lisääntyminen ja päätöksenteon nopeutuminen sekä madaltuminen ja kolmantena teknologinen muutos. (Martela & Jarenko 2017, 12-14.)

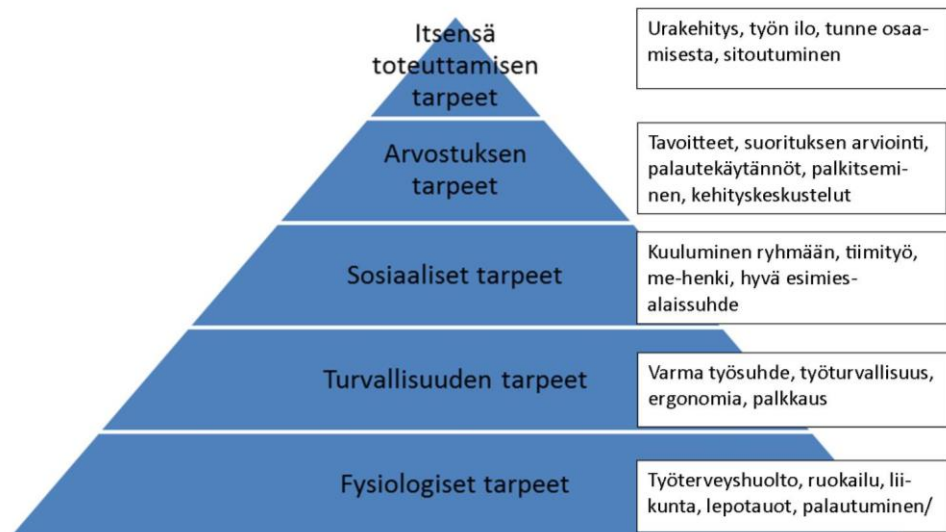
Itseohjautuvan toiminnan pohjalle tarvitaan itsemotivoitunut henkilö eli työntekijän pitää pystyä tekemään töitä omasta halustaan ilman ulkopuolista pakottamista tai houkuttelemista. Hänellä täytyy olla riittävästi osaamista työtehtävissä tekemiseksi sekä niitä varten selkeät päämäärät. Itseohjautuvat organisaatiot saattavat olla kovin erilaisia. Harvoin on niin että itseohjautuva organisaatio on täysin itseohjautuva niin, että siinä voidaan tehdä mitä työntekijä haluaa. Itseohjautuvan organisaation toisessa ääripäässä työntekijät voisivat toimia kuten tahtovat ja toisessa ääripäässä olisi organisaatio, jossa kaikki ohjeet ovat ylhäältä annettu, esimies johtaa ja valvoo työtä eikä työntekijällä olisi juurikaan liikkumatilaa. Useimmat organisaatiot kuitenkin sijoittuvat tämän janan eri vaiheisiin ja usein saattaa olla niin että työntekijöille on annettu rajat ja valtuudet sekä luotu säännöt joiden sisällä voi tehdä omia päätöksiä ja toteuttaa omaa työtään suhteellisen vapaasti. Tällöin kuitenkin johto linjaa rajat ja toimintavaltuudet. (Martela & Jarenko 2017, 316-318.)

Kontrolliin ja valvontaan perustuva johtaminen kumpuaa ajatuksesta, että ihminen on laiska ja passiivinen olento, jonka työn tekemistä pitää valvoa, mitata ja johtaa. Lähtökohtaisesti ihminen kuitenkin on aktiivinen olento, joka on utelias ja kekseliäs ja haluaa tehdä asioita myös oman mukavuusalueensa ulkopuolella, haastaa itseään ja asettaa itselleen uusia suuntia ja päämääriä, toteuttaa itseään ja jopa asettaa itsensä vaaraan niiden takia. Mikäli ihminen siis pystyy haastamaan itseään työn ulkopuolella, miksei hän pystyisi haastamaan itseään myös työssä? Silloin työstä tulee tehdä mielekästä ja usein se nyt jo nykyaikaisessa työssä sellaista onkin. Asiantuntijatyöt lisääntyvät ja ikävät rutiinityö vähenevät. (Martela & Jarenko 2017, 316-318.)

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö työllä voisi olla rakenteita, päinvastoin. Organisaatio tarvitsee tuekseen selkeät päämäärät ja selkeät toiminnalliset rakenteet, joissa ihmiset voivat työskennellä turvallisesti. Rakenteita, päämääriä ja jopa johtamista tai valvontaa voidaan tarvita varmistamaan sitä, että ihmiset eivät uupuisi liian työkuorman alle. Tarvittavat rakenteet voivat kuitenkin olla hyvin erilaisia, lähtökohdiltaan toiminnallisia hierakisten rakenteiden sijaan ja voivat olla esimerkiksi strategiafoorumeita ja keskusteluryhmiä. (Martela & Jarenko 2017, 319-321.)

3.1 Motivaatio

Motivaatio on voima, joka saa ihmisen liikkeelle. Motivaation taustalla on motiivi, tarve, syy tai halu tehdä jotain, saada jotain aikaan. Motiivina voi toimia halu tai vietti, tarve saada jokin tarve tyydytetyksi. Usein tämä tarve puskee ihmisen sisältä, jolloin se puskee ihmistä toimimaan jollain tavalla. Tarve voi tulla myös ihmisen ulkopuolelta, jolloin se näyttäytyy vetävänä voimana. Motivaatioteorioina puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisältä tulevan motivaation palkkiona toimii itse tarpeen tyydyttäminen, kun taas ulkopuolisen motivaation palkkiona on jokin ihmisen ulkopuolelta tarjottu hyöty. Abraham Maslow loi tutkimuksissaan Maslow'n tarvehierarkian, jonka mukaan ihmiset tarpeet tyydyttyvät tietyssä järjestyksessä eikä ihminen kykenee motivoitumaan syvemmistä tarpeistaan ennen kuin alemman tason tarpeet on tyydytetty. Ulkoisen motivaation tarpeet ovat usein tarvehierarkiassa alemmalla tasolla, sisäisen motivaation tarpeet puolestaan ylempänä. Ulkoiselle motivaatiolle on ominaista, että niistä saadaan vain lyhytaikaista tyydytystä ja siksi palkkioita tulisi saada usein. Yksilön saadessa tyydytystä itse toiminnasta puhutaan siis sisäisestä motivaatiosta. Sisäiset motivaatiotekijät saattavat olla tiedostamattomia ja tunteet vaikuttavat niihin. Sisäiselle motivaatiolle ominaista on myös se, että yksilö voi itse vaikuttaa motivoitumiseensa ja tavoitteiden asetteluun. Silloin kun toiminta itsessään on yksilölle tyydyttävää, on se kestoaltaan pidempää ja ominaisuuksiltaan vahvempaa kuin ulkoinen motivaatio. (Forsell 2014.)



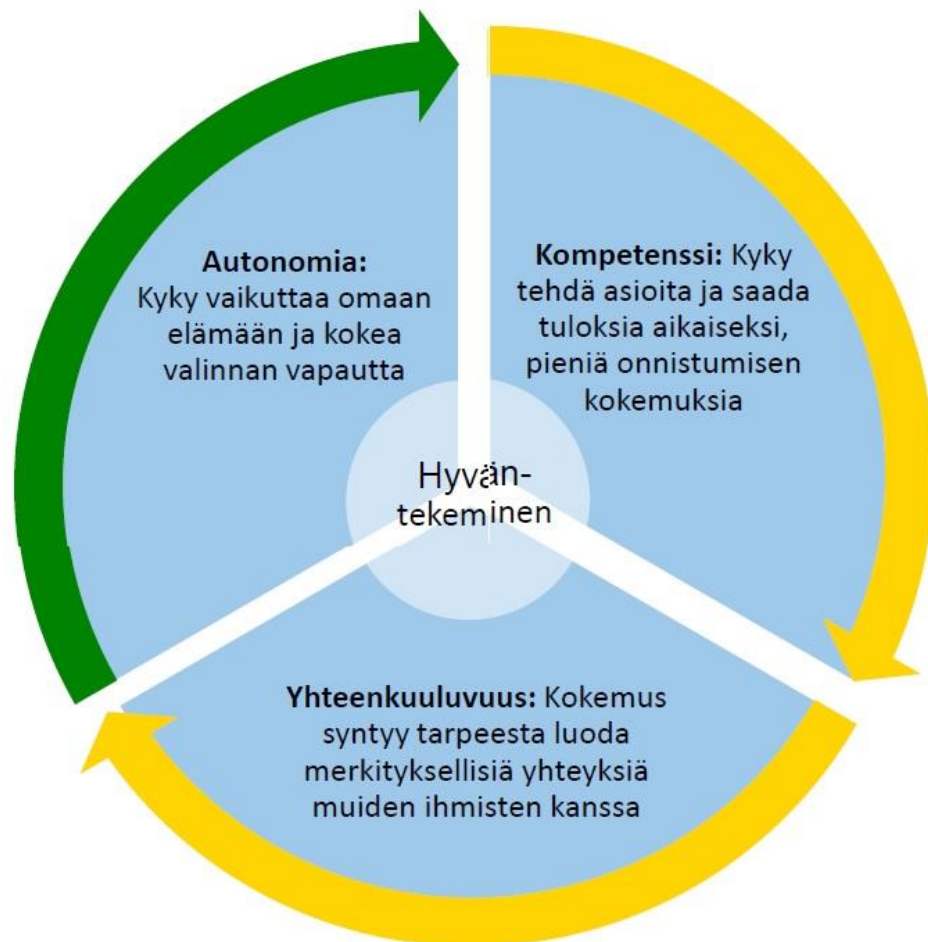
Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkia työelämässä mukaillen Ruohotie & Honka 1999.

Maslow nimitti kolmen ensimmäisen tason tarpeita puutemotiiveiksi ja ylempien tasojen tarpeita kasvutarpeiksi. Myöhemmin Herzberg selvitti motivaatiotekijöitä ja nimitti ulkoisia tekijöitä hygienia-tekijöiksi. Hygienia-tekijöille on ominaista se, että ne itsessään eivät nosta motivaatiota tai paranna hyvää työsuoritusta, mutta niiden puute aiheuttaa tyytymättömyyttä. Tätä teoriaa vasten esimerkiksi palkka yksittäisenä hygienia-tekijänä ei riittävän tason saavutettuaan ole enää motivaatiota lisäävä tekijänä. Työntekijälle liian alhainen palkka kuitenkin aiheuttaa tyytymättömyyttä. Herzbergin mukaan varsinaisia motivaatiotekijöitä työssä ovat itse työhön vaikuttavat seikat, joita ovat työn sisältö, saadut tunnustukset ja mahdollisuus edetä uralla. Decin (1971) mukaan alempien tasojen tyydyttämiseen kuuluvat motivaatiotekijät ovat ulkoisia ja ettei ylempien tasojen tarpeita voi tyydyttää ilman omaa motivoitumista eli sisäistä motivaatiota.

Vuonna 2004 tehdyn Helsingin kauppakorkeakoulun tutkimus erotti myös sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Tuon tutkimuksen mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne, dynaamisuuden ja tapahtumien tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, oivalluksen kautta syntyvä ilo sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat puolestaan raha, edut ja asema. (Hyppänen 2009, 128-131.)

3.2 Itseohjautuvuuden teoria

Itseohjautuva organisaatio pohjaa itseohjautuvuuden teoriaan, joka näkee ihmisen aktiivisena ja ympäristöönsä reagoivana olentona. Tämä on vahvasti poikkeava vanhemmasta behavioristisesta maailmankatsomuksesta, jossa ihminen nähdään ehdollistuvana ja ympäristötekijöiden muovamana kokonaisuutena. Itseohjautuvuusteoriassa ihmisellä kuvataan olevan kolme perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyyks ja yhteisöllisyys. (Martela 2014.)



Kuva 2. Itseohjautuvuus. Mukailten Lauri Järvillehto ja Frank Martela Stadin ammatti- ja aikuisopiston esittelymateriaalissa. (Stadin ammatti- ja aikuisopisto 2020.)

3.2.1 Omaehtoisuus

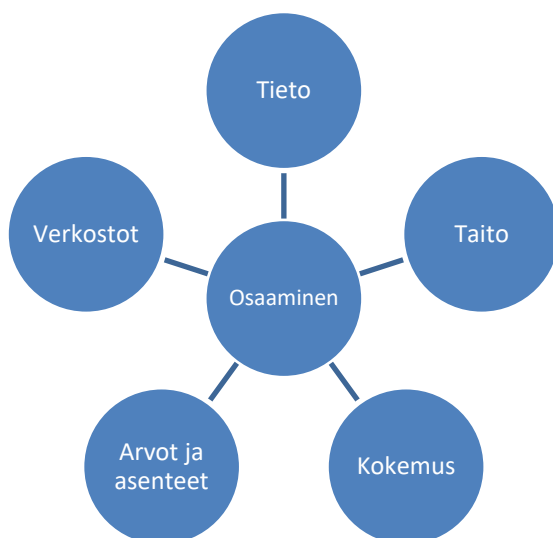
Itseohjautuvan toiminnan ensimmäisenä kulmakivenä tarkastellaan autonomiaa, eli omaehtoisuutta. Omaehtoisuuden toiminnan mukaan ihminen on vapaa päättämään omista tekemisistään itse ja siihen liitetäänkin vapaus

valita ja toimia. Toiminnan ohjaus siis ei tule ulkoa tai pakotettuna, vaan sisältä, henkilön omasta tahdosta, kuten edellä on kuvattu sisäisen motivaation kappaleessa. Omaehtoisesti toimiva ihminen saa iloa tekemisestä tai kokee arvokkaaksi niitä päämääriä, joita hän toiminnallaan voi edistää. Omaehtoisen toiminnan motivaatio on siis sisäistä, eikä ulkoisista kannustimista, saati rangaistuksista. Vapaus valita ja toimia omien valintojensa mukaan on ihmisille äärimmäisen tärkeää, jopa niin, että elämää ilman omaehtoisuutta ei nähdä elämisen arvoisena ja sen puolesta taistellaan kuolemaan saakka. (Martela 2014.) Tutkimuksissa on myös todettu, että ulkopuoliset palkkiot ja arvioinnit voivat johtaa sisäisen motivaation heikentymiseen. Sisäisen motivaation tukemiseksi tulisikin siis edistää ihmisen omaehtoisuutta ja välttää toiminnassa ulkoisia kannustimia. (Suhonen 2014, 7.)

3.2.2 Kyvykkyys

Osaaminen on yksi niistä keskeisistä työntekijän ominaisuuksista, jotka mahdollistavat itseohjautuvan organisaation toiminnan. Se on myös keskeisessä roolissa motivaation ja motivoitumisen kannalta, kuten tässä luvussa myöhemmin kerrotaan. Tarkastellaan ensin sitä, mitä osaaminen on, mitä se tarkoittaa yksilön ja organisaation tasoilla ja kuinka se lopulta vaikuttaa työhyvinvointiin, työn virtaukseen ja tuottavuuteen.

Osaaminen voidaan määritellä sellaiseksi voimavaraksi, joka on yrityksen nykyisten ja tulevien, yksittäisten työntekijöiden ja työntekijäryhmien olemassa olevan sekä potentiaalisten kykyjen summa. CBM-teorian, jonka alkuunpanijoina olivat Hamelin ja Prahaladin artikkelit vuosina 1989-1993, mukaisesti osaaminen on enemmän kuin tärkeä osaa liiketoimintaa, se on sen koko ydin (Lehtonen 2002, 19.). Osaamisen voidaan ajatella rakentuvan sellaisista osista kuin tieto, taito ja kokemus. Tieto on teorioiden ja tutkimusten aikaansaamaa perusteltua tosiasiaa, taito tekemisen kautta kehittyvää ja kokemus vuosien kuluessa karttunutta tiedon ja taidon yhdistämistä. Kokemukseen kuuluu paljon myös niin kutsuttua hiljaista tietoa. Näiden keskiössä ja tuloksena osatekijöistä tulee osaamista. Osaamisen osina voidaan lisäksi nähdä yksilön arvot ja asenteet sekä sosiaalinen verkosto (Forssell 2014.) Kuvassa 3 on esitelty osaamisen kokonaisuutta.



Kuva 3. Osaaminen tiedon, taidon ja kokemusten summana. (Forssell 2014.)

Yksilön osaaminen näkyy käytännön toiminnassa ja sitä on usein vaikea se-
littää. Erityisesti yksilön itse voi olla vaikeaa erottaa sitä osaamista, joka
tekee hänestä hyvän työssään ja tekemisissään. Saattaa jopa olla, että hä-
nen itsensä mielestä erityistä osaamista ei edes tarvita. Jos kuitenkin ko-
henkilö laitettaisiin toiseen tehtävään, hän huomaisi mitä kaikkea osaa-
mista tuon tehtävän tekemisessä tarvitaan. Mikäli yksilö siirretään toiseen
tehtävään, voidaan hänet saattaa näyttämään osaamattomalta. Näin voi-
daan ajatella osaamisen olevan yhteydessä siihen tehtävään, jossa yksilö
toimii. (Forssell 2014.)

Yhdistelemällä edellä mainittuja ominaisuuksia ihminen omaa osaamista,
joka on taustalla hänen onnistuneissa työsuorituksissaan. Tästä voidaan
käyttää esimerkkinä esimiehen osaamista kehityskeskusteluissa. Onnistu-
akseen kehityskeskustelun pitämiseksi esimiehen on ensinnäkin tiedet-
tävä, mitä kehityskeskustelut ovat, mitä ne tarkoittavat ja mikä niiden tar-
koitus on. Hänellä tulee olla taitoa kuunnella työntekijöitä ja esittää heille
avoimia kysymyksiä saadakseen aikaan luontevaa keskustelua. Kokemuk-
sen mukanaan tuoma oppi auttaa esimiestä kehittymään kehityskeskuste-
lujen pitämiseksi ja tuo ne lähemmäksi aitoa tilannetta pois puhtaan teo-
reettisen tiedon äärestä. Pelkän tiedon varassa käydystä kehityskeskuste-
lusta tulee helposti varsin kliininen tilanne vailla luontevaa vuorovaiku-
tusta ja päämäärää. Omien uskomusten ja arvostusten kautta esimies puo-
lestaan tulkitsee työntekijän antamia vastauksia ja luottamuksellinen ilma-
piiri on avain avoimen keskustelun aikaansaamiseksi. Verkostot vaikutta-
vat, sillä niiden kautta esimies saa tietoa työntekijän toiminnasta ja käy-
töksestä muiden välityksellä. (Forssell 2014.)

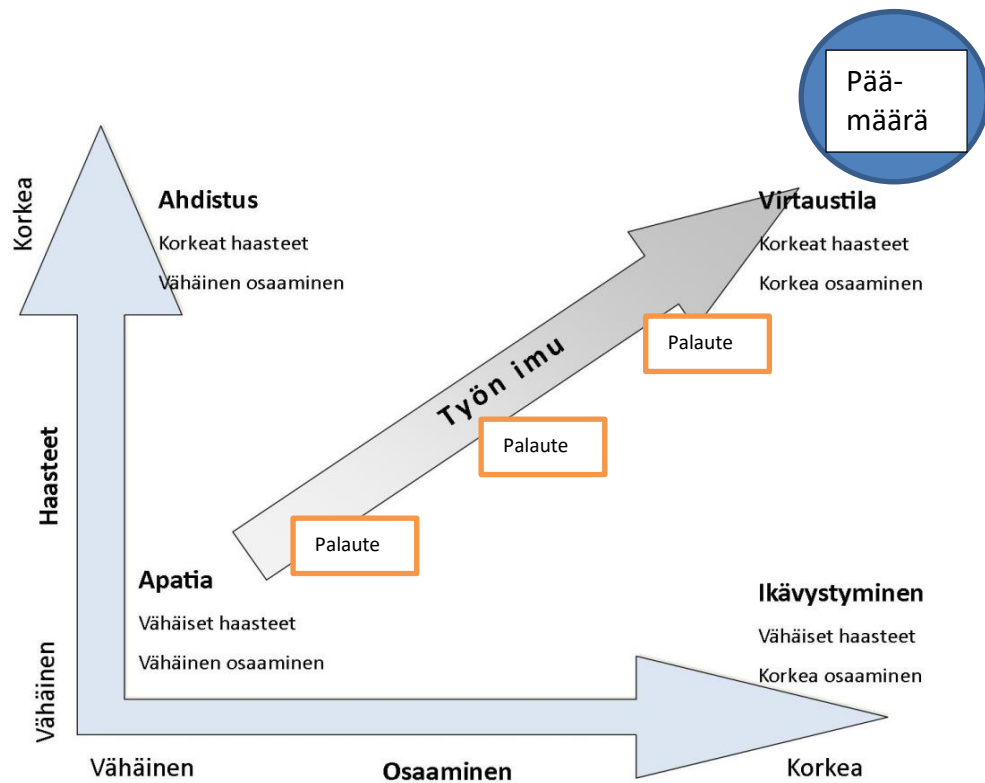
3.2.3 Yhteisöllisyys

Kolmantena motivaation syntyyn vaikuttaa myös ihmisten kokema yhteisöllisyys. Ihminen on luonteeltaan sosiaalinen laumaeläin ja kokee tärkeiksi kytkökset toisiin ihmisiin. Aito, syvälinen kontakti osoittaa ihmisille välittämisen tunnetta ja rakentaa syvällisiä yhteyksiä, joka vahvistaa ihmisten hyvinvointia. Tämä näkyy myös työelämässä; ihmisten parhaat puolet työntekijöinä tulevat esiin turvallisessa, arvostavassa ja lämminhenkisessä yhteisössä. (Martela 2014.) Yhteisöllisyyden tunne kumpuaa vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa, kun ihminen välittää toisista ja kokee hänestä välitettävän. Tämä tunne nostaa ja kantaa ihmistä ja saa hänet tuntemaan itsensä osaksi suurempaa joukkoa, yhteisöä. (Deci & Ryan 2002, 7.)

3.3 Flow

Kun itseohjautuvuuden kulmakivet, omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys kohtaavat sopivassa suhteessa, voi tuloksena olla flow-tila, jossa ihminen on virtauksen tuottavassa tilassa. Erityisesti flow'n edellytykseksi voidaan määrittellä kyky keskittyä, osaamisen ja tehtävien vaatiman osaamisen kohtaaminen, selkeät päämäärät sekä oikea-aikainen ja jatkuva, kannustava palaute. (Martela & Jarenko 2017, 100-105.)

Ihmisen uppoutuessa täydellisesti suoritukseensa puhutaan ns. flow-tilasta (kts. kuva 4). jossa hänen kokemansa haasteet ja niihin tarvittava osaaminen ovat tasapainossa ja jatkuvassa kasvussa. Ihmisen aloittaessa uutta toimintaa on hänen osaamisensa suhteessa tehtävään usein matalaa ja näin tulisi olla myös haasteiden tason. Ihminen kuitenkin oppii koko ajan ja samassa suhteessa tulisi nousta myös tehtävien vaativuustaso. Mikäli ihminen oppii tehtäviä kovin paljon nopeammin kuin haastetaso nousee, on riskinä ihmisen ikävystyminen, tylsistyminen, eikä flow-tilaa näin saavuteta. Päinvastaisessa tilanteessa, haasteiden kasvaessa osaamista nopeammin, on riskinä turhautuminen, kun riittävää osaamista tehtävien tekemiseksi ei saavuteta. Näiden seikkojen ollessa tasapainossa ja tilanteessa, jossa ihmisellä on aina saavutettavaa, päästään optimaaliseen virtaustilaan. (Helakorpi 2006, 48-49.) Lisäksi ihminen kaipaa, kuten edellä on lyhyesti kuvattu, selkeät päämäärät sekä palautetta matkansa varrella (Martela & Jarenko 2017, 101). Virtauskokemuksia voi syntyä ulkoisen tekijän toimesta (positiivinen palaute, kannustus) tai sisäisestä syystä (oivallukset, onnistumiset). Pitkäkestoinen virtaustila syntyy vain sisäsyntyisestä tekijästä ja siksi jatkuva kehittäminen, kehittyminen ja onnistuminen ovat työssä tärkeitä. (Helakorpi 2006, 48-49.)



