

Johtamiskokemus organisaation muutostilanteessa – Tapaus OPH 3.0

Maria Halme



Tiivistelmä

Tekijä Maria Halme	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Johtamiskokemus organisaation muutostilanteessa – tapaus OPH 3.0	Sivu- ja liitesivumäärä 31
<p>Tämä opinnäytetyö tarkastelee Opetushallituksen OPH 3.0 -organisaatiomuutoksen johtamiskokemusta. Työn tavoitteena oli selvittää ylimmän johdon ajatuksia muutoksen läpiviemisestä, kokemuksista, sen vaikuttavuudesta ja johtamisen muuttumisesta uudistuksen myötä.</p> <p>Tietoperusta koostuu henkilöstön osallistamiseen liittyvästä laista yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa, muutosjohtamisesta sekä sen eri tyyleistä, tässä tapauksessa valmentavasta ja palvelevasta johtamisesta. Työssä perehdyttiin edellä mainittuihin liittyvään aineistoon ja kirjallisuuteen.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka koostuu kahdessa osassa pidetyistä teemahaastatteluista ylimmälle johdolle: lähtötilanteen kartoituksesta 2018 joulukuussa ja jälkipuinnista 2020 kesällä. Opinnäytetyö oli tuolla välillä tauolla ja valmistui lokakuussa 2020. Tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että organisaatiomuutos oli onnistunut ja vaikka kaikkia tavoitteita muutoksen taustalla ei oltu vielä saavutettu, oli suunta oikea ja seuraavat askeleet muutosta tukevia. Haastatteluissa painottui tiedotuksen tärkeys ja onnistumisina nähtiin muun muassa uudet yhteistyömuodot ja ilmennyt muutoskyvykkyys, kun taas haastavaksi koettiin yhteisen toimintakulttuurin synnyttäminen. Tulokset vahvistivat muutosjohtamiseen liittyvän väittämän siitä, että muutokselle tulee varata aikaa ja henkilöstöä tukea prosessissa.</p> <p>Työn luonteen takia siitä on eniten hyötyä kohdeorganisaatiolle, joka voi halutessaan käyttää opinnäytetyötä pohjana jatkotutkimuksille. Teoreettista viitekehystä sen sijaan voi hyödyntää kuka tahansa aiheesta kiinnostunut.</p>	
Asiasanat organisaatiomuutos, johtaminen, muutosjohtaminen, valmentava johtaminen, palveleva johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Tutkimustavoite ja työn rakenne.....	1
2	Opetushallitus organisaationa.....	3
3	Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa.....	5
4	Muutosjohtaminen.....	6
4.1	Muutosjohtaminen ja sen edellytykset.....	6
4.2	Valmentava johtajuus eli coaching.....	8
4.3	Palveleva johtajuus.....	10
4.4	Kompleksisuusjohtajuus.....	11
5	Tutkimuksen toteutus.....	14
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tavoitteet.....	14
5.2	Aineiston keruu ja analysointi.....	15
6	Tutkimuksen tulokset.....	16
6.1	Ensimmäinen haastattelu: Lähtötilanne.....	16
6.2	Seurantahaastattelut.....	17
6.2.1	Haastateltava A.....	18
6.2.2	Haastateltava B.....	20
6.2.3	Haastateltava C.....	21
6.3	Yhteenveto.....	24
6.3.1	Kokemus muutoksesta: suurimmat onnistumiset, haasteet ja yllätykset... ..	24
6.3.2	Muutosprosessin toteutus.....	25
6.3.3	Johtamisen muuttuminen organisaatiomuutoksen myötä.....	26
7	Pohdintaa.....	27
7.1	Johtopäätökset.....	27
7.2	Luotettavuusarviointi.....	28
7.3	Oman oppimisen arviointi.....	29
8	Lähteet.....	30

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii Opetushallituksen 2019 vuodenvaihteessa tapahtunutta OPH 3.0-organisaatiouudistusta johdon näkökulmasta. Tarkasteltavana ovat ylimmän johdon ajatukset muutoksen läpiviemisestä, kokemuksista, sen vaikuttavuudesta ja johtamisen muuttumisesta uudistuksen myötä.

1.1 Tausta

Suoritin työharjoittelun Opetushallituksessa syksyllä 2018, jolloin käynnissä oli organisaatiomuutos. Uusi Opetushallitus 3.0 astui voimaan 1.1.2019. Sain viraston lakimiehiltä toimeksiannon tutkia henkilöstön osallistamista organisaation uudistumisprosessiin yhteistoimintalakiin pohjaten ja selvittää kokemusta muutosjohtamisen onnistumisesta.

Työn valmistuminen viivästyi, sillä jäin äitiyslomalle kesken opinnäytetyöprosessin. Myös keväällä 2020 alkanut, koko maailmaa horjuttanut koronaviruspandemia toi omat haasteensa ja hidasteensa projektiin. Kun palasin työn pariin ja muutoksen tuomat ajatukset ja kokemukset eivät välttämättä olleet enää henkilöstön tuoreessa muistissa, aihetta oli syytä päivittää. Opinnäytetyöohjaajani kanssa keskusteltuani ja Opetushallitusta konsultoituani vaihdoin fokuksen johtajien näkökulmaan ja päädyin tarkastelemaan heidän kokemuksiaan tapahtuneesta muutoksesta ja sen johtamisesta.

1.2 Tutkimustavoite ja työn rakenne

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja koostuu kahdessa osassa suoritetuista teemahaastatteluista. Haastattelin kolmea ylimmän johdon johtajaa talvella 2018 juuri ennen uuden organisaatiomallin käyttöönottoa ja nyt kun aikaa on kulunut, palaan tarkastelemaan asiaa heidän kanssaan kesällä 2020. Työn tavoite on selvittää, oliko muutos johtajien omasta näkökulmasta onnistunut ja millainen vaikuttavuus sillä on ollut. Kartoitan heidän näkemyksiään suurimmista haasteista, onnistumisista ja yllättävistä sekoista. Lisäksi kokoan yhteen heidän tärkeimmät ohjenuoransa muutosjohtamiseen. Ensimmäinen haastattelu oli vapaamuotoisempi keskusteleva ryhmähaastattelu ja jälkimmäiset puolistrukturoituja puhelinhaastatteluja.

Laki yhteistoiminnasta valtion virastossa edellyttää valtion virastoilta tietynasteista osallistamista ja vaikutusmahdollisuutta. Tavoitteena on kartoittaa näitä vaatimuksia ja verrata, miten Opetushallitus toimi suhteessa lain asettamiin minimivelvoitteisiin ja miten muutosjohtaminen on toteutettu. Työn fokus ei ole syissä muutoksen taustalla vaan siinä, miten se toteutettiin ja koettiin.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kohdeorganisaation eli Opetushallituksen esittelystä, yhteistoimintalain, muutosjohtamisen, valmentavan johtajuuden eli coachingin, palvelevan johtamisen sekä Opetushallituksessakin pinnalla olevasta kompleksisuusjohtajuusteorian tarkastelusta. Raisio,

Puustinen ja Vartiainen (2019) tutkivat kompleksisuusjohtajuutta organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana Opetushallituksessa vuonna 2018 ja peilaan siinä esiintyviä johtamiseen ja organisaatiomuutokseen liittyviä tuloksia johtajien haastatteluissa ilmi käyneisiin asioihin.

Empiirinen osa kuvaa tutkimuksen vaiheita. Aineiston tutkimukselliseen opinnäytetyöhöni keräsin kvalitatiivisin eli laadullisin haastatteluin, havainnoimalla ja dokumentteja tutkimalla parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Koska kyse on kuitenkin yksilön omista kokemuksista, oikeita tai vääriä vastauksia ei ole ja tulkinnanvaraisuus tulee ottaa huomioon.

Opinnäytetyöni luo katsauksen Opetushallituksen johtamisesta organisaatiomuutoksessa ja hyödyttää siksi eniten kohdeorganisaatiota, mutta siitä voi olla apua myös muille organisaatiouudistuksen johtamisesta kiinnostuneille. Organisaatiomuutosta tai muutosjohtamista käsitteleviä opinnäytetöitä on koulutusohjelmassani kirjoitettu jonkin verran, mutta harva niistä keskittyy johtamisnäkökulmaan.

Opinnäytetyö poikkeaa normaalista siltäkin osin, että projektin viivästyminen melkein 2 vuotta kestäneeksi mahdollisti seuranta-haastatteluiden pitämisen.

2 Opetushallitus organisaationa

Opetushallitus on noin 450 työntekijän valtion virasto ja oppiva organisaatio, joka perustaa toimintansa yhteisesti hyväksytyyn

- visioon
 - jokainen voi kasvaa potentiaaliinsa,
- missioon
 - intohimona oppiminen
- toimintatapoihin
 - luomme avoimuudella luottamusta,
 - muotoilemme yhdessä ratkaisuja,
 - uskallamme uudistua oppijan parhaaksi,
 - elämme kuten opetamme.

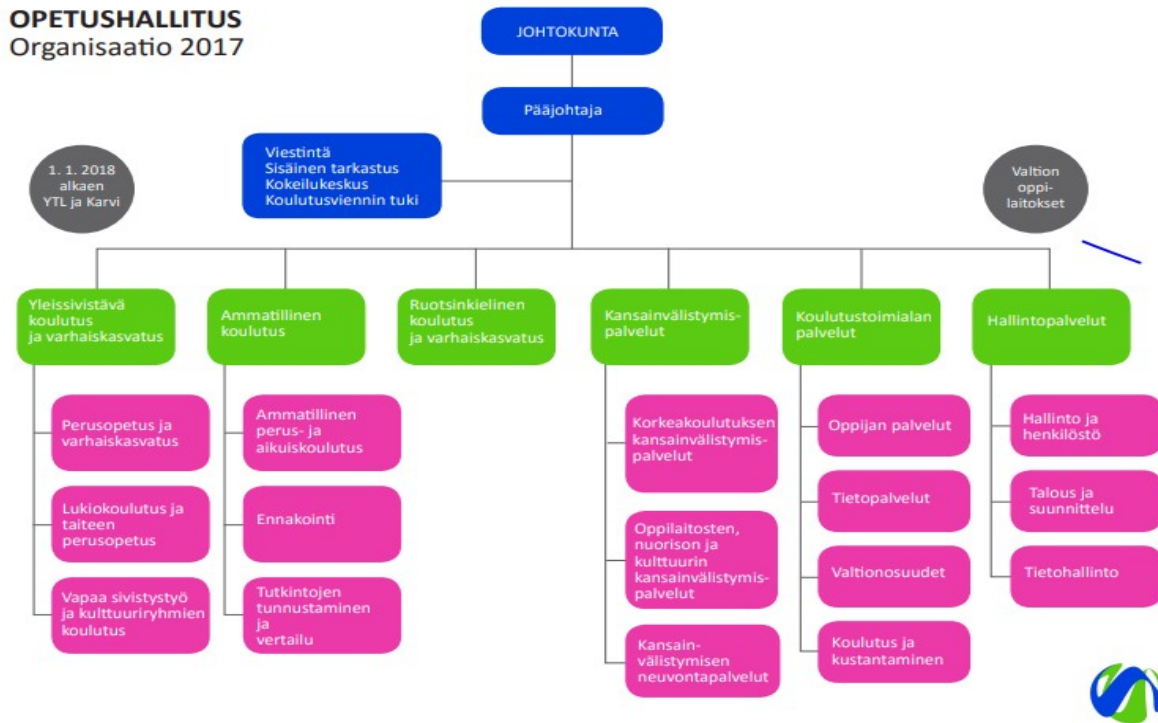
Opetushallitus vastaa koulutukseen, varhaiskasvatukseen, elinikäiseen oppimiseen ja kansainvälistymiseen liittyvistä kehittämis-, hallinto- ja palvelutehtävistä. Opetushallituksen yhteyteen liittyi vuoden 2018 alussa erillisyyksikköinä myös Ylioppilastutkintolautakunnan kanslia sekä Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, mutta autonomisen asemansa takia rajaan ne opinnäytetyön ulkopuolelle.

