

MUUTOSJOHTAMINEN

Liiketoiminnan kehittäminen ja uudistaminen Hämeenlinnan toimistolla



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Rakentaminen

Kevät 2021

Veijo Vallenius

Rakentaminen (YAMK)
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Veijo Vallenius	Vuosi 2021
Työn nimi	Muutosjohtaminen - Liiketoiminnan kehittäminen ja uudistaminen Hämeenlinnan toimistolla	
Työn ohjaaja	Leena Nikander	

TIIVISTELMÄ

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä tietoa muutoksesta ja muutosjohtamisesta. Tarkoituksena oli esimiestaitojen kehittäminen ja vahvistaminen sekä osaston toiminnan kehittäminen jatkuvassa muutoksessa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisen kirjallisuudesta, erityisesti käsitellään muutosta ja muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Työn kannalta oli olennaista tiedostaa, että muutosta voidaan johtaa ja käsitellä erilaisten toimintamallien avulla.

Toiminnallinen tutkimus antoi mahdollisuuden kytkeä työelämässä havaitut ongelmat ja kirjallisuuden opit yhteiseksi ja uudenlaiseksi prosessinomaiseksi tekemiseksi. Saadun tiedon ja koulutuksen avulla on voitu ja voidaan kehittää nykyistä tekemistä. Muutos alkaa jo näkyä saatujen pätevyyksien muodossa, viestinnän parantumisena, projektien järjestelmällisenä tekemisenä ja palaverikäytäntöjen muuttumisena.

Kaikkia muutoksia ei ole vielä saatu aikaiseksi, mutta muutoksen yhteinen tekeminen on alkanut.

Avainsanat Muutoksen johtaminen, esimiestoiminta, etäjohtaminen

Sivut 68 sivua

Degree Programme in Construction and Environmental Engineering
Hämeenlinna Higher Education Centre

Author	Veijo Vallenius	Year 2021
Subject	Change Management – Business Development and Renewal at the Hämeenlinna office	
Supervisor	Leena Nikander	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to search for data about change and change management. The purpose was to develop and strengthen managerial and leadership skills and to develop the department's operations in constant change.

The theoretical framework of the thesis consists of the management and leadership literature, especially the change management and virtual leadership. It was essential for the process of the thesis to be aware that the change can be managed and handled through different approaches and models.

The action research provides an opportunity to connect the problems observed in the working life together with the literature to a new kind of reform process. With the help of the knowledge and training received, it has been possible to develop current actions. The change is already seen in the amount of qualifications, the improved communication, the systematic implementation of projects and the changes in the meeting practices.

The all changes have not yet been done, but the common change has begun.

Keywords Change management, leadership, virtual management

Pages 68 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tausta ja lähtökohdat.....	4
1.2	Sweco ja Hämeenlinnan toimisto.....	6
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
2	JOHTAMINEN JA MUUTOSTEN HALLINTA	8
2.1	Muutos	8
2.2	Muutoksen hallinta	9
2.3	Henkilöstön johtaminen.....	13
2.4	Muutosvaiheet henkilöstön kannalta	15
2.5	Muutosvastarinta ja sen hallitseminen esimiehen näkökulmasta	18
2.6	Kehittämisen painopiste muutoksessa	19
2.7	Taloudellisten ja teknisten asioiden johtaminen	22
3	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ.....	24
4	KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTTAMINEN	28
4.1	Kehittämiproessin lähtökohta.....	28
4.2	Prosessin kuvaus	30
4.3	Lisäarvo ja siihen kytketty toimintamalli	30
4.4	Vision Into Action	35
4.5	Etäjohtaminen	39
4.5.1	Etäjohtamisen perusteet	40
4.5.2	Osallistavat etäkokoukset.....	44
4.5.3	Motivaation ja tunteiden johtaminen	46
4.5.4	Suorituksen johtaminen etätyössä.....	49
4.6	Organisaatiotason muutoksen johtaminen	52
4.7	Hyvän esimiehen ominaisuudet, mitä ne ovat?.....	53
4.8	Oman osaston kehittäminen.....	55
5	POHDINTA.....	59
	LÄHTEET.....	65

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Tutkimus on saanut alkunsa kiinnostuksesta muutokseen ja muutosjohtamiseen. Swecon Hämeenlinnan toimisto on muutosten vaikutuksen alaisena. Työelämä rakentamisalalla elää murroksessa ja kasvu keskittyy isojen kaupunkien alueelle. (Raeste, 2019) Työelämään kuuluu, että ihmiset vaihtavat työpaikkaa tai jäävät eläkkeelle. Muutos tulee vastaan erittäin haasteellisena aikana, kun keväällä koronaepidemia aloitti vaikuttamaan koko maailmassa. Suomi, suomalaiset ja Suomen kansantalous eivät ole välttyneet koronaepidemialta. Korona ja sen vaikutukset näkyvät konkreettisesti epävarmoina tekijöinä. Kuitenkin rakennusalan suhdanneryhmän mukaan koronaepidemia on vaikuttanut ennakoitua vähemmän rakentamisen alalla syksyllä 2020. Vuonna 2021 epävarmuus jatkuu ja tuotannon ennustetaan edelleen vähenevän. (VM, 2020)

Hämeenlinnan toimisto sijaitsee suurten kaupunkien keskiössä, kuten Helsinki, Tampere ja Turku. Kilpailu osaavista työntekijöistä on kova isojen kaupunkien keskellä. Tilannetta ei helpota yhtään se, että seudun sijoitus on pudonnut kolmen parhaan seudun joukosta sijalle 12. (Hämeen Sanomat 2021, n.d.) Haasteita riittää, jotta Hämeenlinna olisi riittävän houkutteleva uusille työntekijöille. Yhden mahdollisuuden työntekijöiden hankkimiseen antaa etätyö, koska työtä ei välttämättä enää tarvitse tehdä samalla paikkakunnalla, jossa toimisto sijaitsee. Tilanne muutoksia tulee, kun ihmiset vaihtavat työpaikkoja ja haasteeseen pitää vastata kehittämällä osaamista, vahvistamalla kyvykkyyksiä ja olemalla sellainen työpaikka, jossa viihdytään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutosjohtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kirjallisuudesta saadun tiedon avulla pyritään kehittämään omia esimiestaitoja muutoksen johtamisessa, sekä kehittämään oman osaston taitoja, jotta se pärjää ja selviää joustavasti jatkuvassa muutoksessa. Vuoden 2019 syksyllä ei voinut kuvitellakaan miten muutos ja muutosjohtaminen tulisivat konkreettisesti vaikuttamaan tämän tutkimuksen tekoon vuonna 2020. Haasteellisessa taloustilanteessa uusia ja vastuullisia suunnittelijoita pitäisi saada koulutettua tai rekrytoitua uusia työntekijöitä eläkkeelle jäävien tilalle. Rekrytoinnissa on omat haasteensa, kun etsitään osastoon sopivia ja päteviä tekijöitä. Hämeenlinnan sijainti on

hyvä, mutta isommat kaupungit tarjoavat vielä enemmän mahdollisuuksia valmistuville insinööreille ja kasvukeskukset vetävät kovemmin työntekijöitä puoleensa. (Hämeen Sanomat 2021, n.d.)

Muutoksen johtamista on käsitelty ja tutkittu useissa eri tutkimuksissa ja kirjoissa. Esimerkkinä tästä voidaan mainita lähteenäkin käytetty Alahuhdan (2015) Johtajuus, kirkas suunta. Siinä keskeisinä asioina tulivat esille viestintä, jota on oltava riittävästi, sen on oltava selkeää ja yksinkertaista. Muutoksen keskellä ei saa olla liian monta asiaa, vaan kannattaa keskittyä 2 – 5 asiaan kerralla. Muutos on oltava kaikkien yhteinen asia, eikä pelkästään ylimmän johdon asia. Ylimielisyydelle ei saa antaa jalansijaa, vaan tekeminen on oltava sopivan nöyrää. Laurilan (2017) ansiosta johtajuuden ja johtamisen käsitteet tulivat ymmärrettäviksi. Samoin organisaatiomuutoksien toteuttamistavat selkiytyivät. Tunteiden käsittelemisen kautta ymmärtää myös muutosvastarintaa ja kuinka tunteillekin pitää antaa tilaa, eikä niitä saa tukahduttaa. Muutokseen vaikuttavat monet eri asiat, mutta yhdessä niistä selvittää parhaiten. Kotter (1996, 2009, 2014) tuli tutuksi kolmen eri kirjan kautta, joissa kaikissa oli sama ydin muutoksen kahdeksasta eri vaiheesta, jotka pitää käydä, jotta muutos onnistuu. Niistä viimeisin Kotter (2014) Jäävuoremme sulaa oli kirjoitettu tarinan muotoon, mutta tarinan tapahtumiin oli helppo samaistua. Myös aikuisille voi ja kannattaa kirjoittaa kirjoja helposti ymmärrettävään muotoon. Tarinat tempaavat mukaansa ja lukeminen on rentouttava nautinto. Kyseiset kirjat ovat toimineet kipinä ja herättäneet mielenkiinnon muutosjohtamiseen.

Muutos suunnittelun alalla on ollut nopeaa. Kynällä piirtämisestä on siirrytty tietokoneavusteiseen suunnitteluun Autocadilla, jolloin kuvat ovat nykyään sähköisessä muodossa. Nyt 3D-tietomallinnus on syrjäyttämässä Autocadin ja tietomallintaminen on uusi tapa tehdä suunnittelua ja sen tuomaan haasteeseen on vastattava. (Rakennustieto, 2020, n.d). Tieto liikkuu nopeasti sähköpostin avulla. Palavereita voidaan pitää etänä erilaisten etäohjelmien avulla, kuten esimerkiksi Skype, Teams tai Zoom. Kyseiset etäohjelmat mahdollistavat työntekijöiden vapaan sijoittumisen ja töitä voidaan tehdä kesällä, vaikka kesämökillä, jos vain netti toimii. Vilkmänin (2016) mukaan etäjohtamisen keskeisimpinä asioina nousivat esille etäjohtamisen kulmakivet, joista tärkeimpiä ovat luottamus, arvostus ja avoimuus.

Asiakkaat pitäisi osata pitää tyytyväisinä ja samoin työntekijät (Kaplan & Norton, 2004, s.270-273). Nuoremmille työntekijöille pitäisi osata antaa vastuuta sopivassa määrin. Muutos myös suunnittelussa ja työtavoissa on ollut kovaa. Vauhti tuntuu vain kiihtyvän ja muutosten hallinta vaatii suunnittelua. Oma työtä pitää osata suunnitella ja johtaa. Tekniset ohjelmat suunnitteluohjelmissa ja mitoitusohjelmissa kehittyvät koko ajan. Käsien laskenta on jäämässä taka-alalle. Henkilöstöä on koulutettava ja heidän on opiskeltava ja ylläpidettävä ammattitaitoaan. Myös esimiesten on osallistuttava erilaisiin koulutuksiin ja kehitettävä itseään kuten Swecossa on tapahtunut. Myös Swecossa on järjestetty laaja etäjohtamisen koulutus (Järvinen & Sainisalo, 2020).

1.2 Sweco ja Hämeenlinnan toimisto

Sweco on Euroopan johtava suunnittelun ja konsultoinnin asiantuntijayritys. Sweco Finland on osa kansainvälistä Sweco konsernia. Koko Swecossa työskentelee 17500 ihmistä palvelemaan asiakkaitamme heidän projekteissaan. Kohteiden koolla ei ole väliä. Ne voivat olla pieniä, keskisuuria tai isoja. Sweco Finland palvelee asiakkaitaan rakennetekniikan, talotekniikan, teollisuuden sekä ympäristö- ja yhdyskuntatekniikan aloilla. Palveluihin kuuluu myös projektinjohto- ja rakennuttamispalveluita. Kaikkiaan Suomessa työskentelee 2500 swecolaista asiantuntijaa, joista 800 työskentelee rakennesuunnittelussa. Sweco Rakennetekniikka haluaa olla alansa arvostetuin asiantuntija, halutuin kumppani ja tavoitelluin työnantaja. Asiakas lupauksena on olla helposti lähestyttävä ja sitoutunut kumppani, jolla on arvostettua osaamista. Swecoa kannattaa lähestyä avoimin mielin ja se haluaa tarjota asiakkaillemme heidän tarpeidensa mukaisia kestäviä ratkaisuja ja asiantuntevaa osaamista. Sweco on rakennetun ympäristön ja teollisuuden asiantuntija, joka haluaa olla mukana suunnittelemassa tulevaisuuden kaupunkeja ja kestävämpää yhteiskuntaa. Haluamme olla mukana suunnittelemassa terveellisiä, turvallisia ja viihtyisiä rakennuksia, joissa on mukava olla. Suunnittelemme tehokasta infrastruktuuria sekä kestäviä energia- ja vesihuollon ratkaisuja. (Sweco, n.d.)

Kohdeorganisaationa toimii Hämeenlinnan osasto, jossa työskentelee tällä hetkellä 15 työntekijää, keski-ikä ollessa 41 vuotta. Eläköitymisten seurauksena keski-ikä ei muutu kuin viisi vuotta, ollen uudessa tilanteessa 36 vuotta. Työkokemusvuodet ovat monessa eri kerrostumassa. Vaihteluväli kokemusvuosissa on laaja, vaihdellen välillä 0 – 25 vuotta, mikä on hyvä asia. Sukupuolijakauma on miesvoittainen, mutta myös naisia on alkanut kiinnostamaan rakennesuunnittelu ja heitä työskentelee toimistossa tällä hetkellä kaksi. Viime vuosina naisten osuus rakennus- ja teollisuusalalla on lisääntynyt niin, että jo lähes 30 % alle 30-vuotiaista ylemmistä toimihenkilöistä on naisia (EK 2013, s. 16). Työilmapiiri toimistolla on mukavan rento ja huumoria löytyy. Töihin on mukava mennä joka aamu, johtuen hyvistä työkavereista. Heidän kanssaan on mukava tehdä töitä ja ratkoa asiakkaita palvelevia ongelmia. Kiusaamista ja riitelyä työpaikalla ei esiinny, koska siihen puututaan heti, jos sellaista pääsisi esiintymään. Tekijät arvostavat ja kunnioittavat toisiaan, sekä tarvittaessa kysyvät toisiltaan neuvoa. Tietoa ei pantata, vaan sitä jaetaan avoimesti kaikille.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia muutosjohtamista ja saada tietoa mitkä asiat ovat tärkeitä muutosjohtamisessa. Saatua tietoa voidaan käyttää omien esimiestaitojen kehittämisessä ja osaston kehittymisen apuna jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi muutosjohtamisen avulla viedään muutosta konkreettisesti teoriasta käytäntöön. Tutkimuksen avulla tutkitaan muutosta, muutosjohtamista ja niihin liittyviä asioita, jotka johtuvat esimerkiksi epävarmuuteen liittyvistä asioista. Muutosjohtamiseen liittyviin asioihin perehtymällä oli tarkoitus saada tietoa, mistä kaikesta muutoksessa on kyse ja mitä kaikkea pitää ottaa huomioon. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää osaston henkilöstöä ja päivittäistä tekemistä, esimiestaitoja, sekä omaa kehittymistä esimiehenä. Myös esimiehen on pysyttävä kehityksessä mukana, jotta osaa auttaa ja antaa tukea omalle osastolle.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä on muutos ja muutosjohtaminen?
- Miten tietoisuutta muutosjohtamisesta voidaan hyödyntää omassa esimiestyössä ja tiimin työskentelyssä?
- Miten omia esimiestaitoja ja osaston tekemistä voi kehittää Value Driving Business Model -mallin (VDBM) avulla jatkuvassa muutoksessa?

2 JOHTAMINEN JA MUUTOSTEN HALLINTA

2.1 Muutos

Tässä tutkimuksessa haluttiin ensin perehtyä muutoksen käsitteeseen ja etsiä tietoa mistä kaikista muutoksista voi johtua. Laurilan väitöskirjassa (2017, ss. 33-34) on mainittu muutokset ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavista strategisista tekijöistä: poliittiset, lainsäädännön ja kilpailutilanteen muutoksista sekä asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimuksista. Muita ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä ja vaikuttavia tekijöitä ovat luonnonkatastrofit, talouden suhdannevaihtelut, teknologiset läpimurrot, väestön muutokset, sosiaaliset trendit ja kulttuuristen arvojen muutokset. Ulkoiset tekijät synnyttävät tarvetta sisäiselle muutokselle tai sisäinen muutos voi kummuta sisältäpäin: operatiivisen tehokkuuden ja tuotantoprosessien kehittämiseksi sekä palvelun ja tuotteiden laadun parantamiseksi.

Laurila (2017, s. 33) on maininnut sisäisinä taustatekijöinä muun muassa sisäisen tuotekehityksen ja sen mukanaan tuomat innovaatiot, toimitusjohtajan vaihtumisen, toimiston muuttamisen lähemmäs asiakkaita. Lisäksi Laurila on luetellut rakenteiden, strategian, tavoitteiden ja arvojen uudistamisen, muutokset työntekijöiden suhtautumisessa työntelemiseen, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, ammattitaidon vajeus henkilöstön tiedoissa ja taidoissa, sekä ryhmien välisen yhteistyön puuttuminen, jota pitää kehittää ja saada toimivaksi.

Muutos voi tulla myös yrityksen sisältä. Yritys ostaa muita yrityksiä ja laajentaa toimintaansa. Ostetuissa yrityksissä on päällekkäisiä toimintoja jo olemassa olevan organisaation kanssa. Yrityksen johto haluaa yhdenmukaistaa ja selkeyttää käytäntöjä ja poistaa päällekkäisyydet. Tulosityksikössä tai osaston sisällä voi tapahtua muutoksia henkilöstön työtehtävien sisällöissä ja tehtävissä. Päteviä työntekijöitä lähtee ja kokemattomia uusia tekijöitä tulee tilalle, joilla on intoa, mutta taidot eivät välttämättä riitä. Toisista tulee esimiehiä, kun vastuualueet kasvavat ja esimiehet ottavat itselleen vastuuta projektien johtamisessa ja läpiviemisessä. Toiset taas kehittyvät muihin erikoistehtäviin oman osaamisensa, koulutuksensa ja työtehtävien kautta.

Laurilan (2017, s. 26) mukaan muutosjohtajuus on sellaista esimiestoimintaa, joka suuntaa alaisten toimintaa ja tunteita kohti työryhmän yhteisiä muutostavoitteita. Paremmiin muutosjohtajuutta ei voisi enää yhdellä lauseella sanoa. Tämän tutkimuksen aikana Hämeenlinnan toimisto on joutunut kokemaan mitä muutos todella on. Koronaepidemia alkoi tammikuussa 2020 ja Suomessa toimenpiteet koronan taltuttamiseksi alkoivat maaliskuussa 2020. Työntekijät ovat joutuneet kokemaan epävarmuutta. Epävarmuus aiheuttaa erilaisia tunnereaktioita eri ihmisissä. Tunteiden johtamiseen palataan tämän tutkimuksen myöhemmässä kohdassa etäjohtaminen.

2.2 Muutoksen hallinta

Tässä luvussa selvitetään, miksi muutosta tarvitaan, miksi muutos on oltava kaikkien yhteinen asia ja kuinka vaikeaa on saada muutos onnistumaan. Matti Alahuhta (2015) kertoo kirjassaan yksinkertaisella ja selkeällä tavalla muutoksen tarpeesta ja muutoksen johtamisesta. Ihmisten on sisäistettävä muutoksen tarpeellisuus, jotta he suostuvat tekemään asioita uudella tavalla. Alahuhta (2015, ss. 75-76) antaa kirjassaan monia hyviä ja selkeitä ohjeita. Kehitysohjelmia ei saa olla menossa liian monta yhtä aikaa. Vain kahdesta viiteen kerrallaan, ettei huomio hajaannu liian moneen suuntaan. Kehitystyöstä vastaavien tulee olla avainhenkilöitä ja heillä on oltava intoa viedä kehitystä eteenpäin. Pitkäjänteisyyttä tarvitaan ohjelmien läpiviemiseen.

Muutoksen käynnistämisessä on otettava avainhenkilöt muutosmuuttoreiksi. Jatkuva kehittyminen on tärkeää, muuten yritys jämähtää paikoilleen ja saattaa pahimmassa tapauksessa pudota markkinoilta pois jossakin vaiheessa. Muutosta tarvitaan toimintojen tehostamiseen, kannattavuuden parantamiseen ja parempaan yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Yrityksen ihmiset ovat suurin voimavara muutoksen tekemisessä. Kehitysohjelmien onnistuminen vaatii paljon henkilöstöltä. Heidän pitää osata päästää irti menneestä ja sitoutua uusiin tapoihin tehdä työtä. (Alahuhta, 2015, s. 73)

Muutos ei onnistu, jos vain johto on sitoutunut. Muutoksen läpivieminen tarvitsee yrityksen kaikkien työntekijöiden panosta. Muutos on oltava yhteinen asia. (Alahuhta, 2015, s. 39) Ahlroth (2017, s. 97) esittää muutoksen tapahtuvan, kun ihmiset sisäistävät siitä saadun hyödyn ja mitä muutos merkitsee. Muutos tapahtuu tekemällä, ei vain ajattelemalla.

Delegoinnin tärkeys on esimiehen hyvä sisäistä. Johtajan ei tarvitse itse, eikä kuulu tehdä kaikkea itse. Pitää osata delegoida töitä muille. Jos tekee kaiken itse, niin väsy. (Alahuhta, 2015, s. 22)

Viestinnän rooli on tärkeä. Viestinnän on oltava selkeää ja yksinkertaista. Ihmiset on hyvä saada ymmärtämään, mistä kaikesta muutoksessa on kyse. Kun muutoksen kipinä saadaan sytytettyä, ihmiset yleensä inspiroituvat ja kiinnostuvat muutoksesta. Tämä auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Alahuhta, 2015, s. 50)

Seuraavaksi tarkastellaan kuka laittaa muutoksen alkuun, hoitaa, valvoo, seuraa ja mittaa. Laurilan (2017, s. 3) mukaan muutosjohtamista ei saa tarkastella vain ylimmän johdon näkökulmasta. Lähiesimiehillä on iso vastuu muutoksen onnistumisessa. Alahuhta (2015, s. 39) painottaa vastaavasti avainhenkilöiden isoa merkitystä ja roolia muutoksen läpiviemisessä, jotta muutos saadaan ylipäätään käyntiin. Laurila (2017, s. 7) on tutkinut ihmisten johtamista organisaatiomuutoksessa. Muutosjohtamista voi lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen lähestymistapa on ihmisten johtaminen (leadership) ja toinen tapa on lähestyä sitä asioiden johtamisen (management) kautta.