Kuva 4. Virtaustila, "flow" (mukailien Helakorpi 2006, 49 ja Martela & Jarenko, 2017, 101.)

Flow-tilaan pääsemiseksi ihmisen tulee siis hyvin tuntee ja sisäistää oman työnsä ja tehtävänsä tarkoitus, kyetä määrittelemään niiden tärkeys ja päämäärät ja avaintavoitteet sekä myös olla tietoinen siitä osaamisesta, jota tehtävistä suoriutuminen vaatii. (Sydänmaanlakka 2012, 148-156.)

3.4 Itseohjautuvuuden tasot

Edellä on kuvattu, kuinka itseohjautuvuuteen liitetään siis vahvasti sisäinen motivaatio, ihmisen halu syttyä omakohtaisista ja sisäsyntyisistä tavoitteista ja päämääristä. Itseohjautuvan toiminnan periaatteina nähdään työntekijän vapaus valita ja toimia omista lähtökohdistaan, osaaminen eli kyvykyys toimia omassa tehtävässään tasolla, joka antaa hänelle saavutettavaa motivaation ruokkimiseksi ja samalla turhautumisen välttämiseksi sekä halu ja mahdollisuus kuulua osaksi itseään suurempaa yhteisöä. Lisäksi ihminen kaipaa tiettyjä rajoja turvallisuuden tunteen takaimiseksi sekä päämääriä tavoiteltavaksi ja palautetta kehittyäkseen. Kuinka näitä teemoja ja koviakin vaatimuksia sitten johdetaan työelämässä, jossa kuitenkin organisaation tavoitteet tulee täyttää sen toiminnan turvaamiseksi ja kehittämiseksi?

Itseohjautuvassa organisaatiossa ihmisten tulisi löytää tiensä kohti organisaation tavoitteita ja tuntea ne omikseen. Tavoitteiden, organisaation strategian ja erityisesti vision tulisi olla äärimmäisen kirkkaita henkilöstölle, jotta niitä ymmärretään ja osataan viedä osaksi omaa henkilökohtaista työtä ja päivittäisiä päätöksiä. Yleisesti itseohjautuvassa organisaatiossa ohjauskeinoja on vähemmän kuin perinteisessä organisaatiossa ja ne pitkälti nojaavat vision, strategian ja tavoitteiden selkeyteen. (Hämäläinen 2019.)

Visio kertoo, mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja mitä se tavoittelee. Se on tulevaisuuden tavoitetilä, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että selkeä ja voimakas visio on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Visio voi olla myös epärealistisen tuntuinen ja vaikuttaa jopa mahdottomalta saavuttaa, mutta tällainen sanoiksi puettu tahtotila ajaa yritystä kohti menestystä. Visiossa huomioidaan sekä nykyiset että potentiaaliset tulevaisuuden olosuhteet ja resurssit. Myös politiikassa, taiteissa ja urheilussa menestyneimmillä henkilöillä on ollut vahva visio eli tavoite itsestään ja saavutuksistaan. (Kamensky 2012, 78-79.) Hyvän vision kuuluu olla hyödyksi yrityksen lisäksi jokaiselle työntekijälle. Sen tulisi motivoida työntekijöitä ja saada aikaan turvallisuuden tunnetta, vakautta ja jatkuvuutta. Visio saa työntekijät liikkeelle ja helpottaa yritysjohdon asettamien tavoitteiden saavuttamista. Visiota voidaan olosuhteiden ja tilanteiden muuttuessa myös tarkistaa ja muuttaa. (Beinhauer & Wenzel 2009a.)

Arvot ovat yrityskulttuurin pukemista sanoiksi. Jokaisessa yrityksessä muodostuu omanlaisensa toimintakulttuuri, joka sisältää sekä näkyviä että näkymättömiä ja tiedostamattomia toimintatapoja. Arvojen määrittämisellä tuodaan julkiseen tietoon yrityksen toiminnan perusperiaatteita ja oletuksia. Samalla annetaan henkilöstölle säännöt ja suuntaviivat siitä, kuinka yrityksessä tulee toimia. Perinteisesti arvot on määritelty jo olemassa olevan yrityskulttuurin perusteella, mutta viime vuosina yhä useammin suuryritykset määrittävät tavoitearvot, joiden avulla on tarkoitus ohjata yrityskulttuuria. (Kamensky 2012, 71-74.) Toisinaan arvot ovat myös täysin ehdottomia, joista henkilöstö ei saa poiketa millään tavalla. Se voi joskus aiheuttaa tilapäistä haittaa esimerkiksi kilpailutilanteessa, mutta tämä on tiedostettua ja hyväksyttyä. Historiassa on olemassa myös tapauksia, jolloin arvojen noudattamatta jättäminen on johtanut jopa irtisanomisiin, vaikka arvojen rikkoja on tehnyt yritykselle merkittävää tulosta. (Kamensky 2012, 74-75.)

Jarenko (2018) näkee, että edelleen on yhä paljon työpaikkoja, joissa esimiesten tehtävä on jakaa tehtävät ja työntekijät voivat aamulla ensimmäiseksi jättää omat aivonsa kotiinsa ja passivoitua täysin, vaikka tämä onkin ihmiselle hyvin epätyypillistä käyttäytymistä. Tällaisessa toiminnassa kehitysmuutos koetaan negatiivisena ja sellaista käyttäytymistä jopa pelätään rangaistuksen pelossa. Kehittämisen ja kehittymisen koetaan olevan erillinen toiminto, jota harjoittavat siihen erikseen nimetyt henkilöt

eikä se kuulu arjen toimintaan lainkaan. Tämä ohjaa toimintaa siihen, että tehdään vain se mikä on pakko tehdä. Pidemmällä aikavälillä tämä johtaa turhautumiseen ja passiivisuuteen, joka edelleen johtaa valvonnan ja kontrollin lisääntymiseen ja näin varmistaa passivoitumisen negatiivisen kierteen. Itseohjautuvan toiminnan aikaansaamiseksi tämä kierre tulisi katkaista ja luoda ympäristö, jossa ihmiset tuntevat itsensä arvostetuiksi ja haluavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

Kun lähdetään etenemään tästä hyvin passivoituneesta tilasta kohti itseohjautuvuutta, tulee ensimmäisenä vahvistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Voi olla, että esimies edelleen kertoo mitä organisaatiossa tulee tehdä, mutta sitä yhä laajemmin tehdään yhteisen määrittelyn kautta ja strategian jalkautusta tehdään yhdessä. Matkan jatkuessa itse työn sisältöä kehitetään yhteistyössä ja työn kehittäminen mielletään työntekemisen keskeiseksi osaksi, ei erilliseksi toiminnoksi. (Jarenko 2018.)

Kun tästä pisteestä päästään eteenpäin, on esimiesten vuoro luovuttaa valtaansa ja aktiivisuuttaan työntekijöille. Tiimeistä tulee lähtökohtaisesti aktiivisia toimijoita ja esimiehet toimivat valmentavalla otteella, tukien ja auttaen työntekijöitä, kysyen kysymyksiä vastausten antamisen sijaan. Tässä itseohjautumisen vaiheessa esimiesten rooli ei missään tapauksessa ole vähentynyt, se pikemminkin korostuu. Vastausten antaminen on nopeaa ja tehokasta, kysymysten kysyminen sen sijaan vaatii aikaa ja osaamista, kun esimiehen antamien nopeiden vastausten tilalla tuleekin fasilitoida tiimien toimintaa, jotta he itse löytävät oikeat vastaukset. Tämä vaatii esimieheltä aivan toisenlaista osaamista ja erityisesti kärsivällisyyttä, sillä työntekijät todennäköisesti itseohjautuvat eri tahdissa ja eri tavoin. On vaikeaa myös esimiehenä toimia toisin, mikäli oma osaaminen johtamistyöstä nojaa vahvasti perinteiseen johtamistapaan. Esimies voi tuntea myös pelkoa oman asemansa vuoksi, jos toiminta tähtää vahvasti siihen, että työntekijöitä ja tiimejä opetetaan toimimaan ilman esimiestä. Esimiehen mieleen voi hiipiä kysymys, mihin häntä enää tarvitaan, jos tiimit tulevat toimeen ilmankin. Omia uskomuksia ja omaa asemaa voi olla vaikeaa tarkastella tässä yhtälössä. Kyseessä ei kuitenkaan välttämättä ole esimiesten poistaminen, vaan esimiestyön näkeminen ja järjestäminen toisin, esimerkiksi tarjoamalla esimiespalveluita tiimien käyttöön perinteisen ylhäältä johdetun esimiesmallin tilalla. (Jarenko 2018.)

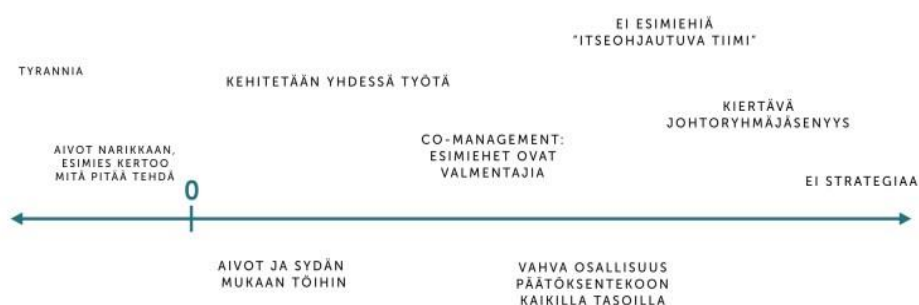
Janalla eteenpäin kulkiessa päästäänkin tilanteeseen, jossa tiimit eivät enää varsinaisesti tarvitse omia esimiehiä heidän perinteisessä roolissaan. Tiimit organisoivat työnsä itse ja myös palautteen antaminen toimii tiimin sisällä, ei pelkästään enää sen ulkopuolelta saatavana palautteena. Mahdolliset kehityskeskustelut ja tavoiteasetannat tapahtuvat tiimin sisällä, luonnollisesti organisaation tavoitteet huomioiden. Vanhastaan esimiesten toimesta annettu tavoiteasetanta, tarvittava ulkopuolinen apu kehittymiseen ja hallinnollinen esimiestyö voidaan hankkia keskitetyltä työn tukea tarjoavalta tiimiltä. Osaamista voidaan kehittää työnkierron avulla,

jotta kaikki tiimin jäsenet saavat kuvaa siitä, mitä vaikka johtoryhmissä tapahtuu. (Jarenko 2018.)

Mikäli tästä tilanteesta halutaan vielä lisätä itseohjautuvuutta, tulee vapauttaa myös organisaatorakennetta. Organisaatio ei enää rakennukaan hierarkkisesti tai edes pysyvästi, vaan työntekijät ovat vapaita organisoitumaan itse organisaation sisällä, luomaan moniammatillisia tiimejä ja projektiryhmiä, perustamaan kerhoja eri asioista kiinnostuneille ja kehittämään työtä omista lähtökohdistaan, kiinnostuksenkohteistaan ja vahvuuksistaan käsin. Tätä työtä ei myöskään olisi tarpeen hyväksyttää missään, vaan ihmisillä todella olisi täysi vapaus organisoitua siten kuin he itse parhaaksi tunsivat ja myös käyttää työaikansa niihin asioihin, jotka he itse tuntevat tärkeänä ja tuloksellisena. Rajatonta tällainenkaan toiminta ei olisi, vaan edelleen organisaatio määrittäisi ne pelisäännöt, joiden sisällä voidaan toimia. Rajat olisivat kuitenkin väljät. (Jarenko 2018.)

Kaikista väljin muoto itseohjautuvuudesta olisi täydellinen strategian puuttuminen. Tällöin yrityksen missio ja visio määrittäisivät työn tavoitteet, mutta keinot niiden tavoittamiseen olisivat yksinomaan työntekijöiden käsissä. (Jarenko 2018.) Tässä muodossa voidaan puhua itseorganisoitumisesta. Tavoitteet voivat olla myös ylimalkaisia. Työntekijöiden tehtäväksi jää määritellä koko olemassaolon ja toiminnan ketju: mitä pitäisi tehdä, miten se tulisi tehdä ja myös miksi työtä ylipäätään tehdään. Liikkumatilaa on teoriassa rajattomasti, vaikka todellisuudessa toimiala todennäköisesti luo jonkinlaiset raamit tekemiselle. (Ahleskog 2018.) Itseohjautuvan organisaation eri tasoja jana muodossa on esitelty kuvassa viisi.

Tavoitteena itseohjautuvalla toiminnalla on antaa ihmisille enemmän liikkumatilaa, vähentää raportointia ja näin tehostaa työtä sekä luoda ketterämpi ja innovatiivisempi organisaatio. (Jarenko 2018.) Näin luotu itseohjautuva organisaatio kykenee mukautumaan uusiin haasteisiin nopeasti ja liikkumaan toimintaympäristössään joustavasti. (Ahleskog 2018.)



Kuva 5. Itseohjautuvuuden jana (Jarenko 2018.)

Itseohjautuvan organisaation yksi merkittävä tunnusmerkki on kiinnostuksen ja mittaamisen muutos työn teon tavoista ja sisällöstä työssä saavutettuihin tuloksiin. Itseohjautuvuudelle on tunnusomaista, että toimintatapoihin ei niinkään kiinnitetä huomiota, mutta työn tekemiselle tulee kuitenkin asettaa mittareita. Kun työn tekemisen tapaa ei kannata mitata, on selkeää, että mitattava asia on ensisijaisesti työn tekemisellä saavuttava tulos, ja erityisesti se, mitä arvoa työn tulokset asiakkaiden näkökulmasta tuottaa. Itseohjautuvan toiminnan johtaminen vaikuttaa siis viedän johtamista yhä enemmän valmentamisen suuntaan. Valmentava johtaminen vaatii luottamusta ja esimerkin näyttämistä, mutta ennen kaikkea mahdollisuuksien luomista. Esimiehiltä vaaditaan osaamista viedä työntekijöitä ja tiimejä oikeaan suuntaan vaikuttamalla ihmiseen heidän omista lähtökohdistaan ja siten nuo lähtökohdat organisaation tavoitteisiin. Johtaminen ei siis ole itseohjautuvan toiminnan myötä minnekään katoamassa eikä siitä ole tulossa edes helpompaa, vaan päinvastoin yhä henkilökohtaisempaa, monimutkaisempaa ja haastavampaa. (Hämäläinen 2019.)

4 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Stadin ammatti- ja aikuisopiston toimintavaksi on haluttu tuoda itseohjautuvan organisaation malli, jonka mahdollistavia kulmakiviä edellisessä luvussa on tuotu esiin. Tähän suuntaan kasvavaa organisaatiota on haluttu johtaa valmentavalla otteella. Mitkä ovat valmentavan johtamisen tunnusmerkkejä? Minkälaiseen toimintaan valmentavalla johtajuudella pyritään ja mikä sen mahdollistaa? Millaista osaamista valmentava johtaminen vaatii? Näihin kysymyksiin etsin vastauksia tässä luvussa.

Julkisessa toimintaympäristössä työlle asetetut vaatimukset ovat monipuolistuneet ja samalla talouden tilanne on heikentynyt, joka luo julkiselle organisaatioiden johtamiselle erityisiä haasteita, kun samanaikaisesti toiminnan tulee olla tuottavaa ja asiakkaan kokeman laadun korkea. Tämä muutos vaatii julkisen sektorin johtamisen muuttumista ja sellaista johtamiskulttuuria, jossa saadaan aikaan uutta ajattelua sekä luovuutta. Tulee siis muuttaa tavoitteiden asetantaa sekä henkilöstön palkitsemista tavoitteiden saavuttamisessa. Julkisessa johtamisessa ei myöskään voida palvella vain yksittäisiä asiakkaita tarpeissa vaan käytetään julkista valtaa ja pyritään tuottamaan julkista arvoa ja ratkaisu pitkällä aikavälillä. Julkiselle johtamiselle on leimallista, että sillä on poliittinen ohjaus, lain ja asetusten asettamat raamit sekä hyvän hallinnon periaatteet ja virkavastuu. Nämä seikat tekevät julkisesta johtamisesta periaatteeltaan erilaista yksityisen organisaation johtamiseen verrattuna. (Ahonen, Husman, Ikonen 2015, 82-83.)

4.1 Hyvän johtamisen kriteereistä

Hyvälle johtamiselle voidaan asettaa kriteereitä, joita organisaatiot voivat hyödyntää johtamisen kehittämistyössä. Hyvän johtamisen kriteereissä organisaatio ja sen johtaminen nähdään uudistuvana, kehittyvänä, oppivaisena ja joustavana järjestelmänä. Entisen tehostamisen sijaan haetaan uuden luomista ja uudella tavalla toimimista sekä yhdessä tekemistä. Tavoitteena on, että hyvä johtaminen parantaa paitsi organisaation tuloksellisuutta, myös työntekijöiden työhyvinvointia. Kriteereiden mukaan työntekijät nähdään keskeisenä resurssina ja merkittävänä uudistumisen voimavarana ja toiminnalle onkin ominaista toimijoiden keskinäinen luottamus. (Ahonen ym. 2015, 84-85.)

Hyvän johtamisen kriteerit nähdään sen mukaan viitenä kohtana, joita ovat luottamus ja arvostus, joka mahdollistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työyhteisön, yhteistyö ja verkostot, joilla päästään asiakaslähtöisiin palveluihin, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. (Ahonen ym. 2015, 86.)

Luottamus ja arvostusta edistävä toiminta vaativat sitä, että kaikki organisaation toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Tällaisessa mallissa tavoitteet ovat yhteisiä eivätkä niinkään yläpuolelta annettuja. Tieto on kaikkien saatavissa. Vastuiden pariksi jaetaan riittävässä suhteessa valtaa ja toiminta perustuu vahvaan eettiseen pohjaan. Keskustelukulttuuri on avointa eikä kenenkään tarvitse tuntea oloaan turvattomaksi tuodessaan esille omia näkemyksiään. Työntekijät kokevat organisaatiossa oikeudenmukaisuutta ja arvostusta jokaista kohtaan. (Ahonen ym. 2015, 87-90.)

Yhteistyön ja verkostojen johtamisessa toiminnan tuloksellisuutta tavoitellaan yhteistyössä johdon, henkilöstön ja palvelujen käyttäjien kanssa. Toisiaan tukevaan, rakentavaan yhteistyöhön tähtäävää toimintaa arvostetaan ja toimintatavat sovitaan yhdessä ja niihin sitoudutaan. Toiminta sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa on tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista. Poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden asettamat vaatimukset johtamiselle on tiedostettu. (Ahonen ym. 2015, 87-90.)

Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen perustuu ajatukselle, jossa henkilöstön monimuotoisuus nähdään ensisijaisesti voimavarana. Johtamisessa tunnistetaan ja otetaan käyttöön erilainen osaaminen, kokemus ja taustat. Johtaminen takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun. Työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista johdetaan ennakoivasti ja työn tekeminen on mahdollista joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa. (Ahonen ym. 2015, 87-90.)

Osaamisen ja kehittymisen johtaminen takaavat myös tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ennakkoinnin. Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja johdettua ja tehtävät ja työnjako tukevat jatkuvaa ja ketterää oppimista. Työstä saadaan jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen ovat jokaisen työntekijän vastuulla. (Ahonen ym. 2015, 87-90.)

Uudistumisen ja osallisuuden johtamisen osalla henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset otetaan käyttöön uudistumisessa. Palvelun käyttäjien asiantuntemus ja kokemus hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Johto ja esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja. Johto koordinoi uudistuksen toteutuksen ja huolehtii sen levittämisestä. Uudistusten vaikutusten arvioinnissa seurataan myös henkilöstön hyvinvointia. (Ahonen ym. 2015, 87-90.)

Tulevaisuuden työssä pyritään luomaan kulttuuria, joka korostaa yhteisöllisyyttä ja tuen antamista. Johtamisen merkitys vähenee samalla kun ihmisten omatoimisuus ja itse itsensä johtaminen lisääntyvät. Nämä johtuvat teknologian muutoksista sekä työn sisältöjen muutoksesta. Kun työ on haastavaa, ei sille voida antaa enää ulkopuolista johtajaa vaan asiantuntijan tulee itse johtaa omaa työtä. Tarvitaan siis yhä enemmän jaettua johtamista ja esimiehen tärkein tehtävä on entistä enemmän keskustella ja

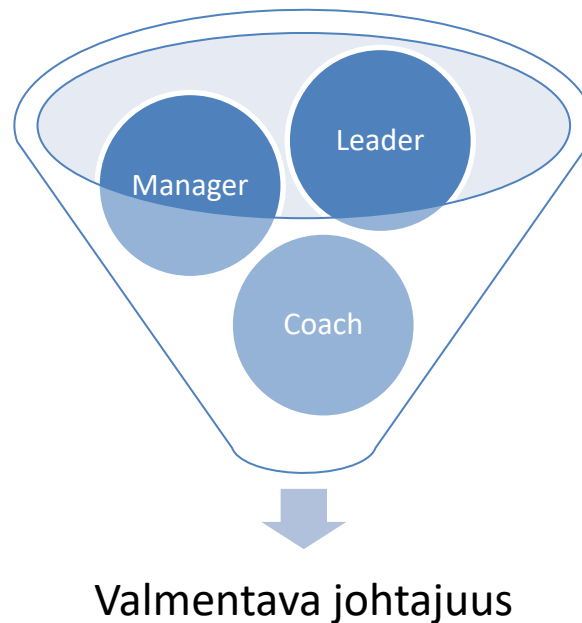
kannustaa ja ennemminkin kysyä kysymyksiä kuin antaa vastauksia. Miellenkiintoisen paradoksaalisuuden aiheuttaa se, että esimiesten pitäisi yhtä aikaa kyetä johtamaan niin, että työntekijöiden yksilöllisyys huomioidaan unohtamatta kuitenkaan yhteisöä johon tukeutua. Organisaatioissa tarvitaan niin luovuutta, johtamista kuin yhteistyötaitojakin. Tulevaisuuden työntekijät ovatkin itsenäisiä ja luovia ajattelijoita jotka saattavat olla omaperäisiä, mutta silti pitkällä aikajänteellä ajattelevia, yhteisöllisiä yksilöitä. (Ahonen ym. 2015, 248-249.)

4.2 Mitä on valmentava johtaminen

Valmentavalle johtamiselle voidaan etsiä erilaisia kuvauksia. Ristikangas & Ristikangas kuvaavat sitä seuraavasti:

”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista toimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” (Ristikangas & Ristikangas 2017, 43).

Valmentavan esimiehen tehtävänä on johtaa joukkoaan kohti yhteisiä tavoitteita hyödyntäen heidän osaamistaan ja yhteistyötä. Perinteisesti ajatellaan, että esimiehen tehtävät jakaantuvat tämän aikaansaamiseksi managerin ja leaderin, asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tehtäviin. Valmentavan johtamisen periaatteiden mukaan astuu myös coachin, valmentajan rooli. Näissä rooleissa esimies vuorottelee tehtävän tarpeen mukaan ja tilanteesta riippuen. Managerin roolissa korostuvat asioiden hoitaminen ja tehtävät muodostuvat esimerkiksi erilaisista työsuhteasioista, kuten palkoista, lomista ja päätöksistä. Esimies huolehtii, että ihmiset tekevät oikeita asioita oikein. Leaderin roolissa esimies näyttää suuntaa ja varmistaa, että tiimi toimii organisaation mission ja vision mukaisesti itse esimerkkiä näyttäen. Esimies asettaa tavoitteita ja rajoja ja huolehtii, että niitä seurataan. Coachin roolissa esimies puolestaan sparraa työntekijöitä näihin tavoitteisiin päästäkseen. Hän varmistaa omalla työllään, että tiimin jokaisen jäsenen osaaminen on tehokkaassa käytössä ja koko työyhteisö pystyy hyötymään siitä. Roolissa on tärkeää osoittaa kiinnostusta ja kuunnella, kysyä ja olla läsnä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-27.) Valmentavan johtajuuden eri roolien sekoittumista havainnollisesta kuvassa kuusi.



Kuva 6. Valmentavan esimiehen roolit (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26.)