Organisaatiomuutoksen taustalla ovat toimintaympäristön asettamat haasteet kuten väestön ikääntyminen, muuttoliike ja digitalisaatio, sekä asiakkaiden ja Opetus- ja kulttuuriministeriön odotukset. Uudistuksen tavoite oli yhtenäistää organisaatiota, vähentää hierarkkisuutta ja saada aikaan näkyviä vaikutuksia oppimisessa, koulutusjärjestelmässä ja koko yhteiskunnassa. Toimintaa ohjasivat vaikuttavuustavoitteet

- tasa-arvoisuuden kasvusta koulutuksessa ja kansainvälistymisessä,
 - oppijoiden hyvinvoinnin parantumisesta,
 - osaamistason nostamisesta jatkuvan oppimisen kautta,
- sekä
- avarakatseisuuden lisääntymisestä.

Muutosprosessi alkoi ihmisten törmäyttämällä, kun henkilöstöä laitettiin yhdessä pohtimaan organisaation olemassaolon tarkoitusta ja tehtäviä. Asiakaslähtöinen kehittäjäorganisaatio nousi esiin tärkeimpänä toiveena. Opetushallituksen pääjohtaja Olli-Pekka Heinonen kertoo 2018 pidetyssä Boardmanin tilaisuudessa asiantuntijoiden kokeman muutostarpeen ja heiltä saamansa tuen olleen motivoivia tekijöitä muutoksen johtamisessa. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) on 31.12.2018 saakka voimassa ollut organisaatiokaavio.

OPETUSHALLITUS
Organisaatio 2017



Kuva 1 Opetushallituksen organisaatiomalli 2017

Edellä kuvatulla korkeahierarkkisella organisaatiomallilla visioon, missioon ja toimintatapoihin ei ollut mahdollista vastata, minkä takia muutos oli välttämätön. Alla (Kuva 2) on esitetty uusi, 1.1.2019 voimaan astunut organisaatiomalli, jonka avulla tavoitteisiin pyritään pääsemään. Ero aiempaan on suuri etenkin hierarkian madaltumisen vuoksi, mutta myös yksiköitä ja niiden toimintaa on muutettu. Toiminta on yhteenkietoutuneempaa ja tehokkaampaa aiempaan verrattuna.

Kokonaisjohtaminen

Pääjohtaja

Ruotsinkielinen toiminta
Kansainvälisten asioiden kokonaiskoordinaatio
Kokonaisjohtamisen palvelut ja tuki
Koulutusvienni
Sisäinen tarkastus

Mahdollistajapalvelut

Hallinto ja henkilöstö
Talous ja suunnittelu

Tieto

Ennakointi
Tiedonhallinta
Valtionosuudet
Tietopalvelut



Asiakkuudet

Oppijan palvelut
Koulutus ja kustantaminen
Kansainvälistymisen tuki
Viestintä
Tutkintojen tunnustaminen

Oppiminen ja kansainvälistyminen

Perusopetus ja varhaiskasvatus
Lukiokoulutus ja taiteen perusopetus
Vapaa sivistystyö ja kulttuuriryhmien koulutus
Ammatillinen osaaminen
Kansainvälinen korkeakouluysteistyö
Korkeakouluopintojen kansainvälistymispalvelut
Yleissivistävän ja aikuiskoulutuksen kansainvälistymispalvelut
Ammatillisen koulutuksen kansainvälistymispalvelut
Nuorison, kulttuurin ja liikunnan kansainvälistymispalvelut
EU-ohjelmien koordinaatio

Vaikuttavuus

Vaikutusohtjelmat
Kokeilukeskus

Kuva 2 Opetushallituksen uusi organisaatiokaavi

3 Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013 antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa heidän työhönsä tai työolosuhteisiin liittyvään viraston toimintaan ja päätöksentekoon. Se pyrkii parantamaan valtion henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen päämäärien toteutumista, työyhteisön vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa, sekä työolosuhteita. Tehtävänä on myös tuloksellisuuden ja taloudellisuuden edistäminen (Valtiovarainministeriö, Yhteistoiminta.)

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa edellyttää riittävää ja oikea-aikaista tiedottamista viraston toiminnasta ja siihen liittyvistä suunnitelmista. Laki velvoittaa yhteistoimintaan seuraavanlaisesti: ”Viraston tulee järjestäessään organisaatiotaan, henkilöstön työtehtäviä ja johtamista toteuttaa myös henkilöstön ja esimiesten sekä henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa ja tuloksellista työskentelyä sekä antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja työympäristöön ja saada tietoja työnsä tavoitteista, merkityksestä ja tuloksista.”

Yhteistoimintaa voidaan toteuttaa joko suorana yhteistoimintana, kuten esimiehen ja alaisen kesken tai koko henkilöstön tilaisuuksissa, tai esimerkiksi työryhmissä tai muuna henkilöstön ja viraston yhteisenä toimintana. Laki määrää yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltäviksi viraston toiminnan, organisaation, tehtävien tai palvelutoiminnan muuttamisesta tai kehittämisestä syntyvät henkilöstövaikutukset sekä olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä ja töiden tai työtilojen järjestelyissä.

Opetushallituksessa järjestetään säännöllisesti kaikille yhteisiä henkilöstötilaisuuksia, joissa tiedotetaan avoimesti, missä mennään ja mitä ollaan tekemässä. Työntekijöille järjestetään myös erilaisia työpajoja ja muita tilaisuuksia, joissa kaikki saavat tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan joko omalla nimellään tai anonyymisti. Esimerkiksi uudet vaikuttavuusohjelmat ja niiden toteutus aiheuttivat henkilöstön sisällä paljon kysymyksiä ja epäilyjä, riittävätkö resurssit onnistuneeseen toteutukseen. Johtotiimi sittemmin kokoontui pohtimaan asiaa, siitä puhuttiin avoimesti ja sen jälkeen suhtautuminen oli huomattavasti positiivisempaa, vaikkakin vastarintaa edelleen löytyi. Voidaan siis todeta, että yhteistoimintalakiin verraten Opetushallitus tekee tehtävänsä henkilöstön osallistamisen suhteen, sillä tilaisuuksia ja muuta yhteistoimintaa järjestetään runsaasti ja asioista tiedotus on avointa.

4 Muutosjohtaminen

Oikeanlainen muutosjohtaminen on keskeisessä roolissa onnistuneessa organisaation muutostilanteessa. Kaikissa olosuhteissa johtamisen perustehtävä on organisaation toiminnan tukeminen ja hyvien edellytysten luominen työn tekemiselle. Tässä luvussa tarkastellaan muutosjohtamista ilmiönä sekä Opetushallituksessa käytössä olevia toimintamalleja.

4.1 Muutosjohtaminen ja sen edellytykset

Menestyvä organisaatio vaatii toimiakseen hyvää johtamista, joka perustuu luottamukseen ja vuorovaikutukseen. (Kaikkonen, Manka & Nuutinen 2007, 14). Työsopimuslaki 55/2001 edellyttää, että työnantajan on huolehdittava siitä, että myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa työntekijä pystyy suoriutumaan työstään.

Muutosjohtamisen toteuttamiseksi onnistuneesti esimiehellä tulee olla riittävän hyvät tiedot ja taidot niin itsensä, työntekijän, tiimin kuin liiketoiminnan johtamisessa. Taustalla tulisi aina olla organisaation tavoitteiden palveleminen ja ideaali toimintatapa olisi, että suuria ja nopeita muutoksia vältettäisiin jatkuvilla pienillä muutoksilla toiminnan kehittämiseksi. (Pirinen 2014, 22-24.)

Muutos on jatkuva prosessi, jonka toteuttamiseen tarvitaan koko henkilöstöä. Se ei koskaan tapahdu vain esimiehen aikaansaannoksena, vaan vaatii tiimityötä ja koko organisaation osallistamista. Tämä huomioitiin hienosti OPH 3.0 organisaatiomuutoksessa henkilöstön runsaalla osallistamisella. Luottamus, yhteiset toimintatavat ja tavoitteet auttavat tavoitteisiin pääsemisessä ja vaikka vastuu tiimin toiminnasta on esimiehellä, niin toisten kuuntelu ja mielipiteiden huomioiminen ovat tärkeitä luottamuksen syntymisen ja säilyttämisen kannalta. Yhteiset onnistumiset ja hyvä tiimihenki auttaa muutoksesta selviytymisessä yhdessä. On tärkeää, että muutosta johdetaan johdonmukaisesti perusarkea ja -toimintaa kuitenkin unohtamatta (Pirinen 2014, 22-24.)

Tiimityöskentelystä huolimatta on tärkeää muistaa nähdä jokainen yksilönä, joka kokee muutoksen omalla tavallaan. Hyvä esimies on empaattinen ja ymmärtää henkilöstön erilaiset tunteet. Työntekijänkin on helpompi käsitellä muutosta, kun hän tuntee tulewansa kuulluksi. Johdonmukaisuus lisää luottamusta muutokseen ja muutosmyönteinen henkilöstö on voimavara, jota on syytä hyödyntää. Henkilöstön levittämä muutokseen liittyvä myönteisyys auttaa kääntämään myös vastarinnan edustajia muutoksen puolelle (Pirinen 2014, 31-33.)

26.11.2018 Olli-Pekka Heinonen ja OP Ryhmän strategijaohjaja Pekka Puustinen esiintyivät Boardmanin Henkilöstön rooli päätöksenteossa -kehittämisfoorumissa. Siellä Puustinen kuvailee johtamisen muutosta kertomalla johtamisen olleen onnistunutta, kun muut eivät tiedä, että sitä on tapahtunut. Heinonen puolestaan kertoo tietoisesti välttelevänsä sanaa organisaatiomuutos väärin mielikuvien takia. Organisaation muutoksessa ei ole kysymys vallasta tai "laatikkoleikeistä", vaan ihmisten vuorovaikutuksen järjestämisestä mahdollisimman laadukkaasti perustehtävän toteuttamiseksi organisaation sisällä.

Muutoksen johtamistyytlejä on monia ja uusien tyylien kokeileminen kannattaa, sillä muutos ja erilaiset johtamistavat vaikuttavat jokaiseen eri tavalla. Oikeanlainen johtaminen voi vaihdella hyvinkin paljon tilanteesta ja henkilöstö riippuen (Pirinen 2014, 82-91.) Opetushallituksessa käytetään valmentavaa sekä

palvelevaa johtamistyyliä rinnakkain. Piirteiltään ne ovat hyvin samankaltaisia, mutta pieniä sävyeroja niissä on. Muita johtamistyyliä ovat muun muassa demokraattinen, osallistava tai visionäärinen johtamistyyli.

Esimiehellä on muutoksessa aina tietyt perustehtävät, jotka kantavat läpi muutosprosessin. Nämä ovat tavoite, toteutus, läsnäolo sekä innostus. Esimiehen rooliin kuuluu muutoksen johtaminen, eli sitä kautta tavoitteiden asettaminen. Hänen tehtävänsä on kannustaa työyhteisöä kohti tavoitteita ja läsnäolollaan hän luo turvallisuuden tunnetta ja varmuutta henkilöstön arkeen muutostilanteessa (Pirinen 2014, 61.)