Organisaatiomuutoskirjallisuus on Laurilan (2017) mukaan painottunut enemmän asioiden johtamiseen. Hän keskittyy väitöskirjassaan enemmän ihmisten johtamiseen ja hänen mukaansa pääpaino pitää olla ensin ihmisten johtamisessa. Kun ihmisten johtaminen on hallussa, voi alkaa johtaa asioita. Molempia siis tarvitaan leadershipiä ja managementtia. Laurila (2017, s. 22) määrittelee ihmisten johtajiksi (leader) johtajia, jotka visioivat ja tekevät aloitteen muutoksesta. Vastuu visioiden viemisestä käytännön tekemiseksi sekä muutosten toteutus kuuluu keskijohdolle ja asiantuntijatehtäviin sijoittuville asiajohtajille (manager). He kannustavat, auttavat muita, tukevat tiimejä, oppivat ja kouluttavat muita, osallistavat toisia osallistumaan koulutuksiin, käsittelevät vastarintaa muutoksessa, etsivät ratkaisuja ongelmiin ja saavat apua muilta laajan verkostoitumisen ansiosta. Laurila (2017) pohtii asiaa ja tulee siihen lopputulokseen, ettei ihmisten tyypittely aseman mukaan ihmis- tai asiajohtajiksi ole kovin järkevää. Hyvä syy tähän voi olla siinä, että ihmisjohtajia voi olla keskijohdossa tai asiajohtaja on voinut edetä omalla urallaan ylimpään johtoon.

Kotter (1996, ss. 111-112) mukaan myös asioita pitää johtaa, jotta muutoksessa saadaan tuloksia aikaiseksi. Vaikka ihmisten johtaminen leaderinä on tärkeää, niin sen on oltava tasapainossa asioiden johtamisen kanssa.

Tero J. Kauppinen (2006, s. 17-18) kirjassaan Johtamisen johtaminen on myös käsitellyt managementtia ja leadershipiä. Kauppisen mukaan hyvä johtaminen tarvitsee molempia, eli parhaimpia tuloksia ei saada aikaiseksi toteuttamalla vain toista tapaa. Menestyäkseen esimiehen pitää olla molempia, sekä manager, että leader. Kauppinen (2006, s. 24) esittää managementin järjestelmänä, jossa on selkeät vastuut ja tavoitteet. Managementin seurannan avulla saadaan numeerista tietoa tuloksista ja luotettavaa taloudellista tietoa talousluvusta. Leadership on taas johtamisjärjestelmä, jonka tuloksena syntyy yli rajojen tehtävää yhteistyötä, asiakaskeskeinen asenne paranee, ongelmista ja parannusehdotuksista käydään vuoropuhelua. Leadershipin avulla saadaan vaikutettua tekijöiden näkemykseen, ymmärrykseen ja sitoutumiseen muutokseen. Kauppisen mukaan leadership on sellaista esimiestoimintaa, jolla organisaatioon saadaan uutta intoa, vauhtia, yhteistoimintaa, muuntautumista ja mieluisampaa esimiestoimintaa.

Yleensä osastopäällikkö kuuluu keskijohtoon ja hänen työtehtäviinsä kuuluu juuri viedä asioita käytäntöön. Alahuhta (2015, ss. 50-52) kertoo kirjassaan tästä samasta asiasta omien kokemuksensa näkökulmasta. Visio muutoksesta tulee ylimmältä johdolta, jossa toimitusjohtajan on oltava muutoksen moottori. Avainhenkilöiksi on syytä valita sopiva määrä henkilöitä, joiden kanssa voi käydä keskustelua avoriiihi tyylillä. Myöhemmässä vaiheessa ihmisten määrää voi lisätä. Alahuhta painottaa jokaisen ihmisen työpanoksen tärkeyttä muutoksessa. Vain osallistamalla muutoksen läpiviemiseen omat työntekijät kehittyvät tehtävissään, oppivat uusia asioita ja sitoutuvat yhteiseen asiaan. Alahuhta tuo esille myös sen, että muutos voi katketa usein keskijohdossa. Epäonnistumisen syy voi olla viestinnässä tai sitten keskijohtoa ei ole onnistuttu sitouttamaan muutokseen mukaan.

Laurilan (2017, s. 85) tutkimuksen mukaan esimiehen omaa esimerkkiä ei pidä vähätellä, jos esimiehen teot ja sanat eivät ole linjassa keskenään, vähentää se työntekijöiden kunnioitusta esimiehiään kohtaan. Esimerkkinä oleminen tarkoittaa sitä, että esimies oman toimintansa kautta näyttää muille, miten hän itse myös toimii arvojen ja vision mukaisesti. Sanat ja teot

eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Sytyttääkseen innostumisen alaisissaan, on johtajan itse oltava uskottava ja näytettävä oma uskonsa asian puolesta. Jos johtaja itse ei ole innostunut ja vakuuttunut, niin kielteiset asiat tarttuvat työntekijöihin yhtä lailla kuin positiiviset asiat. Ahlroth (2017, s. 30) esittää asian niin, että osallistaminen epäonnistuu, jos tekijät eivät näe johdon toiminnassa ja arvovalinnoissa sitä muutosta, mikä rohkaisee laittamaan itsensä likoon. Siksi oma esimerkki on niin tärkeää.

Laurila (2017, s. 23) on löytänyt johtajuuskirjallisuudesta kolme eri näkökulmaa johtajuuden ja johtamisen käsitteiden eriävyyksien käsittelyssä. Ensimmäinen näkökulma on esimiestyön sisällön näkökulmasta se mikä on johtajuuden painopiste, jolloin kyse on alaisten kannustamisesta, innostamisesta, suunnan kirkastamisesta ja osaamisen kehittamisestä. Johtamisessa taas painottuu asioiden luonnostelu ja täsmentäminen, järjestäminen, ohjaus ja seuranta. Toisena erona käsitteiden välillä on, miten muutokseen voi suhtautua. Johtajuus keskittyy uudistumiseen, tekemisen parantamiseen, kehityksen eteenpäin viemiseen ja luovuuden hyödyntämiseen. Johtamisessa on taas kyse enemmän jatkuvuudesta ja systeemin pitämisestä käynnissä. Kolmas tekijä käsitteiden välillä liittyy aikaan. Johtajuus kiinnittää enemmän huomiota tilanteiden ennustamiseen, katsomista tulevaisuuteen ja asioiden pohtimista pitkällä aikavälillä. Johtaminen keskittyy enemmän päivittäiseen tekemiseen, sekä toimeksiantojen ja prosessien analysointiin pienellä aikavälillä.

Thomas Erikson (2019, ss. 30-36) on jakanut kirjassaan Kehnot pomot ympärilläni, esimiehet neljään eri väriyhmään, punaiset, keltaiset, vihreät ja siniset. Nämä neljä väriä ovat pääryhmiä, joten esimiesten jako vain kahteen ryhmään ei ole niin yksinkertainen kuin Laurilan tutkimuksessa on annettu ymmärtää. Lisäksi esimiehet eivät edusta välttämättä puhtaasti vain yhtä väriä, vaan osalla esimiehistä on myös muita värejä edustettuna omissa profiilissaan. Punaiset ja siniset esimiehet edustavat asiakeskeisiä, kun taas keltaiset ja vihreät edustavat ihmissuhdekeskeisiä esimiehiä. Pystyakselille Erikson on sijoittanut asiakeskeiset ja ihmissuhdekeskeiset esimiehet. Vertikaalille akselille on sijoitettu introvertit ja ekstrovertit. Ekstrovertit ovat ulospäin suuntautuneita ja he tykkäävät keskustella enemmän, kuin ilmaista itseään kirjoittamalla. He saavat energiansa ulkoapäin tulevista ärsykkeistä. Introvertit ovat sisäänpäin kääntyneitä. Introvertit tarvitsevat omaa rauhaa ja heille on hyväksi olla välillä yksin. Introvertit harkitsevat asioita monelta eri suunnalta ja he

eivät ole niin impulsiivisia kuin ekstrovertit. Introvertit arvostavat enemmän kirjallista ilmaisuja. Introvertit ovat mieluiten taka-alalla ja kuuntelevat enemmän kuin keskustelevat.

Eriksonin (2019) kirjasta on hyötyä, kun tutkii itseään ja koittaa tunnistaa omaa profiiliaan sekä käyttäytymistään eri tilanteissa. Itsetuntemuksesta on paljon apua esimiehelle, koska silloin voi johtaa omaa itseään ja käyttäytymistään eri johtamistilanteissa. Kannattaa pysähtyä hetkeksi ja pohtia oman itsensä kannalta, onko enemmän ihmisjohtaja vai asiajohtaja sekä onko luonteeltaan enemmän ekstrovertti vai introvertti. Tämän asian kanssa ei kannata olla sinisilmäinen. Jos tunnistaa olevansa asiajohtaja, voi kuitenkin opetella vahvistamaan itsessään ihmisjohtajuutta tai sitten toisinpäin.

Hyvältä esimieheltä vaaditaan molempia, sekä johtajuutta ja johtamista. Hänen pitää koittaa katsoa eteenpäin tulevaisuuteen, vaikka sinne katsominen saattaa tuntua mahdottomalta. Hänen pitää olla myös läsnä nykyhetkessä ja seurata osastonsa ihmisten päivittäistä tekemistä sekä kannustaa työntekijöitään päivittäisessä työssään onnistumiseen. Mäen (2017) mukaan johtajuus ei ole pelkästään yksilön vaan organisaation ja kulttuurin ominaisuus.

2.3 Henkilöstön johtaminen

Johtamisen perusasioita on käsitelty Alahuhdan kirjassa Johtajuus. Alahuhta (2015 ss. 129-132) on määritellyt itselleen viisi tärkeintä asiaa johtamiseen, jotka perustuvat hänen omaan pitkään työkokemukseensa johtajana. Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet on ensimmäinen periaate. Selkeät tavoitteet auttavat henkilöstöä työskentelemään samaan suuntaan ja antaa sille työrauhan tehdä omaa työtään. Lisäksi se antaa mahdollisuuden tehdä töitä täydellä teholla yhteisen päämäärän hyväksi. Myös henkilöstön on tärkeä tietää yrityksen suunta, eikä pelkästään johtajan. Yrityksen suunta pysyy vakaampana ja tekemisen suunta säilyy. Toisena periaatteena on mainittu avoimuus ja suoruus, jotka helpottavat ihmisten välistä kanssakäymistä. Mitä isompi organisaatio, sitä näkyvämpää avoimuus pitää olla. Niiden avulla saadaan lopetettua turha vastarinta, koska on vaarana, että ihmiset unohtavat yhteiset tavoitteet ja edun. Silloin on vaarana, että ihmiset keskittyvät tuijottamaan ja ajamaan vain omia etujaan. Viimeiset kolme periaatetta ovat focus, yksinkertaisuus ja oikea-aikaisuus. Kun yrityksen visio ja strategia ovat yksinkertaisesti määritetty, niin kaikki

ymmärtävät ne ja sisäistävät silloin oman roolinsa ja vastuunsa, sekä tehtävänsä paremmin. Silloin kun asiat kuulostavat monimutkaisilta tai vaikeasti ymmärrettäviltä, niin niitä ei ole välttämättä mietitty loppuun. Toimintatavat voivat muuttua monimutkaisiksi ja viestintä voi olla monimutkaista, niin silloin ei mikään mene perille. Oikea-aikaisuudessa taas on kyse ajoituksesta ja siitä, milloin yritys on valmis tekemään asioita muuttumisensa eteen. Pitää osata tunnistaa murroskohdat, joissa voi saada etua kilpailijoihin nähden.

On tärkeää, että ihmiset voivat hyvin, nauttivat työstään ja työnsä tuloksista. Asiakkaatkin saa silloin helpommin tyytyväisiksi. (Alahuhta, 2015, s. 20)

Henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen on myös tärkeää. Se antaa hyvää tietoa esimiehille, missä mennään. Esimiehen on muistettava oma roolinsa ja esimerkkinsä. Esimiehen läsnäoloa ei pidä vähätellä. Esimiehen kannattaa opetella tuntemaan alaisensa. Se auttaa häntä johtamaan alaisiaan. Tauot, lounaat, saunaillat, sekä ylipäätään epävirallinen kanssakäyminen ihmisten kanssa ovat tilanteita, joissa oppii tuntemaan toisia. Tutuksi tulemisen avulla voidaan tulla tehokkaaksi tiimiksi. Johtamisessa tärkeää on yksinkertaisuus, selkeys ja johdonmukaisuus. Kun ihminen on kiinnostunut työstään, hän oppii ja kehittyy parhaiten. Uusia asioita tekemällä kehitytään. Työkavereiden tuki ja yhdessä tekeminen auttavat sisäistämään uusia asioita. (Alahuhta, 2015, s. 25)

Alahuhta (2015, s. 15-17) antaa hyvän näkökulman siihen, mikä on tärkeää johtajaksi kehittymisessä. Esimiehelle on tärkeää, että saa itselleen hyvän esimiehen, joka on yksiselitteinen, luotettava, kannustava, määrätietoinen ja osaa antaa vastuuta. Hyvä johtaja miettii myös seuraajakysymystä ja osaa rekrytoida useita mahdollisia seuraajaehdokkaita eri tehtäviin. Pitää uskaltaa palkata itseään parempia ja lahjakkaampia tekijöitä, jotka vievät yritystä eteenpäin tulevaisuudessa. Esimiesasemassa pitää kehittää myös itseään. Ydinasiat työelämässä ja lasten kasvatuksessa ovat hyvin lähellä toisiaan. Asioista pitää pystyä keskustelemaan, kuunteleminen voi jossakin tilanteessa olla tärkeämpää kuin olla itse äänessä. Muita tärkeitä asioita ovat kannustaminen, vastuun ja palautteen antaminen sekä aika. Johtaminen ei enää tänä päivänä saa olla komentamista eikä käskyttämistä. Haasta ihmiset, kannusta ja koita saada aikaan positiivinen vire. (Alahuhta, 2015, ss. 18-19)

2.4 Muutosvaiheet henkilöstön kannalta

Laurilan (2017, ss. 35-36) mukaan organisaatiomuutoksia voidaan eritellä toteuttamistavan perusteella seuraavasti: ohjaava ja osallistava, kontrolloiva ja delegeoiva, keskittävä ja hajauttava, pakottava ja voimaannuttava tai ylhäältä alaspäin suuntautuva ja alhaalta ylöspäin suuntautuva. Toteuttamistavan valintaan vaikuttaa paljon se, mistä suunnasta muutosta lähestytään. Pääsääntöisesti organisaatiomuutokset saavat alkunsa ylimmältä johdolta ja viestinnän suunta on silloin ylhäältä alaspäin. Taustalla on halu muuttaa ihmisten työympäristöä, jotta se vaikuttaisi ihmisten käyttäytymiseen, jolloin myös asenteet muuttuisivat. Ohjaavassa tavassa valta on vain muutamalla henkilöllä johtoportaan, ja muutos on tarkoitus viedä läpi nopealla aikataululla. Ongelmaksi voi muodostua avainhenkilöiden puuttuminen, koska heillä on paljon tietoa, miten asiat saadaan hoidettua. Haittana ohjaavassa tavassa on muutosvastarinta, koska se ei saa henkilöstöä ja alempia esimiehiä sitoutumaan ja motivoitumaan muutokseen vaan pahimmassa tapauksessa se saa tekijät juonittelemaan organisaatiota vastaan. Myös Alahuhta (2015) on painottanut kirjassaan avainhenkilöiden tärkeyttä muutoksessa.

Laurilan (2017, ss. 36-37) mukaan alhaalta ylöspäin suuntautuvassa tavassa isommassa roolissa on henkilöstö, jolle annetaan vastuuta muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tarkoitus on saada työntekijät paremmin mukaan osallistumaan, tekemään valintoja ja asettamaan tavoitteita. Aloite voi tulla ihan mistä suunnasta vain. Vastuu on jaettu kaikille eri tasoille. Viestintä on avointa ja se liikkuu hyvin esimiesten ja työntekijöiden välillä. Osallistava tapa vaatii tiedon jakamista, resursseja työntekijöiden koulutukseen. Myös palautteen antaminen on tärkeää ja tarvittaessa voi eri palkitsemistavat toimia kannustavana toimenpiteenä. Osallistavalla tavalla halutaan vaikuttaa henkilöstön osallistumiseen ja aktiivisuuteen. Osallistumisen tarkoitus on lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista muutokseen. Samalla työviihtyvyys ja mielekäs tekeminen paranevat. Haittana osallistavassa tavassa on aika, koska muutoksia ei saada vietyä nopeasti käytäntöön.

Ennen toteuttamistavan valintaa kannattaa miettiä eri asioita, kuten ihmisten asenteita muutokseen, alaisten valmiuksia, muutoksen merkitystä ja laajuutta, muutoksen vaatima aikaa ja aikataulua, sekä muutosohjelman jaksottamista. Loppujen lopuksi molempia tapoja

tarvitaan. Ohjaava tapa toimii muutoksen alussa ja osallistava tapa muutosprosessin loppupuolella, sekä olosuhteissa, jossa työntekijöillä on riittävät taidot ja tahtotila muutoksen läpiviemiseen. (Laurila, 2017, s. 38)

Laurila (2017, s. 40) käsittelee oppimisen merkitystä muutokselle, koska oppiminen luo perustaa muutokselle ja synnyttää muutosta. Yksilöiden oppiminen ja sen kautta muutos johtaa koko organisaation muutokseen. Tutkijoiden yhteinen toteamus, että organisaatiot muuttuvat ainoastaan yksilötason muutoksen ja oppimisen kautta. Kun muutos tapahtuu yksittäisten ihmisten tiedoissa ja asenteissa, niin sen avulla saadaan muutettua yksilöiden käyttäytymistä ja edelleen ryhmän käyttäytymistä muutokseen. (ks. myös Viitala, 2005, ss. 165-167) Laurila (2017, ss. 41-42) on löytänyt kirjallisuudesta kaksi pääsuuntausta, jotka tähtäävät organisaatiomuutokseen. Toinen tapa on organisaation kehittäminen ja toinen transformaatio. Molemmissa tavoissa päämäärät ovat samat, eli koitetaan vaikuttaa tekemisen tehostamiseen, työelämän laadullisiin asioihin ja samalla parantaa työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kehittämiseen liittyvillä menetelmillä koitetaan auttaa esimiehiä ja henkilöstöä suoriutumaan paremmin jokapäiväisestä arjen tekemisestä, sekä parantamaan työyhteisön jäsenten yhteistyökykyä. Laurila (2017) ja Alahuhta (2014) ovat samaa mieltä, että henkilöstö omistautuu ja sitoutuu muutokseen tehokkaammin, jos se saa itse osallistua muutoksen läpiviemiseen, eikä jätetä ulkopuolelle.

Transformaatio on laajempi ja syvällisempi tapa saada aikaan muutosta. Transformaatiossa muutokset tehdään nopeasti, voimakkaasti ja kertaheitolla, jolloin vanha rakenne korvataan uudella. Transformaatiossa muutos on voimakkaampi ja koskettaa vahvasti kaikkia organisaation tasoja, kun taas kehittämisen tavassa muutos on maltillisempaa ja parannuksia tehdään toiminnassa yhdellä tai kahdella tasolla. Transformaatiossa on hyvä sisäistää psykologinen lähestymistapa, koska ihmisten tunteet vaikuttavat sopeutumiseen ja siihen, miten he suhtautuvat muutokseen. Ihmiset joutuvat käsittelemään menetykseen liittyviä tunteita, miten he joutuvat päästämään irti menneisyydestä, miten nykyhetken tärkeät asiat vaikuttavat ja mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Transformaatio muutoksesta on kyse, kun on tapahtunut fuusio, henkilöstön vähentämisestä, toimintojen ulkoistamisesta ja organisaatorakenteen muutoksesta, sekä toimintaprosessien uudistamisesta. (Laurila, 2017, s. 43) Hämeenlinnan toimisto on joutunut käymään läpi transformaatiomuutoksen

organisaatiomuutoksena, kun yrityksen osastoja on siirretty eri tulosityksiköiden välillä ja yrityksen organisaatorakennetta on korjattu, sekä päällekkäisiä toimintoja on selkeytetty. Transformaatioissa organisaatiomuutoksen taustalla ylin johto pyrkii vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin muuttamalla tekemistä tehokkaammaksi ja järjeistämällä sekä yhdenmukaistamalla toimintoja, jolloin saadaan vähennettyä päällekkäisiä toimintoja ” Transformaatio vaikuttaa olennaisesti muun muassa siihen, miten työtehtävät jaotellaan ja organisoidaan” (Laurila 2017, s. 43). Tässä tutkimuksessa keskitytään enemmän osaston ja sen työntekijöiden kehittämiseen, sekä itsensä kehittämiseen ja kehittymiseen esimiehenä. Transformaatio pelkistettynä määritellään ”uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä”. Vanhojen työntekijöiden jäädessä eläkkeelle, heidän työnsä ja vastuut pitää jakaa osastolla uudestaan, joten osaston organisaatiota on pohdittava myös osittain transformaation kannalta.

Yksi tunnetuimmista ryhmän kehittymistä ja muutosta kuvaavista malleista on Tuckmanin nelivaiheinen malli, jonka hän on esittänyt jo vuonna 1965. Ensimmäinen vaihe on muodostumisvaihe (forming), jolloin voidaan tuntea epävarmuutta, eikä oma rooli ole selvillä, kuten ei myöskään ryhmän tehtävät ja tavoitteet. Ryhmän jäsenet voivat olla kovasti sidoksissa kiinni esimiehessä. Ryhmä koittaa keksiä omaa toimintaansa ohjaavia sääntöjä. Seuraava vaihe on kuohuntavaihe (storming), jossa voi tulla sisäisiä yhteenottoja, ilmetä vihaa, pahaa verta, tyytymättömyyttä, kateellisuutta ja taisteluhaluja ryhmässä. Ryhmä on sisäiseltä rakenteeltaan sekava, kokeilee rajojaan, rikkoo sääntöjä, kokee ehkä ahdistusta, asioista ollaan montaa eri mieltä. Yhtenäisyys puuttuu, eikä vuorovaikutus ole avointa ja hyvää. Kolmannessa vaiheessa normien muodostumisvaiheessa (norming), ryhmä voittaa ongelmat ja yhteenkuuluvuuden tunne alkaa kehittyä. Ryhmän jäsenet tiedostavat omat roolinsa, vastuunsa, yhteiset tavoitteet, jolloin ryhmän rakenne vahvistuu. Ryhmä alkaa tekemään asioita yhdessä, tukemaan toisiaan, jolloin yhteistyö, työilmapiiri ja yhteishenki parantuvat. Viimeisessä vaiheessa ryhmä on jo suorituskyvyn vaiheessa (performing) ja ryhmä on löytänyt oman itsensä, ja ryhmästä on tullut yksi toisiaan täydentävä kokonaisuus. Energia suuntautuu sinne, minne pitääkin, eli tehtävien suorittamiseen. Kukaan ei ole enää yksin, eikä ketään jätetä, eikä saa jättää yksin. Tätä nelivaiheista mallia Tuckman on täydentänyt vielä vuonna 1977 Mary Ann Jensenin kanssa ja lisännyt siihen (adjourning) eli hyvästely ja muistelu vaiheen. (Tuckmanin malli, 2021 n.d.)