Roolien sekoituessa on tuloksena valmentavaa johtamista ja erilaisissa johtamistehtävissä eri roolit painottuvat eri tavoin. Erilaiset roolit pitävät sisällään erilaisia tehtäviä, joita voidaan listata seuraavalla tavalla, kuten Ristikangas & Ristikangas (2017, 38-40) kirjassaan Valmentava johtajuus kuvaavat.

Managerin roolissa esimies toiminnallaan toteuttaa yrityksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa sekä rakentaa visiota yhdessä kollegojensa kanssa. Esimiehen tehtävänä on tehdä päätökset, suunnitella ja ohjata työtä sekä delegoida tehtäviä. Hän hoitaa rekrytointin ja varmistaa, että tiimillä on riittävästi resursseja tehtävien suorittamiseksi. Esimies vastaa työsuhdeasioista ja –sopimuksista ja perehdyttää uudet työntekijät sekä irtisanoo tarvittaessa. Esimies hoitaa työsuhteiden hallinnollisia tehtäviä ja päättää lomista, palkoista ja palkkioista ja osallistuu henkilöstöhallinnon tehtäviin, joita ovat muun muassa työterveyshuolto, työsuhdeasunnot, työpaikkaruokailu ja virkistystoiminta. Hän budjetoi ja seuraa kertyviä kustannuksia vastaten lopulta tuloksen tekemisestä ja raportoinnista omille esimiehilleen tai organisaation johdolle ja omistajille. Managerin roolissa esimies pitää palavereja ja käy henkilöstönsä kanssa kehityskeskustelut sekä johtaa osaamista, huolehtii työympäristön viihtyisyydestä ja turvallisuudesta. Hän kehittää prosesseja, tarkkailee ja varmistaa työn ja tulosten laadun, jakaa työt tasaisesti ja oikeudenmukaisesti, valvoo annettujen tehtävien suorittamista ja seuraa mittareiden avulla tavoitteiden toteutumista kehittäen toimintaa jatkuvasti. Hän on vastuussa työsuojelusta ja viime kädessä varmistaa sen, että työntekijät voivat työskennellä kunnollisilla välineillä. Ristikangas & Ristikangas (2017, 38-40)

Leaderin roolissa esimies toimii esimerkkinä ja näyttää henkilöstölle suuntaa, hahmottaa kokonaisuuksia ja punnitsee erilaisia vaihtoehtoja toiminnan taustalla. Hän viestii henkilöstölle ja jakaa tietoa, keskustelee ja pohtii sekä tukee yksilöiden ja tiimien kehittymistä. Esimies osallistuu johdettaviensa arkeen, sitouttaa ja osallistaa henkilöstöä toimintaan, edistää hyvää työilmapiiriä, antaa palautetta, motivoi ja kannustaa sekä tarvittaessa toimii sielunhoitajana ja säilönä, johon työntekijät voivat kaataa pahaa oloaan ja työpaikan haasteita. Valvonnan sijaan esimies tarkkailee työyhteisöä ja rakentaa yhteistyösuhteita, asettaa rajoja ja puuttuu tarvittaessa epäkohtiin ja ratkaisee ongelmatilanteita. Leaderin roolissa esimiehen tulee uskaltaa ottaa vaikeitakin asioita puheeksi ja sovittaa työntekijöiden välisiä konflikteja. Tässä roolissa esimies asettaa tavoitteet yhdessä johdettaviensa kanssa, arvostaa työntekijöitä ja välittää heistä ja kykenee hyödyntämään yksilöiden erilaisia vahvuuksia. Hän suunnittelee tulevaa, verkostoituu, kunnioittaa monimuotoisuutta ja kykenee sekä antamaan että vastaanottamaan palautetta. Esimies on työntekijöille läsnä ja tavoitettavissa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38-40.)

Coachin roolissa esimies oivalluttaa ja kysyy kysymyksiä vastausten antamisen sijaan. Kuten leaderin roolissa, myös coachina toimiessaan esimies on läsnä henkilöstölleen ja kuuntelee heitä sekä asettaa tavoitteet yhdessä heidän kanssaan. Hän toiminnallaan tukee menestymistä ja mahdollistaa päämäärien saavuttamista. Coach on onnellinen toisten menestymisestä ja hänen tehtävänä onkin kasvattaa tähtiä. Hän sitouttaa henkilöstöä yksilöllisesti keskittyen heidän vahvuuksiinsa, valmentaa, innostaa ja kannustaa, ihmettelee, haastelee ilmapiiriä ja kokeilee rohkeasti. Coachin roolissa esimies seuraa ryhmän toimintaa ja ryhmäyttää, vahvistaa vastuunottoa ja rohkaisee ja tukee henkilöstöä johtamaan itseään. Hän näkee potentiaalin ja osoittaa kiinnostusta työntekijöitään kohtaan, aidosti uskoo toisiin, vaikka he eivät itse uskoisikaan. Hän haastaa ja kyseenalaistaa, sparraa ja tsemppaa ja näin tukee yksilöitä, tiimejä ja koko organisaatiota saavuttamaan ja ylittämään tavoitteensa. Coach uskaltaa myöntää omat virheensä ja pyytää tukea ja apua. Hän huolehtii itsestään ja hyvinvoinnistaan ja on riittävän rohkea myöntämään tietämättömyytensä ja osaa asettaa itselleen kehittymistavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38-40.) Managerin, Leaderin ja Coachin rooleja on kuvattu tiivistetysti taulukossa 1.

Esimiehen erilaiset roolit	
Manager	Managerin roolissa esimies huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta sekä lakisääteisten velvollisuuksiensa hoitamisesta.
Leader	Leaderin roolissa esimies osoittaa organisaation suunnan ja varmistaa, että ihmiset kulkevat yhteiseen suuntaan.
Coach	Coachin roolissa esimies sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa ja löytämään persoonallisen äänensä.

Taulukko 1. Esimiehen erilaiset roolit. Mukailten Ristikangas & Ristikangas (2017, 38-40.)

Valmentava johtajuus koostuu viidestä eri osa-alueesta:

1. Tavasta suhtautua toisiin
2. Johtamisen keinoista
3. Ryhmäkeskeisyydestä
4. Oletus, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille
5. Luottamuksen tärkeydestä.

(Ristikangas & Ristikangas 2017, 43.)

Valmentava esimiesote perustuu erityisesti vahvuuksille, joita voidaan nähdä kolmella eri tasolla. Esimies voi nähdä omat vahvuutensa, omien alaistensa vahvuuksia sekä johtamansa tiimin vahvuuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 33.) Esimiehen tapa nähdä ihmisten vahvuuksia perustuu potentiaalın havaitsemiseen ja sen havaitseminen on pitkälti tietoinen valinta. Esimies voi valita näkeekö hän työntekijässä laiskan, ärsyttävän, huonon tai tyhmän henkilön vai näkeekö hän työntekijässä positiivisen potentiaalın, jolla on monia vahvuuksia; hän on pätevä ja häntä arvostetaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 36-37.) Myönteinen ja ihmisiä arvostava positiivinen toimintatapa on eri tutkimuksissa toistuvasti todettu myös tuottavan parempia tuloksia, kuin syyllistävä ja kriittinen tapa. Kun vielä on tiedossa se, että hankkeissa usein epäonnistutaan, voidaan positiivisella kannustamisella päästä pitkälle ja luoda uskoa onnistumiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, 188.)

Vahvuuksien rakentamisessa epäonnistuminen nähdään positiivisena ja hyvänä asiana, josta voidaan oppia. Tällöin tulee muuttaa näkökulmaa siitä

mitä epäonnistuminen tarkoittaa; onko se keino oppia vai pelätäänkö epäonnistua niin paljon, että ei koskaan edes yritä onnistua. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 38-39.)

4.3 Hyvinvoinnin vaikutus organisaation tuottavuuteen

Osaaminen, sen kehittäminen ja ylläpitäminen, voidaan mieltää yhdeksi henkilöstötuottavuuden osa-alueeksi yhdessä työkyvyn ja motivaation kanssa. Nämä yhdessä muodostavat henkilöstötuottavuusindeksin (HTI). Työkyky luo työtehtävän mukaisen perustan työn tekemiselle ja se tuleeikin määritellä tehtävän mukaisesti. Osaamisen pohjana on työn taustaksi hankittu koulutus, täydennyskoulutus sekä kokemus. Osaamiselle ominaista on työkyvyn tapaan kohdentuminen tiettyyn tehtävään sekä tarve sen nopeallekin muutokselle. Motivoituneen työntekijän voidaan katsoa tekevän työnsä paremmin ja tehokkaammin. Hän myös sitoutuu työnantajansa vahvasti. (Aura, Ahonen, Hussi 2015, 5-6.)

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera käyttää henkilöstötuottavuusarvon laskemiseksi seuraavaa kaavaa: henkilöstötuottavuusarvo lasketaan käyttökateen ja henkilöstökulujen summana prosentteina henkilöstökuluista. Mallia voidaan käyttää julkisten tilinpäätöstietojen avulla, mutta myös yrityksen sisällä organisaation eri osien henkilöstötuottavuusarvon laskemiseen. Tyypillisesti henkilöstötuottavuusarvo on 110-200%, eri toimialoilla, jopa 800-1400%. Mikäli luku on alle 100%, on yrityksen toiminta tappiollista. (Aura ym. 2015, 11-12.)

Henkilöstötuottavuusindeksi vaikuttaa merkittävästi henkilöstötuottavuusarvon vaihteluun. Rakennusallalla tehdyssä tutkimuksessa HTI vaikutti henkilöstötuottavuusarvoon 31%. Henkilöstötuottavuusindeksiin vaikuttamalla voidaan siis merkittävästi vaikuttaa henkilöstötuottavuusarvoon. Taulukossa 2 kuvataan näiden arvojen välistä korrelaatiota ja vaikutusta yritysten käyttökatteisiin euroina ja prosentteina.

Henkilöstötuottavuusindeksi, HTI	Henkilöstötuottavuusarvo, HTA	Käyttökate	Käyttökate €
Heikko	112	3,0%	329 000
Keskitaso	123	5,3%	579 000
Hyvä	141	9,1%	989 000

Taulukko 2. (Aura ym. 2015, 12-13.)

Tämän tutkimuksen mukaan siis henkilöstötuottavuusindeksillä, eli henkilöstön työkyvyn, osaamisen ja motivaation tulolla, on suora merkitys yrityksen henkilöstötuottavuuteen ja lopulta liiketaloudelliseen tulokseen. Tutkimuksessa on jopa esitetty, että 10 % kasvu henkilöstötuottavuusindeksiin nostaa henkilöstötuottavuusarvoa 8 %-yksikköä, joka esimerkissä tarkoitti yli 3000 euron lisäystä yksittäisen työntekijän tuottavuuteen. (Aura ym 2015, 15.) Voitaneen siis hyvinkin sanoa, että henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, yhdistetty työn imuun ja motivoitumiseen, on yritykselle merkittävä ja kannattava investointi.

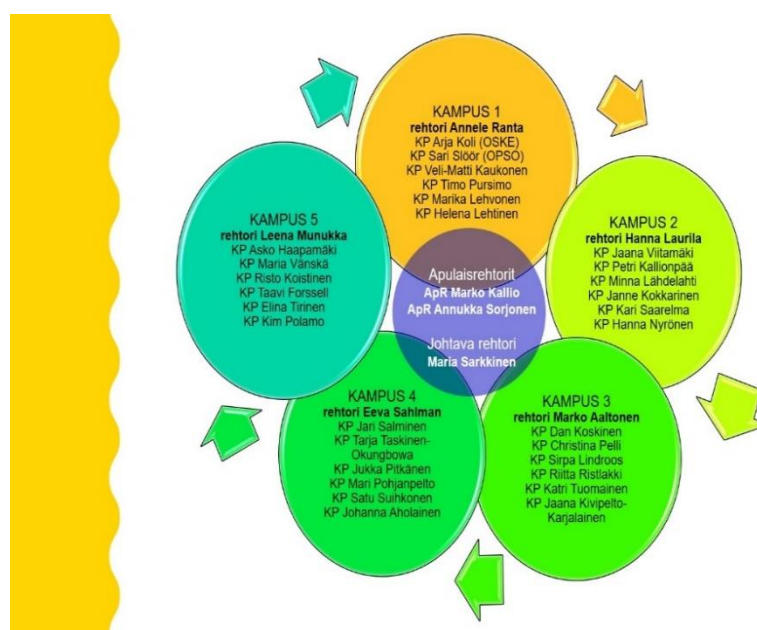
Yritysten toiminta on jatkuvassa muutoksessa ja voidaankin sanoa, että ainoa pysyvä asia on muutos. Muutokset perustuvat uudelle tiedolle, joka kehittyy nopeasti. Muutoksien aikaansaaminen organisaatioissa on kuitenkin hidasta, sillä henkilöstön tulee sitoutua uusiin asioihin ne oppiakseen. Yksilön päivittäin tekemien valintojen helpottamiseksi hän tarvitsee tietoa yrityksen visioista, arvoista, strategioista, prosesseista, tavoitteista ja taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi hän tarvitsee tietoa työtovereiden osaamisesta, voimavaroista, työtehtävistä ja osaamisesta sekä työkaluja toiminnan ja tulosten arvioimiseksi. Näin osaamista voidaan myös ennakoita, kun osaamisen tulevaa tilaa analysoidaan. (Aaltonen & Wilenius 2002, 167.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Toimeksiantaja

Stadin ammatti- ja aikuisopisto on ammatillinen oppilaitos, joka järjestää niin tutkintoon johtavaa kuin johtamatontakin koulutusta niin aikuisväestölle kuin nuorillekin. Virallisesti koulutuksen järjestäjänä toimii Helsingin kaupunki ja Stadin ammatti- ja aikuisopisto järjestää koulutusta Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla (KASKO) Lukio, ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö- osaston sisällä. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla on neljä palvelukokonaisuutta, jotka ovat varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö sekä ruotsinkieliset palvelut. Lisäksi toimialaan sisältyy toimialan hallinto. (Helsingin kaupunki, 2018.)

Stadin ammatti- ja aikuisopiston kokonaisuutta johtaa yksikön päällikkö eli johtava rehtori. Opisto on jakaantunut viiteen kampukseen, joiden johdossa toimivat rehtorit ja heidän johtamansa koulutuspäälliköt, jotka vastaavat omien vastuualueidensa käytännön johtamisesta. Palvelukokonaisuuksia johtavat matriisissa kaksi apulaisrehtoria. Toimialallaan Stadin ammatti- ja aikuisopisto on selkeästi Suomen suurin toimija työllistäen noin 1000 työntekijää. Opiskelijoita Stadin ammatti- ja aikuisopistossa on vuosittain noin 17 000, toimipisteitä 17 ja vuosittainen budjetti noin 200 miljoonaa euroa. Koulutuksen järjestämisluvan mukainen opiskelijatyövuosimäärä on noin 9500. (Stadin ammatti- ja aikuisopisto, 2018.) Stadin ammatti- ja aikuisopiston organisaatiota on esitetty kuvassa seitsemän.

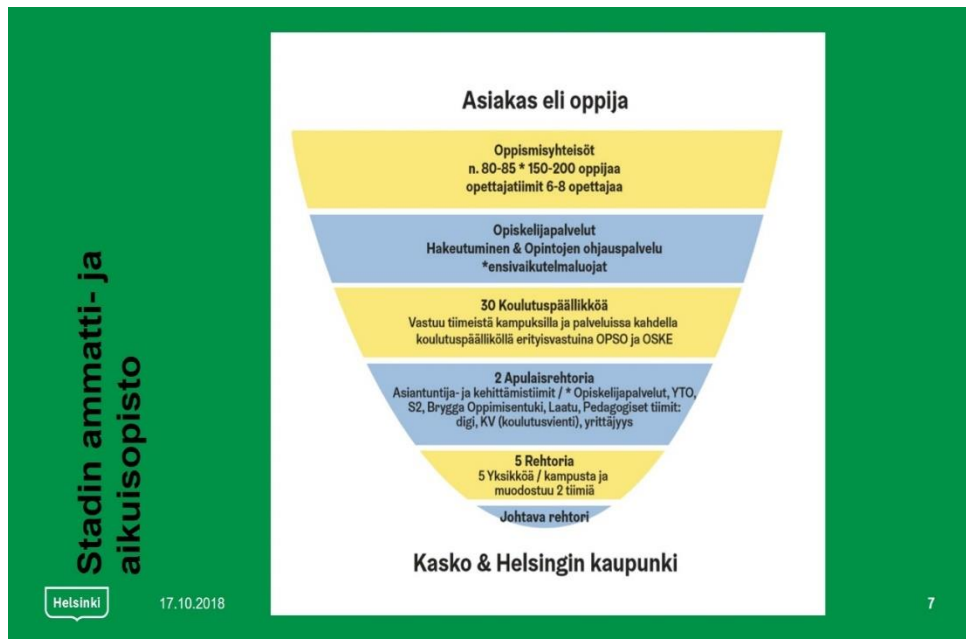


Kuva 7. Stadin ammatti- ja aikuisopiston organisaatio. (Stadin ammatti- ja aikuisopisto, 2018.)

5.2 Stadin AO:n toimintajärjestelmäkuvaus

Johtamistavaltaan Stadin ammatti- ja aikuisopisto toimii itseohjautuvan organisaatiomallin käänteisen pyramidin mukaisesti. Frank Martela ja Karoliina Jarenko esittävät kirjassaan *Draivi*, kuinka uuden ajan johtajat eivät ole itseään korostavia käskyttäjiä, vaan työntekijöiden palvelijoita ja edellytysten luoja. Johtajat eivät siis ole perinteisen hierarkisen pyramidin huipulla, vaan leveälle huipulle asetetaan työnsä asiantuntijat, työntekijät. Johtajat ovat pyramidin pohjalla ja luovat työlle onnistumisen mahdollisuudet: oikeat tiedot ja välineet, oikeansuuntaiset tavoitteet ja eväät toimivaan yhteistyöhön. Näiden antamisen jälkeen on johtajien osattava luottaa ja astua sivuun. (Martela & Jarenko 2017, 94.)

Stadin ammatti- ja aikuisopistossa johtamista ja toimintaa kuvataan sekä linja- että matriisitoiminnot ja myös asiakkaat huomioivana käänteisenä pyramidina. Sen pohjalla on ammatillisesta koulutuksesta vastaava ammatillisen koulutuksen päällikkö eli johtava rehtori. Seuraavan tason muodostavat kampusten rehtorit. Nämä ovat linjaorganisaation mukaisia tasoja. Kolmannen tason muodostavat apulaisrehtorit, jotka vastaavat matriisitason palveluista ilman esimiesvastuuta. Apulaisrehtoreiden vastuulla ovat asiantuntija- ja kehittämistiimit, opiskelijapalvelut, yhteisten opintojen koordinointi, S2-tukipalvelut, Brygga, oppimisen tuen palvelut ja laatuasiat. Neljännellä tasolla ovat koulutuspäälliköt, jotka toimivat henkilöstön esimiehinä. Viidennellä tasolle on kuvattu opiskelijapalvelut, hakeutuminen ja opintojen ohjaus, jotka ovat opiston halkaisevia matriisitoimintoja. Viidennellä tasolla ovat oppimisyhteisöt, jotka muodostuvat ammatillista opettajista, yhteisten tutkinnon osien opettajista, opinto-ohjaajista, opintosuhteereistä ja kuraattoreista sekä joistakin opiston sisäisistä tukipalveluista. (Stadin ammatti- ja aikuisopisto, 2018.) Käänteinen johtamisen pyramidi on esitettyä kuvassa kahdeksan.

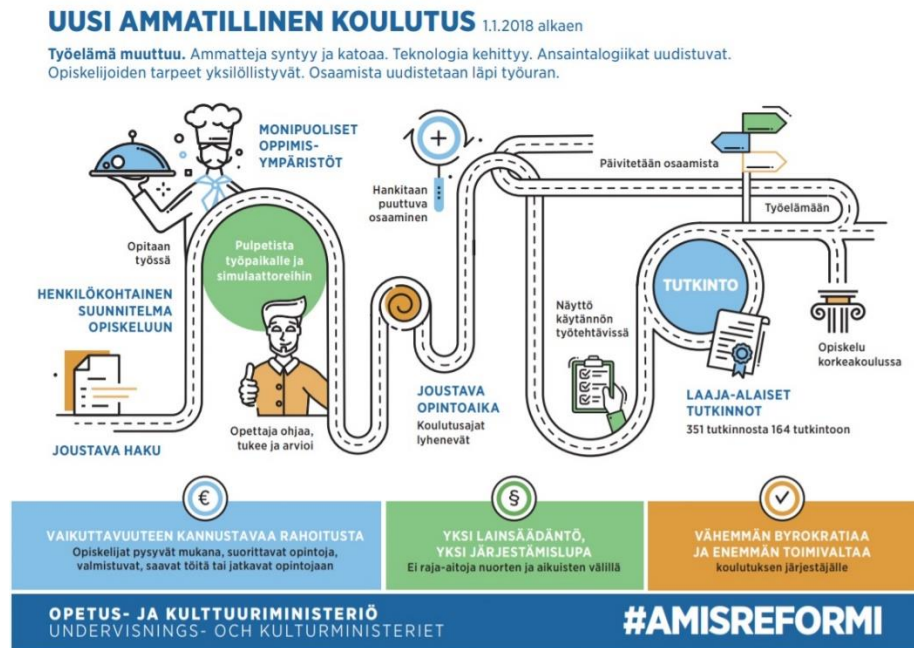


Kuva 8. Stadin ammatti- ja aikuisopiston johtamismalli. (Stadin ammatti- ja aikuisopisto, 2018.)

Stadin ammatti- ja aikuisopisto on hahmotellut omaksi arvopohjaksi:

- Opiskelija ei jää yksin. Oppilaitoksissa on aina opettaja ja opiskelija voi opiskella enemmän oman aikataulunsa mukaisesti.
 - Jokaiselle opiskelijalle räätälöidään hänen oma oppimispolkunsa, jossa huomioidaan hänen oppimistapansa yksilöllisillä opintopoluilla (HOKS).
 - Opiskelijan tarvitsee suorittaa vain puuttuva osaaminen.
 - Uudet oppimisympäristöt, työvaltainen oppiminen ja yhdessä tekeminen kasvavat.
 - Oppimista syntyy etsimällä, osallistumalla, oivaltamalla yhdessä yhteisöllisesti.
 - Painopisteen siirto opettamisesta oppimiseen. Oppiminen on kiinnostuksen ja altistuksen yhdistelmä.
 - Edistää itseohjautuvuutta, sinnikästä opiskelua ja johtaa kestävään oppimiseen.
 - Toisten kunnioittaminen & arvostaminen.
- (Stadin ammatti- ja aikuisopisto 2020.)

Tässä nimetyssä arvopohjassa nähdään selkeästi ammatillisen koulutuksen reformi ja ammatillisen koulutuksen muutos kohti laaja-alaisempaa, henkilökohtaisempaa, joustavampaa ja työvaltaisempaa toimintamallia, kuten nähdään Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen materiaalista, joka on havainnollistettu kuvassa yheksän.



Kuva 9. Uusi ammatillinen koulutus. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

Luonnollisesti Stadin ammatti- ja aikuisopiston toimintaa ohjaavat myös omistajan, Helsingin kaupungin määritelmät arvoista. Helsingin kaupunki on määritellyt arvoikseen asukaslähtöisyyden, ekologisuuden, oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden, taloudellisuuden, turvallisuuden, osallisuuden ja osallistumisen sekä yrittäjämysteisyys. Kaupungin mukaan arvot ovat toiminnan perusperiaatteita ja reunaehtoja, joiden tulee näkyä kaikessa kaupungin toiminnassa. (Helsingin kaupunki 2019a.) Kaupunki on myös määritellyt eettiset periaatteet, joiden mukaan kaupunki työskentelee asukkaita varten palvelutehtävässä, noudattaa kaikessa toiminnassaan hyvän hallinnon ja hyvän johtamisen periaatteita, ei salli korruptiota tai väärinkäytöksiä, turvaa kestävä kasvun, toimii vastuullisena työnantajana ja henkilöstö ja luottamushenkilöt tuntevat velvollisuutensa. (Helsingin kaupunki 2019b.)