Ponteva kuvaa kirjassaan Onnistu muutoksessa (2010, 11) johtajia muutoksen puutarhureina, joiden tehtävä ei niinkään ole kärkeä kasveja kasvamaan, vaan auttaa siinä. Kuten kasvit tarvitsevat oikean maaperän, valoa, vettä ja lannoitetta, myös työntekijät tarvitsevat tukea onnistuneessa muutoksessa. Kaiken pohjalla on toimiva työyhteisö ja muita tukevia tekijöitä ovat esimerkiksi kannustavuus, yhdessä tekeminen, toimiva muutosviestintä ja katseen kääntäminen eteenpäin. Tärkeää on myös, että johdolla on henkilöstön kanssa myös vapaamuotoisia kohtaamisia. Tämä kehittää henkilöstön ja johdon välistä suhdetta. Johdon rooli työntekijöiden innostamisesta työstään on merkittävä. Henkilöstön tulee tuntea, että heidän työnsä on mielekästä ja palkitsevaa myös muutosten tullen. Työntekijän sisäisen motivaation lisääminen edistää muutoksista selviytymistä (Ponteva 2010, 28). Kirjassaan Ponteva (2010, 92-) listaa 7 esimieheltä vaadittavaa piirrettä onnistuneeseen muutosjohtamiseen. Nämä ovat

1. inhimillisyys
2. reiluus
3. myönteisyys
4. innostus ja innostavuus
5. periksiantamattomuus
6. kannustavuus ja
7. yllätyksellisyys.

Onnistunut muutos vaatii myös oikeanlaista viestintää. Sen on oltava oikea-aikaista, avointa ja selkeää. Henkilöstöllä tulee olla aikaa sulatella muutosta ja esittää mahdollisia heräviä kysymyksiä, sekä heidän tulee tietää mitä tehdään ja minkä takia. Näin he pääsevät osallistumaan muutokseen ja sitoutuvat siihen paremmin. Oikeanlainen ja -aikainen viestintä vähentää muutosvastarintaa ja auttaa voittamaan henkilöstön muutoksen puolelle (Myllymäki 2018, 67.)

4.2 Valmentava johtajuus eli coaching

Opetushallituksessa johtamisessa ja muussa esimiestyössä seurataan valmentavan johtamisen periaatteita ja toimintatapoja. Valmentavan johtajuuden voidaan katsoa koostuvan viidestä peruselementistä, jotka ovat

1. tapa suhtautua toisiin
2. valikoima keinoja, jolla asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä
3. ryhmäkeskeisyys
4. oletamus siitä, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille sekä
5. luottamuksen tärkeys.

Valmentavan johtajan johtaminen on kokonaisvaltaista ja tasa-arvoista, jossa jokainen nähdään omana yksilönä. Itsensä kehitys, toisten sparraus, vuorovaikutusosaaminen ja itsetuntemuksen parantaminen ovat asioita, jotka kuuluvat valmentavan johtajan intresseihin. Fokus on tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Parhaan potentiaalın saavuttamiseksi ryhmän toimivuuden rakentaminen tapahtuu yhteistyössä ja tavoite on työskennellä yhdessä mahdollisimman paljon. Valmentavan johtajan ei välttämättä edes tarvitse olla virallisesti esimiesasemassa, vaan kuka tahansa voi lähteä kehittämään omaa valmentavaa johtajuuttaan tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010.) On olemassa yrityksiä, jotka tarjoavat coachingia eli valmennusta, ja Opetushallituksen johtotiimikin on käyttänyt myös talon ulkopuolista valmentajaa. Avoin kommunikaatio, sopimuksista kiinni pitäminen ja toisen osaamiseen uskomisen ovat pohja luottamukselle organisaatiossa. Jos sitä on, on myös vapaus kokea onnistumisen iloa, ja rohkeus nostaa esiin kriittisiäkin ajatuksia ja näkökulmia (Ristikangas & Ristikangas 2010.)

Ristikangas & Ristikangas kiteyttävät kirjassaan (2010), että valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät kuvan 3 mukaisesti manager, leader ja coach. Managerin tehtävät ovat esimerkiksi operatiiviset työt sekä työnjohto, leaderin esimerkkinä toimiminen ja coach puolestaan asettaa tavoitteita ja auttaa niiden saavuttamisessa. Valmentavassa johtamisessa nämä kaikki toimivat rinta rinnan eikä jako lokeroihin näiden kolmen välillä ole tosielämässä näin mustavalkoinen.

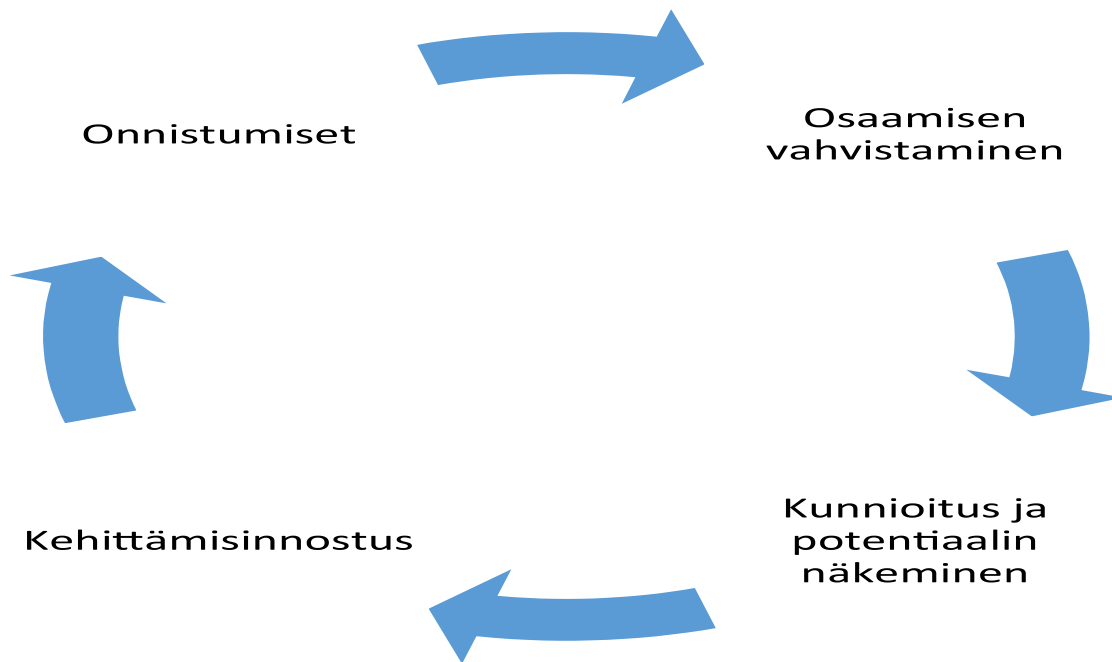


Kuva 3 Ristikankaan & Ristikankaan Valmentava johtajuus -kirjan mallia mukaileva kuva valmentavan johtajuuden rooleista

Kankaisen (2019) artikkeliin on koottu Vesa Ristikankaan ajatuksia valmentavasta johtamisesta. Hän kertoo, että valmentava johtajuus kannattaa erityisesti silloin, kun tavoite on jakaa vastuuta organisaatiossa. Tämä sopii hyvin Opetushallituksen tavoitteeseen hierarkian madaltamisesta. Se on myös oiva työkalu yhteistoiminnan parantamiseen, sillä kun työt jaetaan eri yksilöiden vahvuuksien mukaan, niin toiminta tehostuu. Valmentavaa johtamista voidaan käyttää myös sitouttamiseen, jolloin neljä tärkeintä elementtiä ovat merkityksellistäminen, suunnitelmallisuus, toimeenpano ja palautteen antaminen. Johdon valmentaminen, ura- ja organisaatiomuutokset, tiimivalmennukset ja henkilöstön sitoutumisen ja suorituksen parantaminen ovat tilanteita, missä valmentavaa johtamista eli coachingia voidaan esimerkiksi hyödyntää.

Edellytyksenä valmentavalle kulttuurille on kehittämismyönteisyys. Se vaatii järjestelmällistä työskentelyä asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Jo filosofi Sokrates oivalsi, että kehittyäkseen ihminen tarvitsee innostusta. Vaikuttaminen, osallistuminen ja mukanaolo synnyttävät innostusta ja tähän johdon tulee valmentavassa johtamisessa tarttua.

Osaamisen vahvistaminen, kunnioitus ja potentiaalın näkeminen, kehittämiseninnostus ja onnistumiset synnyttävät yhdessä positiivisen kierteen (kuva 4). Myös tässä on taustalla itsensä ja osaamisensa vapaa toteuttaminen, joka synnyttää halun oppia enemmän. ”Kun todella jotain haluaa, koko universumi auttaa sen saavuttamisessa. Unelmat ohjaavat sekä tietoista että alitajuntaista mieltä” (Ristikangas & Ristikangas 2010).



Kuva 4 Ristikankaan & Ristikankaan positiivista kierrettä mukaileva kuvio

4.3 Palveleva johtajuus

Ensimmäisen kerran palvelevasta johtamisesta alettiin puhua Yhdysvalloissa vuonna 1977 Robert Greenleafin toimesta. Idea johtamismallin takana on se, että palveleva johtaja on ensin palvelija, joka vasta sitten tietoisesti valitsee pyrkimyksen johtaa (Kasanen 2018).

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen kuvaa johtamista palvelutehtävänä, jonka taustalla ei ole pyrkimys oman uran edistämiseen vaan haluun palvella. (Sarkkinen, 2016) Työntekijöiden kuunteleminen, kunnioitus ja voimaannuttaminen ovat tässä johtajuusmallissa avainasemassa. Palveleva johtaminen parantaa luottamusta, kannustaa luovuuteen, sitouttaa työhön ja vahvistaa kokemusta oikeudenmukaisuudesta, ja yhteys sen ja työn imun välillä on selkeä. Tämä puolestaan parantaa työhyvinvointia sekä organisaation tuottavuutta. Hakanen (Kasanen 2018) kuvaa hyvän palvelevan johtajuuden koostuvan neljästä johtajan ja neljästä palvelijan ulottuvuudesta (kuva 5), joita ovat johtajuudessa työntekijän voimaannuttaminen, jämäkkyys, suunnan näyttäminen ja rohkeus sekä näkemystensä että toisten puolustaminen. Palvelijan roolissa ulottuvuudet ovat autenttisuus ja aitous, nöyryys ja myötätuntoisuus, taka-alalta auttaminen ja kunnian antaminen henkilöstölle heidän onnistumisistaan sekä valmius antaa anteeksi ilman kaunan kantamista.

Johtajan ulottuvuudet

työntekijän voimaannuttaminen
jäämäkkyys
suunnan näyttäminen
rohkeus, näkemystensä ja toisten puolustaminen

Palvelijan ulottuvuudet

autenttisuus ja aitous
nöyryys ja myötätuntoisuus
taka-alalta auttaminen ja kunnian antaminen henkilöstölle
heidän onnistumisistaan
valmius antaa anteeksi ilman kaunan kantamista

Kuva 5 Palvelevan johtajan ulottuvuudet

Työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään erityistä huomiota ja esimiehen tehtävä onkin pitää työntekijöistä huolta, "jotta he kukoistaisivat ja tuottaisivat arvokkaita tuloksia. Vain näistä lähtökohdista organisaation strategiat ja tavoitteet voivat toteutua parhaalla mahdollisella tavalla" (Sarkkinen, 2016). Hyvinvoiva henkilöstö pystyy tarjoamaan parempaa palvelua asiakkaille. Kuten valmentavassa johtajuudessa, myös palvelevassa johtajuudessa fokus on yksilön vahvuuksien kehittämisessä. Palvelevalla johtajuudella on todettu olevan positiivinen vaikutus myös muutoksissa ja epävarmuudessa tärkeään aktiiviseen sopeutumiseen, joten se palvelee tältäkin kannalta Opetushallituksen tarpeita hyvin. Se auttaa ihmisiä sietämään painetta ja stressiä paremmin ja helpottaa työtapojen mukautumista, vaikka työkaverit ja tavoitteet vaihtuisivatkin. Henkilöstön osallistuminen muutokseen laittaa heidät toimimaan tavalla, joka hyödyttää sekä työyhteisöä että organisaatiota (Kasanen, 2018).