2.5 Muutosvastarinta ja sen hallitseminen esimiehen näkökulmasta

Tämän kappaleen aiheena on muutosvastarinta ja sen käsitteleminen eri tilanteissa. Muutoksessa ihmiset joutuvat pakosta käsittelemään erilaisia tunteita, joten tunteiden tukahduttaminen ei välttämättä ole hyvästä. Erilaiset ihmiset näyttävät tunteensa hyvin eri tavoin. Toiset osaavat näytellä paremmin kuin toiset. Toiset ovat avoimempia ja toiset sulkeutuneempia. Laurilan (2017, s. 108) tutkimuksen mukaan ihmiset haluavat pitää vanhoista toimintatavoista kiinni, koska ne ovat tuttuja ja turvallisia. Kun halutaan pitää kiinni vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista, eikä hyväksyä uusia toimintatapoja, ilmenee se muutosvastarintana. Laurilan (2017, ss. 47-48) mukaan muutostilanteessa esiintyviä kielteisiä tunteita tulkitaan helposti ja virheellisesti muutosvastarintana, jotka pitäisi tukahduttaa ja kitkeä pois. Taustalla voi vaikuttaa kuitenkin pelko tulevaisuudesta, työpaikan menetyksestä. Vastarintaa esiintyy myös tilanteissa, joissa työntekijän tiedot ja taidot eivät ole riittävät, resursseista on pulaa tai oma asema ja edut koetaan uhatuksi. Laurila toteaa väitöskirjassaan saman asian, kuin Matti Alahuhta (2015) omassa kirjassaan, että myönteisellä tavalla ja positiivisella asenteella on suuri vaikutus työntekijöiden sitoutuminen. Ahlroth (2015, s. 204) esittää puolestaan muutosvastarinnan niin, että syy on omassa itsessä, kun ei osakaan johtaa itseään uudessa muutostilanteessa. Tätä voi verrata myös omaan muutosvastarintaan. Sitä on meissä kaikissa, myös omissa esimiehissä ja heidän esimiehissään. Vastustan kun en osaa, ymmärrä tai olen eri mieltä.

Muutosvastarintaa pitää osata käsitellä ja se ei saa olla mikään ylitsepääsemätön asia. Esimiehen tulee lähestyä asiaa oikeassa kulmassa, jotta ei joudu napit vastakkain työntekijänsä kanssa. Laurila (2017, s. 48) lähestyy asiaa tunteiden kautta. Ei pidä nujertaa työntekijää, vaan sen sijaan kuunnella, keskustella, kunnioittaa ja ymmärtää. Ei saa tuomita, vaan pitää antaa ihmisille aikaa heidän käsitellä tunteitaan. Kyseessä on psykologinen ja emotionaalinen lähestymistapa, joten esimieheltä vaaditaan ihmistuntemusta. Asiajohtajalle tämä voi olla hankala paikka, kun pitäisi osata asettua työntekijän asemaan ja miettiä mitä kaikkea työntekijä tuntee. Ihmisten johtaminen ei ole helppoa, mutta ei sen pidäkään olla sitä.

Laurilan (2017, s. 49) mukaan inhimillisten tunteiden huomioiminen ja käsitteleminen on tärkeää organisaatiomuutokseen sitoutumisen kannalta ja johtajat eivät aina ymmärrä,

kuinka isosta asiasta onkaan kyse. Esimiehen on erittäin tärkeä kertoa alaisilleen selkeästi muutoksen vaikutukset ja mihin kaikkeen muutos oikeasti vaikuttaa yrityksessä. (Laurila, 2017, s. 59). Tiedottamisen avulla esimies auttaa työntekijöitä käsittelemään muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. Myös Alahuhta (2015, s. 50) painottaa tiedottamisen tärkeyttä. Kun ihmiset tietävät missä mennään, heidän on helpompi olla ja käsitellä asioita omasta näkökulmastaan.

Kauppinen (2006, s. 112) on todennut saman asian muutosvastarinnasta. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän vanha kulttuuri ja totutut vanhat tavat vastustavat muutosta. Vaatii siis tehokkaita menetelmiä ja vahvaa johtamista, ettei vanha kulttuuri voita uutta strategiaa ja saa muutosta epäonnistumaan. Einsteinin on väitetty sanoneen, että ongelma on vaikea ratkaista sillä tasolla, millä se on luotu. Sen vuoksi kannattaa ongelma ratkaista yhtä tasoa ylempänä, kuin ongelma on luotu. Nyt tässä kohtaa apua löytyy lisäarvoa luovasta liiketoimintamallista ja siitä mihin sillä pyritään, jota tässä toimintatutkimuksessa tarkastellaan lähemmin kappaleessa 4.3 VDBM-malli.

2.6 Kehittämisen painopiste muutoksessa

Burken (2002) malli lähestyy sisäisten muutosagenttien suunnasta. Mallissa on neljä vaihetta. 1) on valmisteluvaihe, jossa esimiehen tulee miettiä omia tavoitteita, arvoja ja tietotasoaan, sekä hankkia tietoa ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä, jonka jälkeen voi asettaa tarpeen muutokselle, sekä antaa selkeitä ohjeita mitä kohti ollaan menossa. 2) toinen vaihe on toimeenpanovaihe, jossa pitää olla mukana kommunikointi muutostarpeesta, tehtävien toteutus ja muutosvastarinnan hallinta. 3) Kolmannessa vaiheessa ollaan jo vakiinnuttamisvaiheessa, jossa huolehditaan, että muutos menee eteenpäin, tuetaan, kuunnellaan, keskustellaan, annetaan ja saadaan palautetta. Luottamuksella, avoimuudella ja rehellisyydellä on iso merkitys. Ihmisiä pitää kannustaa ja positiivisesta asenteesta on apua vireystilan ylläpitämisessä. Innostusta ei saa päästä sammumaan. Sitten pitää vielä muistaa viestinnän tärkeys, jossa toistetaan ja toistetaan sopivassa määrin muutoksesta, jotta päämäärä pääsee unohtumaan. 4) Neljäs vaihe on ylläpitovaihe, jossa seurataan mitkä ovat muutoksen vaikutukset ja reagoidaan yllättäviin tilanteisiin, joihin ei välttämättä ole osattu varautua. Työntekijöitä pitää osata kiittää ja palkita, sekä antaa tunnustusta saavutetuista asioista. Kiitos kuuluu ennen kaikkea tekijöille.

Muutoksen jälkeen voidaan palkata uusia työntekijöitä, josta voi olla hyötyä uusien ideoiden muodossa. Tällöin muutoskyky ja uudistumiskyky säilyvät.

John Kotter (1996) on yksi tunnetuimmista henkilöistä ja hänen kahdeksan kohtaista teoriaansa muutosjohtamisesta käytetään paljon apuna eri tutkimuksissa, opinnäytetöissä ja yritysmaailmassa muutoksen viemisessä teoriasta käytäntöön. Ensimmäinen kohta on muutoksen tärkeyden korostaminen ja perusteleminen, miksi muutos on hyvä asia. Toisessa vaiheessa pitää osata perustaa sellainen tiimi, jolla on voimaa, tahtoa, yhteistyökykyä ja halua ohjata muutosprosessin viemistä eteenpäin. Kolmantena asiana ryhmän pitää osata määrittellä visio ja strategia riittävän selkeästi ja mahdollisimman yksinkertaisesti. Visio ja strategia toimivat punaisena lankana ja siihen on helppo palata. Neljännessä vaiheessa otetaan viestintä avuksi. Viestinnän pitää olla selkeää, yksinkertaista ja viestinnässä on oltava toistoa muutoksesta. Vaiheiden 1 – 4 avulla alkaa jään eli nykytilanteen rikkominen. Vaiheessa 5 on henkilöstö saatava mukaan tekemään visiota todeksi ja heille on annettava valtaa tehdä vision ja strategian mukaista toimintaa todelliseksi tekemiseksi. Kuudennessa kohdassa on hyvä saada tuloksia aikaan, koska ne voimaannuttavat lisää ja antavat muutosvoimaa muutoksen viemisessä eteenpäin. Ihmisiä on syytä palkita onnistumisista. Vaiheiden 5 -7 avulla tehdään sitä, tärkeää muutosta, jolloin pitää poistaa esteet ja saada muutosvastarinta tukahtumaan. Viimeisessä vaiheessa 8 uudet tekemisen tavat ovat käytössä ja saadaan aikaiseksi se uusi haluttu kulttuuri. (Kotter 1996, ss.18-20)

Ihmiset tarvitaan mukaan kehittämiseen ja heidän motivaationsa tarvitaan siihen, jotta tavoitteet toteutuvat. Ihmisten motivaatiotasojen tunnistaminen auttaa esimiestä kehittämään työntekijöitään. Thomas Erikson (2019, s. 102-104) on työelämään liittyen käsitellyt ihmisten erilaisia motivaatiotasoja, joista kuusi on merkittäviä. Ymmärtämällä näitä kuutta eri tasoa, voi siitä olla apua esimiehelle tietyissä tilanteissa, kun miettii mikä ihmisiä ajaa eteenpäin työelämässä. Kaikkia ei välttämättä motivoi raha. On myös muita motiiveja tehdä töitä. Ensimmäinen näistä kuudesta on teoreettinen motivaatio, jossa henkilö on kiinnostunut tiedosta ja totuudesta. Johtopäätökset tehdään tiedon ja kokemukseen perustuen. Toinen tekijä on käytännöllis-taloudellinen motivaatio, ja siihen kuuluvat henkilöt arvostavat sitä, mitä rahalla voi hankkia. Aineelliset asiat ovat tärkeitä. Tähän ryhmään kuuluvat ymmärtävät liiketoimintaa. Kolmas motivaatio on esteettinen motivaatio.

Esteettiseen ryhmään kuuluvat arvostavat tapahtumia, kokemuksia ja heitä viehättää taiteelliset asiat, vaikka heillä itsellään ei olisi kykyä synnyttää taidetta. Neljäs taso on sosiaalinen motivaatio, ja tähän ryhmään kuuluvat haluavat olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa ja auttaminen on heille tärkeä asia. Viides taso on yksilöllinen motivaatio ja tässä ryhmässä valta on tärkeää, sekä henkilökohtainen menestyminen ja vaikuttaminen. Yksilöllisestä motivaatiosta voi olla hyötyä, jos haluaa johtajaksi. Kuudes tekijä on traditionaalinen motivaatio, jossa halutaan elää esim. uskonnon, poliittisen puolueen tai tietyn järjestelmän selvien sääntöjen ja ohjeiden mukaan. Nämä kuusi ovat perustasoja ja niistä löytyy myös erilaisia variaatioita ja ryhmiä.

Kaplan & Norton (2007, s.298) ovat esittäneet vain kaksi motivaatioon liittyvää asiaa, jotka ovat sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Sisäisessä motivaatiossa on kyse pelkästään itse toiminnasta ja sen järkevyydestä, koska mielihyvän tunne tulee pelkästään tekemisestä ja toimintaan osallistumisesta, koska asia tiedostetaan niin tärkeäksi, että se kannattaa tehdä. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat palkkiot tai pelko epäonnistumisesta. Myönteisinä palkkioina ovat bonukset, positiivinen palaute, yleneminen uralla, palkankorotukset ja muut taloudellisiin asioihin kytketyt palkkiot. Negatiivisetkin asiat voivat motivoida ja kannustaa tekemään, jos työntekijät pelkäävät esimieheltä tulevaa huonoa palautetta tai tekijät pelkäävät muutoksen johtavan irtisanomisiin tai huonompiin työtehtäviin. Verrattuna toisiinsa näitä kahta motivaatiotekijää, saadaan sisäisillä motivaatiotekijöillä parempia tuloksia aikaan kuin vain ulkoisilla motivaatiotekijöillä. Sisäisen motivaatiotason omaavat henkilöt keskustelevat kollegoiden kanssa, huomioivat ja tutkivat vaihtoehtoja laajemmin ja tarkemmin sekä kyseenalaistavat asioita. Ulkoisesti motivoituneet alistuvat helpommin johdon asettamiin tavoitteisiin ja mittareihin, eivätkä täten kyseenalaista tekemistä. Molemmissa on siis omat hyvät ja huonot puolensa, mutta yhdessä näiden kahden motivaation on havaittu toimivat paremmin kuin erikseen, joten molempia kannattaa hyödyntää. Tätä voi verrata myös leadershipin ja magagementin yhteiseen vuorovaikutukseen, jotka toimivat myös yhdessä paremmin kuin erikseen.

2.7 Taloudellisten ja teknisten asioiden johtaminen

Alahuhta (2015, ss. 66-69) osaa selkeästi tuoda esille asiakastyön tärkeyden ja merkityksen. Vain asiakkaan luona oppii ymmärtämään asiakkaiden tarpeita. Heidän luonaan syntyy luottamus ja molemminpuolinen arvostus. Asiakslähtöisyys edellyttää myös kehitystyötä. Myynnin arvostusta pitää nostaa yrityksen ja osaston sisällä. Jokainen uusi projekti pitää osata myydä aina uudestaan ja uudestaan asiakkaille. Projekteissa valitut tekniset ratkaisut vaikuttavat siihen, saadaanko uusi projekti myytyä asiakkaalle tulevaisuudessa. Myynti ja tekninen suunnittelu kulkevat tiukasti käsikädessä. Ilman toista ei ole toista. Kaikki insinöörit eivät ole sopivia myyntityöhön ja toiset eivät taas sovellu ratkaisemaan teknisiä ongelmia. Jotkut voivat onnistua molemmissa. Henkilöstöstä on etsittävä ja löydettävä sopivat henkilöt tekemään myyntiä ja suunnittelua. Voi olla haasteellista löytää ne henkilöt, jotka haluavat työskennellä asiakasrajapinnassa. Toisille myyntityö sopii ja toisille ei. Myyminen vaatii myös koulutusta ja pitkäjänteisyyttä. Pitää olla ulospäin suuntautunut ja viihtyä erilaisten ihmisten kanssa. Kehityskeskusteluista on apua esimiehille ja työntekijöille molemmille, kun käydään ihmisten rooleja läpi. Kehityskeskustelut eivät saa olla pakollinen tehtävä, joka pitää hoitaa vuosittain. On ymmärrettävä sen suuri tärkeys, silloin saadaan oikeat ihmiset oikeille paikoille. Keskustelut työntekijän ja esimiehen välillä eivät saa jäädä vain kerran vuodessa tapahtuvaksi keskusteluksi. Kehityskeskustelua tukevat 1:1 keskustelut, joita voi olla kuukausittain tai neljännesvuosittain. Myös vertaistuesta on apua tekijöiden ja esimiesten kehittämisessä. Esimies saa tarvittaessa apua toiselta osastopäälliköltä, kun keskustellaan jostain ongelmasta, johon itse ei löydä ratkaisua ja toiselle asia voi olla päivänkirkas, että näin sen kanssa voit edetä.

Asiakashallintajärjestelmästä on apua myynnille. Sen avulla asiakastietojen laatu paranee, samoin myynnin seuranta, ennakointi ja johtaminen. järjestelmä auttaa johtoa seuraamaan myyntiä. Järjestelmän avulla pystymään estämään päällekkäisiä toimintoja. Viestinnän tärkeyttä ei pidä unohtaa myynnissä. Viestinnän avulla saadaan sovittua esim. asioista, kuka hoitaa asiakkaan ja tarjouksen lähettämisen, tarjouksen tilanteen seuraamisen sekä mahdollisesti sopimuksen tekemisen. ”Mitä enemmän viettää aikaa asiakkaiden kanssa, sitä paremmin oppii tuntemaan asiakkaiden tarpeet”. Alahuhta (2015, s. 67)

Asiakastapaamiset ovat tärkeämpiä, kuin puhelinmyynti. Puhelinmyynti on taas tärkeämpää, kuin sähköposti. Tärkeää on olla siis lähellä asiakasta ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Koronaepidemia tuo tällä hetkellä myyntiin omat haasteensa, kun ei voi enää käydä asiakaskäynneillä. Myyntityötä on tehostettava uusilla toimenpiteillä, jotka saattavat yllättää asiakkaat positiivisesti. Heitä ei olekaan unohdettu, vaan heistä pidetään edelleen huolta. Sähköisistä viestimistä saa tähän apua. Palavereita voi pitää etänä, esim. Teamsin avulla, jolloin apuna voi käyttää ääntä ja videoyhteyttä.

Alahuhta (2015, ss.68-69) perustelee ymmärrettävästi, miksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen on yritykselle tärkeää. Asiakastyytyväisyyttä voi mitata Net Promoter Index (NPI)-menetelmän avulla. Kysymys on siitä, että asiakkaalta kysytään, suosittelesiko hän yrityksen palveluja vai ei. Positiivisten ja negatiivisten erotusten määrä jaettuna vastaajien määrällä saadaan helppoja tunnuslukuja. Jos tulos on nolla, ollaan huolestuvassa tilanteessa, silloin suurin osa asiakkaista ei suosittele yritystä. Yli 50 Net Promoter Score (NPS)-pistettä on jo puolestaan erinomainen. (NPS, 2021, n.d.) Ilman asiakastyytyväisyyden mittaamista ei saada tärkeitä tietoa siitä mitä asioita asiakas arvostaa ja mitkä ovat vähemmän tärkeitä. Asiakaskysely auttaa yritystä parantamaan onnistumistaan asiakastyytyväisyyden parantamisessa ja asiakastyön kehittämisessä.

Isossa yrityksessä tarvitaan yhteisiä toimintatapoja, koska yhteiset tavat parantavat toiminnan laatua, tuottavuutta ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Ihmiset voivat siirtyä toimipaikasta toiseen, mutta toimintatavat säilyvät. Myös asiakas tietää, että saa toimipaikasta riippumatta saman tuotteen tai palvelun. Rakennesuunnittelussa teknisten ratkaisujen pitää olla sellaisia, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Suunnitelmien tulee täyttää normit, asetukset ja määräykset. (YM, 2021, n.d.) Jos jotain asiaa ei ole normeissa tai rakentamismääräyskokoelmassa esitetty, niin suunnitelmien pitää noudattaa myös hyvää rakentamistapaa. Teknisten suunnitelmien pitää olla selkeästi ymmärrettäviä ja helposti luettavia, sekä vastattava sitä, mitä asiakas on tilannut. (RT-kortisto, 2021, n.d) Taloudelliset ja tekniset asiat kulkevat käsikädessä projektin alusta loppuun.

3 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Toimintatutkimus auttaa tutkijaa aidossa toimintaympäristössä ongelmanratkaisujen keinoin. (Suojanen (2004, s. 1) Kyse on hyvästä tiimityöskentelystä ja yhdessä tekemisestä, jossa tavoitteena on parantaa yhdessä sisäisiä toimintoja. Tärkeimpinä asioina yhdessä tekemisessä nousevat esille demokraattisuus, osanotto ja vaikutusmahdollisuus muutokseen. (Koski & Kelo 2019) Toimintatutkimuksen tärkein asia on tiedon aikaansaaminen ja työmenetelmien parantaminen oikeassa työympäristössä.

Toimintatutkimuksesta saatu paras hyöty pohjautuu juuri siihen, että muutoksia saadaan yhdessä aikaiseksi, kun työntekijät itse osallistuvat, pohtivat ja kehittävät työskentelytapojaan ja menetelmiään toimintansa parantamiseksi.

Toimintatutkimuksen perustajana pidetään Kurt Lewiniä (1890-1947). Hän ei ollut ensimmäinen tutkija, joka käytti toimintatutkimusta, mutta hän oli ensimmäinen, joka kehitti toimintatutkimuksen teorian sosiaalitieteisiin. Lewiniläisessä toimintatutkimuksessa on viisi periaatetta:

1. Pyrkii löytämään ratkaisuja käytännönläheisiin ongelmiin
2. Etenee määrätietoisesti (havaitsee ongelman, miettii vaihtoehtoja, arvioi vaihtoehtoja ja ratkaisuja), jotka etenevät spiraalisena kehän.
3. Pyrkii vaikuttamaan ajattelutavan muuttamiseen
4. Haastaa nykytilanteen ja tekee siitä kyseenalaisen
5. Pyrkii parantamaan tutkittujen asioiden teorian ymmärtämistä ja muuttamaan nykyisiä menetelmiä. (Koski & Kelo 2019)

Toimintatutkimuksen avulla mietitään, käsitellään ja tarkastellaan vanhoja toimintatapoja, jotta niitä voitaisiin muuttaa. Tutkimus suuntautuu enemmän käytäntöön ja pyrkii olemaan ongelmakeskeistä. Toimintatutkimuksen tavoite on pyrkiä vaikuttamaan tutkimuskohteeseen, sen toimintatapoihin, niitä kehittäen ja parantaen. Perusajatus on, että tutkija on itse osa tiimiä. Tarkoitus on tiedon ja käytäntöjen yhdistämisestä. Lähestymistavaltaan toimintatutkimus on filosofismetodologinen lähestymistapa, joka

suuntautuu toimintaan, käytäntöön, muutokseen, prosessiin ja osallistumiseen. (Koski & Kelo 2019)

Perinteisen tutkimuksen lähtökohtana ovat kirjallisuuden avulla ratkaistavat ongelmat, kun taas toimintatutkimus lähtee liikkeelle käytännön ongelmista, joihin ei löydy vastausta kirjallisuudesta, vaan pitää koittaa löytää vaihtoehtoisia tapoja muuttaa toimintaa. Oheinen taulukko (kuva 1) selkeyttää toimintatutkimuksen ja perinteisen tutkimuksen eroja.

Kuva 1. Toimintatutkimus ja perinteinen tutkimus (Koski & Kelo 2019).

Arvioinnin kohde	Toimintatutkimus	Perinteinen tutkimus
Ongelma	Käytännön ongelma (suoranaisesti tai epäsuorasti tutkimukseen osallistujien määrittelemä)	Kirjallisuuteen perustuva ongelma (löydetty perehtymällä kirjallisuuteen)
Tavoite	Kohdistuu käytännön ongelmaan ja tavoitteen parantaa ammattikäytäntöä	Täyttää kirjallisuudesta esille nousutta aukkoa ja lisää tietämystä tutkimuskohteesta
Osallistuminen	Tutkittava aktiivisia toimijoita tutkimuksen alusta loppuun saakka	Tutkittavat osallistuvat tiedon tuottamiseen

Tässä tutkimustyössä on valittu toimintatutkimus, koska ongelmat ovat käytännön ongelmia toimintavoissa, joita pyritään kehittämään ja ratkomaan oman työyhteisön kanssa.

Toimintatutkimuksen lähestymistavat on jaettu kolmeen eri tapaan. Ensimmäinen lähestymistapa on tekninen tai tekninen ja osallistava, jossa viestintä ja tekeminen on tutkijan ja tutkimusryhmän välillä. Toinen lähestymistapa on yhteistoiminnallinen ja käytännönläheinen, vapauttava toimintatutkimus, jossa viestintä on ryhmän sisäistä sekä toimintatutkimusta tekevän kanssa. Kolmas lähestymistapa on emansipatorinen eli vapauttava toimintatutkimus, koska tietoisuutta lisätään ja tekijät pyritään saamaan kriittisiksi, jotta käytännön toiminnan kautta saadaan muutosta aikaan. Lähestymistavasta riippuu, mikä näistä vaihtoehdoista kannattaa valita. Teknisessä tavassa ohjaamisen vastuu on tutkijalla, kun käytännönläheisessä tavassa vastuu on jaettu ryhmälle ja tutkijalle.