5.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymysten selkiytyttyä teoreettisen viitekehyksen valmistuttua tuli määrittää tutkimusmenetelmä ja aineiston keruutavat. Tutkimuskysymysten voitiin katsoa etsivän vastauksia ensisijaisesti laadullisiin kysymyksiin, jotka on kirjoitettu kuvailevaan muotoon. Laadullisen tutkimuksen voidaan ensisijaisesti nähdä ottavan kantaa kysymyksiin *mitä* ja *miten*. Määrällinen, kvalitatiivinen menetelmä puolestaan tarkastelee vastauksia kysymyksiin *miten paljon* ja *miksi*, vaikka rajanveto ei käytännössä ihan

näin yksinkertainen olekaan. (Vilka 2015, 52.) Laadullisten kysymysten lisäksi tarvittiin vertailtavaa, numeerista tietoa siitä, missä suhteessa eri ajatukset ja näkemykset organisaatiossa esiintyivät. Tämä on luonteeltaan kvantitatiivista tietoa. Koska tutkimuskysymysten tarkoituksena oli kuitenkin tuoda vastauksia siihen, kuinka tutkittavat näkevät organisaation toiminnan ja kuinka he sitä ymmärtävät ja näkevät tarpeen muutettavan, tuli kysymykseen pääosin laadullinen, avoin tutkimusmenetelmä, jota täydennettiin määrällisillä arvioilla.

Työ päädyttiin toteuttamaan laadullisena tutkimuksellisenä työnä, jossa haettiin vastausta tutkimuskysymyksiin strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tarvittiin vertailtavaa tietoa siitä, kuinka organisaation johto kokee ja näkee organisaationsa tilaa ja siitä, millä tavalla he arvottavat itseohjautuvan organisaation toiminnalle asetettuja johtamisen välineitä. Vertailtavuuden takia kyselyyn tehtiin numeerisesti arvioitavia kohtia, joita voitiin aineiston analyysissä verrata toisiinsa ja taustakysymyksittäin ryhmiteltynä. Näiden kysymysten voidaan katsoa olevan luonteeltaan kvantitatiivisia eli määrällisiä. Ne pyrkivät selvittämään, kuinka moni kysymyksiin vastanneista on niiden väittämistä mitään mieltä.

Tutkimus toteutettiin teoreettisen viitekehyksen taustoittamilla kysymyksillä, jotka suunnattiin organisaation johdolle. Kvalitatiivisella kysymyslomakkeella kerättiin tietoa organisaation koko johdolta. Aineiston hankintaan käytettiin strukturoitua, anonymia kyselylomaketta. Kysely suunnattiin organisaation koko johdolle ja siihen vastaavat johtava rehtori (n=1), apulaisrehtorit (n=2), kampusrehtorit (n=5) sekä koulutuspäälliköt (n=30). Koko tutkimusjoukko käsitti siis kaikkiaan 38 henkilöä.

Tämän kyselyn tarkoituksena oli selvittää johdon käsitys itseohjautuvuudesta sekä valmentavasta johtamisesta. Kysely suoritettiin niin, että sille ei ladattu arvo-olettamia tai vertailukohtia. Tavoitteena oli selvittää mahdollisimman luotettavasti se, mikä on Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon käsitys itseohjautuvuuden nykytilan tasosta, omasta valmentavan johtamisen osaamisestaan ja kuinka he omassa johtamistyössään valmentavaa johtamistapaa käytännössä toteuttavat. Kyselylomakkeessa kysyttiin lisäksi johdon käsityksiä siitä, millaisena he näkevät organisaation tavoitetilan itseohjautuvuuden kannalta. Näin kyselyllä luotiin taustoitusta siitä, missä organisaation nähdään olevan nyt ja millaiseksi kuilu tavoitetilan ja nykytilan välillä muodostuu. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin toimenpiteitä, joilla sekä itseohjautuvuutta nykytilasta tavoitetilaan, että valmentavaa johtamista voitaisiin kehittää.

Kyselyssä kartoitettiin ensin sitä, kuinka merkittäväksi rehtorit, apulaisrehtorit ja koulutuspäälliköt johtamistyössään kokivat organisaation arvot ja vision sekä strategian ja strategiset päämäärät. Kysymyksen tausta nousi pitkälti keskustelusta johtavan rehtorin Maria Sarkkisen kanssa sekä Karo-

liina Jarenkon ja Henri Hämäläisen näkemyksistä itseohjautuvan organisaation johtamiseksi, joita on esitelty luvun neljä lopussa. Vastaajia pyydettiin myös antamaan arviolleen kirjallinen perustelu, jotta voitaisiin nähdä mahdollinen yhteys itseohjautuvuuden johtamiseen. Toisessa kysymyksessä vastaajilta pyydettiin arviota siitä, kuinka hyvin he tuntevat Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot ja vision sekä strategian ja strategiset päämäärät. Lisäksi pyydettiin nimeämään kyseiset, jotta nähtäisiin näissä mahdollisesti oleva hajonta.

Itseohjautuvuuden nykytilan ja tavoitetilan arviointia varten kyselyyn luotiin vastausvaihtoehdot, jotka nojaavat Filosofian akatemian Nick Ahleskogin (2018) määrittämään itseohjautuvuuden janan neljään osaan. Hän määritteli kirjoituksessaan osiot seuraavasti:

1. *Ei itseohjautuvuutta. Esimies kertoo mitä tehdään, ja työntekijällä on hieman kärjistäen aivot narikassa.*
2. *Itseohjautuvuutta operatiivisen toiminnan koordinoinnissa*
3. *Itseohjautuvuutta operatiivisen toiminnan johtamisessa*
4. *Itseorganisoituminen*

Näistä tasomäärittelyistä kyselomaketta varten muodostettiin tarkemmat kuvaukset mukailen Ahleskogin ja Jarenkon määrittymiä. Kysymykset tarkentuivat toimintaympäristön kuvauksiksi nykytilassa ja hahmotellussa tavoitetilassa:

1. Esimiehen ja johdon ohjeistuksessa tapahtuvaa työtä tarkoin ohjein. Esimies kertoo, mitä tehdään, miksi tehdään ja kuinka tehdään. Esimies on toiminnan aloittaja ja hyväksyjä, työyhteisö on passiivinen.
2. Toiminta on itsekoordinoitua. Organisaatio ja esimiehet asettavat tavoitteet ja päättävät mitä tehdään tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijät vaikuttavat siihen, miten he tekevät työnsä. Esimiehet toimivat valmentavasti ja tiimeillä on suuri riippuvuus esimiehistä.
3. Toiminta on itsejohdettua. Työyhteisö päättää, mitä ja miten sen tekee organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimit eivät välttämättä tarvitse esimiehiä, lakisääteiset esimiestehtävät on keskitetty ja tarvittavat työn tukipalvelut (coaching, tavoiteasetanta) on tilattavissa tarpeen mukaan.
4. Tiimit päättävät mitä tekevät, miten tekevät ja miksi tekevät. Tavoiteasetanta on väljä, vision määrittämä. Työnteon rajat asettaa toimiala ja lainsäädäntö, ei organisaatio itse.

Strukturoitu kyselylomake (liite 2) lähetettiin tutkimukseen valitulle joukolle, eli Stadin ammatti- ja aikuisopiston rehtoreille, apulaisrehtoreille ja koulutuspäälliköille 20.2.2020 sähköpostitse. Vastausaika annettiin 8.3.2020

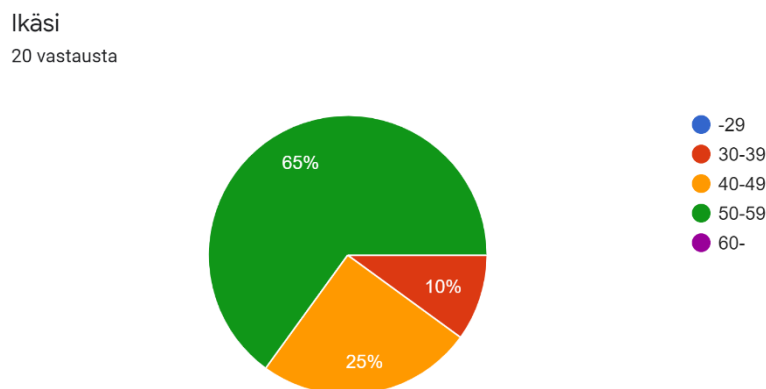
saakka ja kyselystä muistutettiin 1.3.2020 sekä 5.3.2020. Kyselyn ensimmäisenä määräpäivänä 8.3.2020 vastausaikaa pidennettiin 15.3.2020 saakka ja muistutettiin kyselyyn vastaamisesta. Vastauksia oli saapunut tuohon määräpäivään mennessä 17 kappaletta, joten vastausaikaa annettiin vielä lisää. 20.3.2020 vastausaikaa pidennettiin 27.3.2020 saakka ja muistutettiin kyselyyn vastaamisen tärkeydestä. Kun kyselylomake 28.3.2020 suljettiin, oli vastauksia saatu kaikkiaan 20 kappaletta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavassa esitellään tutkimuksen tulokset ja arvioidaan vastausten vertailtavuutta. Luvussa 6.1. tarkastellaan vastauksia kyselytutkimuksen taustakysymyksiin. Luvussa 6.2. tarkastellaan kyselytutkimuksen osuutta, jossa arvioidaan kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat organisaation arvot, vision ja strategian sekä strategiset päämäärät johtamisen kannalta. Luvussa 6.3. tarkastellaan kuinka hyvin vastaajat omien väittämiensä mukaisesti tuntevat Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot, vision ja strategian sekä strategiset päämäärät. Luvussa 6.4. käsitellään vastaajien kuvaa Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden nykytilasta ja luvussa 6.5 vastaajien käsitystä Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden tavoitetilasta. luvussa 6.6. kuvataan vastaajien havainnoimia keinoja siirtyä nykytilasta tavoitetilaan. Luku 6.7. tarkastelee vastaajien kuvaa valmentavan johtamisen osaamisesta ja keinoista tuon osaamisen kehittämiseksi.

Tulosten tarkastelussa huomioidaan vastausten keskiarvo ja hajonta ja verrataan tuloksia taustaryhmän mukaisesti sukupuolen, iän ja johtamiskokemuksen mukaan. Mikäli ero tuloksia vertailtaessa on alle 0,1, katsotaan ettei tuloksissa ole merkittävää eroa.

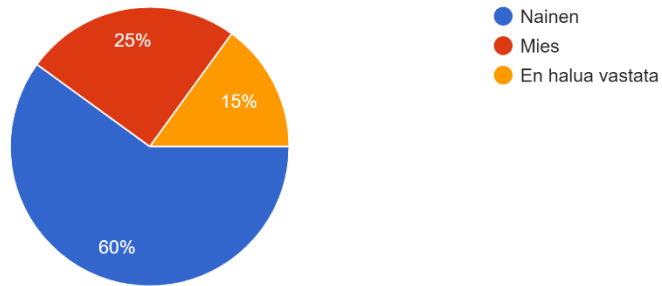
6.1 Taustakysymykset



Kuva 10. Vastaajien ikäjakauma.

Kuva 10 näyttää taustatietona kyselyyn vastanneiden ikäjakaumaa. Suurin osa vastaajista (13 kpl, 65%) oli ikäryhmältään 50-59 –vuotias. Viisi (25%) vastaajista oli 40-49 –vuotiaita ja kaksi (10%) 30-39 –vuotiaita. Vastaajien osalta voidaan vertailua tehdä 50-59 –vuotiaiden ja 30-49 –vuotiaiden välillä.

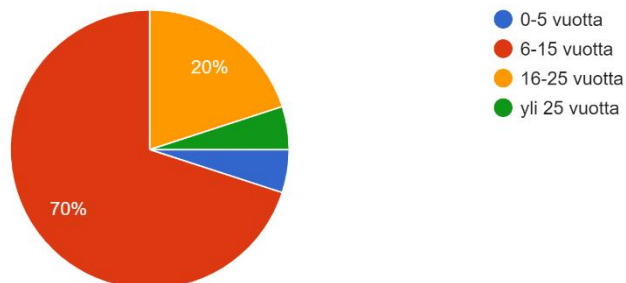
Sukupuoli
20 vastausta



Kuva 11. Vastaajien sukupuoli.

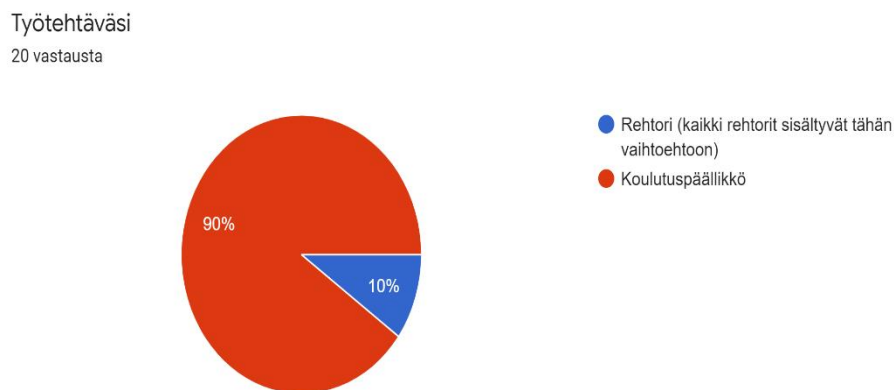
Kyselyyn vastanneista 12 (60%) ilmoitti sukupuolekseen nainen ja viisi (25%) vastaajista mies. Sukupuoltaan ei halunnut kertoa kolme vastaajaa (15%). Vastaajien profiili antaa mahdollisuuden vertailla mahdollista sukupuolten välistä eroa vastaajittain.

Kokemuksesi johtamistehtävissä
20 vastausta



Kuva 12. Vastaajien kokemus johtamistehtävistä.

Vastaajien johtamiskokemuksessa on hajontaa enemmän kuin vastaajien ikäluokassa. 14 vastaajaa (70%) ilmoitti johtamiskokemukseen 6-15 vuotta, neljä henkilöä 16-25 vuotta (20%), yksi (5%) yli 25 vuotta ja yksi 0-5 vuotta (5%). Kokonaisuudessaan vastaajilla on johtamisesta pitkä kokemus. Vastausten perusteella vertailua voidaan suorittaa 0-15 vuotta (15 kpl) ja yli 16 vuotta (5 kpl) johtamiskokemusta hankkineiden kesken.



Kuva 13. Vastaajien työtehtävä.

Vastaajista 18 eli 90% oli tehtävältään koulutuspäälliköitä. Koko otannasta (n=38) tämä muodostaa 47%. Koulutuspäälliköistä (n=30) kyselyyn vastasi 60%. Rehtoreita koko otannasta (n=38) oli kaksi eli 5%, kyselyyn vastanneista (n=20) rehtoreiden osuus oli 10%. Rehtoreiden osalta (n=8) vastausprosentti oli 25. Taustakysymyksen osalta ei voida tehdä vertailua henkilön tehtävän mukaisesti, vaan tulosten tulkinnassa tarkastellaan koko otannan yleistä näkemystä.

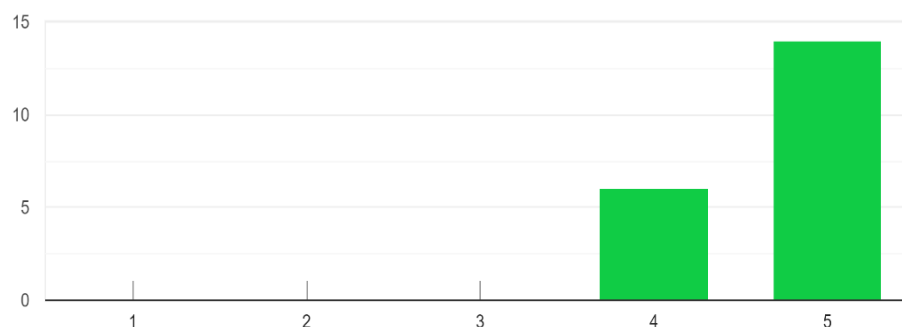
6.2 Arvojen, vision sekä strategian ja strategisten päämäärien merkitys organisaation johtamisessa

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin sitä, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät organisaation arvoja, visiota sekä strategiaa ja strategisia päämääriä johtamisen kannalta. Koska nämä tekijät ovat niitä seikkoja, jotka yhdistetään nimenomaisesti itseohjautuvan organisaation johtamiseen (mm. Martela & Jarenko 2017, Kamensky 2012, Hämäläinen 2019, Ristikangas & Ristikangas 2017, Jarenko 2018, Ahleskog 2018), tulisi tuloksissa näkyä näiden tekijöiden merkittävä korostuminen johtamisen kriittisinä apuvälineinä tilanteessa, jossa organisaatio tahtoo siirtää toimintaansa ja johtamistaan itseohjautuvaan suuntaan.

6.2.1 Arvojen tärkeys johtamisen kannalta

Kuva 14 havainnollistaa vastaajien arviota siitä, kuinka merkittäväksi he kokevat organisaation arvot johtamisen kannalta.

Kuinka tärkeänä pidät arvoja organisaation johtamisen kannalta?
20 vastausta



Kuva 14. Vastaajien kokemus arvojen merkityksestä organisaation johtamisen kannalta.

Vastaajista 14 (70%) antoi kysymykselle arvoksi 5, eli piti arvoja erittäin tärkeinä organisaation johtamisen kannalta. Kuusi vastaajaa (30%) antoi kysymykselle arvon 4. Keskiarvo vastauksille oli 4,7 ja hajonta 0,5. Kaikki vastaajat siis arvioivat arvojen olevan hyvin tärkeitä organisaation johtamisen kannalta. Johtamiskokemusta vähemmän omaavat (0-15 vuotta) arvioivat arvojen merkityksen tärkeämmäksi (4,7) kuin johtamiskokemusta enemmän (yli 16 vuotta) hankkineet (4,6). Alle 50-vuotiaille asia oli merkittävämpi (4,9) kuin yli 50-vuotiaille vastaajille (4,6). Sukupuolten kohdalla vastauksissa ei ollut merkittävää eroa. Vastaajat perustelivat antamaansa numeerista arvosanaa seuraavasti:

”Ilman arvoja on vaikea nähdä strategiaa, visiota ja missiota.”

”Arvot ohjaavat toimintaa.”

”Arvojen kautta luodaan pelikentän rakenne, ja varmistetaan, että kaikki pelaavat samaan suuntaan.”

”Arvot ohjaavat kaikilla tasoilla organisaation toimintaa, ja erottaa juuri tämän yrityksen muista toimijoista (miksi organisaatio on olemassa). Arvot antavat organisaatiolle ja sen henkilöstölle suunnan ja lähtökohdan. Johtamisen näkökulmasta ne muodostavat toiminnan ytimen. Henkilöstön sitoutuminen ja motivoituminen lähtee parhaimmillaan arvoista ja myös itseohjautuvuuden pitää lähteä niistä. Arvoja pitää jatkuvasti konkretisoida toiminnassa ja etsiä uusia ratkaisuja, jotta ne voidaan toteuttaa.”

”Oikeudenmukaisuus tärkeää.”

”Arvot ovat mielestäni itseohjautuvan asiantuntijaorganisaation tärkein johtamisen väline. Mitä osaavampi ja asiantuntevampi henkilöstö organisaatiossa on, sitä enemmän juuri arvojen merkitys korostuu. Ne voisivat olla perustehtävän ohella melkeinpä ainoa toimintaa ohjaava väline, joka antaa ikäänkuin moraalisen ja eettisen koodiston sille toiminnalle, jota organisaatiossa harjoitetaan perustehtävän suorittamiseksi.”

”Pidän tärkeänä, että organisaatiossa on ääneenlausutut arvot, joiden mukaan toimitaan. Pahin tilanne on se, että arvot eivät vastaa toimintaa. Esimiehen täytyy tietää ja toimia organisaation arvojen mukaisesti, sillä arvot ovat koko toiminnan runko. Erityisesti päätöksen tekeminen täytyy perustua organisaation arvoihin.”

”Pohja arvot ovat toiminnan pohja.”

”Arvot määrittelevät toiminnan periaatteet.”

”Ilman arvoja ei ole sitoutumista eikä kunnollista tavoitetta.”

”Tavoitteiden taustalla ovat arvot. Arvojen tulisi olla valintojen ja toteutuksen taustalla. Arvot luovat suunnan toteutukselle.”

”Arvojen merkitys organisaatiolle muodostuu tärkeäksi jos arvot aidosti ohjaavat johtamista.”

”Yhteiset arvot antavat pohjaa ja perustaa johtamiselle, toiminnalle ja päätöksenteolle.”

”Arvopohja on tärkeää. Suurimmaksi osaksi oppilaitokset tai työyhteisöt kirjaavat omaksi arvopohjaksi kuitenkin sellaisia määreitä, jotka ovat aika lailla itsestään selviä ideologioista vastuuntuntoiselle kansalaiselle. Toki omaa johtamistaan tulee reflektoida arvojen kautta.”

”Arvot ohjaavat kaikkea toimintaa ja vuorovaikutusta, joten sillä on suora vaikutus laatuun ja tavoitteen toteutumiseen.”

”Arvot ohjaavat toimintamalleja. Voidaksesi työskennellä organisaatiossa, sinun on sisäistettävä ja sitouduttava olemassa oleviin arvoihin ja sen mukaan tuomiin valintoihin.”

”Ne ovat perusta kaikelle toiminnalle.”

”Antavat lähtökohdan kaikelle toiminnalle. Päätöstentoon ja arjen tuki valmentamisessa.”

”Arvot ohjaavat sääntöjen tulkintaa tapauskohtaisesti.”

”Yhteiset arvot ovat pohja, joka mahdollistaa tuloksellisen työn yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Perusedellytys, sille, että voidaan toimia yhdessä riittävän tehokkaasti. Luo pohjan motivaation ja edellytykset kasvulle ja draiville. Arvoristiriidat toimisivat tarpeettomina esteinä ja rikkosivat yhteishenkeä sekä hidastaisivat tavoitteiden saavuttamista.”

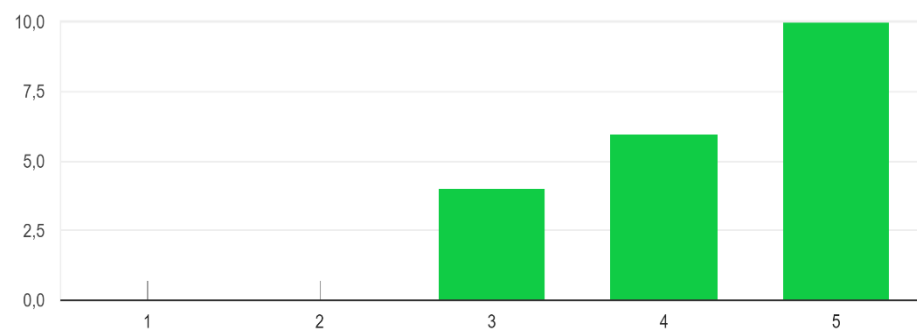
Organisaation arvot siis pitkälti nähdään toiminnan pohjana, eräänlaisena perustana, jolle organisaation toiminta rakennetaan. Niiden nähdään myös suuntaavan toimintaa ja antavan toiminnalle reunaehdoja. Yhteyden itseohjautuvuuteen ilmaisi kaksi vastaajaa.

6.2.2 Vision tärkeys johtamisen kannalta

Kuva 15 kuvaa vastaajien kokemusta vision tärkeyttä johtamisen kannalta.

Kuinka tärkeänä pidät visiota organisaation johtamisen kannalta?

20 vastausta



Kuva 15. Vastaajien kokemus vision merkityksestä organisaation johtamisen kannalta.

Vastaajista 10 (50%) antoi kysymykselle arvoksi 5, eli piti visiota erittäin tärkeinä organisaation johtamisen kannalta. Kuusi vastaajaa (30%) antoi kysymykselle arvon 4 ja neljä vastaajaa (20%) arvon 3. Keskiarvo vastauksille oli 4,3 ja hajonta 0,8. Arvojen arvottamiseen nähden hajontaa oli vastauksissa enemmän ja arvostus numeerisesti hieman matalampi. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että visiota pidetään tärkeänä johtamisen kannalta. Johtamiskokemuksen, sukupuolen ja iän kohdalla vastauksissa ei ollut merkittävää eroa. Vastaajat perustelivat antamaansa numeerista arvosanaa seuraavasti:

”Ilman visiota ei ole maalia, mihin yhdessä pelaamme.”