4.4 Kompleksisuusjohtajuus

Kompleksisuusajattelu pohjautuu ajatukseen, että asioita tapahtuu ilman selkeää syytä ja tämän takia kokonaisuuksia on mahdoton purkaa osiin eikä kokonaisuus päinvastoin ole osiensä summa. Ennakoimattomuus, muutos, epälineaarisuus, itseorganisoituminen ja emergenssi ovat tässä ajattelumallissa olennaisia osia järjestelmää, joka ei nojaa tasapainoon, ennustettavuuteen tai yleistettävyyteen. Kompleksisuus lisääntyy jatkuvasti muun muassa maailman tapahtumien ja sekä ihmisten yhteenkietoutuneisuuden takia. Tiedon määrä ja tiedonkulun nopeus kasvavat huimaa vauhtia, mikä tuo omat haasteensa organisaatiolle. Tämän seurauksena paikallisella tasolla tapahtuvilla asioilla voi olla suuria, globaaleja vaikutuksia. Ilmiötä voidaan kutsua eräänlaiseksi vallan uudelleenjaoksi ja siinä tarvitaan kykyä käsitellä ja sopeutua toimintaympäristön epävarmuuteen (Vartiainen & Raisio 2020.)

Kompleksisuusjohtajuusteorian perusteet on syntynyt 2000-luvun alussa johtamisen professoreiden, Russ Marionin ja Mary Uhl-Bienin, toimesta ja se on näin ollen vielä melko uusi teoria ja alkanut vasta hiljattain vakiintua. Perinteisiin johtajakeskeisiin teorioihin verrattuna se pyrkii kuvaamaan johtajuuden kompleksista luonnetta mahdollisimman todenmukaisesti ja siirtämään huomion kohti verkostomaisempaa ja vuorovaikutuksellisempaa toimintaa kuitenkin väheksymättä johtajien ja johtajuuden merkitystä. Pääajatus teorian taustalla onkin, että muodollisten johtajien tehtävä ei ole varsinaisesti itse muutoksen johtaminen. Kyse on enemmän pyrkimyksestä vaikutusprosessien syntyminen ja kehittämisen mahdollistamiseen sekä muutoksen epävarmuuden ja ennustamattomuuden hyväksymiseen (Vartiainen & Raisio 2020.)

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa on paljon yhteistä palvelevan johtajuuden kanssa, joka myös painottaa vuorovaikutuksen merkitystä. Uhl-Bien ja Arena (2017) toteavat, että kompleksisuuden edessä hierarkkiset, ylhäältä alas johdetut toimintamallit ovat organisaatiolle luontaisia toimintatapoja, joilla on kuitenkin usein negatiivisia seurauksia, kuten adaptoitumiskyvyn eli muuttuvaan toimintaympäristöön mukautumiskyvyn heikentyminen. Sen sijaan tulisikin panostaa adaptiivisen tilan luomiseen ja sen suojaamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkia niitä olosuhteita, jotka mahdollistavat organisaation adaptaation, uudet ideat, keksinnöt ja oppimisen joko virallisten tai epävirallisten vuorovaikutusprosessien ja verkostojen kautta.

Teoriassa painotetaan operatiivisen ja aloitekykyisen systeemin välistä jännitettä, jota voidaan myös tarkoituksellisesti herättää. Operatiivinen systeemi tavoittelee tasapainoa organisaatiossa ja kattaa kaikki perustoiminnot. Aloitekykyisellä systeemillä puolestaan on pyrkimys innovointiin ja kehittymiseen sekä adaptiivisen tilan luomiseen. Itseorganisoituminen on tärkeässä asemassa kompleksisuusjohtajuusteoriassa (Uhl-Bien & Arena 2017.)

Raisio, Puustinen ja Vartiainen (2019) tutkivat kompleksisuusjohtajuutta organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana Opetushallituksessa. Tutkimus aloitettiin tammikuussa 2018 tarkoituksenaan lisätä ymmärrystä kompleksisuusjohtajuudesta ja adaptiivisen tilan luomisesta virastossa. Tutkimuksessa käytettiin dokumenttiaineistoa (muun muassa työjärjestys ja tulossopimus), johdon ryhmähaastattelua, henkilöstöfoorumin havainnointia sekä henkilöstökyselyä rinnakkain. Tätä tarkkaillessa tulee huomioida, että tutkimus tehtiin ennen uuden organisaatiomallin astumista voimaan.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että Opetushallitus koettiin hierarkkisena ja siiloutuneena organisaationa. Enemmistön mielestä valta oli ylimmällä johdolla, mutta kehityksenä nähtiin aidosti tiimimäinen johtotiimin toiminta. Uuteen organisaatiomalliin kehitetyt ohjelmat ja niiden kautta syntyvät tiimit nähtiin keinona hierarkian madaltamiseen ja siilojen poistamiseen. Lähiesimiesten rooli nähtiin muuttuvasta organisaatorakenteesta huolimatta merkittävänä. Tärkeänä pidettiin sitä, etteivät johtajat ja päälliköt ala vältellä vastuutaan itseohjautuvuuteen kannustavasta työotteesta huolimatta.

Iso osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiouudistukseen liittyvät vaikuttavuustavoitteet olivat epäselviä. Haastatteluissa kävi ilmi, että niiden tarkoitus olikin vain ikään kuin raamien luominen itseohjautumiselle ja tätä kautta toiminnan priorisoinnille. Esiin nousi ongelma joustavuuden aiheuttaman kaaoksen ja selkeyden tuoman jäykkyyden välisen tasapainon löytämisestä. Ratkaisuna olisi tuoda selkeämmin ilmi, missä asioissa on mahdollista toimia selkeiden ohjeiden mukaan ja missä taas tulisi olla joustavuutta. Lisäksi epävarmuuden sietokykyä tulisi kasvattaa, mikä onnistuisi merkityksellistämisen kautta.

Opetushallituksen työjärjestyksessä määrätään, että "Opetushallituksen osastojen ja yksiköiden tulee toimia niiden käsiteltäviksi kuuluvissa asioissa yhteistyössä keskenään siten, että osastojen ja yksiköiden toimialan tai tehtävien määrittelyjen estämättä tehtävät hoidetaan tehokkaasti ja laadukkaasti". Kuitenkin valtaosa kyselyyn vastaajista piti vuorovaikutusta riittämättömänä, etenkin osastojen välillä. Esiin nousi toive, että tieto siitä, mitä ja missä talossa tehdään, olisi selkeämmin esillä.

Opetushallitus haluaa mahdollistaa vuorovaikutuksen monipuolisesti. Esimerkiksi säännöllisesti pidetty OPH-foorumi oli yksi kanava siihen. Kyselyn tuloksissa kävi kuitenkin ilmi, ettei vuorovaikutus ollut toivotulla tasolla, vaan kyse oli pikemminkin tiedotustilaisuudesta. Vastauksissa toivottiinkin, että tilaisuuksiin osallistumisella olisi enemmän merkitystä. Ongelmana nähtiin myös asioiden esittely liian myöhäisessä vaiheessa, sillä vaikutusmahdollisuudet olivat usein siinä vaiheessa jo pienemmät. Kritiikkiä tuli myös siitä, että tilaisuuksia on liikaa eivätkä kaikki kerkeä sen takia osallistumaan jokaiseen niistä.

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto työhön kerättiin tutkimushaastatteluilla, jotka pidettiin kahdessa osassa. Molempiin haastatteluihin osallistui 3 Opetushallituksen ylimpään johtoon kuuluvaa johtajaa, joilla kaikilla on pitkä historia johtoasemassa työskentelyssä. Ensimmäisen haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna 2018 talvella eli aikana, jolloin muutosta vielä valmisteltiin. Seurantahaastattelut pidettiin jokaiselle erikseen puhelimitse kesällä 2020, jolloin palattiin tarkastelemaan muutoksen menestystä ja vaikutuksia.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoite on selvittää johtajien omia kokemuksia ja näkemyksiä muutosjohtamisesta, jolloin kvalitatiivinen tutkimus sopii työn luonteeseen parhaiten. Laadullisen tutkimuksen erityisenä piirteenä voidaan pitää sitä, että tutkimuksen tavoite ei ole totuuden löytäminen, vaan tehdä tulkintoja ja ratkaisuja jostain, joka ei muuten voi välittömästi havaita ja näin luoda kuvaus tutkittavasta asiasta (Vilkkä 2014.)

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla, koska halusin löytää vastaukset kysymyksiin, miten organisaatiomuutos toteutettiin, miten johto sen koki ja miten se on vaikuttanut organisaatioon. Haastattelu on hyvä valinta aineiston keräämiseen silloin, kun haastateltavat ovat henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta tai heillä on tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Koska tarkastelen organisaatiomuutosta johdon näkökulmasta, oli luonnollista valita haastateltavaksi Opetushallituksen ylintä johtoa.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Siinä haastattelu pohjautuu erilaisiin, ennalta määrättyihin teemoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tässä tapauksessa haastateltavat jakavat saman kokemuksen muutoksen johtamisesta, mutta se ei ole laadullisessa tutkimuksessa välttämätöntä. Tutkimus auttaa kartoittamaan yksilön kokemuksia, tunteita, uskomuksia ja näkemyksiä. Haastattelijan on kuitenkin muistettava ja otettava huomioon tulkinnanvaraisuus. Teemahaastattelussa haastattelunkulku voi olla erilainen eri ihmisten haastatteluissa ja myös kysymykset voivat vaihdella haastateltavien välillä. Oleellista on, että kaikki haastattelut käsittelevät samoja teemoja. Teemahaastattelua pidetään siksi puolistrukturoituna haastattelunmuotona (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Sain ensin organisaation lakimiehiltä toimeksiannon tutkia henkilöstön osallistamista organisaatiomuutokseen ja ensimmäinen haastattelu toteutettiin sen pohjalta. Työ haki vielä muotoaan siinä vaiheessa ja haastattelun tyyliksi valikoitui vapaamuotoinen teemahaastattelu, jossa haastateltavilla oli vapauksia vaikuttaa sen kulkuun myös itse. Teemoja olivat muutosjohtaminen niin johtajan kuin

henkilöstön näkökulmasta, mutta kysymykset olivat melko suurpiirteisiä ja antoivat haastateltaville mahdollisuuden tuoda omia ajatuksiaan laajemmin esiin. Haastattelu tapahtui ryhmähaastatteluna ja se synnytti hyvin keskustelua. Kestoltaan haastattelu oli noin tunnin mittainen.

Työn viivästyessä keskustelin opinnäytetyöohjaajani kanssa mahdollisista jatkotoimenpiteistä ja keksimme yhdessä vaihtoehtoja jalostaa ensimmäistä aihettani tai vaihtaa kokonaan opinnäytetyön aihetta. Olin päässyt opinnäytetyöprojektissa jo niin pitkälle, että mieluusti jatkoin samassa aihepiirissä, joka oli muutenkin itselleni mieluinen. Tämän jälkeen olin yhteydessä Opetushallitukseen ja heille fokuksen siirtäminen organisaatiomuutoksen johtamisnäkökulmaan sopi hyvin, joten jatkoin työtäni siltä kannalta.