Emansipatorisessa tavassa valta onkin annettu kaikille tekijöille, ja tutkijalla valtaa ei ole. (Koski & Kelo 2019; ks. myös Heikkinen 2018, ss. 217-219)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ongelmaa tai ongelmia sisältäpäin. Toimintatutkimuksen hienous piilee siinä, että sitä voi tehdä henkilö, joka on osa organisaatiota ja sen lisäksi tutkimuksen tekoon voi osallistua myös muita organisaatioon kuuluvia henkilöitä. Tekijät ovat itse vastuussa tekemisestä ja tutkimuksen onnistumisesta. Tutkija voi olla sisäpiiriläinen tai ulkopuolinen ja voi tehdä tutkimusta joko sisäpiiriläisten tai ulkopuolisten kanssa tai sitten molempien kanssa. Toimintatutkimus etenee määrätietoisesti eri vaiheissa noudattaen hyvää suunnittelua, tunnistaen toiminnasta löytyviä epäkohtia ja reflektoiden toimintaa spiraalisena kehänä. (Koski & Kelo 2019) Myös Heikkinen (2018, s. 215-223) toteaa, että toimintatutkimuksessa käytäntö ja teoria eivät ole erillään vaan saman asian eri puolia. Teorian ja käytännön kokonaisuuden ymmärtämisessä reflektiivisellä ajattelulla on suuri merkitys, sillä siinä ihminen tarkastelee omaa toimintaansa ja ajatteluaan uudesta näkökulmasta pyrkien ymmärtämään omaa toimintaansa.

Toimintatutkimuksen jaksojen eli syklien malli tulee Lewiniltä. Toimintatutkimuksen hyvyttä kuvaa myös se, että jossakin vaiheessa se pitää saada lopetettua, vaikka muutos ei pysähdy, vaan jatkaa matkaansa. Toimintatutkimuksen tuloksena pitäisi onnistua saamaan aikaiseksi hyvää ja rakentavaa mielipiteiden vaihtoa akateemisen ja arkisen ammattikielen välille. Tieteen näkökulmasta toimintatutkimuksen on oltava objektiivinen, kriittinen, itsenäinen ja saada edistystä aikaiseksi. Tutkimuksen aluksi on syytä selvittää siihen liittyvät taustateoriat. Tutkimukselle on annettava tehtävä tai ongelma tai ja valittava siihen sopiva menetelmä. Prosessiin kuuluu lähtötietojen kerääminen, analysoiminen ja loppuraportti. Tutkija joutuu pohtimaan omaa asemaansa tutkittaviin asioihin ja olemaan kriittinen itseään kohtaa, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava. ”Tutkimusta tehdessään tutkija voi pohtia ohjaako tutkimus kehitystä vai kehittämisen tutkimusta”. (Koski & Kelo, 2019)

Suojasen (2004, ss.1-3) lähteessä on myös kerrottu toimintatutkimuksesta. Taustasta vielä sen verran, että Lewinin tutkimuskäytännölle on tyypillistä toimiminen ryhmässä ja pyrkiminen toiminnan yhteisvastuulliseen kehittämiseen.

Kolme tärkeintä piirrettä Lewinin toimintatutkimuksessa ovat:

1. demokraattisuus
2. osallistuminen
3. samanaikainen vaikuttaminen sekä tieteen kehittymiseen että sosiaaliseen muutokseen.

Myös työelämä on muuttunut ja se on lisännyt kiinnostusta kehittää toimintatapoja juuri toimintatutkimuksen avulla. Esimerkkejä kyseisistä muutoksista ovat:

1. Siirtyminen hierarkkisista organisaatioista verkostuneisiin organisaatioihin ja toimintatapoihin, joissa työntekijöiden asiantuntemusta ja osaamista pyritään hyödyntämään.
2. Vaikutusvallan ja samalla vastuun jakaminen kaikille työntekijöille. Tähän liittyy empowerment-käsite, työn tekijöiden sisäisen voimantunteen eli itsensä valtaistamisen lisääminen.
3. Työn uudelleen organisointi liukuhihna-mallista pienille itseohjautuville tiimeille. Tällöin työtehtävien suunnittelu siirtyy myös niiden tekijöille.
4. Siirtyminen yksintekemisestä yhdessä tekemiseen.

Toimintatutkimukselta puuttuu hyväksytty määritelmä, koska on kyse tavasta lähestyä tutkimuskohdetta, eikä jostakin tietystä tutkimusmenetelmästä. Kaksi keskeistä piirrettä toimintatutkimukselle on olemassa, kuten toiminnan kehittäminen ja pyrkimys vaikuttaa ongelmalliseen tilanteeseen. Tutkimuksen päämääränä on saada muutoksia aikaan kolmessa eri asiassa. (Suojanen, 2004)

1. Käytännön toimintojen kehittymiseen
2. Osallistujien toimintojensa ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen ja
3. Itse toimintatilanteen kehittymiseen.

Tutkijan pitää olla innostunut tutkimaan vanhoja työtapoja erilaisista näkökulmista ja mahdollisuuksien mukaan muuttamaan niitä yhdessä tiiminsä kanssa. (Suojanen, 2004)

4 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kehittämisprosessin lähtökohta

Osaston toiminnan kehittämisen kannalta on hyvä ymmärtää, mistä muutos johtuu ja mitkä asiat aiheuttavat muutosta ja miten niihin tulisi reagoida. Prosessin avulla pyritään lisäämään tietoisuutta ja ymmärrystä, mitkä asiat tukevat esimiehen ja osaston päivittäistä tekemistä, jotta yhteinen tekeminen kehittyy ja vahvistuu jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä on muutos ja muutosjohtaminen?
- Miten tietoisuutta muutosjohtamisesta voidaan hyödyntää omassa esimiestyössä ja tiimin työskentelyssä?
- Miten omia esimiestaitoja ja osaston tekemistä voi kehittää Value Driving Business Model -mallin (VDBM) avulla jatkuvassa muutoksessa?

Kehittämisen kohteena on osaston esimies itse ja hänen johtamansa osasto. Vanhoja juurtuneita tapoja pitää saada muutettua ja uusia toimivia käytäntöjä ottaa tilalle. Tilanne ei ole helppo, jos on oppinut toimimaan tietyllä tavalla pitkällä aikavälillä. Kirjallisuuden lukeminen muutosjohtamisesta auttaa sisäistämään, miten muutosta voidaan hyödyntää ja miten muutoksen kanssa voi elää ilman, että siitä tulee negatiivinen asia. Nyt luettua ja koulutuksen kautta saatua tietoa pyritään viemään käytäntöön vaiheittain. Koulutuksina toimivat sisäiset koulutukset, joissa käsitellään johtamista muuttuvassa toimintaympäristössä, sekä ulkoiset koulutuswebinaarit etäjohtamisesta.

Yrityksen johdolta on tullut selkeät ohjeet, että johtamistavoissa vaaditaan muutosta. Sanelevasta, lannistavasta, alistavasta ja vaativasta johtamistavasta halutaan mennä kohti innostavaa, onnistumista tukevaa, kannustavaa ja esimerkillä johtavaa tapaa. Yllätyksriskeistä halutaan eroon ja riskejä pitää osata arvioida paremmin. Alisuoriutumista ei saa hyväksyä, vaan tekijöille pitää löytää sellaiset roolit ja tehtävät, joissa heillä on mahdollisuus onnistua ja tekijät ylittävät itsensä tekemisessä. Ennen on oltu omissa lokeroissa ja sellaista ei enää hyväksytä. Nyt tekemisessä pitäisi näkyä yhteinen ja parempi tekeminen, jolla saavutetaan

parempia lopputuloksia. Ennen ei viestintä ole ollut kovin selkeää ja ohjeet ovat olleet hieman sekavia. Nyt toimintaa halutaan ohjata ja sitouttaa yhteiseen tekemiseen ja samaan suuntaa ohjattuun tekemiseen. Tätä voi hyvin verrata Laurilan (2017) väitöskirjan otsikkoon, me olemme kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Kaplan & Norton (2007, s.110) kytkeytyy tähän samaan asiaan, jossa on esitetty yritysjohton mahdollisuus kouluttaa henkistä pääomaa. Silloin koulutetaan johtajuutta esimiehissä, jaetaan tietoa ja kehitetään henkistä pääomaa.

Ennen projekti vain alkoi ja loppui, sekä tekemiseen rynnättiin innokkaasti, kunnes jossakin vaiheessa projektia kyllästyttiin ja turhauduttiin. Näistä projekteista on huomattu ja opittu, että samoja asioita jouduttiin tekemään moneen kertaan. Moneen kertaan tekeminen kuluttaa työtunteja ja tekee projektista helposti taloudellisesti kannattamattoman. Laskutuksessa tuli epäonnistumisia turhan paljon. Laskuissa oli vääriä tietoja, jonka seurauksena sitten tehtiin hyvityslaskuja ja uusia laskuja. Myyntityötä ei johdettu kokonaiskuvassa suunnitelmallisesti, vaan osastot saattoivat kilpailla toisistaan tietämättä samoista kohteista, mikä ei ole kovin järkevää. Tekemisen ohjausmenetelmät eivät olleet niin voimakkaita, kuin niiden nyt halutaan olevan. Entisille omistajille riitti, että osasto teki hyvää tulosta. Nyt tekemistä ohjataan vahvemmin, jossa ohjaavina tekijöinä toimivat sisäiset ohjeet eri prosesseista ja vaiheissa. Ohjausjärjestelmän kautta tekemisestä on tullut järkevämpää. Tämä ei tarkoita sitä, että ohjaaminen ennen olisi puuttunut. Tekemistä ohjaavaa järjestelmää on päivitetty ja sitä kautta tekemistä on jo pystytty muuttamaan. Ennen asioita tehtiin hieman kevyemmin ja nopeammin, koska se oli silloin mahdollista. Ennen vaatimukset eivät olleet niin suuria, kuin ne nykyään ovat. Nyt vaatimuksia tulee myös yrityksen osakkeen omistajilta, jotka huolehtivat yritykseen sijoitetuista pääomistaan.

Kaikki muutos vaatii aikaa ja sitä pitää olla käytettävissä. Muutos yhdessä oppien ja kehittyen ei tapahdu yhdessä yössä. Muutos ei myöskään tapahdu nappia painamalla tässä ja nyt. On ymmärrettävä, että edessä on pitkä yhteinen tie, joka on kuljettava yhdessä. Tekeminen ja asioiden muuttaminen on saatava yhdessä aikaan. On kuitenkin parempi, että tekeminen on enemmän johdettua ja suunniteltua, jos toisena vaihtoehtona on kiire, ryntäily, sekä yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen.

4.2 Prosessin kuvaus

Osaston tekemistä ja esimiestaitoja pyritään tehostamaan koulutuksen, viestinnän, organisaatiomuutosten ja työkokemuksen kautta. Kirjallisuutta pyritään käyttämään apuna ja tukena, kun teorioita muutetaan käytännön tekemiseksi. Koulutuksina toimivat ulkoiset ja sisäiset koulutukset. Ulkoisena koulutuksena toimii YAMK-koulutus, jonka avulla esimies saa päivitettyä omaa osaamistasoaan. Ulkoisena koulutuksena on tässä tutkimuksessa käytetty hyödyksi myös etäjohtamisen webinaareja, joita käsitellään luvussa 4.6. Value driving business-malli (VDBM-malli) auttaa kehittämään osaston toimintoja projekteissa ja asiakastyössä. VDBM-mallissa on hyvä ymmärtää, miten lisäarvo on kytketty toimintamalliin. Tasapainotettu tulokortti auttaa yritystä kehittymään mittariston ja mittareiden avulla. Tasapainotetusta tulokortista on johdettavissa lisäarvoa luova tulokortti. Lisäarvoa luovaa liiketoimintamallia on mitattava siis lisäarvoa luovalla tulokortilla.

4.3 Lisäarvo ja siihen kytketty toimintamalli

Asian ymmärtämiseksi ja sisäistämäksi on käyty läpi ensin tasapainotettu tulokortti. Tasapainotetun tulokortin lisäksi perehdytään myös Kaplanin ja Nortonin (2007, s.86) selventämään lisäarvokäsitteeseen. Kyse voi olla esimerkiksi asiakasarvolupauksesta, jossa asiakkaalle on luvattu, että he saavat saman palvelun ja lopputuotteen riippumatta siitä minkä kaupungin, osaston tai yksikön kanssa he asioivat. Esimerkkinä tällaisista yrityksistä on mainittu tietyt ruokapaikat, kaupat, vaateliikkeet ja huoltoasemat. Asiakaslupaus saa aikaiseksi tyytyväisiä ja lojaaleja asiakkaita. Asiakkaat tietävät mitä ostavat ja ovat tyytyväisiä palveluun, joka ohjaa näin heidän palvelukäyttäytymistään. Yrityksellä käytössä oleva Balanced Scorecard-mittaristo mahdollistaa tekemisen ohjaamisen. Mittariston avulla voidaan määrittää, säätää ja seurata taloudellisia mittareita. Asiakastavoitteet on kytketty vahvasti tyytyväisiin asiakkaisiin ja asian tärkeyttä kuvaa hyvin se, että kysymys on nimenomaan jokaisesta ostokokemuksesta, ei vain yhdestä tai jostain tietystä ostokokemuksesta, vaan kaikista ostokokemuksista. Yrityksen sisäiset tavoitteet tukevat tällaista toimintaa ja siksi on tärkeää, että yrityksen sisäiset ohjeet ovat sellaiset, että toiminta on joka paikassa samanlaista. Toiminnalle on asetettu omat normit ja määräykset, miten tulee toimia, esim. yrityksellä voi olla omat standardit, joilla toiminta on määritetty.

Lindroosin & Lohiveden (2010, s. 35) mukaan lisäarvoa on lähestytty neljästä eri näkökulmasta. Ensimmäinen ja toinen näkökulma liittyvät toiminnan tehostamiseen. Toimintaa voidaan tehostaa joko poistamalla tai supistamalla toimintoja, koska niillä ei ole enää merkitystä, eikä vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen. Kolmas vaihtoehto tarkastelee sellaisia asiakastarpeita, joita ei ole huomattu ja silloin pitäisi joitakin asioita pitäisi tehdä huomattavasti paremmin. Neljäs näkökulma lähestyy lisäarvon tuottamista uusilla palveluilla, joita ei ennen ole ollut. Lisäarvoa ei siis pidä sekoittaa lisätyöhön, kun lisätyöt voivat olla sellaista asiakasta palvelevaa toimintaa, jonka avulla asiakasta palvellaan enemmän ja lisätyöstä saadaan laskuttaa. Kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa lähestyvät lisäarvoa kulujen pienentämisen avulla. Kahdessa jälkimmäisessä on kyse korkeammasta asiakaspalvelusta, joiden avulla pyritään vaikuttamaan kysynnän lisäämiseen ja luomaan palvelua uusille asiakkaille.

Asiakaslupaukseen sisältyy lupaus, siitä millaista palvelun pitää olla ja sen pitää täyttää tietyt kriteerit. Myyntikokemukseen voivat vaikuttaa kaikki yrityksen työntekijät, joten siksi työntekijöiden kehittäminen ja kouluttaminen on tärkeää yritykselle. Kokeneista tekijöistä on pyrittävä pitämään kiinni. Nämä asiat tukevat kasvun tavoitteita. Ihmisten on sisäistettävä kaikkien projektien onnistumisen tärkeys, koska kaikki projektit vaikuttavat myyntiin. Esimerkissä olleiden yritysten prosessi on helpoin ja yrityksen johto tekee päätökset strategiasta ja asiakaslupauksesta. Johtajat asettavat avainmittarit, josta syntyy Balanced Scorecard-mittaristo ja se pitää olla käytössä jokaisessa yrityksen yksikössä. (Kaplan & Norton 2007, s. 86).

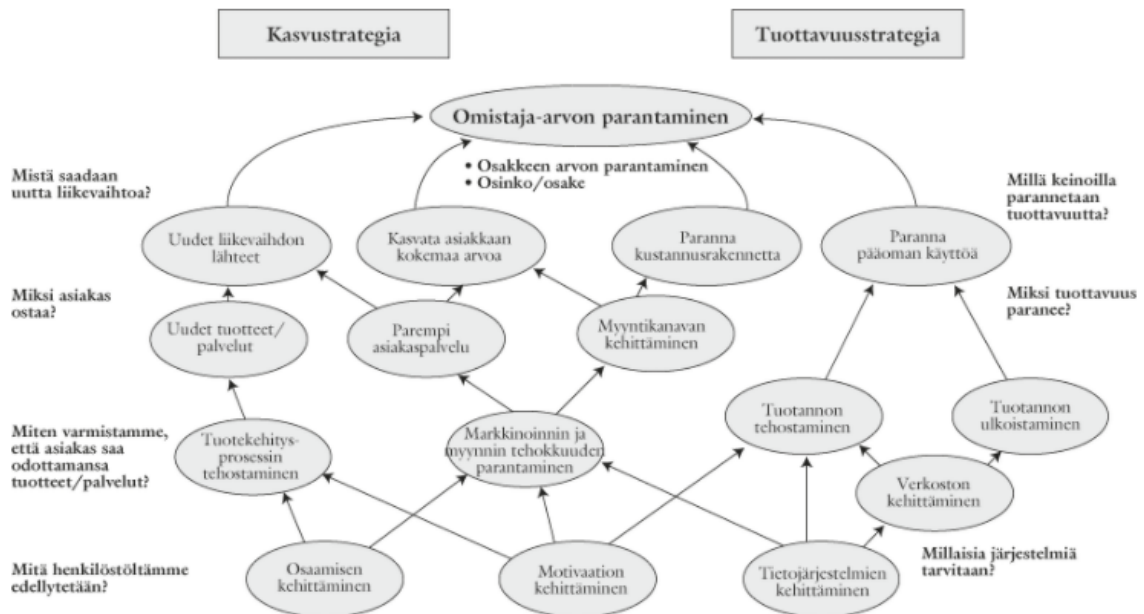
Kauppinen (2006, ss. 114-119) kuvaa miten lisäarvoa luova liiketoimintamalli Value Driving Business Model (VDBM) on syntynyt ja miten siitä on apua yrityksen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäarvon mallissa on neljä eri vaihetta, jotka ovat käynnistäjät -> mahdollistajat -> lisäarvon luojat -> lopputulemat. Liike tässä mallissa voi tapahtua kahteen suuntaan. Kun kyse on suunnitteluvaiheesta, liike on oikealta lopputulemasta kohti käynnistäjiä. Jos kyse on taas toteutusvaiheesta, liike onkin vasemmalta oikealle. Tarkasteltaessa toimintaa suunnittelun kannalta asetetaan tavoite tai lopputulema, johon halutaan päästä. Kannattaa puhua lopputuloksesta, eikä tuloksesta, koska monet johtajat voivat käsittää tuloksen taloudellisena asiana. Lopputulos voi olla siis muutakin kuin rahaa.

Yrityksen strategia määrittää lopputuleman. Edellytyksenä on, että halutaan tiettyjen asioiden tapahtuvan, jotta saadaan aikaiseksi lopputulos. Lopputulos edellyttää tekijöitä, joiden avulla pitää valita lisäarvoa luovat tekijät. Lisäarvoa luovista tekijöistä liikutaan kohti mahdollistajia ja silloin kysymys kuuluu, mitkä ovat niitä asioita, jotka mahdollistavat oikeanlaisen tekemisen, jotta voitto taistelussa olisi mahdollinen. Mahdollistajista liikutaan kohti käynnistäviä tekijöitä, jotka ovat niitä asioita, joista kaikki lähtee liikkeelle. Esimerkkinä käynnistävästä tekijöistä voidaan mainita tahto. Yrityksen johto haluaa siis tavoitella jotakin tiettyä lopputulosta. Pitää ymmärtää, mistä lisäarvo tulee ja miten se saadaan aikaiseksi. Tästä ajatuksesta tulee lisäarvoa luova liiketoimintamalli. (Kauppinen 2006, s. 111).

Balanced Scorecard on strategian toteutuksen apuväline. Sen tarkoitus on auttaa tekemisen johtamista. Sen avulla saadaan toteutettua strategiaa päivittäisessä tekemisessä. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s.12). Balanced Scorecard (BSC) on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun lopulla kehittämä ohjausjärjestelmä ja se on 2000-luvun alussa tullut yritysten käyttöön. Balanced Scorecardin perusajatus on syy-seuraussuhteista johdettu asioiden analysointi ja mallinnus. BSC:n suurin hyöty saadaan irti, kun se on johdettu operatiiviseen tekemiseen asti. Negatiivisena puolena nähdään sen joustamattomuus, jos kyse on liian nopeasti ja vahvasti tapahtuvista muutoksista. Balanced Scorecardia on parannettu ja päivitetty vuonna 2004, jolloin sen taustalla ollut ajatus kilpailustrategiasta on muuttunut. Päivitetystä versiosta löytyy neljä kilpailuun liittyvää strategiaa ja ne ovat: operatiivinen erinomaisuus, tuote ja palvelujohtajuus, paras asiakasratkaisu, asiakkaan lukittuminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, ss.182-183)

Balanced Scorecard-mittariston tekemistä auttaa strategiakartta. Strategiakartta auttaa hahmottamaan ja löytämään, sekä selventämään olennaisimmat tekijät, joiden avulla yritys saa kytkettyä strategian päivittäiseen tekemiseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, s.184).

Kuva 2. Malli strategiakartan syy-seuraus-kuvauksesta (Lindroos & Lohivesi, 2010, s.185).