”Visiota kohti mennään.”

"Visio on tärkeä suuntaviivan antaja, mutta itsessään se ei luo johtamiselle kuin pienen lähtöasetelaman tyyliin "maailman paras paikka oppia"."

"Visio kirkastaa arvopohjaisen toiminnan suunnan ja tavoitteen, usein lyhyemmälle aikavälille. Ilman visiota organisaatio ei tiedä, minne se on menossa, millaisia tuloksia tai toimintaa tavoitellaan. Arvot ovat yrityksen pysyvämpi pääoma."

"Visiot välillä kaukana käytännön työstä."

"Jos arvot kertovat ne moraaliset linjat, joilla työtä tehdään, visio kertoo mihin tekemisellä pitkässä juoksussa tähdätään. Ilman visiota on vain puuhastelua ja usein eri suuntiin. Metsässä harhailu voi olla ihan hauskaa, mutta jos on tarkoitus kulkea jonnekin, olisi päämäärä syytä olla selvillä."

"Vision avulla tiedetään, mihin suuntaan organisaatiota halutaan kehittää. Esimies ei voi kehittää omalle vastuulleen asetettua työyhteisöjen toimintaa yhdenmukaiseen suuntaan, jos heillä ei ole yhteistä visiota eli tavoitetta. Visio täytyy olla myös selkeä työntekijöille, jotta he voivat omaa toimintaansa kehittää vision suuntaan."

"On hyvä tietää edes kuvitteellinen maali."

"Visio määrittelee suunnan johon organisaatio pyrkii. Johtaminen on väline suunnan pitämiseen oikeana."

"Yhteinen näkemys mihin ollaan menossa tarvitaan."

"Visio luo suunnan etenemiselle."

"Ilman visiota organisaatio on laiva ilman suuntaa."

"Ilman suuntaa syntyy sekavuutta ja ristiriitoja. Ilman suuntaa ei voida arvioida tuloksia."

"Visio on tärkeä, mutta sen pitäisi olla riittävän selkeä, realistisesti tavoiteltavissa ja erityisesti siten, että sen saavuttamiseksi tulisi mahdollistaa myös riittävät resurssit. Aikaisempi Visio: Stadin paras on Suomen paras on hyvä esimerkki visiosta, joka on liian universon syleilevä ja herättää lähinnä hilpeyttä, kun tietää, mitä kaikkea tuon saavuttamiseksi pitäisi tehdä ja tietää myös, että ensimmäisissä sivulauseissa kehittäminen alkaa sanalla mutta..."

"Jos ei tiedä, mihin tähdätään, ei voi toimia tavoitteellisesti eikä varmistaa, että kaikki toiminnot ohjaavat samaan suuntaan."

”Visio pyritään saavuttamaan ja voidaksesi työskennellä organisaatiossa, sinun on sisäistettävä ja sitouduttava vision tavoitteeseen.”

”Organisaation kannalta ei niin tärkeä kuin arvo, mutta voidaan luoda uutta ja ennennäkemätöntä.”

”Yleensä isoja maailmaa syleilevää tekstiä. En tunnista arkea. Toimii lähinnä markkinoinnin apuvälineenä.”

”Visiot ovat usein kaukana käytännön todellisuudesta opetustoimessa.”

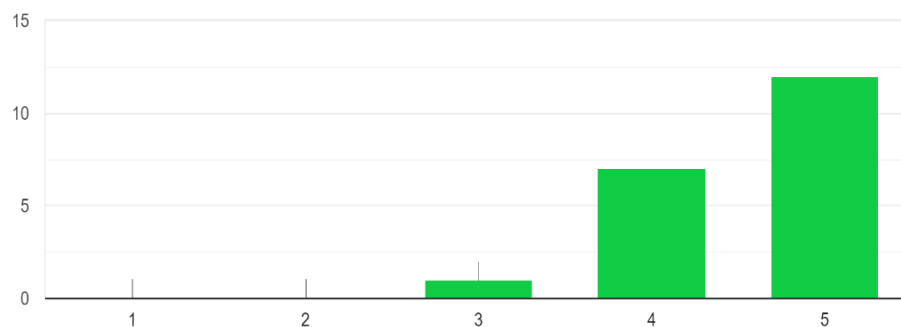
”Suunnan ja tavoitteiden pitää olla selvät ja niitä täytyy myös aika ajoin kirkastaa prosessin edetessä, että varmistutaan vision oikeellisuudesta eikä poukkoilla holtittomasti eri suuntiin tai lähdetä väärään suuntaan. Tehostaa työn tuloksellisuutta.”

Vastaajat näkevät vision johtamisen kannalta tärkeänä määränpäänä, maalina, johon organisaatio toiminnassaan pyrkii. Vastauksissa näkyy josain määrin negaatioita ja turhautumista liian korkealentoisiin tai epämääräisiin visioasetelmiin.

6.2.3 Strategian ja strategisten päämäärien tärkeys johtamisen kannalta

Kuvan 16 sisältö havainnollistaa vastaajien arviota strategian ja strategisten päämäärien merkittävyydestä johtamisen kannalta.

Kuinka tärkeänä pidät strategiaa ja strategisia päämääriä organisaation johtamisen kannalta?
20 vastausta



Kuva 16. Vastaajien kokemus strategian ja strategisten päämäärien merkityksestä organisaation johtamisen kannalta.

Vastaajista 11 (60%) antoi kysymykselle arvoksi 5, eli piti strategiaa ja strategisia päämääriä erittäin tärkeinä organisaation johtamisen kannalta. Seitsemän vastaajaa (35%) antoi kysymykselle arvon 4 ja yksi vastaaja (5%)

arvon 3. Keskiarvo vastauksille oli 4,6 ja hajonta 0,6. Arvojen arvottamiseen nähden hajontaa oli vastauksissa enemmän ja arvostus numeerisesti hieman matalampi. Visioon nähden hajonta oli hieman pienempää ja arvostus hieman suurempi. Yleisesti voidaan strategiaa ja strategisia päämääriä tulkita pidettävän tärkeänä johtamisen kannalta. Johtamiskokemusta vähemmän omaavat (0-15 vuotta) vastaajat arvioivat strategian merkityksen vähäisemmäksi (4,5) kuin johtamiskokemusta enemmän (yli 15 vuotta) omaavat vastaajat (4,8). Alle 50-vuotiaille asia oli merkittävämpi (4,7) kuin yli 50-vuotiaille vastaajille (4,5). Vastaajien sukupuolen suhteen vastauksissa ei ollut merkittävää eroa. Vastaajat perustelivat antamaansa numeerista arvosanaa seuraavasti:

”Strategia on toimintaa määrittävä suunnitelma, ilman sitä ei ole reittiä kohti päämäärää.”

”Askeleet kohti tavoitteita ovat tietenkin tärkeät.”

”Strategia yhdessä arvojen kanssa luo pelikentälle rajat. Ilman strategiaa, ei samaan suuntaan kulkeminen ole realistista.”

”Strategia antaa askelmerkit ja keinot visioon pääsemiseksi.”

”Strategia voisi paremmin tukea lähiesimiestä.”

”Näen johtamisen kannalta tärkeimpinä vision eli päämäärän ja arvot, joita päämäärää kohti mennessä noudatetaan. Jos olen pisteessä A, ja haluan päästä pisteeseen B, minun tulee tietää missä se on. Tämä on siis visio. Arvot määrittävät sen moraalisen koodiston, jota matkalla noudatan. Onko ok matkalla tappaa eläimiä päästäkseni perille? Saanko kerätä elävää materiaalia suojakseni? Entä jos kohtaan ihmisen, joka kilpailee pääsystä samaan pisteeseen, kuinka voin toimia? Arvot määrittävät tämän toiminnan. Tärkeää on toki myös jakaa ne arvot syvällä sisällään. Periaatteessa näillä voisi tulla toimeen, keinovalikoima ja muut matkan tavoitteet voisin asettaa itse. Mutta organisaatiolla yleensä on muitakin, tarkentavia tavoitteita, kuin pelkkä päämäärään pääsy. Tuleeko piste B saavuttaa tietyssä ajassa? Tuleeko sinne kiertää jonkin toisen pisteen kautta? Onko matkalla muita tehtäviä, jotka tulee suorittaa samalla? Nämä ovat strategisia päämääriä ja usein välttämättömiä johtamisen kannalta.”

”Toimintaa ei voi ohjata, mikäli ei tunneta strategisia päämääriä.”

”Matkalla tarvitaan kartta.”

”Strategia määrittelee visiota tarkemmin ja lyhyemmällä tähtäimellä organisaation toivotun suunnan.”

”Kun strategia ja arvot ovat samassa linjassa ne ovat erittäin tärkeitä.”

”Strategia, on ns. keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.”

”Mitä ja mihin johdetaan jos strategisia steppejä ei ole tietä viitoittamassa.”

”Pitää olla mietittynä tavat jolla pääsemme tavoitteeseen. Toisaalta muuttuvissa tilanteissa täytyy olla ketteryyttä ja joustavuutta strategian muuttamiseen.”

”Kun strategiset päämäärät ja toimintasuunnitelmat niihin pääsemiseksi on linjattu, on Vision tavoittelemisen helpompaa. Syntyy myös laadukkaampaa ja tasaisempaa tulosta.”

”Suunta ja johtamisen tavoite pitää olla selvä, että päästään tavoitteisiin.”

”Strategia ja päämäärät vievät meitä suunnitelmallisesti kohti visiota arvoja hyödyntäen.”

”Kun ne ovat selvät niin niitä kohti on helpompi mennä.”

”Antaa keinot ja ohjaa.”

”Ne määrittävät sen mitä kohden menemme.”

”Strategia konkretisoi tavoitteet, mikä helpottaa niiden saavuttamista.”

Strategia ja strategiset päämäärät nähdään siis erittäin tärkeinä organisaation johtamisen kannalta. Niiden merkitys korostuu vision tavoittamisen välineenä, keinoina ja välitavoitteina. Ilmaisuihin käytetään kuvaavia termejä kuten askel, kartta, suunta, konkretia, ohjaus, reitti ja rajat. Vastaajat toiminnassaan tukeutuvat strategisiin päämääriin arjen johtamisessaan kohti visiota.

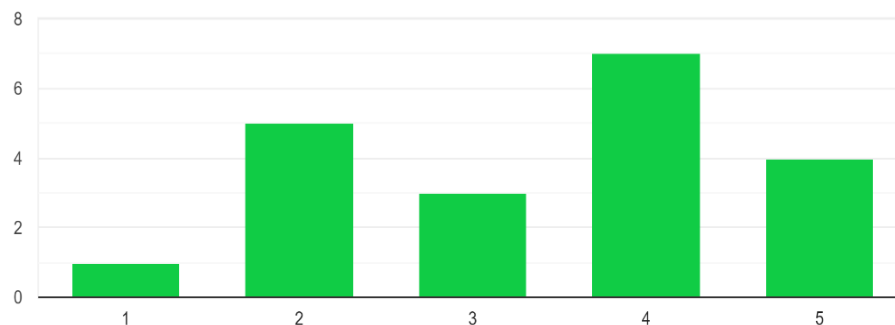
6.3 Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot, visio sekä strategia ja strategiset päämäärät

Kyselytutkimuksen toisessa osiossa tarkasteltiin sitä, kuinka hyvin vastaajat kertovat tuntevansa työnantajansa, Stadin ammatti- ja aikuisopiston, arvot, vision sekä strategian ja strategiset päämäärät. Vastausten perusteella voidaan määrittellä, onko arvoja, visiota sekä strategisia päämääriä viestitty riittävästi, onko niitä esimiesten toimesta omaksuttu ja onko siis esimiehillä perusteita johtaa henkilöstöään itseohjautuvan organisaation periaatteiden mukaisesti.

6.3.1 Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvojen tunteminen

Kuinka hyvin tunnet Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot?

20 vastausta



Kuva 17. Vastaajien arvio Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvojen tuntemisesta.

Vastaajista neljä (20%) antoi kysymykselle arvoksi 5, eli kertoi tuntevänsa Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot erittäin hyvin. Seitsemän vastaajaa (35%) antoi kysymykselle arvon 4 ja kolme vastaajaa (15%) arvon 3. Vastaajista viisi (20%) antoi kysymykselle arvon 2 ja yksi vastaaja (5%) arvon 1. Keskiarvo vastauksille oli 3,4 ja hajonta 1,2. Vastauksissa on selkeästi suurempi hajonta verrattuna organisaation arvojen kokemiseen tärkeänä johtamisen kannalta. Johtamiskokemusta vähemmät omaavat (0-15 vuotta) vastaajat arvioivat tuntevänsa Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision paremmin (3,5) kuin enemmän (yli 15 vuotta) johtamiskokemusta omaavat (3). Alle 50-vuotiaat vastaajat tunsivat Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot selkeästi heikommin (2,7) kuin yli 50-vuotiaat vastaajat (3,8). Vastaajat perustelivat antamaansa numeerista arvosanaa seuraavasti:

”Kukaan ei jää yksin, aidosti yksilöllinen tapa oppia, itseohjautuvuuden tukeminen.”

”Tasa-arvo, yksilöllisyys, yhteisöllisyys, tuloksellisuus, Hyvän tekeminen, Autonomia, Komptenssi, yhteenkuuluvuus Oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, yrittäjämielisyys.”

”Onko Stadin ao:lla omat arvot? Nettisivut kuvaavat arvopohjan joka itseasiassa toistaa lakisäätteisiä vaatimuksia.”

”Helsingin kaupungin arvot toki sitovat, mutta niitä aidosti johtamiseen vaikuttavia arvoja saa hakea.”

"Stadin Ao: arvot pohjautuvat kaupungin arvoihin. Asiakslähtöisyys on keskiössä. Siihen liittyy syrjäytymisen ehkäiseminen, väestöryhmien eriarvoisuuden vähentäminen, koko kaupunki oppimisympäristönä. Jokaiselle opiskelijalle tehdään oma opintosuunnitelma, tuetaan siinä (kukaan ei jää yksin), puuttuvan osaamisen hankkiminen keskiössä, uudet oppimisympäristöt, oppimisessa painopiste ja itseohjautuvuudessa jne. Laadukas toiminta on myös arvo."

"Moninainen arvovisiokartta: mm. opiskelijan ohjaaminen, opetuksesta -> oppimiseen, puuttuvan osaamisen hankkiminen, kunnioitus ja arvostus, itseohjautuvuus, uudet oppimisympäristöt ja työvaltaisuus."

"?"

"Opiskelija ei jää yksin ja vain puuttuva osaaminen hankitaan. Toisia kunnioitetaan, arvostetaan ja jokaisella on yksilöllinen HOKS."

"Opiskelija ei jää yksin."

"Opiskelu oman aikataulun mukaan."

"Yksilölliset opimispolut."

"oppija suorittaa vain puuttuvan osaamisen."

"Opettamisesta oppimiseen."

"Itsohjautuvuus"

"Toisten kunnioittaminen ja arvostaminen."

"Opiskelijälähtöisyys, Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen, Itseohjautuvuuden edistäminen, toisten kunnioittaminen ja arvostaminen. Lisäksi arvot peilautuvat kaupungin arvoihin: asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, taloudellisuus, turvallisuus, osallisuus ja osallistuminen, yrittäjämielisyys (näitä kaikkia en olis muistanut, mutta google auttoi ;))"

"1. Ketään (opiskelijaa) ei jätetä yksin, opiskelija huomioidaan yksilönä (HOKS > vain puuttuva osaaminen hankitaan). 2. Kunnioittava ja arvostava suhtautuminen kanssaihmiin > pyritään ehkäisemään eriarvoisuutta ja syrjäytymistä. 3. Kaikkien osallisuus, yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen. 4. Oivaltava oppiminen ja osaaminen edellä > työvaltaisen oppimisen ja uusien oppimisympäristöjen mahdollistaminen koko eliniän ajan > kestävä oppiminen ja laatu pitkäjänteisellä työllä. 5. Itseohjautuvuuden (ja joukko-ohjautuvuuden) lisääminen."

"Arvovisiokartan perusteella arvomme ovat kaikki se positiivinen pohja sille, että asiakas on keskiössä ja toimissamme otamme asiakkaat aina huomioon. Tähän olisi varmaan voinut vastata myös luettelemalla listoja (ketään ei jätetä yksin, itseohjautuvuuden rakentaminen, monimuotoiset oppimisympäristöt jne), mutta se ei ole mielestäni oleellinen punainen lanka tässä kysymyksessäsi."

"Tiedän mistä löytyy. Helmestä 😊"

"Toisen kunnioittaminen ja arvostaminen, opiskelijälähtöisyys, näiden lisäksi arvoiksi on nimetty lakitekstiä ja käsitteen määrittelyä."

"Mielenkiintoinen kysymys. Stadin Ao:n arvokartassa on jokaiselle jotain 😊 Opiskelijälähtöisyys ja välittäminen sekä yhdessä tekeminen, yhdenvertaisuus ja kestävä kehitys. . Koen nämä tärkeimmiksi, vaikka eivät perinteisiä perusarvoja ole. Ehkäpä puhumme enemmänkin tärkeistä asioista."

"Itseohjautuvuus, elinikäinen oppiminen, autonomia, tiimityö, digitalisaatio, opiskelija ei jää yksin, jokaiselle räätälöidään oma oppimispolku, vain puuttuva osaaminen suoritetaan."

"En muista."

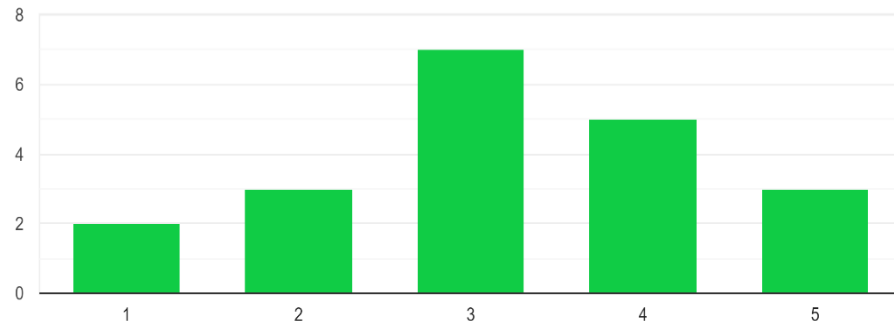
"Arvovisio- kartan mukaan arvoja ei ole tarkemmin jäsenelty, kyse on enemmänkin toimintaohjesta tai -periaatteista, kuinka arvo-vision mukainen tulos saavutetaan. Itse näen, että kyseisen leiskan keskeisin arvo on opiskelijälähtöisyys. En koe uusia opimisympäristöjä, työvaltaista oppimista tai opiskelijan tulee suorittaa vain puuttuva osaaminen arvoiksi. Itselleni näiksi arvoiksi on muotoutunut siis: opiskelijälähtöisyys (asiakaslähtöisyys), yhteisöllisyys, rehellisyys, oikeudenmukaisuus toisten kunnioittaminen ja arvostaminen."

"Stadin AO:lla on yrityksiä nimetä arvoja, mutta mielestäni keskustelussa sekoitetaan perustehtävä, visio, arvot, strategiset päämäärät ja lainsäädännön perusperiaatteet. Jos jokin arvon koittaisin löytää toiminnasta tai johtamisen malleista, se olisi se, että ketään ei jätetä yksin."

Vastauksissa on paljon hajontaa ja useampi vastaaja ei tunnista Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnassa arvoja lainkaan. Yleisimmin arvokeskusteluun liitetään asiakas- tai opiskelijälähtöisyys ja se, ettei opiskelijaa koskaan saa jättää yksin. Lisäksi yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen näytetään vastaajien kesken omaksutun organisaation arvoiksi. Vastaajien mukaan arvoissa myös toistetaan lakitekstiä tai selitetään auki termistöä ja nähdään, että organisaation arvojen määrittämisessä sekoitetaan arvot, visio, missio, strategiset päämäärät sekä operatiivinen toiminta.

6.3.2 Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision tunteminen

Kuinka hyvin tunnet Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision?
20 vastausta



Kuva 18. Vastaajien arvio Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision tuntemisestä.

Vastaajista kolme (15%) antoi kysymykselle arvoksi 5, eli kertoi tuntevansa Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision erittäin hyvin. Viisi vastaajaa (25%) antoi kysymykselle arvon 4 ja seitsemän vastaajaa (35%) arvon 3. Vastaajista kolme (15%) antoi kysymykselle arvon 2 ja kaksi vastaajaa (10%) arvon 1. Keskiarvo vastauksille oli 3,2 ja hajonta 1,2. Vastauksissa on selkeästi suurempi hajonta verrattuna organisaation vision kokemiseen tärkeänä johtamisen kannalta. Vastaajat keskimäärin tuntevat Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision (3,2) heikommin kuin sen arvot (3,4). Johtamiskokemusta vähemmät omaavat (0-15 vuotta) vastaajat arvioivat tuntevansa Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision paremmin (3,3) kuin enemmän (yli 15 vuotta) johtamiskokemusta omaavat (2,8). Alle 50-vuotiaat vastaajat tunsivat Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision heikommin (2,7) kuin yli 50-vuotiaat vastaajat (3,5). Vastaajat perustelivat antamaansa numeerista arvosanaa seuraavasti:

”Kaikkien oppilaitos.”

”Jokainen saa onnistumisen kokemuksia, oppii ja kehittyy osaavaksi ammattilaiseksi omalla polullaan, yhteisöllisesti ja kehittää elinikäisen oppimisen taitojaan.”

”Oppiminen syntyy oivaltamalla, etsimällä, osallistamalla, yhteisöllisesti.”

”Stadin paras on suomen paras.”

”Maailman vaikuttavin paikka oppia.”

"Maailman toimivimman kaupungin ammatillisena oppilaitoksena visiomme on kouluttaa kaikki, laadukkaasti, eriarvoisuutta vähentäen, työelämään saattaen ja siten, ettei kukaan putoa. Visiokartasta pitää mielestäni valita kärjet, jotka tukevat kaupungin missiota."

"Pohjautuu Helsingin kaupungin arvoihin ja visioon. Maailman toimivin kaupunki. ArvoVisiosalkku."

"Siitä piirustuksesta ei voi kukaan tajuta yhtään mitään." (Arvovisiokartta, tutkijan huomautus).

"Liippaa läheltä arvoja."

"Visiovärituskartasta näkyy visio."

"Stadin paras on Suomen paras. Tätä tukemaan on luotu nyt arvovisiokartta by Raaku."

"Stadin paras on Suomen paras (osana oppivaa, osaavaa, sivistynyttä ja hyvinvoivaa Helsinkiä). Sisältää toiminta-ajatuksen: Monipuolisen ja laadukkaan ammatillisen osaamisen tarjoaminen kohderyhmälähtöisesti."

"Taasen palaisin VisioArvo -kuvaan, joka noudattaa sateenvarjon "Maailman vaikuttavin paikka oppia" Kaskon visiota. Visiota ei ole ehkä sanallistettu, kuten Kaskon tasolla, mutta lähtökohtana on tuottaa Autonomisia Oppijoita Elinikäisen oppimisen -polulle, jota valaisevat Onnistumisen kokemukset."

"En muista"

"Oletan visioon kuuluvan autonomian, hyvän tekemisen, yhteenkuuluvuuden ja vielä joku... En muista."

"En tiedä"

"koko kaupunki oppimisen ja työnteon ympäristönä, yhdessä yhteisöllisesti, meillä jokainen päivä on oppimisen päivä, osallisuus ja ammatillinen osaaminen"

"Visiokartta?"

"Visio-arkokuvasta tämä ei täysin nouse esiin: Sanoisin omin sanoin seuraavasti: Stadin AO tuottaa osaavia, yhteisöllisiä kansalaisia, toisiaan kunnioittavia kansalaisia, jotka kykenevät itseohjautuvuuteen, hyödyntämään digitalisaatiota ja elinikäistä oppimista omalla elämän polullaan."