Ensimmäiseen haastatteluun haastateltavat rajautuivat tiukan aikataulun takia kolmeen johtajaan. Halusin myöhemmin haastatella samoja henkilöitä uudelleen, sillä olin kiinnostunut kuulemaan juuri heidän kokemuksensa voidakseni vertailla niitä ennen ja jälkeen muutoksen. Harkitsin haastattelevani myös muuta henkilöstöä tai useampia johtajia, mutta se ei olisi ollut työni tavoitteiden kannalta oleellista.

Kun aihe oli jälleen selvillä aloin pohtia uudelleen toteutustapaa ja haastattelukysymyksiä. Päädyin edelleen keräämään aineistoa teemahaastatteluilla, jotka tällä kertaa olivat kuitenkin enemmän strukturoituja eli kysymyksiä oli mietitty enemmän ja rajattu tarkemmin. Jälkimmäisten haastattelujen teemat pyörivät edelleen organisaatiomuutoksen johtamisessa, sen onnistumisissa, haasteissa ja vaikutuksissa. Haastattelut tapahtuivat koronan takia puhelimitse ja kestivät kukin noin puoli tuntia. Nauhoitin puhelut litterointia varten. Litterointi tarkoittaa kerätyn aineiston puhtaaksi kirjoittamista ja nauhoitetun puheen purkamista tekstiksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Haastateltavat olivat tietoisia ja suostuvaisia haastattelujen nauhoitukseen.

Analyysiin käytin Tuomen ja Sarajärven (2018) laadullisen menetelmän yleistä kuvausta. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan, mikä tutkimusaineistossa on kiinnostavaa. Toinen vaihe sisältää aineiston läpikäymisen sekä tutkijan kiinnostaviksi rajaamien asioiden erottelun ja merkitsemisen. Kolmannessa vaiheessa luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto ja lopussa analyysistä kirjataan yhteenveto.

Aloitin analyysin litteroimalla haastattelut. Nimikoin haastateltavat haastateltava A:ksi, B:ksi ja C:ksi. Käytiin valikoivaa litterointia ja kirjasin ylös vain heidän osuutensa, jonka jälkeen pelkistin eli redusoin vastaukset. Tutkimuskysymysten kannalta kiinnostaviksi asioiksi arvioin muutosjohtamisen kokemuksen, siihen liittyvät tehtävät, sekä ajatukset nykyhetkestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tätä seurasi toinen vaihe: aiheiden ryhmittely. Kokosin yhteen tietyt teemat ja samankaltaiset vastaukset. Lähdin keräämään tutkimusaineistoa oletuksella, että haastateltavien vastaukset ovat samassa linjassa toistensa kanssa ja yhteneväisiä keskenään, ja näin tapahtui. Täysin vastakkaisia tai toistensa kanssa ristiriidassa olevia

vastauksia ei esiintynyt, mistä voidaan päätellä, että organisaatiolla on yhtenäinen ja selkeä linja toiminnassaan.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, joka sisältää lähtötilanteen kartoituksen ensimmäisessä haastattelussa sekä seuranta-haastattelut.

6.1 Ensimmäinen haastattelu: Lähtötilanne

Joulukuussa 2018 toteutettiin ryhmähaastattelu, johon osallistui 3 Opetushallituksen ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä. Halusin kuulla heidän näkemyksensä muutoksen johtamisesta ja läpiviemisestä, senhetkisestä tilanteesta ja henkilöstön suhtautumisesta muutosprosessiin. Olin haastattelun aikaan vasta aloittelemassa opinnäytetyötä ja päädyin toteuttamaan sen keskustelevana teemahaastatteluna, jonka aiheet etenivät luontevasti koko organisaatiomuutoksen ja sen johtamisen ympärillä. Tällöin haastattelun pohja-ajatuksena oli vielä alkuperäinen aihe, eli henkilöstön osallistaminen organisaation muutostilanteessa.

Kuten olin työharjoittelun aikana huomannut, erilaisia osallistavia tilaisuuksia järjestettiin Opetushallituksessa paljon. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että henkilöstön osallistumisella on ollut suoria vaikutuksia organisaation muutoksessa esimerkiksi siinä, minkälaisiksi ohjelmakokonaisuudet muodostuivat. Haastateltavat pitivät siitä, että henkilöstöltä tullutta kritiikkiä seurasi usein suora parannusehdotus, joka johti asian yhdessä muotoiluun. Positiiviseksi asiaksi haastateltavat nostivat myös osallistumismahdollisuuksien monipuolisuuden. Omia ajatuksiaan voi tuoda esiin suoran keskustelun lisäksi myös anonyymisti, intrassa tai vaikka yksiköiden sisällä, joten kaikilla on ollut mahdollisuus saada äänensä kuuluviin.

Haastattelusta kävi ilmi, että henkilöstön osallistuminen vaihteli ajoittain suurestikin ja esiin nousi myös Raison, Puustisen ja Vartiaisenkin kuvaama väsymys tilaisuuksien määrään sekä epätietoisuus tulevasta. Haastateltava B kuvasi tilannetta osuvasti välimaastossa olemisena – tiedettiin, mitä ei enää ole, mutta ei ihan tiedetty sitä, mitä tuleman pitää. Haastavana pidettiin sitä, että kun suoria malleja ei vielä ollut, oli suurena tehtävänä uuden roolin luominen ja siihen mukautuminen. Yhdessä tekemisen myötä suunnitelma kehkeytyi ja maalia muokattiin sen pohjalta. Tärkeimpänä koettiin muutosmatkalle lähteminen ja kaikkien osallistuminen siihen.

Muutosvastarintaa ilmeni jonkin verran, mutta siitä tai kriittisestä palautteesta ei kannettu huolta, sillä johtajat tunnustivat sen luonnolliseksi ilmiöksi. Suuremmaksi huolenaiheeksi nousi sen sijaan se,

saadaanko kaikki mukaan muutokseen. Tulevan vuoden haasteeksi haastateltava A kertoi muutoksen saamisen tukemaan jokaisen työntekoa.

Kehitysehdotuksena haastateltava C ehdotti sidosryhmien vahvempaa mukaanottoa esimerkiksi paneeleiden tai asiakaskyselyiden kautta, sillä ulkopuoliset hahmottavat asiat eri tavalla ja näin tuotaisiin esiin uutta perspektiiviä. Tähän tultaisiin joskus palaamaan. Haastateltava C totesi yleisölle muutoksen sanoittamisen olleen ajoittain vaikeaa, mikä korosti omalta osaltaan viestinnän tärkeyttä onnistuneessa muutostilanteessa.

Kaiken kaikkiaan johtajat kokivat organisaatiomuutoksen hyvänä, läpinäkyvänä prosessina, jonka lopputuloksia tultaisiin mittaamaan myöhemmin.

6.2 Seurantahaastattelut

Haastattelin samoja johtajia uudelleen kesällä 2020, kun uusi organisaatiomalli on ollut voimassa noin 1,5 vuotta. Haastattelut tapahtuivat koronaviruksen tuomien rajoitusten ja erityisjärjestelyiden takia puhelimitse ja olivat kukin kestoaltaan noin puolen tunnin mittaisia. Nauhoitin ja litteroin haastattelut, jonka pohjalta kokosin vastaukset.

Kysymykset käsittelivät organisaatiomuutoksen johtamisen onnistumisia ja haasteita, muutoksen näkymistä käytännössä ja tyytyväisyyttä lopputulokseen. Käytin haastatteluissa seuraavanlaista runkoa ja tarvittaessa esitin tarkentavia kysymyksiä.

- Mitkä olivat suurimmat haasteet organisaatiomuutoksen suunnittelussa, toteutuksessa ja johtamisessa?
- Missä onnistuitte erityisen hyvin?
- Mitä uutta olet oppinut organisaatiouudistuksen johtamisesta? Mitkä ovat tärkeimmät ohjenuorasi?
- Miten johtaminen on muuttunut hierarkian vähenemisen myötä?
- Miten puheista tekoihin siirtyminen vision, mission ja tavan toimia suhteen näkyy käytännössä?
- Päästiinkö uudistuksen avulla tavoitteisiin?
- Onko henkilöstö ollut tyytyväinen uuteen organisaatiomalliin, minkälaista palautetta olette saaneet?
- Mitä OPH 3.0 tarkistuspisteissä on selvinnyt?
- Aiemmin kerroitte muutoksen olevan jatkuvaa. Onko tämän 1,5 vuoden aikana tehty lisää uudistuksia tai onko sellaisia suunnitteilla?
 - Miten jatkuvan muutoksen johtaminen eroaa OPH 3.0 johtamisesta?

6.2.1 Haastateltava A

Organisaatiouudistuksen johtamisen suurimmaksi haasteeksi haastateltava A kertoi kahden viraston yhteisen toimintakulttuurin synnyttämisen sekä yhteisen tilannekuvan muodostumisen. Tässä on taustalla Opetushallituksen ja Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMOn yhdistyminen vuonna 2017. Kun kärsivällisyys riittää, niin kytkeytyminen yhteiseen tekemiseen onnistuu ja tulema on hyvä. Nämä ovat tunnetusti hitaasti muuttuvia, aikaa vieviä asioita. Muutos vaatii johtajalta systemaattista jaksamista ja kärsivällisyyttä kulkea haluttuun suuntaan, jolloin ymmärrys organisaatiossa laajenee.

Haastateltava A kuitenkin kuvailee, että hyvin on menty eteenpäin. Korona on paljastanut, että kyvykkyyttä reagoida nopeasti ja tehdä yhteistyötä uudella tavalla on syntynyt. Hän kuvaakin poikkeusoloja haastavaksi, mutta palkitsevaksi ajaksi, sillä koronan ansiosta on noussut näkyviin paljon hyviä asioita organisaatiosta ja toivottua muutoskyvykkyyttä on syntynyt.

Aina oppii uutta, haastateltava A kertoo. Tässä prosessissa pintaan on noussut erityisesti kysymys siitä, miten haastavista asioista puhutaan, kun puhutaan asiantuntijoiden ammatti-identiteetin kehittämisestä. Se on niin syvällä omaan identiteettiin kytkeytyneenä, että sitä on haastavaa muuttaa ja olemassa oleva ammatti-identiteetti saattaa toimia tietyllä tavalla esteenä uudessa organisaatiomallissa. Haastavaa on löytää oikeat keinot tällaisten ongelmien lähestymiseen, sillä kukaan ei voi opettaa tai rationaalisesti perustella näitä asioita, vaan ne lähtevät sisäsyntyisen oivalluksen kautta. Tekemällä oppiminen ja kehittyminen ovat olennainen tapa ammatti- ja organisaatioidentiteetin kehityksessä. Haastateltava A toteaa, että vielä ei olla maalissa, vaan tekemistä on edelleen. Hän kuitenkin kertoo, että on ilahduttavaa nähdä, kuinka suuri osa henkilöstöstä on jo oivaltanut mitä ollaan tavoittelemassa ja minkä takia.