Kuvassa 2 on esitetty, miten syy seuraus malli toimii, eli korkeammalla olevalla asialla pitää olla vähintään yksi selventävä asia alemmalla tasolla. Tällä tavalla tekemällä kytkeytyy strategiakartta rakenteeltaan yhtäläiseksi tasapainotetun tuloskortin neljän näkökohdan kanssa. Tärkeät neljä lähestymistapaa ovat: taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen, johon liittyy myös innovoinnin näkökulma. (Lindroos & Lohivesi, 2010, ss.184-186)

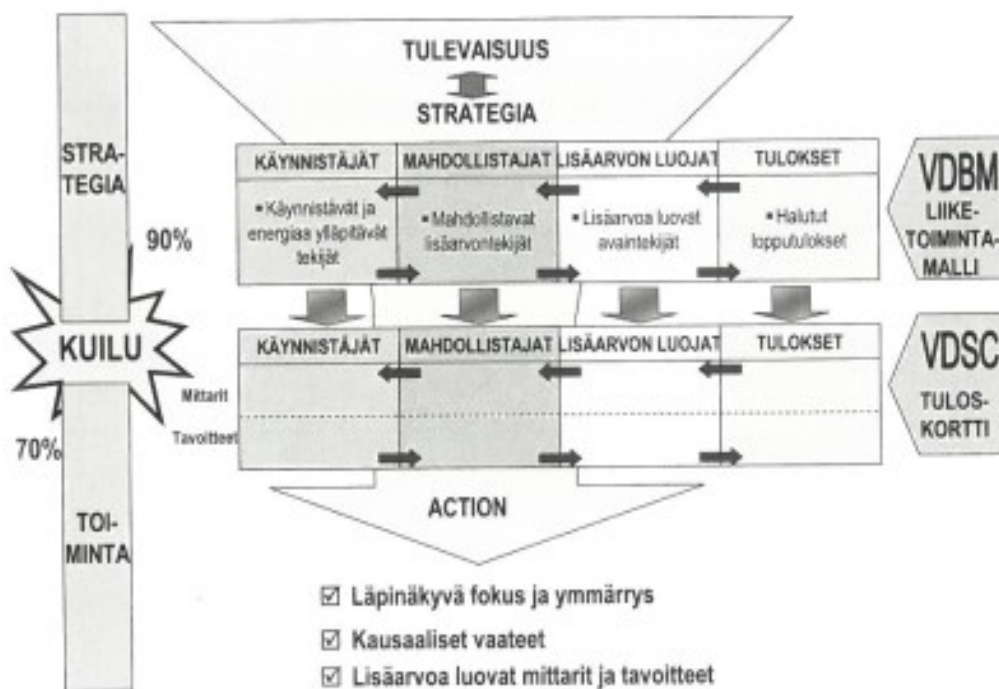
Keskeisimpänä asiana tasapainotetussa tuloskortissa pitää olla yrityksen visio ja strategia. Vision ja strategian ympärille sijoittuvat siis asiakas, talous, sisäinen toiminta ja yrityksen kehitys ja innovaatio. (Kauppinen, 2006, s. 79)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä mittaristoa eri tehtävien mittaamiseksi. Strategiakartan hahmottaminen kuitenkin auttaa selventämään kokonaiskuva miksi tiettyjä asioita pitää tehdä ja mihin ne vaikuttavat, kun ihmisiä ja heidän osaamistaan kehitetään. Mittariston laatiminen on pitkä projekti, joka vaatii aikaa vähintään 1-2 vuotta. Tuloskorttimittaristosta on apua yritykselle, jonka toiminta on vakaata. Rajuissa muutoksissa tuloskortista ei ole välttämättä apua, vaan tarvitaan nopeita ja suoraviivaisia, sekä

mukautumiskykyisiä mittareita, jotka toimivat nopeasti. Tärkeää on muistaa, että tuloskortti on seurannan apuväline, ei tekemisen apuväline. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s.200)

Lisäarvoa luovassa tuloskortissa Valued Driving Scorecard (VDSC) on kyse siitä, että siihen on kytketty lisäarvo samalla tavalla, kuin lisäarvo on kytketty lisäarvoa luovaan toimintamalliin (VDBM). Lisäarvojen pitää olla yrityksen strategian sisällä, jossa lisäarvot ovat selkeästi määritetty ja ne on myös kerrottu lisäarvoa tuottavassa liiketoimintamallissa. (Kauppinen, 2006, s. 151)

Kuva 3. Strategia valuu lisäarvologiikan avulla liiketoimintamallin kautta tuloskortteihin. (Kauppinen 2006, s. 151).



Kuvassa 3 on esitetty, miten lisäarvoa tuottava liiketoimintamalli on kytkettynä lisäarvoa tuottavaan tuloskorttiin. Siinä näkyy myös, miten suunnitteluvaihe on liikettä oikealta vasemmalle ja toteutusvaihe on vastavuoroisesti liikettä vasemmalta oikealle.

Vaakasuuntainen liike on mahdollista molemmissa suunnissa, sekä liiketoimintamallissa, että tuloskortissa. Kuvasta näkyy myös selvästi, miten strategia on kytketty jokapäiväiseen tekemiseen. Tämän ymmärtämisestä on apua, kun viedään strategiaa käytäntöön. Pahimmat

vaarat ovat strategian hyvyys, mutta epäonnistuminen tulee sen toteutuksessa. Toinen vaaran paikka on esimiehen avuttomuus ja taitamattomuus saada strategia elämään, jolloin lopputulos johtaa työuran katkeamiseen. (Kauppinen 2006, s. 153)

4.4 Vision Into Action

Tässä luvussa käydään läpi, miten visio saadaan elämään. Yrityksen johdolla on oltava selkeä visio, johon Matti Alahuhtakin (2015) viittaa. Johdon vision pitää olla niin kirkas, että se tarttuu myös alempiin esimiesportaisiin. Osastopäälliköllä itsellään pitää olla myös intoa, halua ja tahtoa viedä omaa osastoaan eteenpäin henkilöstön kehittämisessä ja oppimisessa, unohtamatta itsensä haastamista ja kehittämistä. Eläköityneillä työntekijöillä on edelleenkin kova palo sitä työtä kohtaan, mitä ovat rakennesuunnittelussa tehneet jo yli 30 vuotta. Vastaavanlaisen innokkuuden ja sitoutumisen palon löytäminen nuorista ja uusista tekijöistä auttaa muutoksen läpiviemisessä. Pitää osata tunnistaa sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Raha ei yksistään ole motivoiva tekijä. Esimiehen on muistettava myös oman esimerkkinsä vaikutus ja tärkeys, koska sillä on erittäin suuri vaikutus tekijöihin. Osaston eläkkeelle jääneet jatkavat vielä tuntitöissä ja se antaa heille pehmeän tavan siirtyä työelämästä lopullisesti eläkkeelle. Nuoremmat suunnittelijat saavat tukea ja voivat käyttää vanhempia edelleen tiukoissa ja hankalissa paikoissa mentoreina, mikä on samalla sitä hiljaisen tiedon siirtoa vanhemmilta nuoremmille. Ei oikeassakaan elämässä pidä unohtaa vanhoja ihmisiä. Heillä on sitä niin sanottua elämäkokemusta ja näkemystä, josta on helppo ammentaa tietoa nuoremmille.

Kauppinen (2006, s.40-45) on kirjassaan johtamisen johtaminen jakanut Visio Into Action (VIA)-johtamismallin neljään eri tasoon. Kaikille tasoille on yhteistä, että leadership ja management ovat vierekkäin (kuva 4). Kauppinen kiteyttää asian niin, ettei johtaminen ole tehokasta ilman, että molemmat puolet ovat tiiviisti mukana ja tukevat toisiaan. VIA-johtamismalli on suunniteltu toimimaan saumattomana kokonaisuutena niin strategisella kuin operatiivisella tasolla sekä asioiden, että ihmisten johtamiseksi. Ylin taso on nimetty visiotasoksi (VIA-taso 4) ja se on samalla tahdon taso, jolla yrityksen ylin johto määrittelee tahtotilansa. VIA-taso 3 on nimetty strategiseksi tasoksi, jolla strategiaan liittyvät valinnat tehdään. Yhdessä tasoja 4 ja 3 on totuttu kutsumaan sanalla strategia. Toteutuksen johtaminen on määritelty tasoilla 2 ja 1. Taso 2 on nimetty operatiivisen johtamisen tasoksi.

Tasolla 2 täsmennetään tavoitteet, määritellään tehtävät, mitataan ja seurataan tekemistä. Taso 2 on sitä yhteistä tekemistä, jolla osasto tai tiimi sopii yhteisistä ehdoista, joilla työntekeminen on sujuvaa. Tasolla 1 tapahtuu se päivittäinen tekeminen, jossa konkretisoituu työntekijöiden käyttäytyminen ja tekeminen yhdessä.

Yrityksen johdon tehtävä missiossa on määrittää organisaation tarkoitus, kulkusuunta ja roolit toimintaympäristössä. Visio ilmaisee tahdon muodon, joka jokaisen pitäisi pystyä ymmärtämään. Tahdon muodostumisen jälkeen on aika tehdä strategiset valinnat. (Kauppinen, 2006, s.41).

Tasolla 3 tehdään strategiset päätökset, ja niiden pitää olla sidoksissa tasolla 4 syntyneelle näkemykselle ja tahdolle. Tarkoitus on päästä eroon omista lokeroista ja saada aikaiseksi yhteistyötä, ilman rajoja. Tämä vaatii viestintää ja koulutusta, jotta avainhenkilöt sisäistävät, mistä on kysymys. Ymmärrys pitää saada aikaiseksi niin, että se koskee kaikkia prosesseja. Roolit ja vastuut pitää olla oikein ja selkeästi asetettu. Vastuualueita kannattaa miettiä, koska niitä voidaan joutua jakamaan uudestaan organisaation sisällä. Myös Kauppinen on huomannut saman asian kuin Alahuhta, että muutoksen viemisessä johdolta tekijöille voi tulla katkos ja tätä VIA-mallilla koitetaan välttää. Kauppinen hyvä neuvo on, ettei kannata heti rynnätä ja arvioida uusia tavoitteita vanhoihin toimenkuvuihin, eikä aiempaan organisaatioon. Kun on kyse muutoksesta, kaikki on hyvä miettiä ja tutkia uudestaan. (Kauppinen, 2006, ss.42-43)

Myös osaston esimiehellä voi olla missio ja visio, joiden avulla voi viedä osaston kehittymistä eteenpäin. Missio on osaston olemassaolon säilyttäminen, toiminnan tehostaminen ja olla edelleen sellainen työpaikka, jonne on mukava tulla joka aamu töihin. Toimiston tunnettavuutta ja toimintaa omalla alueella olisi hyvä parantaa ja laajentaa. Osaston visio on kehityksessä ja kehittyvässä suunnittelussa mukana pysyminen, kehittäen ja kouluttaen nykyisiä ja uusia työntekijöitä.

Tasot 2 ja 1 kuvaavat niitä tehtäviä ja asioita Leadershipin, sekä Managementin avulla, joita toimintoja pyritään hyödyntämään päivittäisessä tekemisessä. Tasojen 2 ja 1 avulla pyritään hoitamaan muutokseen liittyviä asioita, niin että osasto ja sen tekijät, sekä esimies pystyvät

parantamaan tekemistään johdon haluamaan suuntaan. Leadershipin puolella on kyse sitoutumisesta tavoitteisiin, itsenäisemmästä tekemisestä ja yhtenäisemmästä tekemisestä. Managementin puolelta löytyy tasolla 2 tekijöille annettu roolijako, työntekoa ohjaavat järjestelmät ja sellaiset tavoitteet, joihin on mahdollista päästä. Taso kaksi kytkee leadershipin ja managementin toisiinsa tavoitteiden, yhteisen tekemisen ja mittaamisen avulla. Tasolla 1 ihmiset hoitavat tehtävät. Tasolla 1 esimiehen on hoidettava kehityskeskustelut, arvioitava suoritusta, kannustettava ja annettava palautetta tekijöille. Management tukee oikealla puolella tasoa 1, urakehitykseen liittyvillä asioilla, palkka-asioilla, toimintaa ohjaavilla tekijöillä ja oppimisen avulla. Leadershipin ja managementin liittyy toisiinsa ihmisten halukkuus, kyvykkyys ja toiminta. On tärkeätä muistaa, että ylin johto suunnittelee liiketoiminnan suunnan, jolloin suunta on ulkoa sisälle. Nyt kun lähestytään ihmisiä ja tekijöitä suunta onkin sisältä ulospäin. Ensimmäisenä on ihmisen halu toimia, toisena kyvyt tehdä ja näiden jälkeen aseman mukainen tekeminen. (Kauppinen, 2006, ss.44-45)

Kuva 4. VIA-johtamismalli kokonaisjohtamiskonseptina yhdessä Burgelmanin (2001) vektoriajattelun kanssa. (Kauppinen 2006, s.46).



Kuvassa 4. on esitetty miten leadership ja management tukevat toinen toisiaan eri tasoilla ja miten tasolta 4 päästää tasolle 1. Tarvitaan siis konkreettisesti molemmat eli ihmisten johtamisen näkökulma ja asioitten johtamisen näkökulma. Insinöörien heikkoutena voi olla liika keskittyminen asiakeskeisyyteen ja teknisiin asioihin, mutta ihmiset kuitenkin tekevät asiat ja heidän suorituksensa johtamista tarvitaan.

Kauppinen (2006, ss. 49-50) mukaan esimiesten on ymmärrettävä, milloin sitoutuminen tekemiseen tapahtuu. Varsinkin muutosta tehtäessä sitoutuminen korostuu. Ihminen ei sitoudu sellaiseen mitä hän ei tiedä. Eikä voi sitoutua sellaiseen mitä hän ei ymmärrä. Tämä on sitä tiedottamisen ja viestinnän tärkeyttä, mitä Alahuhtakin (2015) painottaa omassa kirjassaan johtajuus. Asioista pitää kertoa ja tiedottaa selkeästi ja yksinkertaisesti, varmistaen samalla, että ne on ymmärretty. Kun visiolla on tarkoitus ja selkeä määränpää, se saa ihmiset tekemään yhdessä ja yhteisellä tavalla. Kun he ymmärtävät ja sisäistävät sen asian mitä johto haluaa ja tahtoo tulevaisuudessa tehtävän, on visiolla sitä energiaa, mitä tarvitaan. Mielikuvan on oltava yhteinen. Jos visio jää etäiseksi tai usko siihen puuttuu, kannattaa visio miettiä uudestaan, jotta sillä olisi sitä ohjausvoimaa, mitä siltä edellytetään.

Tero J. Kauppinen (2006, s.69-70) haastaa pohtimaan tämän päivän johtamismalleja, joissa on kyse pelkästään alaisten johtamisesta. Ne voivat olla liian ahdasmielisiä ja suppeita. Johtamisessa pitäisi olla ainakin neljä tasoa. Visiotaso, joka on organisaatioiden välinen taso, jolla mietitään yhteistä toimintaa eri yksiköiden ja toimialojen välillä. Tavoitteena on synnyttää uutta ja vahvempaa tekemistä, jolloin myös pelisääntöjä pitää päivittää ja korjata. Strategisella tasolla vahvistetaan ja kehitetään yhteistyötä toimijoiden kanssa, ylitetään vastualueiden rajat, sekä ollaan tekemisessä muiden pelaajien kanssa, kuten esimerkiksi asiakkaat. Tiimitasolla kohteena on tiimi, jota johdetaan, sekä yksilöt. Katse on silloin omassa ryhmässä, ympäristön vaatimuksissa ja toimintaan liittyvissä asioissa, jotta tekeminen on mahdollista. Yksilötasolla johtamisen pääpaino on rooleissa ja tehtävissä, joissa ihmisillä on halu ja kyky toimia.

Osaston tekemistä mitataan paljon talousmittareiden avulla. Osaston työtyytyväisyyttä mitataan vuosittain henkilöstökyselyllä. Asiakastoimintaa mitataan asiakastyytyväisyyskyselyllä. Päivittäisen tekemisen mittaaminen voi olla haastavaa, mutta

sen pitää olla läpinäkyvää. Mittareille on asetettava tavoitearvot, joiden säätäminen on mahdollista. Tavoitteiden asettamisen jälkeen tiimin tekeminen on roolijaon ja toimintatapojen tavoitteiden saavuttamista. Osastolla on tarvittava osaaminen, työvälineet, tietotekniikka, sekä tarvittavat ohjelmat käytössä, jolloin perusasiat ovat kunnossa. Osastolla on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Osaston tekeminen alkaa olemaan saman suuntaista, kuin muillakin osastoilla ja yhteistyö kehittyy, sekä paranee muiden osastojen välisessä kanssa käymisessä koko ajan. Suunta on oikea.

4.5 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on otettu mukaan tähän tutkimukseen, koska tämän tutkimustyön aikana ovat esimiehet ja työntekijät siirtyneet laajasti etätöihin koronaepidemian johdosta. Etätöiden lisääntymisen takia esimiehet joutuivat uuteen ja haasteelliseen tilanteeseen, kun omaa osastoa piti alkaa johtamaan nopealla aikataululla etänä. Tämä kaikki aiheutti isoja haasteita, koska työaikojen, lasten hoidon, koululaisten, työn ja kodin asioiden yhteensovittaminen oli pakko tehdä. Sopeutuminen uuteen erikoiseen tilanteeseen oli ainoa vaihtoehto. Epävarmuus jatkuu edelleen, koska ei ole aivan tarkkaan tiedossa, kuinka kauan koronaepidemia jatkuu ja ohjeita on noudatettava (Valtioneuvosto, 2021).

Etäjohtaminen on kuitenkin lisääntynyt vuosien aikana, kun globaaleissa yrityksissä työntekijät työskentelevät ympäri maailmaa. Etäjohtamisessa työntekijä ja esimies ovat fyysisesti toisistaan erillään ja uudenlaisten työmuotojen toteuttaminen on ollut välttämätöntä, kyse voi olla mm. liikkuvasta työstä tai hajautetusta työstä. (Vilkman, 2016)

Etäjohtaminen kytkee itsensä muutosjohtamiseen käytännön tekemisen kautta. Ihmiset ja esimiehet kokevat tällä hetkellä samoja asioita, kuin mitä on kirjallisuudessa kirjoitettu muutoksesta ja muutosjohtamisesta. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan etäjohtamiseen liittyviä asioita esimiehille suunnatun koulutuksen kautta, joka antaa heille valmiuksia johtaa työntekijöitään etänä ja keskellä isoa muutosta. Etätö ei ole uusi asia, mutta sen laajuus ja väistämättömyys pakotti ihmiset uuteen ja epävarmaan tilanteeseen. Etäjohtaminen on osa isoa muutosta ja muutosjohtamista, joka tapahtuu juuri nyt tälläkin hetkellä.

4.5.1 Etäjohtamisen perusteet

Swecon yhteistyökumppanina etäjohtamisen koulutuksessa oli HRM-partners (2020, n.d.). Kouluttajina toimivat asiantuntijat Kati Järvinen ja Emilia Sainisalo (2020). Taulukkoon 1 on koottu webinaarien aiheet kevään 2020 aikana.

Taulukko 1. Koulutuksen webinaari aiheet.

Webinaari 1	Etäjohtamisen perusta
Webinaari 2	Osallistavat etäkokoukset
Webinaari 3	Motivaation ja tunneilmaston johtaminen
Webinaari 4	Suorituksen johtaminen etätöissä

Koulutuksen alussa selvitettiin, mistä asioista esimiehet haluaisivat keskustella ja mistä voisi olla apua esimiehille uudessa tilanteessa. Haastattelun tuloksena nousi viisi tärkeää asiaa esille. Nämä olivat epävarmuuden ja negatiivisten tunteiden johtaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen etänä, työmotivaation varmistaminen etätyössä, etäosallistujien aktivoiminen kokouksissa ja suorituksen ohjaaminen, sekä siihen liittyen työn seuranta etätyössä. Kyselystä oli apua kaikille osapuolille, koska se auttoi kaikkia hahmottamaan lähtötilanteen ja sen mitä etäjohtaminen vaatii. Tilanne yhdisti samalla esimiehiä, kun ketään ei jätetty yksin, vaan asioita pohdittiin ja ratkottiin yhdessä. Myös esimiehet käyvät itse erilaisia tunteita läpi muutoksessa, eivätkä pelkäävät työntekijät. Jo koulutuksen alussa huomaa, kuinka muutos on yhteinen iso asia, mutta se muuttuu hallittavaksi, kun asioita käydään läpi yhdessä.

Kyselyn avulla selvisi myös, mitkä asiat koettiin haasteellisina uudessa tilanteessa.

Etätyöskentelyn haasteina koettiin informaatiotulva, kun Skypellä, Teamsillä ja sähköpostilla tulee enemmän viestejä, kuin normaalisti. Muina haasteina koettiin toimivien rutiinien puuttuminen, pelko hallinnan tunteen menetyksestä, asiakastyön laadukas hoitaminen, kun ei voidakaan enää olla kasvokkain asiakkaan kanssa. Huolenaiheeksi nousi myös työntekijöiden töiden rikkonaisuus, työn ja vapaa-ajan rajat, sekä sosiaalisten tilanteiden puuttumisen korvaaminen. Pitäisi osata tunnistaa tilanteet, ettei ketään jää mahdollisesti

eriarvoiseen asemaan oman osaamisensa kanssa, kun esimies ei olekaan enää läsnä ja tarvittaessa vierellä neuvomassa.

Viimeisinä asioina kyselyssä esimiehiltä selvitettiin, mitä he haluaisivat oppia. Vastauksia tuli paljon, esimiesten aktiivisuuden ansiosta. Esimerkkeinä voidaan mainita seuraavat asiat: positiivisen yhteishengen ylläpitäminen vallitsevassa tilanteessa, huolehtiminen siitä, ettei kukaan jää yksin, kasvokkain kohtaamisten tilanteiden puuttumisen korvaaminen, johtamisen keveyden oppiminen, palavereiden ja etätyöpajoja pitäminen sujuvasti, yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja kuinka voi johtaa alaisia, ilman että se tuntuisi kyttäämiseltä.

Ensimmäisen webinaarin ansiosta esimiehet alkoivat jakaa toisilleen hyviä neuvoja, kuten yhteisten kahvihetkien pitämistä Teamsin avulla etänä kerran päivässä tai kerran viikossa. Kahvihetkissä voi vaihtaa kuulumisia, kuten normaalissakin kahvihetkessä. Chat-viestillä voidaan kysyä puolin ja toisin, ennen kuin soitetaan, jotta välttyttäisiin turhan rikkonaiselta työajalta, eikä keskeyttäisi toisen työrauhaa turhan takia. Rajoista pitää sopia, sekä rutiineista työajalle. Videota voi pitää päällä tarvittaessa ja näytön jakaminen auttaa hahmottamaan ongelman paremmin kuin pelkkä puhelu. Esimiesten pitää uskaltaa luottaa tekijöihinsä. Johtamista etänä ja epävarmuudessa voi verrata todella hyvin johtamiseen muutoksessa. Esimiehen vaativa rooli korostuu, koska pitää huomioida, että tilanne on kaikille uusi. Yhdessä keskustelemalla, miettimällä, oppimalla ja tekemällä onnistuu paremmin, kuin yksin. Ketään ei saa jättää muutoksen keskellä yksin. Välittäminen ja toisista huolehtiminen korostuvat sekä liimaa samalla esimiehen osaksi ryhmäänsä.

Ensimmäisen webinaarin aikana Järvinen ja Sainisalo (2020) kävivät hyvää vuoropuhelua keskenään ja nostivat seuraavia asioita esille. Muutoksessa ihmisten mieli ja tunteet käsittelevät ja johtavat ihmisiä. On ihan normaalia ajatella muutoksen tuomia riskejä ja haittoja. Jollekin uusien toimintatapojen opettelu on vaikeaa, kun on tottunut tiettyihin rutiineihin. Muutoksessa tunteet ohjaavat normaalia enemmän toimintaa ja lähipiirin merkitys korostuu. Läheisten ihmisten ja työkaverien tuki on tärkeää, ketään ei saa jättää yksin. Paljon on kiinni omasta itseluottamuksesta ja uskosta omiin mahdollisuuksiin sekä taitoihin.

Tärkeimmäksi asiaksi nostettiin etäjohtamisen kulmakivet ja kuinka niiden avulla voidaan rakentaa hyvää etäjohtamista. Insinöörejä haastettiin pohtimaan, kuinka etäjohtaminen edellyttää siirtymistä asiakkeskeisyydestä ihmiskeskeisyyteen. Nyt pitää kuitenkin muistaa molempien tärkeys, leadershipin ja managementin. Molempia tarvitaan.

Kuva 5. Etäjohtamisen kulmakivet. (Vilkman 2016, s. 26)



Tärkeimmät kulmakivet ovat luottamus, arvostus ja avoimuus (kuva 5). Erityisesti painotetaan luottamusta, ja sitä kuinka esimiehen pitää osata ja uskaltaa luottaa työntekijöihinsä ja siihen että he tekevät työnsä, eivätkä sorru käyttämään tilannetta väärin. Esimiehen pitää osata luottaa myös itseensä. Etäjohtamisen uutena hyötynä pitää osata nähdä sen suoma mahdollisuus kehittyä ja oppia entistä paremmaksi esimieheksi. Kuten Alahuhtakin (2015) mainitsee, että muutos on mahdollisuus.