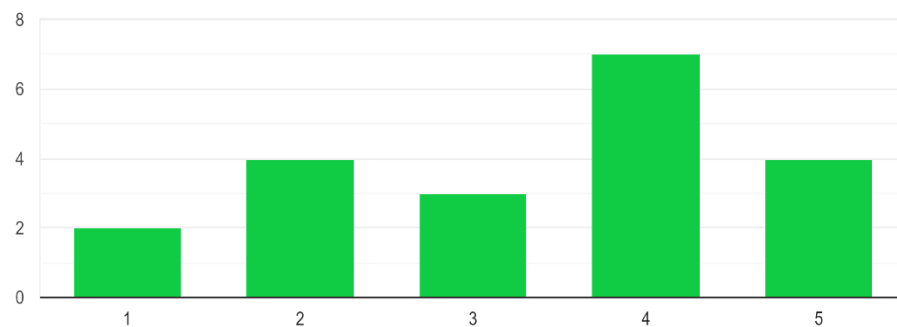
"En oikein osaa nimetä sellaista pistettä tulevaisuudessa, johon Stadin AO on tähtäämässä. Toki kaupunkistrategiaa toteuttaen se voisi olla maail-

man toimivin koulu, mutta sitä kohti tehtyjä päätöksiä ei toiminnassa juurikaan ole. Visiokeskustelussa usein viitataan ammatillisen koulutuksen lainsäädäntöön, joten vahvimmin tavoiteltavana visiona tällä hetkellä tulee esiin se, että Stadin AO noudattaisi lain minimiä.”

Vastauksissa toistuvat termit arvovisiokartta, visiokartta, visio-arvokuva, arvovisiosalkku ja visiovärityskartta. Tämän kartan sisältöä kuitenkin kuvaa harvempi vastaaja. Siltä osin kuin visiota sanoitetaan, nousevat esiin ammattilaisten tuottaminen, yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys sekä yksilöllisyys.

6.3.3 Stadin ammatti- aikuisopiston strategian ja strategisten päämäärien tunteminen

Kuinka hyvin tunnet Stadin ammatti- ja aikuisopiston strategian ja strategiset päämäärät?
20 vastausta



Kuva 19. Vastaajien arvio Stadin ammatti- ja aikuisopiston strategian ja strategisten päämäärien tuntemisesta.

Vastaajista neljä (20%) antoi kysymykselle arvoksi 5, eli kertoi tuntevansa Stadin ammatti- ja aikuisopiston strategian ja strategiset päämäärät erittäin hyvin. Seitsemän vastaajaa (35%) antoi kysymykselle arvon 4 ja kolme vastaajaa (15%) arvon 3. Vastaajista neljä (20%) antoi kysymykselle arvon 2 ja kaksi vastaajaa (10%) arvon 1. Keskiarvo vastauksille oli 3,4 ja hajonta 1,3, joka on suurin koko tutkimuksessa. Vastauksissa on selkeästi suurempi hajonta verrattuna organisaation strategian ja strategisten päämäärien kokemiseen tärkeänä johtamisen kannalta. Vastaajat keskimäärin tuntevat Stadin ammatti- ja aikuisopiston strategian ja strategiset päämäärät (3,4) paremmin kuin sen vision (3,2). Ero arvojen tuntemiseen (3,4) ei juuri ole. Johtamiskokemusta vähemmät omaavat (0-15 vuotta) vastaajat arvioivat tuntevansa Stadin ammatti- ja aikuisopiston strategian ja päämäärät paremmin (3,5) kuin enemmän (yli 15 vuotta) johtamiskokemusta omaavat

(3). Alle 50-vuotiaat vastaajat tunsivat Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot heikommin (2,9) kuin yli 50-vuotiaat vastaajat (3,6). Vastaajat perustelivat antamaansa numeerista arvosanaa seuraavasti:

”_”

”Negatiivisen keskeyttämisen vähentäminen, työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisääminen, valmentava johtajuus, asiakaspalautteen vahvistaminen”

”Laadukkaat oppimisen ja työelämän palvelut asiakaslähtöisesti, koulutustakuun toteuttaminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen, monipuolisten oppimisympäristöjen, mm. digitaalisuuden hyödyntäminen ja kehittäminen, yrittäjyyden ja kansainvälisyyden oppimisen vahvistaminen ja lisääminen, kestävän tulevaisuuden ja elinikäisen oppimisen osaamisen kehittäminen”

”Digitalisaatio, tuloksellisuus, oppiminen, yhteenkuuluvuus”

”Negatiivisten keskeyttämisten vähentäminen, työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisääminen”

”Kaupunkistrategia määrittää myös stadin ao:n strategian. Syrjäytymisen estäminen, elinkeinoelämän toimintaedellytysten turvaaminen varmistamalla osaavan työvoiman saatavuuden, kaupunkilaisten osallisuus työelämään integroituminen kautta.”

”Em asiat liittyvät strategiaan päämääriin. Lisäksi tulospalkkiotavoitteet ohjaavat toimintaamme: keskeyttämisen vähentäminen, työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisääminen, kestävä taloudellisuus, asiakaspalautte eli laadun kehittäminen sekä johtamisen kehittäminen. Ne konkretisoituvat ammatillisen koulutuksen lainsäädännön ja muun uudistamisen kautta.”

”Työssä tapahtuva oppiminen kasvaa, negatiivin keskeyttäminen vähenee.”

”?”

”Samat kuin Hkin kaupungin”

”Mahdollistamme jokaiselle oppijalle yksilöllisesti sopivia tapoja oppia ja opiskella.”

”Käytämme koko kaupunkia oppimisen ja työnteon ympäristönä.”

”Vastuullinen taloudenpito, tuottavuus/ yksikkökustannukset.”

”Asukas- ja käyttäjätyytyväisyys.”

"Valmentava johtamisen tavoite."

"Kaikkien ammattiopisto, Iloinen oppimisympäristö, Tulevaisuuteen panostaminen yksilöiden polkujen avulla, Monipuolisuus (osaamisen moniottelija tms.)."

"1. Mahdollistamme jokaiselle oppijalle yksilöllisesti sopivia tapoja oppia ja opiskella > Negatiivinen keskeyttäminen vähenee yhden prosenttiyksikön vuoteen 2019 verrattuna. 2. Käytämme koko kaupunkia oppimisen ja työnteon ympäristönä > Työpaikalla tapahtuva oppiminen kasvaa 10 000 päivällä verrattuna vuoteen 2019. 3. Vastuullinen taloudenpito, tuottavuus/yksikkökustannukset. 4. Asukas- ja käyttäjätyytyväisyys > Arvo-kyseilyn vastausprosentin kasvu vuoden 2019 tuloksista (Amispalautteet). 5. Valmentavan johtamisen tavoite > Esimiesten valmentavan johtamisen osaaminen mitataan Kunta10 -kyselyllä."

"Nämä osana Helsingin kaupunkistrategiaa: Maailman toimivin kaupunki."

"Strategiset päämäärät perustuvat Helsingin kaupungin strategiaan, josta esimerkkinä HKI strateginen tavoite "Mahdollistamme jokaiselle oppijalle yksilöllisesti sopivia tapoja oppia ja opiskella", jonka pohjalta on määritelty Stadin AOn tavoitteeksi negatiivisen keskeyttämisen vähentäminen."

"En muista näitäkään. helmestä löytyy."

"Koko kaupunki oppimisympäristönä."

"Valmentava johtajuus, ammatillista osaamista aikuisten ja työelämän tarpeisiin, asiakaslähtöisyys, osallisuus, digitalisaatio, oppimisympäristöt."

"Opiskelija ei jää yksin, jokaiselle tehdään oma polku (HOKS), opiskelija keskittyy vain puuttuvan osaamisen suorittamiseen, painopiste opettamisesta oppimiseen. Lisäksi painotamme kestävästä kehityksestä ja rakennamme ettistä toimintakulttuuria."

"Tässä lienee syrjäytymisen ehkäisy strategisena päämääränä ja tietysti asetetun opiskelijapaikkamäärän täyttäminen. Strategiaa käsiteltäessä usein viitataan mittareihin, kuten negatiivisen keskeyttämisen vähentäminen, työpaikalla tapahtuva oppiminen jne., mutta mielestäni ne eivät ole strategisia päämääriä, vaan vistanpylväitä päämäärien saavuttamiseksi, liiketoiminnallisesti ilmaistuna vuosittaisia toimintasuunnitelmia ja vuosittavoitteita. Yksilölliset tavat oppia ja koko kaupunki oppimisympäristönä voisivat olla strategiset päämäärät. Tässä viitataan tuonne aiempaan, eli nämähän ovat lainsäädännön minimin toteuttamista, mutta ilmeisesti olemme tilanteessa, jossa lainsäädännön minimin toteuttaminen voidaan nähdä strategisena päämääränä."

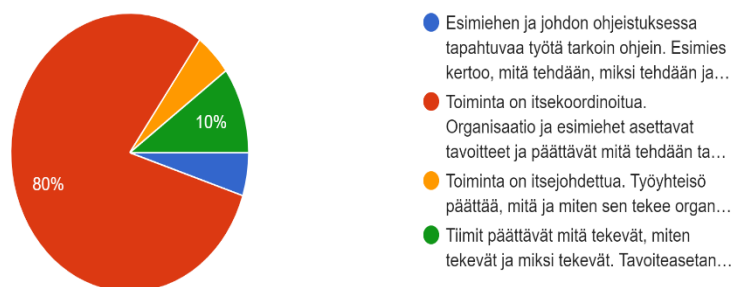
Vastauksissa näkyvät Helsingin kaupunkistrategia ja visio maailman toimivimpana kaupunkina. Yksilölliset oppimistavat ja –polut näyttävät vas-
tauksissa, samoin syrjäytymisen ehkäisy ja tulokellisuus ja taloudellinen
toiminta. Monet vastaajista kertovat strategisiksi päämääriksi negatiivisen
keskeyttämisen vähentämisen, työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisäämi-
sen ja asiakastyytyväisyyden lisäämisen. Näitä kuitenkin tuskin voidaan
pitää strategisina päämäärinä, ne ovat ennemminkin toimintasuunnitel-
mavuosien tavoitemittareita.

6.4 Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden nykytila

Kyselytutkimuksen kolmas osio pureutui Stadin ammatti- ja aikuisopiston nykytilan analysointiin. Vastaajille annettiin kuvaukset itseohjautuvan or-
ganisaation toiminnasta itseohjautuvuuden eri asteilla, jotka on kuvattu
luvussa 5.4., ja pyydettiin arvioimaan, mihin näistä kuvauksista Stadin am-
matti- ja aikuisopiston toiminta nykytilassaan parhaiten sopisi. Arviota pyy-
dettiin myös perustelemaan. Kuvassa 20 esitetään tulokset vastauksista
Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden nykytilasta vastaajien
arvioiden mukaan.

Minkälaiseksi koet Stadin ammatti- ja aikuisopiston toimintatavan tällä hetkellä, mikä alla olevista
väittämistä kuvaa nykytilan toimintaa parhaiten?

20 vastausta



Kuva 20. Vastaajien arvio Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden nykytilasta.

Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat:

*Esimiehen ja johdon ohjeistuksessa tapahtuvaa työtä tarkoin ohjein. Esi-
mies kertoo, mitä tehdään, miksi tehdään ja kuinka tehdään. Esimies on
toiminnan aloittaja ja hyväksyjä, työyhteisö on passiivinen.*

Toiminta on itsekoordinoitua. Organisaatio ja esimiehet asettavat tavoitteet ja päättävät mitä tehdään tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijät vaikuttavat siihen, miten he tekevät työnsä. Esimiehet toimivat valmentavasti ja tiimeillä on suuri riippuvuus esimiehistä.

Toiminta on itsejohdettua. Työyhteisö päättää, mitä ja miten sen tekee organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimit eivät välttämättä tarvitse esimiehiä, lakisääteiset esimiestehtävät on keskitetty ja tarvittavat työn tukipalvelut (coaching, tavoiteasetanta) on tilattavissa tarpeen mukaan.

Tiimit päättävät mitä tekevät, miten tekevät ja miksi tekevät. Tavoiteasetanta on väljä, vision määrittämä. Työnteon rajat asettaa toimiala ja lainsäädäntö, ei organisaatio itse.

Vastausvaihtoehdoille ei annettu numeerista arvoa, jotta se ei johdattelisi vastaajia. Vastausvaihtoehdoista pyydettiin valitsemaan parhaiten nykytilaa kuvaava ja perustelemaan vastausta avoimella vastauksella. Tässä tulosten analyysissä vastausvaihtoehdot on lyhennetty ensimmäisestä viimeiseen: 1. tarkat ohjeet, 2. toiminta on itsekoordinoitua, 3. toiminta on itsejohdettua ja 4. täysi itseohjautuvuus.

Vastaajista 16 (80%) arvioi, että nykytilassa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa toiminta on itsekoordinoitua. Kaksi vastaajista (10%) katsoi, että toiminta on jo täysin itseohjautuvaa. Yksi vastaajista (5%) oli sitä mieltä, että toimintaa ohjaavat tarkat ohjeet ja yksi vastaaja (5%) puolestaan katsoi nykytilassa toiminnan olevan itsejohdettua. Vastaajat perustelivat antamaansa arviota itseohjautuvuuden nykytilasta seuraavasti:

”Esimiehiä on toistaiseksi tarvittu paljon tiimien toiminnan tukena ja ohjaajana. Vielä tulee paljon ohjausta esimiehiltä ja organisaatiolta. Toisaalta tiimit ovat aika itsenäisesti jo sopineet tavat toimia.”

”Tiimien kehitysvaiheissa on eroja, ja erityisesti tiimeissä olevien yksilöiden tiimityötaidoissa on merkittäviä eroja. Rehtoristo ei johda tiimejä itseohjautuvuuden tai dialogisuuden periaatteiden mukaisesti. Koulutuspäälliköillä on vahva tahto tukea ja ohjata tiimejä itseohjautuvuudteen, mutta siihen tarvittaisiin merkittävästi enemmän aikaa rinnalla kulkemiseen. Myös lain ja asetuksen asettamat raamit tulisi muotoilla työkaluiksi (esim. lomakkeisto, prosessit) Stadin AO:n tasolla, ettei tulisi 5 tai 30 eri tulkintaa ja aikaa menisi kaikilla muuhun kuin tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämiseen.”

”Toiminnallisesti olemme menossa kohti laajempaa itseohjautuvuutta, mutta iso laiva ei käänny hetkessä, eli työtä riittää. Esimiehillä vastuu on laaja, mutta käytettävät menetelmät ajoittain olemattomia. Ongelmia tiedostetaan, mutta ratkaisuja ei saada tuotettua ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen ei välttämättä ole näkyvissä niin tiimeissä kuin esimiestä-

”Mikään yllä olevista ei kuvaa nykytilaa.”

”Tilanne ei ole mustavalkoinen. Tiimien väliset erot on suuria. Parhaimmillaan tiimien toiminnassa on päästy valtuuttavan johtamisen tasolle, mutta toisessa ääripäässä odotetaan mikromanageerausta turvallisuuden tunteen rakentumiseen.”

”Joissakin tiimeissä tai yhteisöissä ollaan pidemmällä, mutta pääosin itseohjautuvaan toimintakulttuuriin siirtyminen vaatii vielä työtä. Aikaisempi ohje- ja ryhmäkirjepohjainen kulttuuri on vielä muistissa. Itseohjautuvuus ei kohdennu silloin organisaation tavoitteisiin.”

”melko autoritäärisestä toimintakulttuurista siirtyminen itseohjautuviin tiimeihin ei suju hetkessä. Osa tiimeistä on hyvin eri vaiheessa.”

”Kysymys on aika hankala koska tiimit ovat autonomisia . . . mutta esimies kantaa kaiken vastuun ja saa velvoittavaa ohjausta ylempää joka on täysin ristiriidassa kaiken yllä olevan kanssa.”

”En haluaisi sen olla näin, mutta....”

”Tällä hetkellä omat tiimini tarvitsevat runsaasti esimiehen tukea. tiimit eivät vielä pysty itseohjautuvuuteen, vaikka siihen kannustetaan.”

”Vastausvaihtoehdoista sopisi useampikin: tällä hetkellä tiimit osin päättävät itse, miten arkea viedään eteenpäin, mutta vanhat mallit ja ei-strategioiden mukaiset suunnat ja valtarakenteet nousevat esille, ellei tilanteita johdeta esimiesmandaatilla. Itseohjautuvuudenmallit ovat alussa, ja rakentuvat vähitellen paremmiksi. Vielä strategiset suunnat ja tavoitteet tuntuvat vierailta, ja kyseenalaistamista tulee tiimeissä niihin, ei niinkään ratkaisukeskeisyyttä, miten siihen, miten kohti tavoitteita päästään.”

”Toiminta on jossain itsekoordinoidun ja itsejohdetun välimaastossa.”

”Esimiehillä ei ole aikaa väljään keskusteluun toiminnasta ja sen tavoitteista vaan ne syötetään koulutuspäälliköille erilaisissa pakollisissa koulutus- tai seminaaripäivissä. Tiimit tekevät parhaansa hoitaakseen perustetävän ja huomioidakseen samalla em. tavoitteet. Tiimeillä ei ole valmiuksia tiimeissä toimimiseen eikä toisaalta organisaation historia tue sen kaltaista toimintaa. Se ei vaan ole sellainen asia, joka lähtee lentoon ilman riittävää panostusta lähiesimiehiltä.”

”Tiimiorganisaatio tukee tähän.”

”Itseohjautuvuutta on vaikea nähdä mahtumaan vain yhteen yo. loke-roista.

Tiimien kehitystilanne on hyvin erilainen. Edellä valittu vaihtoehto ei täysin kuvaa nykytilaa. Asia ei ole näin musta-valkoinen.”

”Matkalla vasta.”

”Tavoitetila olisi enemmän itseohjautuva, mutta se tuntuu tähän kulttuuriin sekä erilaisten lainalaisuuksien takia vaikealta. Ihmiset eivät myöskään halua ottaa työtehtäviä toisiltaan, eivät välttämättä puhalla yhteen hiileen, siispä tarvitaan koulutuspäällikön työnjakoa.”

”Olemme hyvällä matkalla kohti itseohjautuvaa organisaatiota ainakin oman osaston toimintakulttuurin näkökulmasta. Suurin haaste on edelleen se, että tiimit ovat riippuvaisia lähinnä esimiehen päätöksien hyväksynnästä. Tiimi voisi toimia autonommisemmin, mikäli esim. tiimimestarin roolissa olisi enemmän päätäntämahdollisuuksia. Nyt vielä koetaan, että on nimike, ilman valtaa tai vastuuta. Jossain määrin tiimit eivät enä tarvitsisi esimiehiä kaikessa toiminnassaan. Esimiehen rooli onkin tärkeimmillään tuon laadukkaan ja tasavertaisen toiminnan varmistajana.”

”Olemme varmasti eri paikoissa eri vaiheissa. Ehkä enimmiltään toiminta on itsekoordinoitua, mutta osin myös hyvin tarkalla ohjeistuksella tapahtuvaa. Paljon puhutaan siitä, että henkilöstö ei ole valmis, mutta itse ajatellen, että emme anna heidän olla valmiita, luottamus puuttuu. Ehkä hiljalleen.”

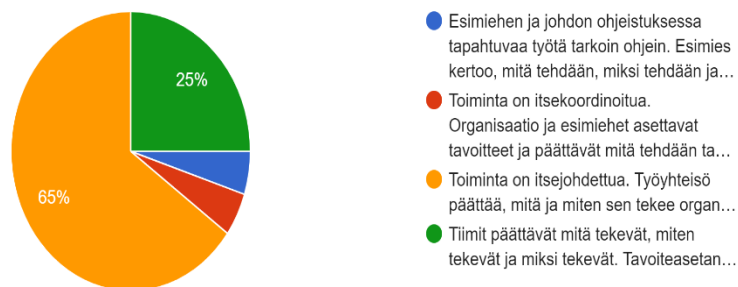
Vastauksissa on selkeästi nähtävissä, kuinka organisaatiossa ollaan matkalla kohti itseohjautuvampaa toimintaa ja että itseohjautumisen asteet vaihtelevat paljon tiimeistä ja yksilöistä riippuen. Työyhteisössä esiintyy sekä mikromanageerausta että täysin itseohjautuvaa toimintaa. Vastausvaihtoehtoja luonnehdittiin jossain määrin mustavalkoisiksi ja ettei toiminta voisi mahtua yksiselitteisesti mihinkään lokeroon. Tämä toki ei kysymyksen asettelussa ollutkaan tarkoitus eikä käytännön toiminnan tasolla olisi mahdollistakaan.

6.5 Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden tavoitetila

Kyselytutkimuksen neljännessä osiossa kysyttiin vastaajien arviota Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden tavoitetilaan. Vastaajille annettiin samat kuvaukset itseohjautuvan organisaation toiminnasta itseohjautuvuuden eri asteilla, joilla arvioitiin toimintaa nykytilassa, ja pyydettiin arvioimaan, mihin näistä kuvauksista Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminta tavoitetilassaan parhaiten sopisi. Arviota pyydettiin myös perustelemaan. Kuvassa 21 on esitelty vastaajien arvioita tuosta tavoitetilasta.

Minkäläiseksi koet Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnan tavoitetilan, mikä alla olevista väittämistä kuvaa tavoitetilan toimintaa parhaiten?

20 vastausta



Kuva 21. Vastaajien näkemys Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden tavoitetilasta.

Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat samat kuin nykytilan kuvauksessakin:

Esimiehen ja johdon ohjeistuksessa tapahtuvaa työtä tarkoin ohjein. Esimies kertoo, mitä tehdään, miksi tehdään ja kuinka tehdään. Esimies on toiminnan aloittaja ja hyväksyjä, työyhteisö on passiivinen.

Toiminta on itsekoordinoitua. Organisaatio ja esimiehet asettavat tavoitteet ja päättävät mitä tehdään tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijät vaikuttavat siihen, miten he tekevät työnsä. Esimiehet toimivat valmentavasti ja tiimeillä on suuri riippuvuus esimiehistä.

Toiminta on itsejohdettua. Työyhteisö päättää, mitä ja miten sen tekee organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimit eivät välttämättä tarvitse esimiehiä, lakisäätöiset esimiestehtävät on keskitetty ja tarvittavat työn tukipalvelut (coaching, tavoiteasetanta) on tilattavissa tarpeen mukaan.

Tiimit päättävät mitä tekevät, miten tekevät ja miksi tekevät. Tavoiteasetanta on väljä, vision määrittämä. Työnteon rajat asettaa toimiala ja lainsäädäntö, ei organisaatio itse.

Vastausvaihtoehdoille ei annettu numeerista arvoa, jotta se ei johdattelisi vastaajia. Vastausvaihtoehdoista pyydettiin valitsemaan parhaiten tavoitetilaa kuvaava ja perustelemaan vastausta avoimella vastauksella. Tässä tulosten analyysissä vastausvaihtoehdot on lyhennetty ensimmäisestä viimeiseen: 1. tarkat ohjeet, 2. toiminta on itsekoordinoitua, 3. toiminta on itsejohdettua ja 4. täysi itseohjautuvuus.

Vastaajista 13 (65%) arvioi, että tavoitetilassa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa toiminnan tulisi olla itsejohdettua. Viisi vastaajista (25%) katsoi,

että toiminnan tulisi olla täysin itseohjautuvaa. Yksi vastaajista (5%) oli sitä mieltä, että toimintaa tulee tavoitetilassakin ohjata tarkoin ohjein ja yksi vastaaja (5%) puolestaan katsoi tavoitetilassa toiminnan olevan itsekoordinoitua. Vähemmän johtamiskokemusta omaavat olivat tavoitetilan suhteen itseohjautuvimmalla kannalla, kaikki viisi vastaajaa kuuluivat tähän ryhmään. Ikäryhmittäin puolestaan täyttä itseohjautuvuutta kannatti eniten yli 50-vuotiaiden vastaajajoukko. Miesvastaajien mukaan toiminnan tulisi olla itsejohdettua (5 vastausta), naisvastaajat jakautuivat itsejohdetun (6 vastausta) ja täysin itseohjautuvan (5 vastausta) toiminnan välille. Vastaajat perustelivat antamaansa arviota itseohjautuvuuden tavoitetilasta seuraavasti:

"En pidä realistisena kaikkein "väljintä" vaihtoehtoa. Koordinaatiota kuitenkin tarvitaan."