Johtamisen haastateltava A kertoo muuttuneen: Painopiste on siirtynyt asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, ja asiantuntijoiden työn mahdollistaminen on nykyään tärkeämpi elementti johtamisessa. Koko talon kokonaisjohtaminen on vahvistunut, kun enää ei tehdä niin paljon erillään asioita eri puolilla taloa, vaan kaikki kytkeytyvät talon yhteiseen tekemiseen. Yksi tavoiteltu asia on ollut johtotiimin jäsenten muuttuneet roolit. Kaikki johtavat nyt koko talon kokonaisuutta, eikä vain yhtä osastoa kuten ennen. Jokaisella johtajilla on omat näkökulmat johtamiseen ja esimerkiksi tietojohdamisen, vaikuttavuuden tai asiakkuuksien johtajuus ovat tyyliltään erilaisia, mutta siitä huolimatta kaikkiin kuuluu koko talon johtaminen.

Tapa toteuttaa uusiutumista on kehkeytyvä. Muutosprosessiin ei ole ollut liian tarkkaa suunnitelmaa, sillä haastateltava A ei usko tarkkojen suunnitelmien tekoon ja niiden toteutukseen. Parhaat tulokset syntyvät hänen mukaansa, kun lähdetään rohkeasti jostain liikkeelle ja työestetään asioita yhdessä. Näin muutos hakee oman uomansa. Kokemuksesta haastateltava A pystyy toteamaan, että tällä tavalla syntyy hyviä tuloksia. ”Muutoksen virta löytää oikeat uomat.”, hän kertoo.

Haastateltava A on sitä mieltä, että tavoitteisiin ollaan pääsemässä. Muutoksen taustalla on ajatus siitä, että työ olisi vaikuttavampaa ja käytettävissä olevilla resursseilla saataisiin enemmän aikaiseksi niin kyvyssä palvella asiakkaita laajemmin, kuin että muuttuviin tarpeisiin kyettäisiin reagoimaan nopeammin. Korona on osoittanut, että tähän suuntaan ollaan liikuttu. Ministeriön suuntaan organisaation toiminta näyttäytyy haastateltava A:n mukaan johdonmukaisempana nyt kuin aikaisemmin ja sieltä on tullut positiivista palautetta.

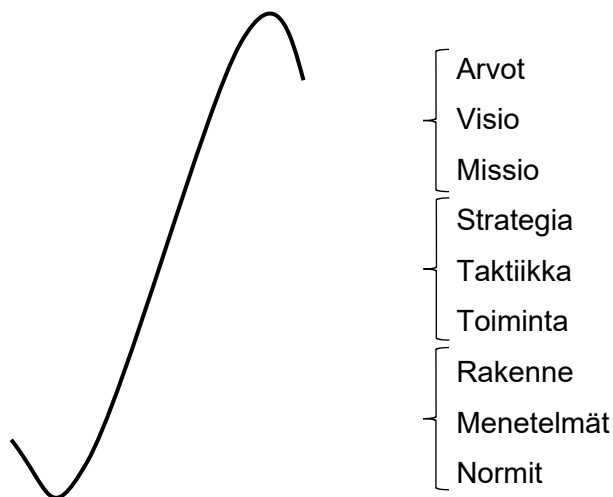
Henkilöstö on isossa kuvassa tyytyväisiä suuntaan, mihin organisaatiomuutos on vienyt. Yksittäisiä asioita esiintyy, missä osalla henkilöstöllä on erilaisia näkemyksiä. Kun taustalla on vuoden 2017 alussa tapahtunut kahden eri viraston fuusio, on huomattavaa, miten syvällä vanhat organisaatiojuuret yhä ovat. Yksi yksittäinen asia riittää nostamaan rintamalinjat. Haastateltava A pitää yllättävänä, kuinka syvässä vanhojen organisaatioiden historia ihmisissä voi olla, jotka uudessa, yhdistyneessä virastossa tekevät töitä. Jos jokin asia koskettaa vanhojen virastojen erillisyyttä ja rajapintaa, niin tämä kysymys menee herkästi tunteisiin. Tätä tapahtuu aina vähenevissä määrin, mutta edelleen tällaisia tilanteita silti tulee.

Johtajien ja johtotiimin jäsenten 4-vuotinen toimikausi menee umpeen vuodenvaihteessa, josta seuraa uusia muutoksia organisaatioon. Nyt ollaan miettimässä, onko toimenkuvien jako paras mahdollinen. Asiasta on käynnissä koko henkilöstön avoin keskustelu, jossa kaikki saavat kertoa näkemyksensä ja päätöksiä tehdään syksyllä. Haastateltava A kuvaa tätäkin enemmän muutoksen jatkumona, sillä hän ei halua nähdä asioita suurina kertamuutoksina, vaan parempi on jatkuvasti hakea toimivampia toimintatapoja ratkaisujen säätämiseksi paremmiksi.

Haastateltava A:n mielestä perinteinen johtaminen ei eroa muutosjohtamisesta, vaan kyse on samasta asiasta. Hän selventää, että OPH 2.0 ja 3.0:sta on puhuttu enemmänkin siksi, että organisaation sisällä syntyy ymmärrys, että nämä ovat vain ”välipyykkejä” ja muutos itsessään on jatkuvaa. Haastateltava A:n mielestä ei ole mahdollista luoda pysyvää organisaatiomallia, mikä olisi muuttumattomana oikea ratkaisu. Sen sijaan toimiva organisaatio vaatii jatkuvaa reagoimista ulkoiseen toimintaympäristöön ja sisäisiin tarpeisiin.

6.2.2 Haastateltava B

Myös haastateltava B kertoo johtamisen olevan aina muutoksen johtamista. Hän kuvaa muutosta S-käyränä, jossa johto menee pidemmällä kuin työntekijät, sillä johto on käsitellyt asiaa pidempään kuin muut. Esiin nousee kysymys epätietoisuudesta sen suhteen, missä muut kokevat menevänsä muutoksessa. Onkin yleistä, että johto on jo prosessoinut ja hyväksynyt tiettyjä asioita ja toimintatapoja, mutta henkilöstö sulattelee niitä vielä. Eri vaiheet vaativat erilaisia toimintatapoja sekä erilaista keskustelua aiheesta. Alla on kuvattuna Robertsonin (2004) kuvaus S-käyrästä, jossa kuvataan eri asioiden käsittelyä käyrän eri vaiheissa.



Suurimmiksi onnistumisiksi haastateltava B listasi konkreettiset tulokset sekä yksiköiden välisen yhteistyön lisääntymisen ja tätä kautta toimintatapojen muutoksen. Tuloksista hän antoi esimerkeiksi Ilmastovastuu koulutuksessa-ohjelman ja Opetushallituksen ja Opetus- ja kulttuuriministeriön välisen tulossopimuksen. Vaikutuksia näkyy talon sisällä, mutta myös sidosryhmien ja asiakkaiden keskuudessa.

Haastateltava B kertoo ajatuksen vahvistuneen, että asioiden avoin valmistelu ja luottamus - ei vain johtajien tekijäihin, vaan kaikinainen luottamus - ovat avainasemassa muutoksen aikaansaamiseksi. Kuva 6 Robertsonin S-käyrän vangit -kirjan kaaviota mukaileva kuvio S-käyrästä. Mitä vähemmän näin oletetaan mukaan, sen parempi muutosprosessi on. Näin ajateltiin. Olen kuvannut, Opetushallitus tarjosi hyvin paljon vaikutusmahdollisuuksia ennen muutoksen voimaantulusta. Haastateltava B on valmentavan johtajuusmallin mukaan sitä mieltä, että vaikka vastuu on johtajilla, niin heillä ei yksin ole oikeita vastauksia kysymyksiin, vaan kaikkia on kuultava muutostilanteessa.

Haastateltava B kuvaa muutoksen myötä suhteiden olevan luonnollisempia, kun johtajat miettivät yhdessä ratkaisuja. Ennen esimerkiksi johtotiimeissä kaikilla oli omat asiansa ja johtajat edustivat oman yksikkönsä väkeä, mutta nyt kaikki ovat koko talon edustajia ja käsiteltävät asiat ovat yhteisiä. Myös hän kokee hierarkian madaltuneen.

Uudet erikokoiset päätoiminnot ovat herättäneet kysymyksiä siitä, miten tulisi toimia, jotta vaikuttavuutta pystyttäisiin lisäämään. Muutosvastarinta OPH 3.0:a kohtaan on haastateltava B:n mukaan hellittänyt ja siirtynyt uusiin muutoksiin, jotka liittyvät muun muassa haastateltava A:nkin mainitsemaan päätoimintojen jakoon.

Haastateltava B karttaa organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen kaltaisia sanoja, sillä hänkin kokee johtamisen olevan aina muutoksen johtamista ja kertoo, että uusia vaiheita on mietitty jo ennen kuin OPH 3.0 oli edes astunut voimaan. Hän ohjeistaa, että aina on varauduttava ja oltava valmiina muutoksiin. Tässä vaiheessa haastateltava B kokee, että organisaatiomuutoksen asettamiin tavoitteisiin on päästy, tai että ainakin ollaan menossa oikeaan suuntaan.

6.2.3 Haastateltava C

Haastateltava C on ollut talossa pitkään ja kertoo, että uudistuksia on ollut jatkuvasti: isompia harvemmin ja pienempiä usein. Suuri haaste on löytää hyvät ratkaisut, millä mikäkin muutos toteutetaan.

Suunnittelutyö ja se, miten ihmisten kanssa keskusteltaisiin ovat hänen mielestään haastavia asioita. Jokainen työntekijä kokee asiat omalla tavallaan ja osa haluaa helposti muutoksia ja osa on sitä mieltä, ettei uudistuksia tarvita ollenkaan. Tämä vaati johtamiselta aikaa ja avointa keskustelua ihmisten kanssa.

Eriyksen tyytyväinen haastateltava C on johtotiimin yhteiseen työskentelyyn. Virastossa on paljon uusia ihmisiä, kun talo on hiljattain uudistunut. Hän nostaa esiin sen, että käytössä on paljon yhteistyömuotoja ja tiedottaminen sujui hyvin.

Johtamisessa tärkeänä haastateltava C kertoo sen totuuden, että muutokselle pitää varata riittävästi aikaa. Jos yrittää tehdä liian nopeasti, niin herättää enemmän vastarintaa. Henkilöstölle tulee nostaa esille perusteluita, miksi tarvitaan muutosta ja sen jälkeen antaa aikaa keskustelulle ja pohdiskelulle. Vaihtoehtojen ei hänenkään mielestään kannata olla liian kiinnilyötyjä, että ihmiset pääsevät vaikuttamaan muutokseen. Eri ihmiset katsovat muutosta eri näkökulmista ja asioista yhdessä keskustelu auttaa löytämään parhaan ja toimivimman vaihtoehdon. Johtajan tulee uhrata aikaa ja vaivaa aitoon keskusteluun. Organisaatiouudistuksen päämalli oli työstetty johtotiimin kanssa, mutta henkilöstön kanssa keskustelun aikana tuli esiin hyviä ehdotuksia. Yksikkötasolla henkilöstö pääsi vaikuttamaan enemmän ja osa alkuperäisistä ajatuksista muuttui.

Johtaminen on haastateltava C:n mielestä toisaalta muuttunut ja toisaalta ei. Hierarkkinen muutos toi muutoksen johtajan tehtäviin, sillä ennen he olivat osastolla ne, jotka tekivät päätökset. Nyt käytännön asioissa yksikön päälliköillä on enemmän päätösvaltaa. Johtaminen on muuttunut enemmän palvelevan johtamisen suuntaan, joka pitää sisällään päälliköiden sparrausta, keskustelua ja niin edelleen. Päälliköt ja virkamiehet eivät kysy valmiita ratkaisuja, vaan johtajien rooli on olla avaamassa eri reittejä ja vaihtoehtoja keskustelussa. Edelleen johtajia kuullaan, mutta palvelevan johtamisen suuntaan enemmän.