Kouluttajat korostivat lisäksi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kommunikaation tärkeyttä ei pidä väheksyä, pitää muistaa pyytää apua tarvittaessa. Ryhmä vahvistuu palautteen ansiosta. Avoimuus kannattaa olla selkeästi esillä tilanteessa kuin tilanteessa. Pitää osata kannustaa ja arvostaa erilaisia tapoja reagoida ja toimia sekä hyödyntää ryhmässä olevien erilaisten ihmisten vahvuuksia. Samaa positiivista kierrettä korostaa myös Alahuhta (2015).

Kouluttajien mukaan etäjohtaminen kannattaa aloittaa Itsensä johtamisesta. Ensimmäisenä itselleen kannattaa miettiä selkeät rutiinit. Vaikka esimies olisikin hyvin tavoitettavissa, niin omallekin tekemiselle pitää olla aikaa ja taukoja on muistettava pitää. Työ ja vapaa-aika täytyy ehdottomasti eritellä toisistaan, vaikka niiden välinen raja saattaakin hämärtyä. Etätyöpisteelläkin pitää olla ergonomia kunnossa, kuten toimistossa. Työpisteen pitää olla hyvin valaistu, työtuoli ei saa olla keittiötuoli, sekä oma rauha tehdä työtä pitää olla myös kunnossa. Taukoja ja lounasta ei saa unohtaa. Omaan jaksamiseen voi aina vaikuttaa terveellisellä liikunnalla ja riittäväällä unella.

Omaa esimerkkiä ei saa unohtaa, koska työntekijät kyllä seuraavat samalla tavalla esimiehensä tekemistä, kuin esimies heidän tekemistään. Etäpalaverissa kannattaakin avoimesti käydä näitä asioita läpi oman ryhmän kanssa.

Vinkkeinä ensimmäiseen etäkokoukseen Järvinen ja Sainisalo (2020) muistuttivat seuraavista asioista:

- Kokous on syytä suunnitella ja valmistella hyvin
- Innostavan ilmapiirin luominen
- Asioista kannattaa keskustella mikä toimii ja mikä ei.
- Mitä tarvitaan, että onnistumme tässä vaikeassa tilanteessa.
- Etätyöskentelyn periaatteet ja pelisäännöt on yhdessä miettien ja päättäen.

Etätyön haasteellisuus ja yhteisöllisyyden rakentaminen on ohjeistettu Swecossa asian tärkeyden vuoksi, ja siitä on tehty toimintaohjeet henkilöstölle (Rannikko 2020). Myös Haapakoski, Niemelä & Yrjölä (2021) ovat antaneet hyödyllisiä vinkkejä etätyöhön, etäpalaverointiin ja etäjohtamiseen.

Reflektio

Ensimmäisestä webinaarista nousi parhaiten esille etäjohtamisen vertaaminen muutosjohtamiseen. Laurila (2017) ja Alahuhta (2015) ovat kirjallisuuden kautta tuoneet samat asiat esille, jotka tuotiin nyt koulutuksen kautta esille. Muutoksen viemisessä käytäntöön on tärkeä miettiä mitä tehdään, miten tehdään, päättäminen milloin tehdään. Edellä mainitut asiat jaksottuvat neljään eri vaiheeseen, jotka ovat valmisteluvaihe, päätösvaihe, toteutusvaihe ja se viimeinen eli juurruttamisvaihe. Sama yhteys on

löydettävissä Laurilan väitöskirjastakin, kun hän käsittelee Burken (2002) mallia. (Laurila 2017, s.55)

4.5.2 Osallistavat etäkokoukset

Toisen webinaarin aiheena oli osallistavat etäkokoukset. Järvinen ja Sainisalo (2020) haastoivat tällä kertaa esimiehiä kysymyksillään miettimään, miten etäkokouksia saataisiin vietyä tehokkaasti läpi ja samalla esimiehet osaisivat varmistaa, että etäkokous on osallistava. Esimiesten piti vastata kysymyksiin chatin kautta, joten se toimi samalla hyvänä esimerkkinä, miten ihmisiä voi pienelläkin tavalla saada aktivoitua etäkokouksissa ja palavereissa.

Järvisen ja Sainisalon (2020) mukaan hyvä etäkokous saa alkunsa aivan samalla tavalla kuin mikä tahansa normaalikin kokous. On aivan normaalia kysyä mitä kuuluu tai miten voit. Etäkokouksessa pitää olla samat perusasiat kunnossa, kuin tavallisessakin kokouksessa eli valmistelu, toteutus ja seuranta. Kouluttajat muistuttivat esimiehiä tunnistamaan erilaiset kokoustyypit. Kokoustyypit ovat etäkokouksissa periaatteiltaan samat kuin normaaleissakin kokouksissa.

Yksisuuntaisessa informaation siirrossa kokous on tiedotusluontoinen ja siinä osallistajat kuuntelevat ja osallistujia voi olla paljon. Tiimikokouksessa informaation siirto on monen suuntaista ja osallistajat sekä kertovat, että kuuntelevat. Tiimikokouksessa osallistujia on vain rajattu määrä. Työstökokouksessa haetaan ratkaisua johonkin ongelmaan ja siinä osallistujia on vain vähän, jotta osallistajat ovat aktiivisia yhteisen ajattelun aikaansaamiseksi. Kokous voi olla myös seurantakokous ja siinä seurataan yhteisten projektien etenemistä, sekä sovittujen toimenpiteiden etenemistä. Osallistajat kertovat esimerkiksi, mikä on projektin valmiusaste ja taloudellinen tilanne tällä hetkellä. Kokous voi olla myös vapaamuotoinen etäkokous, jossa vaihdetaan kuulumisia ja juodaan tiimikahvi samalla.

Johtopäätöksenä kokoustyyppien sisäistämisestä voidaan todeta, että joskus asioita kannattaa vain kerrata ja palauttaa mieleen. Kuuntelemisen ja keskustelun kautta asiat tulevat helpommin ymmärrettäväksi ja joskus jopa hyvinkin yksinkertaisiksi.

Toisen webinaarin tärkeimmiksi asioiksi nousivat etäkokouksen valmistelu, toteutus ja seuranta. Kokouksen valmisteluvaiheessa kannattaa miettiä, mikä on kokouksen tarkoitus ja tavoitteet. Pitää määritellä, mikä on tavoiteltu hyöty ja lopputulema. Kannattaa varmistaa, että oikeat ihmiset osallistuvat ja he tiedostavat roolinsa ja vastuunsa. Valmisteluvaiheessa kannattaa miettiä, mitä kokouksen pitäjänä haluat ihmisten tekevän, tuntevan ja ajattelevan kokouksen aikana. Vuorovaikutuksen aikaan saaminen innostaa kokoukseen osallistujia. Lisäksi on hyvä valmistella käsiteltävät asiat ja antaa osallistujille tarvittavat valmistautumisohjeet ja materiaalit. Ennen etäkokouksen pitämistä kannattaa miettiä, mitä menetelmiä käyttää tavoitteen tai tarkoituksen mukaan. Yllättäviin tilanteisiin kannattaa varautua. Esimerkki yllättävästä tilanteesta voi olla ääniyhteyden tai kuvayhteyden katkeaminen. Jatkotilanteeseen on syytä valmistautua. Suljetaan linkki ja kokeillaan uudestaan. Ennen etäkokousta kannattaa ja pitää huolehtia siitä, että tekniset valmiudet, työkalut ja yhteydet ovat kunnossa. Laitteiden toimivuus on syytä testata.

Etäkokouksen toteutusvaihe jakautuu puheenjohtajan ja esimiehen kannalta kolmeen eri asiaan: Virittäytyminen, sisältö ja päättäminen. Virittäytymisvaiheessa on hyvä synnyttää mukava ilmapiiri ja rakentaa luottamusta. Kokouksen tarkoitus, tavoitteet, agenda, roolit, vastuut ja toimintatapa on hyvä selkiyttää. Pohjustamalla kokouksen teeman ohjaa se samalla ihmiset käsiteltäviin aiheisiin. Erittäin tärkeä on varmistaa, että kaikki osallistuvat tavalla tai toisella. Sisältövaiheessa energisoidaan, osallistetaan ja huolehditaan etenemisestä, sekä ajankäytöstä. Pitkät kokoukset eivät ole mukavia. Joustot auttavat ennakoimattomissa tilanteissa. Päättämisvaiheessa on varmistettava, että kokouksen tavoitteet on saavutettu ja vedettävä yhteen pääkohdat ja päätökset. Lopuksi on vielä huolehdittava jatkotoimenpiteistä, aikatauluista, vastuista, tiedon ja muistiinpanojen jakamisesta. Osallistujien kiittäminen on hyvä tapa päättää kokous.

Etäkokouksen seurantavaiheessa tehdään yhteenveto, arvioidaan ja opitaan. Yhteenvedossa huolehditaan jälkiviestinnästä, muistioiden ja muiden materiaalien jakamisesta. Arviointi on tärkeää, koska siinä mietitään, mitä oppi etäkokouksesta ja saavutettiin tavoitteita. Jokaisesta etäkokouksesta voi oppia aina jotain uutta.

Reflektio

Nuoria suunnittelijoita voi ja kannattaa ottaa mukaan suunnittelukokouksiin, jotka pidetään Teamsin välityksellä. Se auttaa heitä sisäistämään ja oppimaan kokouskäytäntöjä, miten kokouksissa käydään suunnitteluasiat läpi. Ennen vanhimmat suunnittelijat kävivät kokouksissa ja palaverissa, jonka jälkeen esittivät suunnittelijoille kokouksessa sovitut asiat. Teamsia voi käyttää siis uudella tavalla hyödyksi ja oppia pois vanhoista tavoista. Tieto ei muutu, vaan nuorikin suunnittelija saa tiedon käyttöönsä muuttumattomana.

4.5.3 Motivaation ja tunteiden johtaminen

Kolmannen webinaarin aiheena Järvisen ja Sainisaloon (2020) johdolla käsiteltiin motivaation ja tunneilmaston johtamista. Keskusteltiin yhdessä siitä, miten erilaiset ihmiset reagoivat epävarmuudessa. Jälleen esille nousi myös etäjohtamisen kulmakivien hyödyntäminen tunneilmapiirin johtamisessa. Keskustelua käytiin myös pelko- ja huolituntemusten aiheuttamien negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi. Haasteellisena asiana käytiin lävitse työnteon tärkeimmän tunnetilan motivaation johtamista etänä.

Korona-aika on hyvin epävarmaa aikaa. Se saa ihmiset tuntemaan monia erilaisia tunteita. Tunteiden käsittely koskee sekä esimiehiä, että työntekijöitä. Ei tiedetä kuinka kauan pandemia tulee kestämään. Palaako aika enää normaaliksi vai mitä tulee tapahtumaan. Epävarma aika tarvitsee vahvaa johtamista ja johtajuutta, eikä se ole helppoa. Alku on hyvin hämmentävää ja epätodellisen tuntuista. Ihmiset reagoivat asioihin vahvasti. Ajan kuluessa ihmiset alkavat työstämään ja sopeutumaan tilanteeseen.

Asioista kannattaa keskustella ja kuunnella. Kolmas webinaari oli koulutuksista ehkäpä se haasteellisin, koska siinä käsiteltiin tunteita. Suomalaiset ihmiset eivät helposti puhu tunteistaan vieraiden ihmisten kanssa. Kati Järvinen esitti asian kuitenkin koulutuksessa niin, että ihminen haluaa tulla kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi, aina myös reagoidessaan. Eri tunnetilojen tulkitseminen ei ole aina helppoa. Ihmiset osaavat myös piilottaa tunnetilojaan toisilta piiloon. Kaikkia askarruttaa epävarmana aikana varmasti pelko työpaikan menettämisestä, pärjäämisestä, omien kykyjen riittävyydestä selviytyä ja tulevaisuuden uhkista. Epävarma aika koskettaa kaikkia, ketään se ei jätä turvaan.

Tärkeimpänä asiana kolmannessa webinaarissa nousi tunteiden kohtaaminen. Tunteita ei pidä välttää, vaan ne kannattaa kohdata. Esimiehen kannattaa kiinnostua reaktioista, puhua tunteista ja laittaa rajat. Kun Alahuhta (2015) kirjoittaa kirjassaan johtajuus siitä, miten muutos on mahdollisuus, niin nyt on esimiehellä mahdollisuus oppia lisää omasta tiimistään ja sen jäsenistä. Reaktiot voi tehdä rohkeasti ja uteliaasti näkyviksi. Esimies voi puhua myös omista tunteistaan ja reaktioistaan, jolloin työntekijät näkevät, että samat asiat mietityttävät myös heidän esimiestään. Avoimuuden avulla saa rakennettua luottamusta ja vastavoimaa epävarman ajan kohtaamiseksi. Rajojen laittamisen avulla ennaltaehkäistään kuitenkin kärjistyntä käyttäytymistä poikkeustilanteessa, sitä ei saa sallia vaan tilanne täytyy pitää hallinnassa. Marianne Laurilan (2017) väitöskirjan lause olemme samassa veneessä alkaa elämään ihan todellista elämää.

Psykologisen turvallisuuden avulla tuetaan ihmisten oppimista, näytetään esimerkkiä ja ruokitaan uteliaisuutta. Epävarmuuden voi tehdä näkyväksi keskusteluissa toteamalla, että tilanne on kerta kaikkiaan meille uusi, emmekä ole olleet tällaisessa tilanteessa aiemmin, emmekä tiedä mitä tulee tapahtumaan, joten kaikkien luovuutta ja aivoja tarvitaan. Opitaan tästäkin yhdessä, eikä erikseen. Psykologisen turvallisuuden keskiössä on luottamus ja sen ympärillä vaikuttavat hyvin vahvat asiat, kuten selkeys, hyvä ilmapiiri, yhteishenki, kokeilun kulttuuri ja koheesio. (ks. myös Leiviskä, 2020; TTL, 2021).

Webinaarissa painotettiin oman esimerkin näyttämistä ja miten sen avulla voi tuoda esille oman tietämättömyytensä ja erehtyväisyytensä. Esimies voi hyvin sanoa, ettei minulla ole kaikkia vastauksia, mutta haluaisin kuulla teidän mielipiteenne ja ajatuksenne.

Epävarmassakin tilanteessa voi ruokkia uteliaisuutta ja toimia ikään kuin valmentavana ja sparraavana johtajana. Myös esimies voi kysyä oivalluttavia kysymyksiä. Mikä meni hyvin, mitä tästä opimme? Lisäksi esimies voi tukea alaisiaan kysymällä, miten voi auttaa tiimiään onnistumaan tehtävissään. Näin näytetään, että välitetään aidosti tekijöistä.

Työn hallinnan tunnetta voidaan vahvistaa tukemalla sisäistä kontrollin hallinnan tunnetta, toimimalla luottavasti ja antamalla mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tavoiteasetannan avulla selkeytetään ja tehdään näkyväksi valta hallita työtä. Antamalla tekijälle vastuu tehdä

tarvittavat tehtävät ja antamalla valta tehdä työ niin hyvin kuin pystyy. Esimieheltä on tultava se apu ja tuki, jotta työ onnistuu. Oma harkintaa ja näkemystä saa ja kuuluu käyttää, jotta paras lopputulos on mahdollinen. (Järvinen & Sainisalo, 2020)

Luottamuksen osoittaminen ei todellakaan ole helppoa kaikille esimiehille. Epävarmassa tilanteessa toiset sortuvat kyttäämään ja vahtimaan, että työt varmasti tulevat tehdyksi ajallaan. Mikromanageerausta tulee välttää viimeiseen asti. Luottamuksen voi osoittaa antamalla tekijöille tarvittavan tilan ja työrauhan hoitaa työnsä. Kertomalla tekijöille, että luottaa siihen, että hoidatte homman ja löydätte parhaat ratkaisut esimies osoittaa tarvittavaa luottamusta. Projektin ja projektien etenemistä voi seurata myös taustalla. Työntekijöiltä voi kysyä välillä tarvitsevatko jotain, riittääkö aika ja resurssit vai pitääkö auttaa jotenkin.

Webinaarissa otettiin esille myös työn mahdollistamisen merkitys. Mahdollistamalla työn merkityksellisyys piirretään se iso kuva, mikä omalla yrityksellä on, kytketään asiat käytäntöön ja annetaan työn tuntua hyvältä. Kun ihmiset ymmärtävät, että heitä tarvitaan ja kuinka yhdessä rakennetaan parempaa huomista, kirkastetaan samalla ajatus siitä, että työ on tärkeää ja sitä tarvitaan.

Palautteen antaminen on todella tärkeää ja sen avulla osoitetaan, että jokainen henkilö on tiimissä tärkeä ja heidän työpanostaan tarvitaan. Osoittamalla, että nyt hoidetaan nämä työt mitkä meillä on ja siedetään yhdessä sitä epävarmuutta. Periksi ei anneta vaan koitetaan saada asiakkailta lisää töitä. Näytetään asiakkaille, että yhdessä pärjätään ja opitaan heidän kanssaan yhdessä etätyöskentelyn ja etäkokousten hyvät puolet. Yhdessä ja joukkueena olemme paljon enemmän kuin yksin. Työn tekemisestä voi nauttia myös etätyössä. Työkavereiden kanssa voi viestitellä Teamsin ja sähköpostin avulla sekä puhelimella. Ei jätetä ketään yksin, vaan pidetään yhteyttä säännöllisesti, epäsäännöllisesti tai säännöllisen epäsäännöllisesti. Esimiehen on syytä muistaa se yksi pieni sana, kiitos. Se ei maksa mitään, mutta osoittaa työntekijälle kuitenkin hänen työpanoksensa tärkeyden.

Järvinen ja Sainisalo (2020) kannustivat esimiehiä toimimaan rohkeasti hyvinä tunnejohtajina. Silloin pitää olla aidosti kiinnostunut ihmisistä, eikä vain numeroista. Itse

pitää pystyä myös uskomaan, siihen hyvään tulevaisuuteen, sekä viestimään tunnetasolla ja toimimaan joustavalla, sekä empaattisella tavalla. Kolmannen webinaarin lopuksi esimiehiä kehoitettiin olemaan auki ihmisille ja siihen mitä omassa itsessä tapahtuu. Tämä on kaikille uutta ja matka on yhteinen oppimismatka.

Reflektio

Etäjohtamisen koulutuksissa on käsitelty samoja asioita, jotka löytyvät muutosjohtamisen kirjallisuudesta. Etäjohtamisessa esimiesten kohtaamat tilanteet käytännön työelämässä ovat hyvin samanlaisia kuin mitä kirjallisuudessa on kirjoitettu muutosjohtamiseen liittyen. Käytäntö ja kirjallisuus kohtaavat sekä linkittyvät toisiinsa. Tutkimuksen tavoitteen kannalta tunteista puhuminen on opettanut kuuntelemaan enemmän. Kuunteleminen onkin tärkeämpää kuin puhuminen. Esimiehen ei pidä olla itse koko aikaa äänessä, vaan hän voi olla hieman sivummalla ja kuunnella, jonka jälkeen voi tarvittaessa osallistua keskusteluun. Esimies voi näyttää myös oman inhimillisyytensä, näyttämällä omat tunteensa. Niitä ei tarvitse pelätä, eikä piilottaa. Työntekijät voivat kokea empatiaa myös esimiestään kohtaan ja kannustus tuleeikin yllättäen työntekijöiltä esimiehelle. Vuorovaikutus esimiehen ja tekijöiden välillä paranee paljon ja samalla luottamus lisääntyy molempiin suuntiin.

4.5.4 Suorituksen johtaminen etätyössä

Neljännessä ja viimeisessä webinaarissa keskusteltiin tavoitteiden asettamisesta etätyössä, suoritusten johtamisesta ja seuraamista sekä palautteen antamisesta. Ensinnäkin olosuhteet on oltava kunnossa. Kotona on oltava paikka, jossa voi työskennellä ja saa itselleen työrauhan. Työpisteen ergonomia pitäisi myös olla kunnossa, samalla tavalla kuin toimistollakin. Keittiöntuolia ei ole tarkoitettu kokopäiväiseen istumiseen. Etätyön haasteita on kotona myös tarvittavien taukojen pitäminen. Liika istuminen pitkään ei ole hyvästä. Kannettava tietokone auttaa ja se on helppo viedä töistä kotiin, samoin lisänäyttöjä voi viedä kotiin, jos niitä tarvitsee. Joustava työnantaja antaa luvan viedä myös työtuolin töistä kotiin. Jos kotona ei ole riittävän nopeaa nettiyhteyttä, niin siinäkin asiassa viisas työnantaja auttaa työntekijäänsä. Työpuhelimen nettiyhteyksiä nostamalla saadaan tietoyhteyksien nopeudet riittävälle tasolle. Luodaan siis sellaiset olosuhteet, että jokaisella on mahdollisuus hoitaa työnsä menestyksekkäästi ja parhaiden kykyjensä mukaan.

Järvinen ja Sainisalo (2020) rinnastivat etätyön johtamisen samanlaiseksi johtamisprosessiksi kuin normaalinkin työn johtamisen. Peruseriaatteet ovat aivan samat. Johdolta tuleva visio ja tavoitteet pitää olla edelleen selkeät. Esimiehen pitää johtaa, sitä päivittäistä tekemistä, eikä itse tehtäviä. Osoittamalla luottamusta annetaan työntekijälle mahdollisuus itseohjautuvuuteen. Pitämällä palaverieita seurataan työn edistymistä. Palautteen antaminen on erittäin tärkeää molempiin suuntiin. Kannustamalla ihmisiä sopivissa tilanteissa, toimitaan ikään kuin kannustavana valmentaja. Kyllä me tästäkin selviämme, vaikka tilanne on meille kaikille uusia ja erikoinen. Suoritusten johtaminen ei saa olla vain kehityskeskustelujen käymistä, eikä yksittäisten tehtävien jakoa, vaan se kattaa kaiken resursseista, aikatauluista ja tekemisestä työn organisointiin ja johtamiseen.

Kouluttajat varoittivat esimiehiä kompastumasta tavoitteiden asettamisen kanssa. Tavoitteet eivät saa olla epäselvästi asettuja. He muistuttivat esimiehiä SMART työkalun käytöstä, joka voi auttaa tavoitteen asettamisessa. SMART tulee englanninkielisistä sanoista S=Specific, M=Measurable, A=Attainable, R=Relevant, T=Timebound eli suomennettuna Spesifi, Mitattava, Saavutettavissa, Relevantti, ja Aikaan sidottu. SMART vastaa seuraaviin kysymyksiin: Onko tavoite riittävän tarkka, voiko tavoitetta mitata, onko tavoitteeseen mahdollista päästä ja onko tiedossa koska seurataan ja koska on oltava valmista. (ks. myös Sitra, 2020)

Vanha urautunut ajattelutapa johtaa helposti vanhoihin samoihin tuloksiin. Pilkkomalla suorituksen pienempiin osiin siitä tulee helpommin käsiteltävä ja lopputulos voi olla jotain ainutlaatuista. Esimiehen kannattaa miettiä, kumpaan keskittyminen on tuottavampaa tehtäviin vaiko tuloksiin. Tehtäviin keskittyminen vie helposti väärälle raiteelle, jolloin edessä on to-do listat, prosessit, osasuoritukset ja mikä pahinta mikromanageeraus. Tuloksiin keskittymällä taas tavoitellaan lopputulemia, tuottavuutta, vaikuttamista, merkityksellisyyttä, vastuuttamista sekä valmentamista, joka on myös samalla yrityksen johdon tahtotila.