"Tavoitetilaan ei päästä hetkessä, vaan tarvitaan selkeä strategia, joka tunnustaa nykytilan."

"ks. yllä."

"Mikään yllä olevista ei kuvaa tavoitetilaa."

"Lohta kannattaa pyytää vaikka ei saisikaan."

"Kuntaorganisaatiossa täydellinen itseohjautuvuus ei ole mahdollista. Delegointipäätökset ja poliittinen ohjaus ovat vahvaa."

"Jos visio, lainsäädäntö ja toimialan tavoitteet ovat henkilöstöllä selkeänä, tiimin suunta on selkeä. Esimiehen rooli pedagogisessa näkökulmassa on kirkastaa toiminnan lähtökohtia sekä perehdyttää uudet työntekijät."

"?"

"Itseohjautuvuus!"

"Pitkän aikavälin tavoitteena olisi hienoa, että tiimit osaisivat suhteuttaa toimintaansa visioon."

"Tavoiteasetannat viittaavat kyseiseen ratkaisuun."

"Tiimien äärimmilleen viety päätösvalta ja itseohjautuvuus ei ole realistinen tavoitetila, koska olemme osa suurta Helsingin kaupungin organisaatiota, jossa on edelleen vahva linjaorganisaatio. Se asettaa meille joka tapauksessa reunaehdot, joiden puitteissa kyllä voimme asettaa tavoitteemme. Vaikka kaupunki pyrkisi orgainaatina kanssamme samaan suuntaan ja tavoitteet olisivat samat, emme voi vaikuttaa juurikaan koko kaupungin kehityksen aikatauluun. Osamme on sopeutua tilanteeseen ja olla

omassa roolissamme suunnannäyttäjänä ja toimia omien tavoitteidemme saavuttamiseksi osana Helsingin kaupungin tavoitteita.”

”Stadin AO tavoittelee toimintaa, jossa toimijat olisivat autonomisia. Tiimit eivät kuitenkaan ole valmiita siihen, koska heitä on aiemmin johdettu hyvin hierarkisesti. Toki sellainen johtaminen on tallella edelleenkin, kun toimitaan kaupunkiympäristössä, jossa jokainen vallanhippunen on delegoitava virkamiespäätöksellä. Toisaalta myös koulutuspäälliköt huutavat toiminnalleen linjauksia ja ohjeita, mutta odottavat laajaa itseoikeutta toimiinsa.”

”Ohjeistukset ovat kovin väljät.”

”Itseohjautuvat tiimit tavoitteena, eikös tämä ole lähimpänä.”

”_”

”Tarvitaan noita tarvittavia tukipalveluja toiminnan onnistumiseksi.”

”Organisaation sisäinen tasa-arvo kuitenkin tärkeää, joten en voinut valita viimeistä pallukkaa.”

”Tiimien tulee saada suuremmat tavoitteensa ja toimintansa arvioinnin joltain ulkopuoliselta taholta. Täyttä autonomiaa ja päätösvaltaa en kannata. Oppilaitoksen sisään syntyy muuten epätaspuolista kilpailua tiimien kesken. Tämä johtaa työyhteisöjen välien kiristymiseen ja me-hengen rappeutumiseen.”

”Vaikka olen erittäin pro itseohjautuvuuden suhteen, minun on vaikea nähdä korkeinta itseohjautumisen astetta kunnallisessa organisaatiossa. Haluaisin kuitenkin oppia uskomaan toisiin, sillä tiedostan, että tämä ajattelutapa saattaa olla vain osa omaa ehdollistumistani. Paikoin saatamme olla jo hyvin lähellä itsejohdettua toimintaa, mutta sen laajamittainen toteutuminen vaatii johdon kykyä päästää irti ja luottaa työntekijöihin ja tämän näen olevan organisaatiotasolla vielä kaukana. Stadin AO:n omat ja ennenkaikkea ulkopuoliset toimintamallit eivät vielä lainkaan tue itsejohdettujen tiimien ja yksilöiden toimintaa. Esimerkkinä vahva hierarkkinen toimintamalli siihen, että ihan kaiken hyväksymiseen tarvitaan aina esihenkilön allekirjoitus, ihan vaikka yksittäisen langattoman hiiren ostamiseen.”

Vastauksissa siis nähdään, että Stadin ammatti- ja aikuisopiston tulisi olla hyvinkin itseohjautuva, jopa täysin. Sen toteutumiselle nähdään kuitenkin esteitä, joiden koetaan nousevan julkiselle organisaatiolle tyypillisistä toimintatavoista ja kunnallisesta hierarkiasta sekä kokemuksesta, että työntekijät eivät ole valmiita toimimaan itseohjautuvasti. Osin myös nähdään, että itseohjautuva toiminta voisi epätasa-arvoistaa henkilöstöä.

6.6 Nykytilasta tavoitetaan

Tutkimukseen osallistuvilta kysyttiin niitä toimenpiteitä, joilla heidän arvi-
onsa mukaisesti itseohjautuvuuden arvioidusta nykytilasta voitaisiin edetä
heidän itsensä arvioimaan tavoitettiin.

Millä keinoin Stadin ammatti- ja aikuisopiston tulisi edetä matkallaan ny-
kytilasta kuvailemaasi tavoitettiin? Mitä toiminnassa tulisi muuttaa, mitä
säilyttää, mitä kehittää, mitä uutta aloittaa ja mistä luopua?

Kysymykseen vastaamiseksi ei annettu valmiita vaihtoehtoja, vaan avoin
mahdollisuus vastaamista varten. Vastajat kuvasivat keinoja nykytilasta
tavoitteeseen siirtymiseksi seuraavasti:

”_”

*”Koulutusta tiimeille, aikaa esimiehille ja tiimeille autonomian rakentami-
seen.”*

*”Enemmän avointa keskustelua mihin, miten ja miksi mennään rehtoreiden
ja kouluyuspäälliköiden kesken.”*

*”Organisaatiomallissa organisaatiopyramidi on käännetty pääläelleen.
Toimintaan tämä edellyttää aktiivista osallistamista ja asiakas- ja asia-
kasrajapintakuuntelua - onko sitä todellisuudessa, vai onko tässä harha-
oletuksia? Toiminnan järkevöittämiseksi "hiekkalaatikon" reunoja tulisi
vahvistaa, nyt joustoa tuntuu olevan välillä liikaa, eli määrättyihin asioihin
tarvittaisiin tarkempia linjauksia.”*

*”Kaskon keskitettyjen palvelun osalta pitäisi varmistaa, että ne toimivat.
Arjen sujuvuus on nyt heikkoa ja aikaa menee väärin asioihin. Visio, stra-
tegia ja tavoite tila pitää yhdessä vielä kiteyttää, ja tehdä valintoja ja mää-
ritellä yhdessä konkreettista niistä. Henkilöstön sitoutumisessa on vielä haas-
teita. Meillä on vähän keinoja vaikuttaa epäkohtiin ja puutteisiin. Luotta-
musmiehet osittain estävät muutoksen. Itse pedagogisessa toiminnassa
tarvitaan paljon valmennusta, jotta toiminta vastaa meidän nykyistä asia-
kaskuntaa. Toimivallan rajat pitää vielä tarkentaa eri tasoilla.”*

*”Lähiesimiehellä pitäisi olla vähemmän alaisia ja työtä, jotta hän ehtisi ole-
maan riittävästi läsnä.”*

*”Pitäisi ruveta purkamaan rakenteita, jotka ohjaavat toiminnan esihenki-
lövetöisiksi ja -lähtöisiksi. Kyllä tiimi tietää mitä se tarvitsee, sen pitäisi
voida myös hankkia ne itse ja tehdä päätökset itse. Esihenkilö voi ja mo-
nesti hänen täytyykin varmistaa asioita, mutta niiden ei kaikkien tarvitse
kulkea hänen kauttaan. Esihenkilöriippuvalla toiminnalla vain hidastetaan
ja hankaloitetaan tiimien nopeaa ja joustavaa toimintaa. Mennään oike-
asti valmentamaan.”*

"Tämä vaatii ennenkaikkea yhden asian muuttumista: toiminnan pohjan kääntymistä epäilystä luottamukseen, kontrollista huolehtimiseen, käskyttämisestä motivointiin."

"tiimien valmentaminen"

"Luoda selkeä rakenne lisätä lähijohtajuutta / tiimimestarit esimieheksi"

"Koulutuspäälliköiden pitäisi omaksua kokeilukulttuuri eli lähteä rohkeasti hlöstönsä kanssa kokeilemaan reformin tuomien etujen tuottamia vapauksia ja luopua linjausten ja ainaisten ohjeiden mankumisesta. Rehtoreiden tulisi luopua ajatuksesta, että heidän tulee tietää kaikesta etukäteen ja tietää jo tulokset. Heidän tulisi antaa mahdollisuus tehdä rohkeita kokeiluja ja olla yhteistyössä analysoimassa, mikä meni pieleen ja auttaa koulutuspäälliköitä ja opettajia tuottamaan kokeiluilla rohkeita uusia avauksia sen sijaan, että sanotaan "ei" jo alkuvaiheessa, kun pelätään epäonnistumista."

"Enemmän yhteistä tekemistä, keskustelua, aikaa ja resursseja toiminnan muuttamiseen. Valmennusta ja työtehtävien tasapainotusta."

"Henkilöstön osaamisen kehittäminen - moniosaajat, vision kirkastaminen, "oppiaine" jaon purkaminen ns. poisoppiminen, yhtenevät toimintatavat. Joustavat ja ketterät tiimit."

"Organisaatiokulttuurin taipumus nakertaa hyvätkin strategiset toimintalinjaukset aamupalaksi pitää saada hallintaan."

"Panoksia aloitetun muutoksen ja kehityksen edistämiseen ja jo tehtyjen toimien ylläpitämiseen jotta toiminta ei palaudu vaivihkaa vanhaan."

"Yhteisen ymmärryksen lisäämistä siitä miten laki, rahoitus, omistajan tahotila ja valitut toimintalinjat kohtaavat."

"Tiimien tavoitteenasettelua ja seurantaa pitäisi tehostaa. Tiimien välisestä yhteistyöstä huolehtia ja tehdä rakenteita. Vahvistaa tiimien osaamista, jotta itsenäiset päätökset ovat mahdollisia. Lisätä tiedolla johtamista, mutun sijaan."

"Kuten jo totesin, olemme hyvällä matkalla. Näkisin, että jo sovitut toimintasuunnitelmat tulisi viedä loppuun. Edelleen odotellaan esimerkiksi toimintakäsikirjaa. Tämän lisäksi johtamisen tueksi tuodaan yhtä sun toista malia, joka hautautuu arjessa, koska sitä ei implementoida voimakkaasti käyttöön, saati käyttöä ylläpidetä ja toisaalta käyttämistä vaadita. Meillä on paljon asioita, jotka ovat puolitiessä päätöksien suhteen. Muutenkin päätökset ovat välillä epäselviä ja tulkinnanvaraisia tai niistä ei lopulta

päätöksien tekijätkään johdonmukaisesti pidä kiinni. Hyvä esimerkki on parhaillaan käytävä keskustelu vuosityöajan lomaviikoista 52 ja 53?"

"Tiimien ja kp:n työresurssi pitää mahdollistaa keskittymään pedagogiseen kehittämiseen, "vapaamatkustajat" ja "vastaanhangoittelevat" tulee ohjata joko johdon yhteisellä linjalla tavoitteiden mukaiseen työhön tai korvaaviin töihin, vision on läpäistävä koko organisaatio kaikilla tasoilla, eettisten periaatteiden on oltava sitovia kaikilla, vahvistettava Stadin AO:n tasolla keskeiset prosessit tasalaatuisiksi, vastuu ja vapaus määriteltävä selkeästi samalle taholle, toimintaa arvioidaan, johtaminen perustuu tietoon ja ennakkointiin, ..."

"Lisätä viestinnällisyyttä sekä vahvistaa sitoutumisen merkitystä. Asiasta keskustellaan ja tedääv valintoja/ päätöksiä, joiden takana kaikki seisovat, eikä livetä linjasta heti kun tulee itselle epämieluisa asias/ päätös."

"Pitäisikö aloittaa "ylhäältä" tiimimallin mukainen toiminta?"

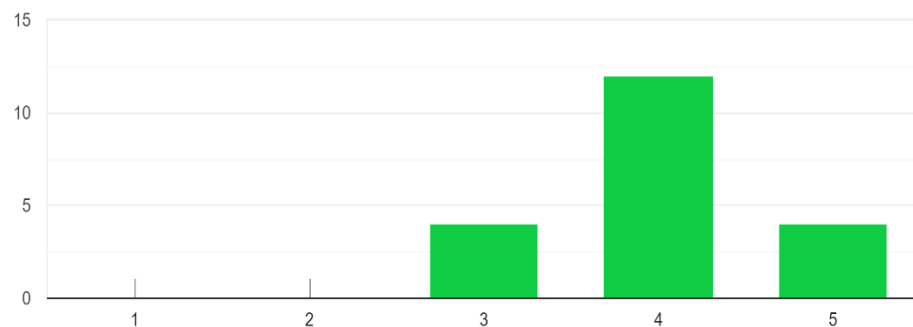
"Tarvitaan vahvaa, tiivistä ja säännöllistä yhteistyötä kaikkien Helsingin kaupungin tukipalveluiden kehittämiseksi > Tähän tulee panostaa, jos vain uskomme voivamme vaikuttaa siihen. Työelämä (Helsingin kaupunkia työnantajana voimme varmasti hyödyntää vielä laajemmin) vahvasti mukaan yhteiseen suunnitteluun oppimisen mahdollistamiseksi koko kaupungissa > tarvittavat muutokset oman organisaatioon (vrt. asiakkuusvastavat). Lisää laatutyötä, jossa huomioidaan kaikki kohderyhmämme. Turhat työtehtävät kaikilta pois. Keskittyminen ydintehtävään eli johtamisen tasolla valmentavaan johtamiseen ja pedagogiikkaan."

Vastauksissa näkyy tarve saada lisää aikaa lähiesimiestyön tekemiseen, osaamisen kehittämiseen itseohjautuvan organisaation johtamiseen ja siinä toimimiseen sekä yhteiseen keskusteluun johdon eri toimijoiden välillä ja yhteisymmärryksen luomiseen. Johtamisen mallintamiseen käytetyn käänteisen pyramidin ei koeta täysin omaksutun osaksi käytännön johtamistyötä. Lisäksi kaivataan toiminnan selkeitä rajoja ja päämääriä, vastaajien käyttämän termin mukaan hiekkalaatikko tulee rajata riittävän hyvin, jotta leikkikenttä on tiedossa ja turvallinen.

6.7 Valmentavan johtamisen osaaminen ja sen kehittäminen

Kyselytutkimuksen viimeisessä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan osaamistaan valmentavan johtamisen saralla. Numeerisen arvion lisäksi heitä pyydettiin kuvailemaan, kuinka valmentava johtaminen näkyy heidän toiminnassaan. Lisäksi vastaajia pyydettiin antamaan oma arvionsa siitä, kuinka valmentavan johtamisen osaamista Stadin ammatti- ja aikuisopistossa voitaisiin kehittää. Osion tavoitteena oli tuottaa kuva valmentavan johtamisen nykytilasta sekä esittää johdolle niitä toimenpiteitä, joita esmiehet itse kaipaavat valmentavan johtamisen tueksi.

Osaan toimia johtamistyössäni valmentavalla otteella
20 vastausta



Kuva 22. Vastaajien arvio omasta osaamisestaan valmentavan johtamisen toteuttamiseen.

Vastaajista neljä (20%) antoi kysymykselle arvoksi 5, eli arvioi osaavansa erittäin hyvin johtaa valmentavalla otteella. 12 vastaajaa (60%) antoi kysymykselle arvon 4 ja neljä vastaajaa (20%) arvon 3. Vastaajat siis vaikuttavat oman arvionsa mukaisesti johtaa valmentavalla otteella varsin hyvin. Keskiarvo vastauksille oli 4 ja hajonta 0,6. Johtamiskokemuksen mukaan vastaajissa ei ollut lainkaan eroa. Ikäryhmittäin nuoremmat (alle 50-vuotiaat) tuntuivat osaavansa valmentavaa johtamista hieman paremmin (4,1) kuin yli 50-vuotiaat vastaajat (3,9). Vastaajia myös pyydettiin kuvailemaan omaan valmentavaa johtamistaan:

”Toimin vahvasti dialogin kautta, tavoitteet määritellään yhdessä.”

”Opettajat toimivat hyvin itsenäisesti minä ohjaan, osallistan ja vastuutan heitä.”

”Yritän olla yksi joukossa, ja hyödyntää ryhmävoimaa ratkaisujen luomisessa

Osallistaminen, henkilöstön vahvuuksien tukeminen, yhteinen dialogi, tavoitteiden määrittely ja niiden suuntaan työskentely, yksilökohtaiset keinot ja menetelmät käytössä, tiimityön hyödyntäminen, delegoiminen ja erilaiset toiminnalliset menetelmät käytössä.”

”Tuen itsenäistä ajattelua ja päätöksentekoa.”

”Asetan tavoitteet yhdessä henkilöstöni kanssa heidän lähtökohdistaan, heidän tehtävästään, tavastaan toimia ja osaamisestaan riippuen. Otan ihmiset huomioon ihmisinä. Tavoitteiden asettamisen jälkeen pyrin auttamaan niihin pääsemisessä palaamalla tavoitteisiin säännöllisesti ja toistu-

vasti. Autan pitämään fokusta, jos se on katoamassa, mutta en tee työntekijöiden töitä heidän puolestaan. Kysyn, en kerro. Autan tutkimaan omaa itseä ja omaa työtään. Hankaluutena valmentavassa johtamisessa omassa työssä on ajanpuute. Tai ehkä enemmän ajan kuluminen epäoleellisiin asioihin. Aika kuluu sihteeritöihin, kun hyvin monet asiat tulee tehdä käsin. Pelkästään vuosityöaikasunnitelmien tekeminen ja vapaajaksojen vahvistaminen tai työmääräysten laatiminen vievät tolkkuttoman paljon aikaa, sillä jokainen tieto kirjataan dokumentteihin käsin, tulostetaan, allekirjoitetaan, skannataan ja lähetetään sähköpostilla. Tämä kaikki paitsi vie aikaa siltä johtamistyöltä, jota minun pitäisi tehdä, on lisäksi erittäin riskialtista.”

”Pyrin löytämään parhaan potentiaalisen henkilöstöstä, kannustan heitä kehittämään itseään ja kehittymään, Yritän auttaa heitä keksimään itse ratkaiun ongelmiin eikä vai tukeutumaan esimieheen, Yritän tarjota perspektiiviä miksi teemme työtä ja motivoida heitä työssään, korostan laatua, annan vauden tehdä asioita monilla tavoin, vältän mikromanageeramista.”

”Kuuntelen ja kannustan sekä keskustelen ja mahdollistan.”

”En halua pitää kaikkia naruja omissa käsissäni vaan annan porukan keskenään ideoita ja kokeilla uusia ajatuksia. Olen kuitenkin osallisena koko prosessin ajan.”

”Arjen keskusteluissa, ei valmiita vastauksia, mutta kuitenkin vahvana tukena omalle henkilöstölle.”

”Osallistaminen. Välillä paremmin ja välillä huonommin. Tiimit toimivat hyvin eri tavoin ja tarvitsevat hyvin erilaista johtamista. Kun toiselle tiimille riittää pieni sparraus ja kannustus, tarvitsee toinen tiimi selkeää ohjeistusta ja apua työnjaon määrittelyyn. Toinen tiimi selvittää haastetilanteet ketterästi, kun toinen taas jää jumiin ongelma-tilanteeseen. Ajan antaminen ei ole aina läheskään tasapuolista, itseohjautuva tiimi saa aikaan asioita, tehtäväni on olla kuulolla sekä puuttua tarvittaessa tilanteisiin. Jumiissa olevissa tilanteissa taas tarvitaan tiivistä läsnäoloa sekä aikaa, tavoitteena on lisätä tiimin pystyvyyttä ratkaista yhdessä tilanne, keskustella, kysymysten asettamista, näkökulmien avaamista sekä ajan antamista, ”välistepit” - vältetään liian hätäisiä ratkaisuja, mutta mennään napakasti eteenpäin.”

”Oma erinomaisuuteen ei ole itsetarkoitus vaan se, että voin antaa asian tuntijoille mahdollisuuden onnistua ja kehittää asioita heidän tiedoillaan. Pyrin ensi sijaisesti näyttämään suunnan ja rajaamaan kenttää.”

”Antamalla tiimeille syötteitä joista he pari päivää mietittyään löytävät toimivan ratkaisun.”

”Yhteinen iloitseminen toimivien ratkaisujen käyttöönoton vahvistamiseksi.”

”Pyrin antamaan tilaa tiimeille toimintaan ja ideoihin, enkä puutu asioihin. Ongelmat ratkaistaan yhdessä, ei johtajan määräyksellä. Pysin läsnäoloon ja kuunteluun.”

”Minulta kysytään mielipiteitä tiimeissä päätettyihin asioihin/toimintatapoihin. osaan esittää niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä ja nähdä met-sän puilta niitä esittäessäni. Osaan hyödyntää osastonkokouksissa dialogisia osallistavia menetelmiä.”

”Määrittelen yhdessä tiimin kanssa tavoitteet ja etenemisen, tuen ja ohjaan niiden toteutusta tarvittaessa, ohjaan hankkimaan puuttuvaa osaamista ja tuen onnistumisen arviointia uuden ja olemassa olevan kehittämässä. Mahdollistan yhdessä määriteltäviä kokeilevaa työtä, verkottumista ja yhteistyötä, innostuneiden tukena ja perässä kulkevia ohjaten.”

”Tuen tiimejäni löytämään ratkaisuja, yritän maltaa olla kertomatta, miten olisi järkevintä ratkaista ko. asia, vaan annan heidän löytää itse ratkaisuja.”

”Annan tiimeille aikaa ja valtaa enkä itse ole aina etunenässä viemässä asioita eteen päin.”

”Oma suhteeni tiimeihin ja henkilöstöön. Tapa, jolla kohtaan ja olen vuorovaikutuksessa ja jolla välitän organisaation tavoitteet.”

”Yto-tiimin kesken onnistuu. Minä kerron mitkä ovat tavoite ja reunaehdot, he keskenään suunnittelevat ja toteuttavat.”

”Mahdollistan tiimien itseohjautuvan työskentelyn järjestämällä heille ajan ja paikan sekä asettamalla toiminnalle tavoitteet. Annan työntekijöille mahdollisuuden käyttää valtaa ja vastuuta sopivasti tavoitteiden saavuttamiseksi tilanteen edellyttämällä tavalla. Esitän miten ja miksi -kysymyksiä vastakysymyksinä tilanteissa, joissa työntekijät odottavat esimiehen käskyjä, vaikka voisivat itse ratkaista asiat, joista ”turhaan” kysyvät esimieheltä. En jätä yksin ja olen rinnallakulkijana tilanteissa, joissa on perinteisesti ollut esimiehellä tarpeeton auktoriteettiasema auktoriteettitatuksen itsensä vuoksi. Toimin kannustavana esimerkkinä ja hankin tietoja työntekijöiden toiveista, joiden itsenäiseen toteuttamiseen annan mahdollisuuden tavoitteen asetteluun sallimissa rajoissa. Mahdollistan osaamisen kehittämisen tilanteissa, joissa työntekijällä on osaamisvajaus. Asetan osaamisen kehittämiseksi sopivia tavoitteita ja vaadin työntekijää tekemään oman osansa sinnikkäästi ja kestävästi oppimisen periaatteiden mukaisesti, ei ainoastaan muodon vuoksi.”

Vastauksissa korostuvat yhdessä tekeminen, dialogi, kuunteleminen, kannustaminen sekä kysymyksiä kysyminen vastausten antamisen sijaan.

Työntekijöiden valtuuttaminen ja motivointi näkyvät vastauksissa. Yleisesti vastaukset ovat hyvinkin yhdenmukaisia ja myös taustateoriaan nähden linjassa.

Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin myös, mihin heidän mielestään Stadin ammatti- ja aikuisopistossa tulisi keskittyä, jotta valmentava johtaminen olisi mahdollista.