Aiemmin Opetushallituksessa toimittiin valmentavan johtamisen mallilla, mutta palveleva johtajuus on tullut sen rinnalle. Kuten aikaisemmin totesin, nämä ovat termeinä lähekkäin ja hyvin paljon samankaltaisia. Haastateltava C kertoo coachaus olevan aina esimiehen tehtävä. Siitä lähdettiin liikkeelle ja siitä puhutaan edelleen, mutta käsite palvelevasta johtamisesta sen rinnalla näkyy ulospäin siinä, miten asiakkaiden kanssa ollaan tekemisissä.

Suunnitelmia muutettiin haastateltava C:nkin mukaan. Iso rakennekuva pysyi samana, mutta pienempiä muutoksia tehtiin. Näitä olivat esimerkiksi henkilöstön huomautukset, että olisi järkevämpää tehdä joku asia toisin, että synergiaedut vaativat jotain, tai mihin kenenkin työpanos kannattaa sijoittaa ja mikä on kenenkin järkevin kotipesä. Yhteinen keskustelu toi esille perusteluja näihin kysymyksiin.

Haastateltava C:n mielestä muutoksen tavoitteiden saavuttamisessa ollaan vielä matkalla. Monessa asiassa on päästy oikeaan suuntaan ja sinne päin ollaan liikkeelläkin, mutta kaikki tavoitteet eivät ole vielä toteutunut. Organisaatiomuutos on prosessi, joka vaatii aikaa ja toimintatapojen muutosta. Organisaatio ja ihmisten osaaminen kehittyy, mutta kaikkea ei ole tavoitettu vielä. Haastateltava C on kuitenkin luottavaisin mielin siitä, että tavoitteet tullaan saavuttamaan. Paljon on hänen mielestään menty eteenpäin ja kaikki seuraavat askeleet tukevat tavoitteita. Hänkin toteaa, että ei voida ajatella sellaisen organisaation tekemistä, millä mentäisiin eteenpäin seuraavat 10 vuotta, vaan koska olosuhteet muuttuvat, niin on muututtava mukana. Esimerkiksi halu lisätä yhteistyötä talon sisällä ja käyttää voimavaroja paremmin ovat asioita, joissa on edetty hienosti, mutta eivät ne valmiita haastateltava C:n mielestä ole. Hän toteaa, että työtä riittää edelleen.

Henkilöstöstä osa on haastateltava C:n mielestä ollut hyvin tyytyväisiä ja osa ei. Palautetta on matkan varrella saatu yksittäisissä kysymyksissä ja keskusteluissa, henkilöstötutkimuksessa ja yksiköiden kokouksissa. Ihmisillä on erilaisia suhtautumisia muutoksiin. ”Organisaatiomuutos on vain rakenne, mutta toiminta ja miten toimitaan ja johdetaan, on työtä, missä se toteutuu ja on se, missä ollaan vielä matkalla.”

Yllättäväksi asiaksi haastateltava C kertoo sen, miten paljon muutos vaatiikaan aikaa. Vaikka organisaatio ja toimintatavat on muutettu, niin kaikille jalkautuminen vaatii paljon aikaa. Osa toimii jo kokonaan uuden mallin mukaan, osa jonkin verran ja osa on vallan juurtunut vanhoihin tapoihin. On huomioitava, että ihmiset liikkuvat eri nopeudella muutoksissa.

Uusia muutoksia on tullut ja niitä on myös suunnitteilla. Esimerkiksi oppimisen ja kansainvälistymisen yksiköt on yhdistetty, mikä on rakenteellinen muutos ja vaikuttaa toimintatapoihin niitten osalta, ketkä siellä työskentelevät. Tällä hetkellä ollaan pohtimassa miten tieto-päätoiminnon yksiköt organisoituvat. Kansainvälistymiseen on tehty selvitys, jonka parissa jatketaan kesän jälkeen. Kysymys on, miten kansainvälisyyttä nostetaan.

Haastateltava C kertoo, että liikkeelle on lähdetty ajatuksella jatkuvasta muutoksesta, jonka tarkoitus on vastata ulkopuolelta tuleviin ja sisältä nouseviin haasteisiin. Myös hän kuvaa johtamista jatkuvan muutoksen johtamisena. Toimintatapoja on tarkasteltu paljon ja periaate on ollut nimenomaan jatkuva muutos ja tulevaisuuteen katsominen, kuten valmentavassa ja palvelevassa johtamisessa yleensäkin. Esimies- ja johtamistyön ajatus ei ole siinä, mitä on nyt tai mitä oli ennen, vaan miten vastata paremmin tuleviin haasteisiin, kuten valtion resurssit, koronan muutokset, tai asiakkaiden toiveet. Näihin pyritään vastaamaan johtamistyöllä.

6.3 Yhteenveto

Tässä luvussa kokoaan haastattelujen vastaukset aihepiireittäin.

6.3.1 Kokemus muutoksesta: suurimmat onnistumiset, haasteet ja yllätykset

Esiin nousivat suurimpina onnistumisina syntynyt adaptaatiokyky eli kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja tarpeisiin, ja tehdä enenevässä määrin yhteistyötä uudella tavalla yksiköiden välillä. Opetus- ja kulttuuriministeriön suuntaan toiminta näyttäyty johdonmukaisempana nyt kuin aikaisemmin ja konkreettisia tuloksia näkyy muun muassa Opetushallituksen ja Opetus- ja kulttuuriministeriön tulossopimuksessa. Johtotiimin aidosti tiimimäinen työskentely nähtiin hienona asiana, mikä todettiin myös Rasion, Puustisen ja Vartiaisen (2019) tutkimuksessa. Avoimuuden ja luottamuksen merkitystä korostettiin. Myös tiedottaminen koettiin onnistuneena.

Haastavaksi koettiin kahden viraston yhteisen toimintakulttuurin synnyttäminen sekä yhteisen tilannekuvan muodostaminen ja näiden toteutukseen oikeiden toimintatapojen löytäminen.

Suunnittelutyö ja se, miten henkilöstön kanssa keskusteltaisiin, koettiin haastavana, sillä ihmiset suhtautuvat muutoksiin niin eri tavoin. Haasteensa toi myös se, että johtajat ovat yleensä pidemmällä muutoksessa ja käsitelleet asiaa pidempään kuin henkilöstö. Tämän takia oli tärkeää antaa työntekijöille aikaa käsitellä muutosta ja tarjota tukea siinä.

Vaikka jokaisella haastateltavalla on pitkä historia johtamistehtävistä, yllättäväksi asiaksi mainittiin muutoksen aikaavievuus ja se, miten muutaman vuoden takainen kahden organisaation yhdistyminen näyttäyty edelleen ajoittain rintamalinjoina. Alla (kuva 6) on esitetty haastateltavien kokemat suurimmat onnistumiset ja haasteet.

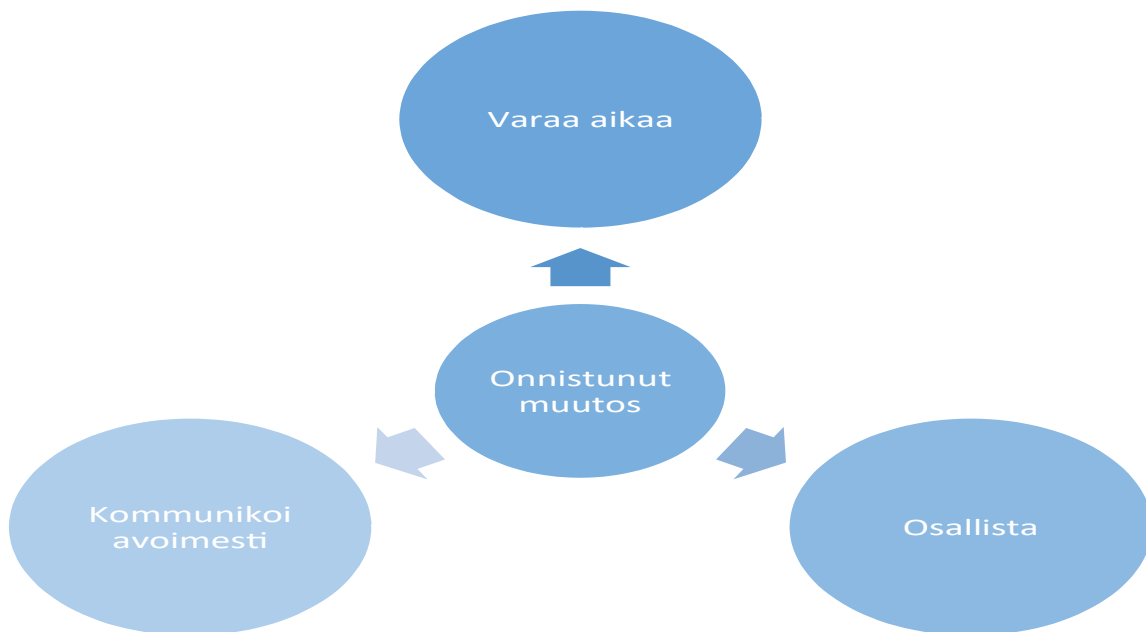
Onnistumiset	Haasteet
Muutoskyvykyys Johdonmukaisuus Konkreettiset tulokset Johtotiimin työskentely Tiedotus Useat yhteistyömuodot	Yhteisen toimintakulttuurin synnyttäminen Tilannekuvan muodostaminen Suunnittelutyö Viestintä

Kuva 7 OPH 3.0 onnistumiset ja haasteet

6.3.2 Muutosprosessin toteutus

Haastateltavat antoivat yhtenevän vastauksen siitä, ettei muutosprosessia oltu täysin lukkoon lyöty, vaan se muovautui matkan varrella yhdessä tehden ja henkilöstön kanssa keskustellen. Tämä on hyvä toimintatapa kompleksisessa maailmassa ja kuten Opetushallituksen toimintatapoihin kuuluu, se uskaltaa muuttua oppijan parhaaksi.

Tärkeys riittävän ajan varaamisesta muutokselle korostui. Henkilöstöä haluttiin osallistaa ja kuulla heidän ajatuksiaan mahdollisimman paljon ja jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, kuten onnistunut muutosjohtaminen ja yhteistoimintalaki vaatiikin. Tämä näkyi muutoksen toteutuksessa enimmäkseen yksikötasolla. Viestinnän tuli olla avointa ja selkeää, muutoksen perusteltua ja aikaa oli varattava riittävästi keskustelulle ja pohdiskelulle. Johtamisessa noudatettiin rinnakkain valmentavan ja palvelevan johtamisen periaatteita. Erityishuomiona jokainen haastateltava kertoi, että heidän mielestään muutosjohtaminen ei eroa perinteisestä johtamisesta millään lailla, vaan johtaminen on aina muutoksen johtamista. Alla on esitetty kuvio (kuva 7), johon on koottu haastateltavien esittämät seikat onnistuneeseen muutosprosessiin.



Kuva 8 OPH 3.0 muutosprosessissa onnistuminen

6.3.3 Johtamisen muuttuminen organisaatiomuutoksen myötä

Johdon ja henkilöstön suhteen kuvataan olevan luonnollisempi muutoksen myötä. Johtajat miettivät yhdessä ratkaisuja ja kun ennen edustettiin yksiköitä, niin nyt kaikki ovat koko viraston edustajia ja asiat ovat enemmän yhteisiä. Johtamisessa näkyy selkeästi piirteitä palvelevasta ja valmentavasta johtamistyylistä, jotka toimivat hyvin organisaatiomuutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muutoksen taustalla olleen tavoitteen mukaan hierarkia on madaltunut ja yksiköiden päälliköillä ja virkamiehillä on nykyään enemmän päätäntävaltaa. Johtajilta ei haeta enää samalla tavalla valmiita vastauksia tai päätöksiä, vaan johtajien rooli on olla avaamassa eri reittejä ja vaihtoehtoja keskustelussa kuten coachingissa on tapana. Edelleen johtajia kuullaan, mutta suunta on siirtynyt enemmän palvelevan johtamisen puolelle, mikä näkyy myös asiakassuhteissa.