GROW mallin avulla Järvinen ja Sainisalo (2020) halusivat auttaa esimiestä ja työntekijää kasvamaan sekä kehittymään yhdessä, että yksinään. GROW tulee englanninkielisistä sanoista G=Goal, R=Reality, O=Options, W=Way forward, eli suomennettuna tavoite, tilanne,

vaihtoehdot ja toiminta. Toiminnan varmistamiseksi pitää asettaa tavoite, johon halutaan päästä, jolloin tilannearvio ja vaihtoehtojen miettiminen toimivat välitavoitteina. Tästä GROW-mallista löytyy VDBM-malliin nähden vastaavanlaisuutta jossakin määrin, kun VDBM-mallissa on seuraavat ominaisuudet: Käynnistäjä --> Mahdollistaja --> Lisäarvon luoja--> Lopputulema.

Järvinen ja Sainisalo (2020) jakoivat luottamuksen kolmeen eri ulottuvuuteen, tunneluottamukseen, kognitiiviseen luottamukseen ja systeemiseen luottamukseen. Tunneluottamuksen tasolla esimies pystyy nostamaan epäkohdat esille kaikkien työyhteisönsä jäsentensä kanssa ja keskustelemalla niistä yhdessä ja erikseen. Kognitiivisessa luottamuksessa on kyse, että voi tuoda ne vaikeatkin asiat asioina esille ilman pelkoa, että viestintuoja syyllistetään ja aliarvostetaan. Systeemisessä luottamuksessa luotetaan siihen, että osasto pärjää vaikeassakin tilanteessa.

Myös esimiehen pitää luottaa omiin tekijöihinsä, vaikka joutuukin ikään kuin heikoille jälle. Hyvään suoritukseen voi olla useita eri tapoja tehdä. Tämä vaatii sitä, että itseohjautuva ammattilainen haluaa löytää sen oman tiensä hyvään tulokseen. Missään nimessä luottamus ihmisten itseohjautuvuuteen ei ole sitä, että ihmiset jätettäisiin heitteille ja jätettäisiin oman onnensa varaan. Hyvillä kysymyksillä seurataan ja välitetään rakentavaan sävyyn. Voi kysellä kuulumisia, vointia, edistymistä, huolia ja tarpeita, joissa voi auttaa.

Koulutuksessa otettiin myös esiin havaintovääritysten riskien mahdollisuuden kasvu etätyössä. Jossakin kohdassa voi olla sokea ja kriittisen tulkinnan, väärin ymmärryksen hetken mahdollisuus. Milloin havaitsee sen hetken, jolloin huomaa jotain virheellisesti tai jonkun tärkeän asian menneen ohi. On hyvä miettiä etukäteen, kuinka sellaiseen hetkeen reagoi, ajattelee, tulkitsee ja tekee johtopäätöksen. Onnistuiko tekemään oikean ja viisaan johtopäätöksen.

Viimeisessä webinaarissa käsiteltiin myös palautteen antamisen tärkeyttä. Arvostavassa palautteen annossa on tärkeää puhua omasta arvostuksesta muita kohtaan ja osoittaa oma luottamus työntekijöille ääneen. Vaikeissakin tilanteissa jokaista ihmistä voi nostaa ja auttaa kehittymään kohti omaa parempaa versiota itsestään. Toimimalla konflikteissa arvostavasti

ja viisaasti, jämäkällä tekemisellä osoittaa sen, ettei käyttäytyminen ole arvotonta ja rikkovaa. Ihmisiin pitää uskoa ja nähdä heissä hyvää myös vaikeina aikoina.

Reflektio

Webinaareista nostettiin esille seuraavat keskeiset kohdat:

- Luottamus
- Avoimuus
- Arvostus
- Aitous
- Kuuntelu
- Keskustelu
- johtopäätökset

4.6 Organisaatiotason muutoksen johtaminen

Kotter (2009, s.11) on esittänyt kahdeksan kohtaa, joiden pitää onnistua, jotta muutos onnistuu. Jos joku näistä kahdeksasta kohdasta epäonnistuu, niin muutos epäonnistuu. Yrityksen johdon ja toimeenpanevan keskijohdon on ymmärrettävä ja sisäistettävä nämä kahdeksan kohtaa. Ensimmäinen ja tärkein asia on aito muutostahto, jonka avulla saadaan synnytettyä se positiivinen pakko. Positiivisessa pakossa esiintyy usko omaan tekemiseen ja toivo paremmasta. Negatiivisessa pakossa vaikuttavat enemmän viha, pelko, kateus ja katkeruus. Negatiiviselle pakolle ei saa antaa valtaa. Toinen kohta on ohjaavan tiimin perustaminen, joka pystyy viemään muutosta eteenpäin. Kolmas asia on vision ja strategian määrittäminen, jotka toimivat karttana sekä kompassina päämäärän saavuttamiseksi. Neljäs vaihe on viestintä, jonka avulla tiedotetaan muutoksen tarpeellisuudesta ja viestitään työntekijöille sitä tärkeää tahtoa, jotta kaikki saadaan mukaan muutoksen tekemiseen. Viidennessä vaiheessa on annettava tekijöille lupa toimia, eli valtuuttaa se vision mukainen tekeminen ja poistaa vastuksia, esteitä ja ratkaista ongelmia, jotka saattavat vaikeuttaa vision toteutumista. Kuudennessa vaiheessa on hyvä saada aikaan tuloksia, lyhyellä aikavälillä. Tuloksien saaminen edesauttaa ja antaa uskoa, sekä voimaannuttaa muutoksen läpiviennissä. Seitsemäs kohta vaatii sisua ja periksi ei saa antaa, eikä juhliä muutoksen onnistumista liian aikaisin. Kahdeksas ja viimeinen kohta on uuden kulttuurin

aikaansaaminen ja kiinnittyminen niin, että vanhat tavat eivät enää pääse vaikuttamaan ja ne on saatu kitkettyä pois.

Organisaatiotasolla on havaittavissa nämä Kotterin (2009) kahdeksan kohtaa. Yrityksellä on selkeä visio ja strategia tulevaisuudesta. Nämä on laadittu ohjekirjaseksi eli toimintaraamiksi esimiehille. Projektien toimintaa halutaan ohjata Initiating Planning Executing Controlling Closing (IPECC) ohjausjärjestelmän avulla (IPECC 2021, n.d.). Ohjaava tiimi on laatinut vision ja strategian. Ylimmällä johdolla on muutostahtoa ja se haluaa, että toimintatapoja muutetaan. Ohjausjärjestelmän käyttöönottamisesta on tiedotettu esimiehiä ja työntekijöitä. Osastopäälliköitä koulutetaan johtamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Koulutuksessa käytiin läpi esimerkiksi muuttuvia asiakastarpeita, järkevää yhdessä tekemistä, muutoksen kohtaamista ja johtamista. Koulutuksen avulla esimiehiä valtuutetaan toimimaan muutoksessa. Tuloksia on saatu jo ohjausjärjestelmän käyttöönotosta ja sen tulokset alkavat näkyä päivittäisessä tekemisessä. Ohjausjärjestelmän käyttö toimii ja ylimmältä johdolta on tullut positiivista palautetta. Enää projekteilla ei ole vain kolme vaihetta alku, toteutus ja lopetus. Nyt ohjausjärjestelmä ja sen tuoma muutos on vakiintunut päivittäiseksi tekemiseksi. Viestintä on tehostunut ja toimintaa ohjataan säännöllisillä esimiehille tarkoitetuilla infotilaisuuksilla. Teams toimii tässä tiedottamisessa erinomaisesti ja tavoittaa laajan kuulijakunnan valtakunnallisesti. Tulosityksiköissä on omat palaverikäytäntönsä ja niitä pidetään riittävän useasti. Osastopäällikkö tiedottaa osastoon tarpeellisista asioista oman osastonsa palaverissa, joita on hyvä pitää säännöllisesti, ainakin kerran tai kaksi kuukaudessa. Projekteissa on omat palaverikäytäntönsä. Suunnittelukokoukset ja työmaakokoukset ohjaavat projektien sisäisiä palavereita, joita on myös oltava riittävän usein, jotta kokouksien tieto tavoittaa suunnittelijat.

4.7 Hyvän esimiehen ominaisuudet, mitä ne ovat?

Esimiehen on hyvä miettiä, millainen johtaja haluaa olla alaisilleen. Itsetutkiskelun kautta alkaa tunnistamaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Osallistamalla esimieskoulutuksiin ja siihen liittyviin henkilökohtaisiin itsearviointeihin saa myös palautetta omista esimiestäidoistaan, oppii tunnistamaan heikkouksiaan ja sen perusteella parantamaan toimintaansa. Kehityskeskustelu on suuri mahdollisuus esimiehelle saada aitoa palautetta työntekijältä. Kehityskeskusteluun on syytä valmistautua hyvin, sekä esimiehen, että

työntekijän. Se on todella tärkeä paikka keskustella, kuunnella, kehittyä ja oppia yhdessä. Palautteen antaminen ja saaminen kehityskeskustelussa vahvistaa esimiehen ja työntekijän luottamusta toisiinsa, kun se tapahtuu hyvässä ja rakentavassa hengessä. Kehityskeskustelu vaatii rohkeutta, avoimuutta ja kunnioitusta osapuolien kesken toisiinsa.

Toiminnallinen tutkimus on myös matka omaan itseensä. Kirjallisuuden lukemisen, yhteisen tekemisen ja saadun palautteen kautta itsetutkiskelu kehittyä ja kehittää esimiestaitoja. Kauppisen (2006, s. 71) mukaan tärkeimmällä ominaisuudella on useita nimiä ja synonyymejä. Yksi ominaisuus on rehellisyys, kuvaten sitä luottamusta, jota johdettavat johtajaansa haluavat kohdistaa. Toisinaan on kyse uskottavuudesta, koska johdettava joutuu toimiessaan luottamaan johtajan päätökseen ja sanaan. Lähteinäkin olevasta kirjallisuudesta on tärkeimmäksi ominaisuudeksi noussut johtajan luotettavuus. Johtajan on siis ymmärrettävä ja sisäistettävä se voima mikä liittyy uskottavuuteen, luottamukseen ja rehellisyyteen. Näissä ominaisuuksissa on se potentiaali millä ihmisiä liikutetaan ja saadaan tekemään. Toisin sanoen visiolla ja strategialla ei ole liikuttavaa voimaa, jos johtajalla ei ole uskottavuutta, eikä häneen luoteta. Sen lisäksi oma esimerkki on todella tärkeä asia. Esimiehen puheet ja teot on oltava keskenään ristiriidattomia. Ei saa puhua toisella tavalla ja tehdä toisella tavalla. Jos puheet ja teot eivät kulje käsikädessä samaan suuntaan, menettää esimies uskottavuutensa ja häneen ei luoteta.

Esimesasemassa olevan kannattaa miettiä tarkkaan millaista johtajaa ihmiset, tiimit ja organisaatiot haluavat seurata. Kauppisen (2006, s.71-72.) mukaan johtajan on tiedettävä, minne on joukkojaan viemässä ja pystyttävä viestittämään visiosta selkeästi. On oltava päämäärätietoinen. Johdettavien on myös ymmärrettävä mitä hyötyä päämäärään pyrkimisestä on. Päämäärä ja visio on oltava arvopohjaisesti hyväksyttävä. Visio kytkeytyy johonkin hyvään, haluttavaan ja arvokkaaseen. On oltava myös uskoa omaan osaamiseen ja johdettavilla on oltava usko siihen, että johtaja osaa asiansa. Johtaminen on loppujen lopuksi johdettavien auttamista onnistumaan. Se on palvelutehtävä, eikä saavutettu etu ja johtajuus on ansaittava joka päivä uudestaan. Kun esimies ymmärtää, että hän on palveluammattissa ja palvelemassa työntekijöitä ja auttamassa heitä, on suunta johtamisen tavoissa muuttumassa. Silloin se on menossa kohti oikeaa ja avoimempaa johtamistapaa.

Ahloth (2017) peräänkuuluttaa omassa kirjassaan vahvasti juuri avoimuutta. Avoimuus nousi keskeiseksi asiaksi myös etäjohtamisen webinaareissa (2020). Aktiivinen kuunteleminen on sellainen taito, joka on syytä nostaa vuorovaikutustaidoissa korkealle. Kyky kuunnella on arvokkaampi taito, kuin olla verbaalisesti taitava henkilö. Kuuntelevat johtajat tekevät parempia päätöksiä. Esimiehen pitäisi osata olla oikeissa hetkissä myös hiljaa ja antaa muiden puhua. Itse ei tarvitse olla kokoaikaan äänessä. (Ahloth, 2017, s. 80).

4.8 Oman osaston kehittäminen

Kotterin (2009, s.11) kahdeksaa kohtaa on hyvä vertailukohde tai työkalu, kun seuraa muutoksen johtamisen onnistumista oman osastonsa tekemisessä. Kotterin (2009) mukaan kaikkien kohtien pitää onnistua. Nämä kahdeksan kohtaa toimivat yhtä hyvin osaston kehittämisessä, kuin isossa kuvassa koko yrityksen kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa.

Viestintäkanavat ovat kehittyneet ja kehittymässä hyvään suuntaan. Teamsin avulla voidaan tehdä erilaisia ryhmiä, joissa asioista voidaan tiedottaa oikealle kohderyhmälle. Esimerkiksi osastolla voi olla oma ryhmä, jossa asioista voi tiedottaa lyhyesti tai muistuttaa, kuten koulutukseen liittyvistä asioista. Myös tulosityksikön kuukauden asiat saadaan helposti tiedotettua kaikille. Viestinnässä korostuu sen säännöllisyys ja avoimuus. Viestintää voi jakaa eri ajanjaksoihin viestien tärkeyden mukaan, kuten kvarttaaleittain, kuukausittain, viikottain tai päivittäin tapahtuvaan viestintään.

Asiakkailta saadun palautteen jakaminen myös tekijäryhmälle on saanut hyvän vastaanoton. Hyvä palaute asiakkaalta kannustaa jatkossakin hyviin suorituksiin. Asiakkailta saatu palaute kertoo suoraan tekijöille onnistumisista ja epäonnistumisista. Myös esimieheltä saatu palaute auttaa työntekijää kehittymään omassa työssään. Positiivisen palautteen antaminen on huomattavasti helpompaa ja se kannattaa antaa kaikkien kuullen. Positiiviset uutiset tarttuvat myös muihin. Negatiivista palautetta on paljon vaikeampi antaa, mutta virheistäkin pitää oppia. Virheistä saatu tieto kannattaa jakaa myös muille, jotta muutkin oppivat virheistä. Se on sitä hyvää yhdessä oppimista. Negatiivisessa palautteen antamisessa on syytä varoa syyllistämästä ketään. Virheen tekijä kyllä tietää tehneensä virheen.

Koulutusasioista ja laatuasioista tiedottaminen hoidetaan sisäisen Intranetin avulla. Sisäisistä koulutuksista tiedotetaan hyvissä ajoin, jotta tekijät voivat osallistua heille sopiviin ja ajankohtaisiin koulutuksiin. Koulutuksiin on tarvittaessa pyydettävä esimiehen lupa osallistumiseen. Myös ulkopuolisiin koulutuksiin on mahdollista osallistua ammattitaidon kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Ulkopuolisia koulutuksia järjestävät esimerkiksi eri oppilaitokset. Laatuasioita hoitaa sitä varten valittu oma ryhmä. Laatu on oltava jokaisen sydämen asia ja laatu pitää näkyä päivittäisessä tekemisessä mahdollisimman virheettömänä tekemisenä. Omat suunnitelmat pitää tarkistaa ja ne täytyy tarkistaa myös jonkun muun toimesta. Tarkistamattomia suunnitelmia ei saa laittaa eteenpäin. Silti joskus virheitä sattuu, mutta niistä opitaan yhdessä. Laadukasta tekemistä ohjaa hyvä laatujärjestelmä. Laatu ohjaa, tukee ja auttaa johtajien, osastopäällikköjen, projektipäälliköiden ja suunnittelijoiden päivittäistä tekemistä. Kun kaikki noudattavat laatujärjestelmää niin päivittäisestä tekemisestä tulee hyvin suunniteltua ja ohjeistettua. Selkeät säännöt ja ohjeet ohjaavat, sekä tukevat päivittäistä tekemistä, muuten tekeminen ei ole järkevää.

Esimiehen ja erään työntekijän osallistuminen Hämeen ammattikorkeakoulun YAMK-koulutukseen on yksi hyvä esimerkki ulkopuolisesta koulutuksesta. Yhteistyökumppaneiden koulutuksissa voidaan osallistua vaikkapa työturvallisuuskortti koulutuksiin ja niiden avulla kehitetään ammattitaitoa, joka koskee nuorempia suunnittelijoita tai pidetään ammattitaitoa yllä, joka koskee vanhempia suunnittelijoita. YAMK-koulutuksen sisältö on oltava niin laaja, että sen avulla voidaan vanhaa koulutusta ja koulutodistusta päivittää. Vanhojen todistuksien opintoviikot eivät välttämättä enää riitä vanhojen pätevyysien uusimiseen. YAMK koulutuksen sisältöön pitää kuulua oikeanlaisia opintoja. Uusia opintopisteitä voidaan hyödyntää, kun haetaan Fisen (2021, n.d.) pätevyksiä esimerkiksi betonirakenteista ja rakennusfysiikasta. Fisen pätevyyksistä on hyötyä, kun asiakkaille tarjotaan erilaisia kohteita heidän vaatimustensa mukaan. Suunnittelijan on pystyttävä esittämään pätevyytensä rakennusvalvonnassa. Pelkkä työkokemus ei enää valitettavasti riitä. Suunnittelupätevyudet on saatava kuntoon, joko uusimalla pätevyksiä tai hakemalla uusia pätevyksiä, kun työkokemus ja koulutus antavat siihen mahdollisuuden.

Tämän tutkimuksen ja muutosprosessin aikana neljä suunnittelijaa on hakenut Fisen pätevyksiä ja saanut itselleen pätevyyden toimia joko vaativan kohteen

rakennesuunnittelijana tai V+ kohteen rakennesuunnittelijana. Pksravan (2021, n.d.) mukaan, jos rakennesuunnittelijalla on vaativan kohteen rakennesuunnittelupätevyys, henkilö voi suunnitella 2-8 kerrosta korkean betonirunkoisen kerrostalon. Vaativa+ pätevyyden saanut henkilö voi suunnitella 9-12 kerrosta korkean betonirunkoisen kerrostalon, johon luetaan mukaan myös kellarikerros. Poikkeuksellisen vaativan rakennesuunnittelijan pätevyyksillä voi suunnitella 13-kerroksisen kerrostalon tai sitä enemmän. Lisäksi kolme kesätyöntekijää ja harjoittelijaa on valmistunut ja saanut itselleen tutkinnon. Valmistuneille insinööreille ja diplomi-insinööreille pitää saada nyt riittävän haastavia suunnittelukohteita, jotta työkokemus karttuu. Kun työkokemusta on riittävästi, voivat nuoremmatkin suunnittelijat hakea itselleen pätevyksiä. Yksi työntekijä on päivittänyt omaa osaamistasoaan YAMK-opintojen avulla työnsä ohella ja valmistunut. Myös esimiehen omat YAMK-opinnot alkavat olemaan loppusuoralla. YAMK-koulutus mahdollistaa poikkeuksellisen vaativan pätevyyden hakemista, jos opintopisteitä ja työkokemusta on riittävästi. Positiivinen asenne ja tekeminen on hyvä asia, joka ruokkii lisää onnistumisia.

Visio into Action tasot 1 ja 2 ovat sitä päivittäistä tekemistä, jossa tasolla 1 määritetään tehtävät, mitkä pitää hoitaa. Ihmisten johtamiseen kuuluu kannustaminen, tukeminen, auttaminen, palautteen antaminen, vastuun antaminen sekä kehityskeskustelut, jonka avulla oikeat ihmiset saadaan oikeille paikoille. Asioita johdetaan aikataulujen, budjettien ja tekemistä ohjaavan Initiating Planning Executing Controlling Closing (IPECC) ohjausjärjestelmän avulla (IPECC 2021, n.d.). Tasolla 2 asetetaan sellaiset tavoitteet, jotka on mahdollista saavuttaa. Leadership ohjaa ihmisten johtamista ja management asioiden johtamista. Vastuuta on nyt annettu uusille projektipäälliköille. Heillä on vastuu omista projekteistaan. Heidän pitää johtaa projektejaan leadershipin ja managementin avulla, sekä noudattaa ohjausjärjestelmän vaatimuksia. He hoitavat myös projektien aikatauluja, taloudellisia asioita, kuten budjetointia ja laskutusta. Nuoret projektipäälliköt keventävät samalla osastopäällikön työkuormaa ja osastopäällikön ei tarvitse hoitaa enää kaikkia projekteja itse. Muutos on alkanut tapahtua ja tulokset alkavat näkyä yhteisessä tekemisessä. Aivan kaikki Kotterin (1996, 2009, 2014) kahdeksan kohtaa eivät vielä ole tapahtuneet osaston sisällä, mutta nyt ollaan jo niin hyvässä vaiheessa, ettei periksi saa antaa.

Tutkimuksen aikana on noussut esille monta vuoroparia eli management ja leadership -jäsennystä esim. järki vs. tunteet, yritys vs. asiakas, joiden pitää toimia saumattomasti keskenään. Asiakkaat ja heille tuotetut palvelut määrittävät yrityksen olemassaolon. Ymmärtämällä asiakasta yritys ja sen työntekijät voivat luoda tuotteita tai palveluja, joita asiakas tarvitsee. Kirjallisuutta lukemalla on löytynyt Tuckmanin (1965) viisivaiheinen malli, joka auttaa ymmärtämään ryhmän muodostumisen vaiheita: forming, storming, norming, performing ja adjourning. (Tuckman, 2021, n.d.) Tämä malli toimii käytännössä aina, kun uusi projekti alkaa ja siihen valitaan projektiin sopivat henkilöt. Malli ei koske pelkästään Hämeenlinnan osastoa, vaan se toimii myös eri osastoista tai eri yksiköistä koottavia ryhmiä. Tunteille pitää antaa tilaa ja niitä ei saa tukahduttaa. Tuckmanin mallin ymmärtämisen ansiosta ei enää tarvitse hakata päätä seinään ja puskea menemään vastavirtaan, vaan veneen suuntaa voi muuttaa ja mennä myötävirtaan. (Tuckman, 2021, n.d.) Kotter (1996) ja Kauppinen (2006) ovat avanneet silmät asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tärkeyden merkityksestä ja niiden saumattomasta yhteistyöstä. Ihmisten johtamisen kautta tapahtuu asioiden johtaminen. Molemmat ovat tärkeitä, eikä toinen saa sulkea pois toista missään vaiheessa.