”Vain oma esimies johtaa ja tekee alaisiinsa liittyvät päätökset, ei sivusta johtamista.”

”Ylimmän johdon valmentavaa otetta koulutuspäälliköihin tulisi vahvistaa. nyt tätä ei ole yhtään.”

”Ajankäyttöön, järkevästi rakennettuihin viestintäkanaviin, jotta ohjaavaa otetta (ei suoria vastauksia) voisi hyödyntää vastaamisen sijaan.”

”Meidän pitäisi yhdessä määritellä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kuntaorganisaatiossa. Lisäksi osan henkilöstön osaaminen ei ole ajantasaista, eikä asenne ole kohdallaan. Mikäli meillä ei ole käytössä keinoja puuttua tähän, ei siihen valmentavan johtamisen kautta päästä. Meidän pitää myös muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa meillä. Mitkä asiat ovat mahdollisia täällä? Minusta aika paljon voimme kuitenkin tehdä, koska se on normaalia ihmisten johtamista.”

”Lähiesimiehen työkuorman vähentämiseen.”

”Kiinnitetään oikeasti nyt huomio niihin tehtäviin, joissa voimme tuoda järjestelmiä apuun. Rakennetaan ne vaikka tyhjistä ja niin, että ne oikeasti palvelevat. Johtajien tehtävä ei voi olla tiedon manuaalinen siirto paikasta A paikkaan B, vaan henkilöstön johtaminen, organisaation vieminen paikasta A paikkaan B. Lisäksi, kuten totesin edellä, on aika luottaa.”

”_”

”Riittäviin resursseihin esimiestyössä ts alaisten ja tehtävien määrä pienemmäksi.”

”Koulutuspäälliköille pitäisi antaa vapaus tehdä asioita erilaisten tiimien kanssa. Nykyisin ei aikaa jää riittävästi työpaikalla olemiseen. Esimiesten pitäisi pysyä lestissään eikä tulla dissaamaan hyviä ideoita jo alkuunsa. Työrauha tekemiselle olisi tarpeen.”

”Kaikkien kunnioittamiseen, edelleen painotan keskustelua ja oman asenteen merkitystä.”

”Raamit selkeiksi ja kirkkaiksi. Kohti ketteriä ja hyvinvoivia tiimejä, joissa alan moniosaaminen on olennaista. Tiimit toimivat hyvin eri vaiheissa, tämä luo haasteita eri toimialoilla.”

”Esimiehille aikaa olla läsnä. Valmentava johtajuus ei ole synonyymi esimiehen kopperoonsa vetäytymiselle vaan vaatii aktiivista läsnäoloa ja osallistumista.”

”Hallinto keveämmäksi. Tukipalvelut toimivammaksi.”

”Toimintakäsikirjan kuntoon saattoon sekä järkeviin esimiehille suunnattuihin koulutuksiin. Koulutuksista olisi hyvä kysyä ennakkoon kommentteja koulutuspäälliköiltä. osa koulutuksista on ajanhukkaa.”

”Mahdollistaa esimiesten aika henkilöstön kanssa työskentelyyn, rinnalla kulkemiseen ja ohjaamiseen. Koko johdon läpi valmentavan johtajuuden toteuttamiseen ja eettisten pelisääntöjen noudattamiseen, koska niillä on suora vaikutus valmentavan johtajuuden edellyttämän luottamuksen ja rohkeuden olemassaoloon ja kehittymiseen. Tiedon saatavuus ja luotettavuus vaikuttaa myös valmentavan johtajuuden toteutumisen mahdollisuuteen.”

”Mahdollistaa erilaisia toteutuksia ja kuvata niiden toimintaa näkyväksi, jotta toiset voivat hyödyntää / välttää / jatkokehittää sitä lopputulemasta riippuen.”

”?”

”Ylimmän johdon esimerkki.”

”Enemmän aikaa koulutuspäälliköille olla toimipisteissään.”

”Henkilöstön tiimityötaitojen ja tiimimallin vaatimien keskeisten työvälineiden käytön laajamittaiseen kouluttamiseen. Koulutuspäälliköiden tehtävänkuvan kirkastaminen, jotta voidaan aidosti keskittyä ja panostaa valmentavaan johtamiseen ja pedagogiikkaan. Muista työtehtävistä 70% pois.”

Vastauksissa toistuu keinona valmentavan johtamisen paremmalle toteutumiselle erityisesti ajan lisääminen johtamistyöhön hallinnon ja tukipalveluihin kuluvan ajankäytön sijaan. Vastajaat kaipaavat vapautta toimia tehtävässään ja toisaalta selkeitä ja kirkkaita päämääriä sekä selkeitä toiminnan rajoja.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Stadin ammatti- ja aikuisopisto on aloittanut syksyllä 2018 vaativan ja varmasti pitkän matkan kohti itseohjautuvaa organisaatiomallia ja valmentavan johtamisen tietä. Tämän mahdollistaakseen Stadin ammatti- ja aikuisopisto on uudistanut johtamisjärjestelmänsä, palkannut uudet rehtorit ja koulutuspäälliköt, pyrkinyt määrittelemään arvojaan ja toimintansa päämääriä ja järjestänyt lukuisia koulutuksia niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Tämä tutkimus selvitti missä vaiheessa tämä työ nyt on ja mihin suuntaan ja millä tavoin sitä halutaan kehittää. Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset tutkimuksesta ovat:

Mikä on Stadin AO:n johdon käsitys organisaation itseohjautuvuuden nykytilasta?

Stadin ammatti- ja aikuisopisto on matkalla kohti itseohjautuvuutta. Vastaajien näkemyksien mukaisesti nykyisellään organisaation toiminta on itsekoordinoitua. Tavoitteiden asettaminen on pitkälti organisaation ja sen johdon ja esimiesten tehtävä ja he myös päättävät käytännön toimista tavoitteiden saavuttamiseksi. Johto ja esimiehet kokevat organisaation arvot ja vision tärkeiksi oman toimintansa kannalta ja toivovat niistä suuntaa ja raameja oman johtamistyönsä tueksi. Strategiaa ja strategisia päämääriä johdossa arvostetaan hieman arvoja ja visiota vähemmän. Näin voidaan ajatella, että johdon arvostuksissa näkyy vahvasti hyvinkin itseohjautuvalle organisaatiolle tyypillinen ajattelu, kuten Karoliina Jarenko (2018) itseohjautuvuuden tasomäärittelyssä toteaa. Johto ja esimiehet kuitenkin kokevat turhautumista nykytilassa epämääräiseen arvojen ja vision määrittämiseen. Vastaajien mukaan he eivät saa riittävästi tukea arvoista, visiosta tai strategisista päämääristä oman johtamistyönsä tekemiseksi. Vastauksen mukaan organisaatio on myös hyvin eri vaiheissa itseohjautuvuuden tasoilla. Osa vastaajista arvioi, että toiminta on jo täysin itseohjautuvaa ja monikin piti sitä nykytilassaan itsejohdettuna ja että riippuvuus esimiehistä olisi vähäistä. Syitä itseohjautuvuuden nykytilaan löydettiin paitsi henkilöstön osaamisesta, myös vielä epäluottamukseen ja valvontaan perustuvasta toimintakulttuurista.

Mikä on Stadin AO:n johdon käsitys organisaation itseohjautuvuuden tavoitetilasta?

Stadin ammatti- ja aikuisopiston johto näkee organisaation tulevaisuudessa toimivan hyvinkin itseohjautuneesti. Jarenkon (2018) ja Ahleskogin (2018) määrittelemällä tasoluokituksella tulevaisuuden itseohjautumisen tilaa voisi kuvailla itsejohdetuksi. Toiminta voisi olla järjestäytynyt niin, että tiimit toimivat autonomisesti päättäen paitsi omasta työnteon tavastaan, myös linjaa oman toimintansa tavoitteet ja sisällön organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja vision saavuttamiseksi. Esi-

miespalvelut olisi järjestetty keskitetysti ja työlle voitaisiin tilata tukipalveluita esimerkiksi tavoitteen asettelua varten tai tiimiä ja yksilöitä valmentamaan. Merkittävä osa vastaajista (20%) näkee, että toiminta voisi olla tulevaisuudessa täysin itseohjautuvaa, jolloin työn tavoitteet määrittäisivät organisaation vision kautta ja työnteon rajat tulisivat arvoista ja toimialan ja lainsäädännön määräysten puitteista, kuten Jarenko (2018), Ahleskog (2018) ja Hämäläinen (2019) esittävät omissa havainnoissaan. Itseohjautuvan toiminnan esteeksi tuntuvat nousevan julkiselle organisaatiolle tyypilliseksi koettu kunnallinen hierarkia ja näkemys siitä, että työntekijät eivät ole valmiita täysin itseohjautuvaan toimintaan.

Millä toimenpitein johdon käsityksen mukaan voidaan siirtyä nykytilasta kohden tavoitetilaa?

Vastaajat kaipaavat erityisesti lisää aikaa lähiesimiestyön tekemiseen, osaamisen kehittämiseen itseohjautuvan organisaation johtamiseen ja siinä toimimiseen sekä yhteiseen keskusteluun johdon eri toimijoiden välillä ja yhteisymmärryksen luomiseen. Johtamisen mallintamiseen käytetyn käänteisen pyramidin ei koeta täysin omaksutun osaksi käytännön johtamistyötä ja tätä halutaan muuttaa dialogissa johdon eri toimijoiden ja henkilöstön kanssa. Vastaajien mukaan organisaation arvot, visio ja strategia ja strategiset päämäärät eivät tällä hetkellä ole riittävän kirkkaita itseohjautuvan toiminnan johtamisen mahdollistamiseksi. Tarvitaan paljon yhteistä keskustelua ja selkeää vision kirkastamista, jotta siitä olisi hyötyä organisaation johtamisessa. Nykyisellään vastaajat eivät tunnista Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvoja ja tästä on pääteltävissä toiminnan rajattomuuden tunne johdon kesken. Kyselyyn vastanneet antavat arvoille erittäin suuren painoarvon johtamisen välineenä, mutta kokevat, että eivät tunne oman organisaation arvoja riittävästi, jotta niistä olisi riittävästi konkreettista apua johtamisessa. Sama on näkyvissä vision arvostuksen ja tuntemisen sekä strategian ja strategisten päämäärien arvostuksen ja tuntemisen välillä.

Mihin suuntaan ja kuinka valmentavaa johtamista ja johtamisosaamista tulisi kehittää?

Tutkimukseen osallistuneet arvioivat valmentavan johtamisosaamisensa olevan varsin hyvällä tasolla. Johto ja esimiehet toteuttavat valmentavaa johtamista toimimalla yhdessä työntekijöiden kanssa, käymällä dialogia, kuuntelemalla ja kannustamalla henkilöstöä sekä kysymällä kysymyksiä vastausten antamisen sijaan. Työntekijöiden valtuuttaminen ja motivointi näkyvät vastauksissa. Esimiehet myös kannustavat tavoitteiden asettamiseen ja osallistuvat niiden asettamiseen ja saavuttamiseen yhdessä henkilöstön kanssa, kuten Ristikangas & Ristikangas (2017) valmentavalle johtamiselle kuvaavat olevan tyypillistä. Valmentavan johtamisen toteutumiseen entistä paremmin tarvitaan erityisesti ajan vapauttamista johtamistyöhön hallinnon ja tukipalveluihin kuluvan ajankäytön sijaan. Vastaajat kaipaavat vapautta toimia tehtävässään ja toisaalta selkeitä ja kirkkaita

päämääriä sekä selkeitä toiminnan rajoja. Näitä voitaisiin tuoda toimintaan jo edellä mainituilla tavoilla kirkastamalla organisaation arvoja ja visiota ja käymällä yhteistä avointa keskustelua siitä, mitkä ovat toiminnan rajat ja mikä kaikki toiminta rajojen sisällä on luovallista ja perusteltua.

7.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimukseen saatiin lopulta vastauksia 20 kappaletta, joka muodosti vastausprosentiksi 53. Koulutuspäällikköjen vastausprosentti (60%) oli selvästi korkeampi kuin rehtoreiden (25%). Rehtoreiden osalta vastausten kappalemäärä jäi niin pieneksi, ettei heidän vastauksiaan voi käsitellä tutkimuksen tuloksissa erikseen, joka laadullisesti heikentää tutkimuksen laatua merkittävästi. Huoli tästä esitettiin jo toukokuussa 2019, kun tutkimussuunnitelmaa tarkennettiin yhdessä opinnäytetyön tekijän ja työn ohjaajan välillä. Harmillisesti huoli pienestä vastausprosentista erityisesti rehtoreiden osalta toteutui tutkimuksen aikana, vaikka kyselyyn vastaamisesta muistutettiin viisi kertaa ja lisää vastausaikaa annettiin kolmesti. Koulutuspäällikköiden vastausprosentin mukaisesti vastausten voidaan katsoa edustavan kattavasti tämän henkilöstöryhmän ajatuksia, mutta kokonaisuutena tutkimuksen tuloksiin tulisi mielestäni suhtautua varovaisen kriittisesti. Ajattelen olevan todennäköistä, että ne jotka tutkimukseen ovat vastanneet, ovat myös niitä, joiden ajatusmaailma johtamisen suhteen on valmiiksi lähempänä itseohjautuvuuden avointa kantaa ja valmentavan johtamisen olevan jo osana heidän johtamisen arkeaan. Samaa päätelmää jatkamalla voisi ajatella, että tutkimuksen tulokset muuttuisivat, mikäli kaikki alkuperäisen otannan mukaiset näkemykset olisi saatu tutkimuksessa havainnoitua.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Wilenius, M. (2002). *Osaamisen ennakointi: pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. Helsinki: Edita.

Ahleskog, N. (2018). Erilainen itseohjautuvuus tuottaa erilaista kilpailuetua. Haettu 7.4.2020 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/erilainen-itseohjautuvuus-tuottaa-erilaista-kilpailuetua/>

Ahonen, G., Husman, P. & Ikonen, R. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Helsinki: Työterveyslaitos

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. (2015). *Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala*. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuus_ja_eurot_%E2%80%93_case_rakennusala.pdf

Beinhauer, R & Wenzel, R. (2009a). Strategisen johtamisen perusteet. Strategy train. Haettu 8.4.2020 osoitteesta http://st.merig.eu/uploads/media/Download_Luku_1.pdf

Deci, E. & Ryan, R. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.

Forssell, T. (2014). Osaamisen kartoittamisen kehittäminen. Case: TTS Työtehoseura ry. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea ammattikorkeakoulu. Haettu 7.4.2020 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79566/ONT%20Forssell%20Taavi%2020140610%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Helakorpi, S. (2006). *Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Helsingin kaupunki. (2018) Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala. Haettu 18.2.2020 osoitteesta <https://www.hel.fi/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/fi/tietoa-meista/>

Helsingin kaupunki. (2019a). Arvot ja Arvo-peli. Haettu 8.4.2020 osoitteesta <https://www.hel.fi/toihinsoteen/fi/tutustu-meihin/arvot-ja-arvo-peli/>

Helsingin kaupunki. (2019b). Helsingin kaupungin eettiset periaatteet. Haettu 8.4.2020 osoitteesta <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/organisaatio/helsingin-kaupungin-eettiset-periaatteet>

Hyppänen, R. (2009). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hämäläinen, H. (2019). Tavoitteena itseohjautuva organisaatio – näillä vinkeillä pääset pitkälle. Haettu 7.4.2020 osoitteesta <https://contribute.fi/2019/05/20/tavoitteena-itseohjautuva-organisaatio-nailla-vinkeilla-paaset-pitkalle/>

Jarenko, K. (2018). Päivitetty jana: itseohjautuvuuden monet muodot. Haettu 7.4.2020 osoitteesta <http://karoliinajarenko.fi/2018/09/09/paivitetty-jana-itseohjautuvuuden-monet-muodot/>

Kamensky, M. (2012). *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Lietua: BALTO print.

Lehtonen, T. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Martela, F. (2014). Itseohjautuvuusteoria. Haettu 18.2.2020 osoitteesta <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vas-tausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Dravi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2018). Amisreformi. Haettu 8.4.2020 osoitteesta <https://minedu.fi/amisreformi>

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R., & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Alma Talent.

Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.

Stadin ammatti- ja aikuisopisto. (2018). Stadin ammatti- ja aikuisopiston esittelymateriaali 2018. Helsinki, Stadin ammatti- ja aikuisopisto.

Stadin ammatti- ja aikuisopisto. (2020). Stadin AO esittely 08012020. Helsinki, Stadin ammatti- ja aikuisopisto.

Suhonen, E. (2014). Kuinka motivaatio herää? Ulkoisen motivaation sisäistämisen eri muodot opiskelumotivaation syntymisen taustalla. Pro gradu –tutkielma. Opettajankoulutuslaitos. Helsingin yliopisto. Haettu 10.4.2020 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153005/Gradu_Suhonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.

Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Kysely itseohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdolle

TIEDOTE KYSELYN KÄYTÖSTÄ OPINNÄYTETYÖSSÄ

Tammikuun – huhtikuun 2020 aikana Stadin ammatti- ja aikuisopiston (Stadin AO) johdolle lähetetään kyselylomake, jonka avulla kartoitetaan johdon käsityksiä itseohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta sekä Stadin AO:n johdon näkemystä näiden teemojen nykytilasta ja tavoitteista ja tavoitteisiin pääsemisen keinoista.

Kyselyiden tuloksia tullaan käyttämään apuna johtamisjärjestelmän ja johtamisosaamisen kehittämisessä. Tulosten avulla pyritään selvittämään:

- johdon käsitystä itseohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta
- johdon käsitystä itseohjautuvuuden nykytilasta Stadin AO:ssa
- johdon käsitystä itseohjautuvuuden tavoitetilasta Stadin AO:ssa
- keinoja nykytilasta tavoitetilaan pääsemiseksi

Kyselyiden vastaukset ovat täysin anonyymejä, eikä niistä pysty tunnistamaan yksittäisiä vastaajia.

Tuloksista ja kehitystoimenpiteistä tullaan tiedottamaan kesän ja syksyn 2020 aikana

Terveisin,

Taavi Forssell
Koulutuspäällikkö
Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Liite 2 Kyselylomake

Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Kysely itseohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdolle

KYSELYLOMAKE TUTKIMUSTA VARTEN (Luonnos)

Tällä kyselylomakkeella on tarkoitus selvittää Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon käsitystä itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen nykytilasta, tavoitetilasta sekä keinoja tavoitetilaan pääsemiseksi.

Stadin ammatti- ja aikuisopisto on organisoitunut uudelleen 1.8.2018. Organisaatiouudistuksen myötä myös johtamista paa uudistettiin. Esimiestyön tärkeimmäksi tekijäksi tuli johtaminen itsessään, ei koulutusalojen substanssiosaaminen. Pääsääntöisesti esimiehet työskentelevätkin aloilla, joista heillä ei ole itsellään kokemusta. Samalla organisaation tausta-ajatukseksi tuotiin itseohjautuvuus ja sen mahdollistamiseksi valmentava johtamisote.

Tällä kyselyllä on tarkoitus selvittää johdon ja esimiesten kuva itseohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta sekä näiden nykytilaa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Lisäksi selvitetään itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen tavoitetilaa. Kyselyiden tuloksia tullaan käyttämään apuna johtamisjärjestelmän ja johtamisosaamisen kehittämisessä. Tulosten avulla pyritään selvittämään:

- johdon käsitystä itseohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta
- johdon käsitystä itseohjautuvuuden nykytilasta Stadin AO:ssa
- johdon käsitystä itseohjautuvuuden tavoitetilasta Stadin AO:ssa
- keinoja nykytilasta tavoitetilaan pääsemiseksi

Kyselyiden vastaukset ovat täysin anonyymejä, eikä niistä pysty tunnistamaan yksittäisiä vastaajia.

Tuloksista ja kehitystoimenpiteistä tullaan tiedottamaan kesän ja syksyn 2020 aikana

Taustakysymykset:

Ikäsi:

20 – 29

30 – 39

40 – 49

50 – 59

60 –

Sukupuoli:

Nainen

Mies

En halua kertoa

Tehtäväsi (kaikki rehtorit lasketaan tässä samaan ryhmään)

1. rehtori
2. koulutuspäällikkö

Kokemuksesi johtamistehtävistä vuosina?

0-5 vuotta

6-15 vuotta

16-25 vuotta

yli 25 vuotta

Kuinka tärkeänä pidät arvoja organisaation johtamisen kannalta?

Kuinka tärkeänä pidät visiota organisaation johtamisen kannalta?

Kuinka tärkeänä pidät strategiaa ja strategisia päämääriä organisaation johtamisen kannalta?

Avoimet kysymykset edellisiin / perustelut?

Vastausvaihtoehdot:

1 – 5, jossa 1 en lainkaan tärkeänä ja 5 pidän erittäin tärkeänä

Kuinka hyvin tunnet Stadin ammatti- ja aikuisopiston arvot?

Kuinka hyvin tunnet Stadin ammatti- ja aikuisopiston vision?

Kuinka hyvin tunnet Stadin ammatti- ja aikuisopiston strategian ja strategiset päämäärät?

Avoimet kysymykset, nimeä edelliset?

Vastausvaihtoehdot:

1 – 5, jossa 1 tarkoittaa en lainkaan ja 5 tunnen erittäin hyvin.

Minkälaiseksi koet Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden tason tällä hetkellä?

Vastausvaihtoehdot:

Esimiehen ja johdon ohjeistuksessa tapahtuvaa työtä tarkoin ohjein. Esimies kertoo, mitä tehdään, miksi tehdään ja kuinka tehdään. Esimies on toiminnan aloittaja ja hyväksyjä, työyhteisö on passiivinen.

Toiminta on itsekoordinoitua. Organisaatio ja esimiehet asettavat tavoitteet ja päättävät mitä tehdään tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijät vaikuttavat siihen, miten he tekevät työnsä. Esimiehet toimivat valmentavasti ja tiimeillä on suuri riippuvuus esimiehistä.

Toiminta on itsejohdettua. Työyhteisö päättää, mitä ja miten sen tekee organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimit eivät välttämättä tarvitse esimiehiä, lakisäätteiset esimiestehtävät on keskitetty ja tarvittavat työn tukipalvelut (coaching, tavoiteasetanta) on tilattavissa tarpeen mukaan.

Tiimit päättävät mitä tekevät, miten tekevät ja miksi tekevät. Tavoiteasetanta on väljä, vision määrittämä. Työnteon rajat asettaa toimiala ja lainsäädäntö, ei organisaatio itse.

Perustele edellinen vastauksesi.

Minkälainen on mielestäsi Stadin ammatti- ja aikuisopiston itseohjautuvuuden tavoitetilä?

Esimiehen ja johdon ohjeistuksessa tapahtuvaa työtä tarkoin ohjein. Esimies kertoo, mitä tehdään, miksi tehdään ja kuinka tehdään. Esimies on toiminnan aloittaja ja hyväksyjä, työyhteisö on passiivinen.

Toiminta on itsekoordinoitua. Organisaatio ja esimiehet asettavat tavoitteet ja päättävät mitä tehdään tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijät vaikuttavat siihen, miten he tekevät työnsä. Esimiehet toimivat valmentavasti ja tiimeillä on suuri riippuvuus esimiehistä.

Toiminta on itsejohdettua. Työyhteisö päättää, mitä ja miten sen tekee organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimit eivät välttämättä tarvitse esimiehiä, lakisäätiset esimiestehtävät on keskitetty ja tarvittavat työn tukipalvelut (coaching, tavoiteasetanta) on tilattavissa tarpeen mukaan.

Tiimit päättävät mitä tekevät, miten tekevät ja miksi tekevät. Tavoiteasetanta on väljä, vision määrittämä. Työnteon rajat asettaa toimiala ja lainsäädäntö, ei organisaatio itse.

Perustele edellinen vastauksesi.

Osaan toimia johtamistyössäni valmentavalla otteella

Vastausvaihtoehdot:

1. en lainkaan
2. heikosti
3. osaan pääosin
4. osaan hyvin
5. osaan erittäin hyvin

Kuvaile kuinka valmentava johtaminen näkyy työssäsi.