7 Pohdintaa

Opinnäytetyö tutki Opetushallituksen OPH 3.0 -organisaatiomuutoksen johtamiskokemusta ja sen vaikutuksia organisaatioon. Halusin tutkia muutosjohtamista ilmiönä ja tarkastella ylimmän johdon kokemia tuntemuksia. Tässä luvussa tarkastellaan johtopäätöksiä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja oman oppimisen arviointia.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimustuloksissa yllättävää oli, että jokainen haastateltavista vältti muutosjohtamisen ja organisaatiomuutoksen kaltaisia sanoja. Käytän niitä kuitenkin opinnäytetyössä, sillä haluan käyttää asioista niiden virallisia termejä. Haastateltavien vastaukset olivat pääasiassa samansuuntaisia ja heidän näkemyksensä olivat samankaltaisia. Tämä kertoo selkeästä yhteneväisestä linjasta organisaation toiminnassa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että haastateltavat pitivät organisaatiomuutosta onnistuneena, ja vaikka kaikkiin tavoitteisiin ei olla vielä päästy, niin suunta on oikea ja tulevat askeleet toimintaa tukevia. Vaikka henkilöstön osallistuminen vaihteli ajoittain suurestikin, niin Opetushallituksen toiminta henkilöstön osallistamisessa organisaatiomuutoksessa oli aktiivista ja täytti näin niin yhteistoimintalain asettamat velvoitukset kuin hyvän muutosjohtamisen edellytykset. Tuloksista ilmennyt kysymys saada tuettua ja mahdollistettava kaikkien työtä muutoksessa osoittaa, että työ sopimuslakia noudatettiin.

Organisaatiomuutoksen taustalla tulisi aina olla organisaation tavoitteiden palveleminen ja näin oli tässäkin tapauksessa. Tutkimuksessa ilmeni, että OPH 3.0 oli vain yksi etappi jatkuvassa muutosten virrassa. Pirinen (2014, 22-24) kehottaa tekemään jatkuvia pieniä muutoksia suurten nopeiden muutosten sijaan ja näin Opetushallituskin vastauksista päätellen toimiikin. Tämä voidaan osoittaa todeksi tutkimustulosten lisäksi myös Opetushallituksen toimintaa seuraamalla. Myös vaikuttavuutta voidaan mitata tuloksia tarkastelemalla.

Vastauksista nousi esiin useita teoriaosuudessa kuvattuja muutosjohtamisen, valmentavan johtamisen ja palvelevan johtamisen piirteitä ja tämä tukee johtopäätöstä siitä, että näitä johtamismalleja todella noudatettiin. Tätä tukee esimerkiksi tuloksissa ilmenneet seikat aidosti yhdessä tekemisestä ja henkilöstön osallistamisesta, johdon läsnäolosta henkilöstölle sekä läpinäkyvästä viestinnästä. Nämä johtamistyyli ja uusi organisaatiomalli ovat muuttaneet johtamista yhtenäistymisen sekä päälliköiden ja virkamiesten päätäntävällän lisääntymisen myötä. Yhdeksi tavoitteeksi asetettu hierarkian madaltuminen siis toteutuu.

Yhteenvedon voidaan todeta, että muutosjohtaminen on ollut onnistunutta ja sillä on ollut konkreettisia vaikutuksia niin organisaation sisällä kuin sidosryhmien kanssa. Seurantatutkimusten pitäminen 1,5 vuotta uuden organisaatiomallin käyttöönoton jälkeen osoitti tutkimustuloksissakin haastateltavien esiin nostaman ajan tärkeyden. Muutosta alettiin valmistella ajoissa ja sen sisäistämiseksi on annettu hyvin aikaa myös jälkikäteen. Tämä hyvän muutosjohtamisen kannalta oleellinen seikka sekä johdon ja esimiesten tuki ja tiivis yhteistyö ovat yhdessä synnyttäneet toimivamman, kompleksiseen maailmaan sopivamman mallin, joka tukee organisaation toimintaa.

Osa vastauksista on joiltain osin ristiriidassa aiemman kompleksisuusjohtajuustutkimuksen tuloksiin, mutta on otettava huomioon, että Raison, Puustisen ja Vartiaisen (2019) tutkimus on toteutettu ennen organisaatiomuutoksen voimaantulusta sekä toteutettu osittain eri näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö keskittyy vain johdon omiin näkökulmiin, kun taas Raison, Puustisen ja Vartiaisen (2019) tutkimus tarkastelee asioita enemmän henkilöstön näkökulmasta. Tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos tässäkin tutkimuksessa olisi haastateltu myös henkilöstöä.

7.2 Luotettavuusarviointi

Tutkimusaineisto pohjautuu haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin ja käsittää yksistään OPH 3.0 muutosprosessiin liittyvät asiat, joten tutkimuksen luotettavuutta on vaikea mitata kvantitatiivisiin eli määrällisiin tai luonteeltaan erilaisiin kvalitatiivisiin tutkimuksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kattaa koko tutkimusprosessin ja tutkijan tulee koko ajan pohtia omia ratkaisujaan ja tällä tavoin ottaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että luotettavuuteen. Tutkijan avoin subjektiviteetti ja puolueettomuus ovat lähtökohtana laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaukselle. Yksi tapa mitata tutkimuksen luotettavuutta on sen arviointi kritiikkinä eli ottaen perspektiiviksi lukijan näkökulma. Siinä yritetään ymmärtää kirjoittajan tavoitteet ja toteutustapa, löytää jotain tutkimustavoitteiden kannalta tärkeää ja arvioida esitettyjä kuvauksia, päätelmiä ja tulkintoja (Huttunen, 2013.) Tämä on tutkimuksessani toteutettavissa, joten sitä voidaan pitää siltä osin luotettavana.

Haastateltavien otanta on pieni. Laadullisessa tutkimuksessa sillä ei ole niin suurta merkitystä, sillä tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää juuri tutkittavien omia ajatuksia yleispätevien vastausten sijaan. Kuitenkaan tämän tutkimuksen pohjalta ei voida täydellisellä varmuudella kertoa esiin nousseiden asioiden olevan koko organisaation johdon yhteinen kanta, vaan eriäviä vastauksia olisi laajemmalla otannalla saattanut esiintyä enemmän. Laajemmassa tutkimuksessa myös henkilöstön mielipiteitä johdon toiminnasta olisi kannattavaa kuulla uuden perspektiivin tuomiseksi. Tuloksissa on huomioitava myös tulkinnanvaraisuus.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli suurin ja laajin tekemäni raportti tähän mennessä ja se opetti minulle paljon. Yllätyin siitä, miten vaikeaa oli päästä kiinni työhön sen jälkeen, kun se oli jäänyt vellomaan ”välitilaan” äitiyslomani myötä. Minun oli vaikea hyväksyä projektin venyminen näin pitkäksi, vaikka tiedän, että syy siihen oli vallan pätevä. Opin, että itselleen on osattava olla armollinen ja että muutoksiin ei kannata suhtautua liian raskaasti.

Ajankäyttö tuotti minulle vaikeuksia. Huomasin, että päästäkseni kunnolla vauhtiin ja saadakseni kirjoituksen sujumaan tarvitsen aikaa ja työrauhan, ja sitä taasen oli vaikea löytää. Mahdollisuuteni työstää opinnäytetyötä rajoittuivat päivisin pääasiassa noin tunnin-kahden mittaisiin pätkiin ja juuri kun olin saavuttamassa flow'n, huomasin ajan loppuvan. Minulle tehokkain tapa oli uhrata silloin tällöin yö projektin työstämiseen, jolloin saatoin uppoutua työn pariin niin pitkäksi ajaksi kuin tahdoin. Tällainen toimintatapa toimii satunnaisessa käytössä, mutta hyvät yönöt ovat oppimisen ja jaksamisen kannalta niin tärkeitä, etten voi suositella tätä tapaa.

Johtaminen oli minulle ennestään kiehtova, mutta suhteellisen vieras asia. Oli mielenkiintoista perehtyä siihen ja sen tyyliin paremmin. Työn teoriaosuutta oli mielenkiintoista kerätä ja esimerkiksi valmentavan johtajuuden periaatteet ovat sellaisia, mitä voin työelämässä itsekkin hyödyntää, vaikkon johtoasemassa olekaan.

Haastavaksi koin myös aiheen rajaamisen. Kirjoittaminen valmiiksi annetusta aiheesta on aina ollut minulle helppoa ja luontevaa. Epävarmuus nousi pintaan, kun työhön annettiin vapaat kädet eikä alussa ollut mitään rajoituksia. Opinnäytetyön edetessä pidemmälle keksin jatkuvasti parempia haastattelukysymyksiä ja muita asioita, joita olisin halunnut tehdä toisin. Kaiken kaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja koen opinnäytetyön antavan mukavan, todenmukaisen katsauksen Opetushallitukselle tapahtuneesta muutoksesta.

Lopuksi haluan kiittää Opetushallitusta ja opinnäytetyöohjaajaani yhteistyöstä ja kärsivällisyydestä.

8 Lähteet

Alanen, P. Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä. 2017. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/178551/Alanen_Yleinenvaltiooppi.pdf?sequence=2 Luettu 19.3.2019

Boardman. Henkilöstön rooli muutoksen läpiviennissä. Luettavissa:

<https://www.boardman.fi/tapahtumayhteenveto/henkiloston-rooli-muutoksen-lapiviennissa/> Luettu 2.9.2020

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu — teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Huttunen, R. 2013. Turun yliopisto. Luotettavuus. Luettavissa: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj7_ajd4LvsAhVYBhAIHZVIALIQFjAAegQIAxA&url=https%3A%2F%2Fusers.utu.fi%2Frakahu%2Fluotettavuus.ppt%3FviewType%3DPrint%26viewClass%3DPrint&usg=AOvVaw06dl7577wBJRcyDzbSjuK7 Luettu: 15.10.2020

Kaikkonen, Manka & Nuutinen. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. 2007.

Kankainen, S. Miksi Valmentava johtaminen kannattaa? 2019. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/> Luettu: 22.3.2019

Kasanen, M. 2018. Kollega.fi. Luettavissa: <https://kollega.fi/2018/02/johtamiseen-tarvitaan-asennemuutosta/> Luettu: 6.10.2020

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Ketterät Kirjat Oy. Tuusula.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Raisio, H. Puustinen, A & Vartiainen, P. 2019. Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus

Ristikangas, M-J. Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WS Bookwell Oy. Juva.

Robertson, P. 2004. S-käyrän vangit. Johtotiimi elinkaaren kahleissa. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Sarkkinen, M. Työpiste. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/> Luettu 6.10.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työsopimuslaki 55/2001

Uhl-Bien, M & Arena, M. 2017. Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261616301590?via%3Dihub> Luettu: 6.10.2020.

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa – Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.

Valtiovarainministeriö. Yhteistoiminta. Luettavissa:

<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/sopimustoiminta/yhteistoiminta> Luettu: 30.12.2018

Vilkkä, H. 2014. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. Luettavissa: <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehitt%C3%A4.pdf> Luettu 5.10.2020.