Kaplan ja Norton (2007) ovat taas auttaneet sisäistämään ja ymmärtämään mistä lisäarvossa oikein on kysymys ja miten lisäarvo liittyy liiketoimintaan ja tasapainotettuun tulokorttiin. Kauppinen (2006) ei valitettavasti onnistunut määrittämään lisäarvoa yhtä selkeästi kuin Kaplan ja Norton (2007). Lisäarvoa ei saa sekoittaa lisätyöhön. Lisäarvossa on enemmänkin kyse jostakin syystä ja siihen liittyvästä seurauksesta, kun asiakasta halutaan esimerkiksi palvella paremmin ja tehokkaammin. Kauppisen (2006) ansioihin voidaan lukea esimiehen ja alaisten välisen yhteistyön sujuvuuden lisääntyminen. Molemmat ovat palveluammattissa ja työntekijät eivät ole olemassa esimiestä varten, vaan esimies on palvelemassa alaisiaan. Ulkoinen motivaatio eli palkka ei ole ainoa asia, mikä saa ihmiset tekemään töitä. Ihmisiltä löytyy myös sisäinen motivaatio, mikä ohjaa heidän päivittäistä tekemistään. Kiitos motivaatiotasojen selvittämisestä kuuluu Kaplanille ja Nortonille (2007), sekä Eriksonille (2019). Kirjallisuuden lukemisen ansiosta löytyi useita hyviä vuoropareja ja miten ne toimivat selkeästi keskenään.

Alla on esitetty (taulukko 2), miten VDBM-mallia voidaan käyttää osaston kehittämisessä esimiehen toimesta teoriasta käytäntöön johdettuna. Suunnitteluvaiheessa on haluttu lopputulemaksi esimerkiksi kokeneelle suunnittelijalle toiminnan jatkuminen vastaavana rakennesuunnittelijana. Vaatimuksena sen toteutumiselle on ollut pätevyyksien uusiminen, opiskelu ja käynnistäjä vanhojen pätevyyksien määräajan umpeutuminen. Toteutus sille on toiminut vasemmalta oikealle. Ylemmän asteen koulutus mahdollistajana antaa mahdollisuuden korottaa pätevyyksiä valmistumisen jälkeen, jolloin lisäarvoa tulee työntekijälle ja työnantajalle, kun suunnittelija voikin toimia poikkeuksellisen vaativien kohteiden suunnittelijana, ei pelkästään vaativien kohteiden suunnittelijana.

Taulukko 2. Lisäarvon synnyttämisen prosessin suunnittelu ja toteutus (Kauppinen 2006, s.118)

Käynnistäjä	Mahdollistaja	Lisäarvon luoja	Lopputulema
Vanha pätevyys	YAMK-opinnot	Uudet pätevyudet	Vastaava rakennesuunnittelija
Kesätyöntekijä	Päättötyö	Valmistuminen	Rakennesuunnittelija
Työntekijä	Työkokemus	FISE pätevyys	Vastaava suunnittelija
Eläkeläinen	Uusi työntekijä	Resurssi	Työn tehostuminen

5 POHDINTA

Muutos tulee joko ulkoapäin tai yrityksen sisältäpäin. Koronaepidemia on ollut erittäin iso muutos, joka on koskettanut kaikkia ihmisiä ja yrityksiä maailmassa. Korona siirsi ihmiset todella nopeasti toimistoista etätöihin. Ennen koronaa tehtiin myös etätöitä, mutta ei niin laajasti kuin epidemian aikana. Muutos on mahdollisuus muuttaa toimintatapoja, tekemistä ja lopuksi ihmisten ajattelua. Muutosta ei pidä pelätä, vaan sen voi nähdä hyvänä asiana. Muutos antaa tilaisuuden kokeilla, tehdä, oppia ja kehittyä yhdessä. Yksin muutos ei onnistu. Vaikka kyseessä saattaa olla pakko muuttua, niin siitäkin löytyy kaksi vaihtoehtoa eli

positiivinen pakko, jossa on toivoa ja uskoa muutokseen. Negatiiviselle pakolle eli pelolle ja vihalle ei saa antaa yllätystä ja valtaa.

Muutosjohtamisen avulla voidaan esimerkiksi tehostaa työntekoa ja päästä parempiin tuloksiin taloudellisesti. Muutosjohtamisen avulla voidaan vanhoja pinttyneitä toimintatapoja poistaa ja saada uusia järkevämpiä tapoja tehdä tilalle. Muutosjohtaminen kannattaa aloittaa oman itsensä johtamisesta ja omien toimintatapojen tarkastelusta ja muuttamisesta. Silloin esimies toimii hyvänä esimerkkinä alaisilleen muutoksessa.

Tietoisuus ja kirjallisuus muutosjohtamisesta antavat uusia ajatuksia ja toimintatapoja, sekä malleja johtaa ja tehdä muutosta. Sisäistämällä Kotterin (1996, 2009, 2014) kahdeksan tärkeää kohtaa huomaa, ettei muutos ja sen johtaminen tapahdu hetkessä. Sille pitää antaa aikaa. Kun Kotterin kahdeksan kohtaa on saavuttanut, on jossakin muutoksessa onnistunut.

Etäjohtamisen webinaareissa on paljon puhuttu tunteista ja se on samalla lisännyt tietoisuutta muutosjohtamisesta. Myös esimies saa tuoda omat tunteensa esille, eikä niitä tarvitse piilottaa tai hävetä. Tunteidensa kautta esimies näyttää oman inhimillisyytensä. Muutosjohtamista voi hyvin verrata etäjohtamiseen ja myös perinteiseen johtamiseen. Perusasiat ovat samat. Muutosjohtamisessa on vain kyse paljon enemmän tunteista. Kotter (2009) kehottaa johtajia vaikuttamaan tunteisiin, koska ne ovat muutosvastaisuuden takana. Tunteet ohjaavat tekemistä enemmän. Esimiehellä pitää olla sisäinen tahto ja halu onnistua. Pitää vedota ihmisten sydämeen, mieleen, tunteisiin ja järkeen.

Muutosjohtaminen on leadershipin ja managementin vahvaa yhteistyötä samalla tavalla kuin se on sitä myös etäjohtamisessa ja johtamisessa. Tietoisuus muutosjohtamisesta on auttanut ymmärtämään myös muutosvastarintaan liittyviä asioita. Muutosvastarintaan voi ja pitää vaikuttaa. Ihmiset saavat silti käydä erilaisia tunteita läpi, eikä niitä pidä tukahduttaa. Ylimielisyys ja yltäkylläisyys ovat myös esteitä muutoksessa, jotka pitää raivata pois. Tilalla on oltava se nöyrä tekeminen, jota Alahuhtakin (2015) painottaa.

Omia esimiestaitoja ja osaston tekemistä voi kehittää lisäarvoa luovan liiketoimintamallin avulla. Ensimmäinen on sisäistettävä, mitä tarkoitetaan lisäarvolla ja mitkä asiat luovat esimiehelle

tai osastolle lisäarvoa. Kun ymmärtää miten käynnistäjä, mahdollistaja, lisäarvon luoja sekä lopputulema liittyvät toisiinsa, voi sen avulla kehittää omia esimiestoimintoja ja osastonsa tekemistä. Lopputuleman tarkoituksena halutaan jonkun asian tapahtuvan ja silloin on kyse suunnitteluvaiheesta. Kun on kyse toteutusvaiheesta, liike lähtee käynnistäjistä.

Toimintatutkimus on auttanut ymmärtämään vision, strategian ja liiketoiminnan merkitystä paremmin. Ne eivät ole vain ylimmän johdon asia. Ne ovat koko yrityksen ja sen työntekijöiden yhteinen asia. Yhteistyön tekeminen projekteissa on lisääntynyt valtavasti. Projekteja tehdään eri osastojen välillä hyvässä hengessä ja työkuormaa pystytään jakamaan osastojen kesken tasaisemmin. Työntekijöille on mieleistä tehdä töitä eri paikkakunnilla olevien ihmisten kanssa. Tekijät huomaavat, että eri paikkakunnilla on aivan samoja ongelmia suunnittelussa kuin omalla osastolla. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun he näkevät kuinka suurella sydämellä heidän hankkeitaan suunnitellaan. Viestintäkulttuurin parantuminen näkyy kaikessa päivittäisessä tekemisessä kattaen kaikki organisaatiotasot. Ihmisten on helppo ottaa yhteyttä toisiinsa ja lähestyä toisiaan. Yhteiset tapahtumat ovat auttaneet ihmisten tutustumista toisiinsa. Epävirallisissa ja virallisissa tapahtumissa työntekijät tutustuvat toisiinsa ryhmätöiden ja leikkimielisten kilpailujen avulla. Tapahtumia tarvitaan ja niitä odotetaan innokkaasti. Ne auttavat työntekijöitä verkostoitumaan ja saamaan kontakteja. Verkostoista on apua, kun apua voi kysyä ja siihen saa apua. Osaaminen, yhdessä tekeminen ja yhteistyö kehittyy.

Esimiehen pitää olla myös valmis itse muutokseen ja kehittää itseään jatkuvasti. Insinööritutkintokin voi joskus vanhentua ja suoritettut opintoviikot opintopisteiksi muutettuna eivät enää riitä pätevyyden uusimiseksi. Vaikka työkokemustakin olisi yli 20 vuotta, se ei enää yksinään riitä. Pätevyysvaatimuksia voidaan muuttaa ja tiukentaa rakennusvalvonnan toimesta, jolloin esimerkiksi koulutodistuksesta ei enää löydy riittävästi opintopisteitä rakennusfysiikasta tai mekaniikasta olemassa olevan pätevyyden uusimiseksi.

Tarvitaan siis koulutusta myös valmistumisen jälkeen, eikä saa tuudittautua hyvänolon tunteeseen, että työ tekijäänsä opettaa. Molempia tarvitaan, sekä koulutusta että työkokemusta myös valmistumisen jälkeen. Koulutuksen päivittäminen vaatii hyvää yhteistyötä koulun ja yrityksen välillä. Kysynnän ja tarpeiden on kohdattava, jotta koulu

pystyy auttamaan yritystä työntekijöidensä kouluttamisessa. On osattava keskustella ja kuunnella. Työn ohessa opiskelu vaatii lujaa tahtoa, oikeaa asennetta, pitkäjänteisyyttä, sitoutumista ja motivaatiota tekijältä itseltään. Taustalla olevien ihmisten eli tukiverkoston apu on tärkeää. He osaavat antaa tukea, kannustaa ja heiltä löytyy ymmärrystä sekä taitoa kuunnella vaikeassa paikassa olevaa ihmistä. Tärkeää on myös kuunnella omaa itseään ja omaa kehoaan, sekä olla itselleen armollinen. Syömisen, levon ja liikunnan tärkeyttä ei pidä vähätellä. Jotta jaksaa opiskella raskaan työpäivän jälkeen, pitää antaa itselleen aikaa ja vapaata, mutta toisaalta pitää vaatia itseltään, että sovitut tehtävät tulevat tehdyksi.

Esimies voi kehittyä myös yhdessä työntekijänsä kanssa, kun he opiskelevat yhdessä esimerkiksi YAMK koulutuksessa. Yhdessä opiskelusta ja tekemisestä on apua. Matemaattisesti yksi plus yksi on kaksi, mutta esimiehen tapauksessa se voi olla paljon enemmän. Koulutehtävistä, aikatauluista ja opiskelusta voi keskustella, väitellä ja vaihtaa mielipiteitä rakentavassa ja hyvässä ilmapiirissä. Vaikka toinen on ollut esimies ja toinen työntekijä, on heidän avoimuutensa, vuorovaikutustaitonsa ja keskinäinen luottamus kehittyneet yhteisen opiskelun myötä. Yhdessä tekemisestä ja opiskelusta on ollut paljon apua. Helposti esimies saattaa sortua siihen, että on itse paljon äänessä suurimman osan ajasta, eikä pysähdy kuuntelemaan mitä ympärillä tapahtuu. Asia kannattaa muuttaa ja esimiehen on parempi ottaa kuuntelijan roolin. Esimiehen ei tarvitse tietää kaikista kaikkea ja olla viisaampi kuin työntekijänsä. Työntekijä voi opettaa myös esimiestään. Seurauksena voi olla paljon hyviä asioita. Työntekijä kehittyi taitojensa kanssa kuin huomaamattaan. Ei ole helppoa opettaa ja neuvoa toista. Tätä taitoa kuitenkin tarvitaan, kun työnantaja palkkaa uusia työntekijöitä. Uusille työntekijöille on hyvä olla mentori, joka opettaa uudet tekijät talon tavoille.

Laatujärjestelmä, yrityksen toimintakulttuuri sekä tietyt pelisäännöt edellyttävät yhteistä tapaa toimia, muuten ollaan aika sekasortoisessa ja kaoottisessa tilanteessa.

Hämeenlinnan osasto on yksi yhdeksästä osastosta tehokkaan Länsi-Suomen tulosityksikön sisällä. Hämeenlinnan osasto ei ole yksin, vaan omassa yksikössä toimii kahdeksan muuta osastoa ja osastopäällikköä. Muilta osastoilta saatu apu ja neuvot ovat tärkeitä ja niitä ei pidä unohtaa. Vertaistuki muilta esimiehiltä ja samassa asemassa olevilta on noussut arvoon

arvaamattomaan. Myös he painivat samojen ongelmien kanssa. Siksi on erittäin tärkeää keskustella ja kuunnella, mitä myös toisilla on sanottavaa. Pitää uskaltaa sanoa myös oma mielipide. Avoimuuden kautta solmut ja ongelmat ratkeavat.

Positiivisen vireen aikaansaamiseksi jokainen työpäivä on tärkeä. Yhdessä tekemällä, yhdessä etenemällä, yhdessä oppimalla. Yhteiset illanvietot ja koulutukset ovat tärkeitä. Työajan ulkopuolella ihmiset ovat rennompia, avoimempia ja kiire on poissa. Heillä ei välttämättä ole enää se rooli päällä, joka on joukossa, kun ollaan työpaikalla. Näissä epävirallisissa tilaisuuksissa työntekijätkin näkevät esimiehestään aivan toisen puolen. Kappas ei hän olekaan sellainen, kuin aluksi kuvittelin. Viralliset työpäivään kuuluvat asiat hoidetaan omilla työpisteillä, kokouksissa, palaverissa. Yhteiset kahvihetket ja ruokatauot ovat myös tärkeitä. Niissäkin voi puhua työasioista epävirallisesti. Huumoriakin tarvitaan ja on mahtavaa, kun joku pystyy keventämään tunnelmaa.

Yhteinen tapa toimia on se, minkä avulla jatkossa pärjätään ja kehitetään. Asiakkaille on luotava mielikuva, siitä, että tilaa hän suunnittelun mistä tahansa, hän saa saman palvelun ja tuotteen paikkakunnasta riippumatta. Yhteinen tapa tuo toimintaan laatua ja asiakas tietää, että lopputulos on yhtä erinomainen riippumatta siitä, kuka tekee, missä tekee ja milloin tekee. Yhteinen tapa synnyttää siis asiakastytyvää ja luo lisää tuottavuutta.

Johtamisen kannalta on syytä muistaa sen kulmakivet: Jatkuva oppiminen, kyvykkyyden rakentaminen, monimuotoisuudesta huolehtiminen, yhteistyön turvaaminen ja etenemisen varmistaminen. Jatkuva oppiminen tapahtuu sisäisten ja ulkoisten koulutuksen avulla, sekä itse omatoimisesti opiskelemalla. Oppiminen tapahtuu myös työtä tehdessä. Kyvykkyyksiä rakennetaan kehityskeskusteluiden, koulutuksen ja työkokemuksen avulla.

Monimuotoisuutta on, että molempia sukupuolia on työpaikalla ja ikärakenne on sopivan laaja. Yhteistyö turvataan palaverien, aikataulujen ja resursseista sopimisen avulla. Yhteistyö syvenee ja kehittyy yhteisten projektien avulla ja niihin valittujen oikeiden ihmisten avulla.

Osaston uudet projektipäälliköt ottavat ensi askeleita tehtävissään ja heille on osattava antaa vastuuta, sekä opettaa delegoimista. Työtehtäviä ei ole helppoa antaa pois toisten tehtäväksi ja luottaa siihen, että nuoremmat ja uudet työntekijät hoitavat työnsä. Myös

esimies joutuu tehtävässään kokemaan epävarmuutta. Kukaan ei ole epävarmuudelta turvassa. Kaikkia tehtäviä ei voi kuitenkaan tehdä yksin, vaan ne on tehtävä yhdessä. Epävarmuutta pitää osata käsitellä ja sen kanssa on osattava tulla toimeen päivä, viikko, kuukausi ja vuosi kerrallaan. Koulutus yksistään ei riitä, vaan projektipäälliköille, sekä suunnittelijoille pitää osata hankkia myös oikeanlaisia projekteja hoidettavakseen. Sopivan vaativilla kohteilla tulee saada työkokemusta riittävästi, jotta myöhemmin voi hakea vaativien kohteiden ja poikkeuksellisen vaativien kohteiden pätevyyksiä. Kilpailussa on pysyttävä mukana ja henkilökunnan on hyvä ymmärtää, miten pärjäämme epävarmassa ja muuttuvassa maailmassa yhdessä.

LÄHTEET

Ahlroth, A. (2017). *Järkytä Avoimuudella*. Alma Talent.

Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Docendo.

EK. (2013). *Naiset ja miehet työelämässä*. Maaliskuu 2013. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. https://ek.fi/wp-content/uploads/naisetmiehet_maaliskuu2013.pdf

Erikson, T. (2019). *Kehnot pomot ympärilläni*. Atena.

Fise (2021, n.d.). *Laadukas rakentaminen taataan pätevöityneillä tekijöillä*. Haettu 4.2.2021 osoitteesta <https://fise.fi/>

Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2021). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.

Heikkinen, H., L., T. (2018). Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (ss. 215-230).

HRM-partners (2020, n.d.). *Vaikuttavia ratkaisuja kasvun uudistumisen ja muutostilanteiden tueksi*. Haettu 4.2.2021 osoitteesta <https://www.hrmpartners.fi/palvelut/>

Hämeen Sanomat (2021, n.d.) *Hämeenlinnan seudun sijoitus putosi jälleen EK:n kuntaselvityksessä*. Haettu 11.2.2021 osoitteesta <https://www.hameensanomat.fi/kanta-hame/selvitys-hameenlinnan-seutu-haviaa-monelle-alueelle-yritysten-vetovoimassa-seutukunnan-sijoitus-putosi-jo-kolmatta-kertaa-1808228/>

IPECC (2021, n.d.). *Project Management IPECC-User Guide*. Haettu 4.2.2021 osoitteesta ipeec.weebly.com/index.html

Järvinen, K. & Sainisalo, E. (2020). *Onnistu etäjohtamisessa* Webinaarit 1-4. HRM Partners. Swecon sisäinen koulutus.

Kauppinen, T. J. (2006). *Johtamisen Johtaminen*. Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. (2007). *Strategian toteutus*. Talentum

Koski, P. & Kelo, M. (2019). Toimintatutkimus menetelmänä. *Masterminds – maisteriainesta. Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen ytimessä*. Haettu 30.5.2020 osoitteesta <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>

Kotter, J (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor.

Kotter, J. (2009). *Tärkeys järjestykseen*. Nyt. Talentum.

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2014). *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Talentum.

Laurila, M. (2017). *”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. (Acta Wasaensia 386) [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Liiketaloustiede. Haettu 5.10.2020 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Leiviskä, P. (28.5.2020). Hyvä työilmapiiri vaatii hyvää johtamista – tämä lannistava tapa voi myrkyttää työyhteisön. *Duunitori. Johtaminen*. Haettu 4.2.2021 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/psykologinen-turvallisuus-johtaminen>

Lindroos, J.E. & Lohivesi, K. (2010). *Onnistu Strategiassa*. Alma Talent.

Mäki, A.-S. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. (Acta Wasaensia 371 Liiketaloustiede) [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

NPS (2021, n.d.). *NPS-mikä se on ja miksi se on tärkeä?* NPS eli Net Promoter Score. Haettu 21.2.2021 osoitteesta <https://roidu.com/blogi/nps-mika-se-on/>

Pksrava (2021, n.d.). TOPTEN-rakennusvalvonnat. Rakennesuunnittelijan kelpoisuusvaatimukset. Rakennesuunnittelutehtävän vaativuus. Haettu 4.2.2021 osoitteesta <http://www.pksrava.fi/doc/tulkintakortit/MRL-120f02B.pdf>

Raeste, J-P. (2019). Ennuste vuodelle 2040: Suomessa on vain kolme kaupunkiseutua, jotka kasvavat-muu maa näivettyy. *Rakennuslehti*. Haettu 21.2021 osoitteesta <https://www.rakennuslehti.fi/2019/02/ennuste-vuodelle-2040-suomessa-on-vain-kolme-kaupunkiseutua-jotka-kasvavat-muu-maa-naivettyy/>

Rakennustieto (2020, n.d). Rakennusalan tietomallintamisen osaamiskyselyn tulokset. Haettu 7.3.2021 osoitteesta <https://www.rakennustieto.fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/uutiset/artikkelit/buildingsmart-tietomallintamisen-osaamiskyselyn-tulokset-280220.html.stx>

Rannikko, R. (2021). Töissä Swecolla. Pidetään yhtä myös etätöissä. *Swecon blogi*. <https://blogs.sweco.fi/toissa-swecolla/pidetaan-yhta-myo-etatoissa-6-1-vinkkia-yhteisollisuuden-rakentamiseen-etana/>

RT-kortisto (n.d). Rakennustieto. RT-kortiston sisältö. Ohjeet, säännökset ja tuotetieto. <https://www.rakennustieto.fi/index/tuotteet/rt/sisalto.html>

Sitra (n.d.). Smart-tavoite. *Latu-toimintamalli*. <https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/smart-tavoite/>

Suojanen, U. (2004). *Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä*. Haettu 5.2020 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Sweco. (2020, n.d.). *Tietoa Swecosta*. <https://www.sweco.fi/tietoa-swecosta/>

TTL (2020). *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Opas. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%93psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf

Tuckmanin malli (2021 n.d.) *Ryhmän kehitysvaiheet. Tiimi syntyy taistellen ja työstellen*. Haettu 21.2.2021 osoitteista <https://www.spirit.fi/ryhman-kehitysvaiheet/> ja [https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/tiimi syntyy taistellen ja tyostellen](https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/tiimi_syntyy_taistellen_ja_tyostellen)

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista*. Inforviestintä Oy.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

VM. (10.9.2020). *Rakennusala myönteinen yllättäjä taloudessa – ensi vuonna rakentaminen vähenee*. Rakennusalan suhdanneryhmä. <https://vm.fi/-/rakennusala-myonteinen-yllattaja-taloudessa-ensi-vuonna-rakentaminen-vahenee>

Valtioneuvosto. (25.1.2021). *Hallitus linjasi hybridistrategian toimintasuunnitelman täydentämistä*. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-hybridistrategian-toimintasuunnitelman-taydentamisesta>

YM. (21.2.2021). *Rakentamismääräyskokoelma*. Ympäristöministeriö. <https://ym.fi/rakentamismaaraykset>