

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
2015

Jari Yli-Nissilä

# UUDISTUMINEN OSANA STRATEGIAA JA ARVOJA

– esimerkkinä alueellinen koulutusorganisaatio



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Taloushallinto

2015 | 69

Ohjaaja: Juhana Lounela

Jari Yli-Nissilä

# HENKILÖSTÖN KÄSITYS TULEVASTA STRATEGIASTA JA SEN TOTEUTUKSESTA- ESIMERKKINÄ TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Turun ammattikorkeakoulun johto. Turun AMK:ssa toteutetaan parhaillaan uuden strategian mukaista transformaatiota, jossa julkishallinnollisesta toimintamallista siirrytään liiketoimintaperusteiseksi osakeyhtiöksi. Toimintaympäristössä tapahtuneet merkittävät ja nopeat muutokset vaativat organisaatiolta huomattavaa rakenteellista uudistumista, jotta kannattavalle liiketoiminnalle olisi myös tulevaisuudessa toimintaedellytykset olemassa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Turun AMK:n henkilöstön käsitys strategisesta tavoitetilasta, jotta voitaisiin nähdä mahdolliset eroavaisuudet reaali maailman ja tavoitetilan välillä. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään henkilöstön käsitykset nykytilasta, tavoitetilasta sekä mitä asenteita ja odotuksia henkilöstöllä on tulevalle tavoitetilan toteutumiseksi. Tutkimusta tukevassa teoriaosuudessa keskityttiin strategiaan, asiantuntija-organisaation johtamiseen, arvoihin ja kvantitatiivisen kyselytutkimuksen suorittamisen teoriaan.

Tutkimus toteutettiin ammattikorkeakoulun henkilöstölle suunnattuna kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jonka osallistumiskutsut julkaistiin avoimena linkkinä henkilöstön intranetissä.

Tutkimuksen tuloksia pitää tulkita suuntaa antavina havaintoina, koska tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi (11.08 %). Keskeisimpiä havaintoja olivat: strateginen tavoitetila miellettiin yhdenmukaisesti, ylimmän johdon toimintaa pidettiin yleisesti avoimena, läpinäkyvänä ja osallistuttavana. Ammattikorkeakoulun uuden toimintatavan tyypillisinä piirteinä pidettiin yhdessä tekemisen meininkiä yli organisaatorajojen. Asenteet uudistuksia kohtaan olivat myönteiset: haluttiin ja uskallettiin muuttua. Odotukset strategian implementoinnin onnistumista kohtaan muodostuivat kohtuullisen suuriksi. Havaintojen perusteella keskeisenä johtopäätöksenä voidaan olettaa strategian suunnittelun ja lanseerauksen onnistuneen henkilöstön mielestä kohtuullisen hyvin.

ASIASANAT:

Strategia, uudistuminen, arvot, johtaminen, asiantuntijaorganisaatio, kvantitatiivinen tutkimus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Administration | Financial Management

2015 | 69

Instructor: Juhana Lounela

Jari Yli-Nissilä

# STAFF PERCEPTION OF FUTURE STRATEGY AND ITS IMPLEMENTATION - CASE STUDY TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES (TUAS)

The client of this thesis was management of the Turku University of Applied Sciences. Prominent transformation of the new strategy is being carried out currently in TUAS. The main goal of this organizational and business renewal is to turn business from the public-administrative model to the limited company business activities basis.

Typical features of the current business environment are significant and rapid changes in business, which are requiring particularly from organization substantial structural renewal in order to enable profitable business possibilities also in the future.

The target of this study was to find out TUAS staff perceptions of the current state, target state as well as the attitudes and expectations the staff have for the future realization of the target state. The theory part of this study focused on strategy, leadership, values and carrying out quantitative research.

The study was conducted to TUAS staff as a quantitative survey. The invitations to participate in this survey were published in open link on the staff's intranet.

Results of the study should be interpreted as guidelines, since the response rate of the survey was relatively low (11.08 %). The main findings were: the strategic objective of state perceived as consistent, top management activity was generally considered as open, transparent and participate. New way of working together over organization boundaries in TUAS was considered typical features of the new organization. Attitudes towards reforms were positive: wanted and dared to change. Expectations towards the success of the strategy implementation consisted moderate high. Based on the observations the main conclusion was that the design and launch of the strategy was completed reasonably well by staff point of view.

## KEYWORDS

Strategy, renewal, values, management, expert organization, quantitative research

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Toimeksiantajan kuvaus	8
1.2 Turun AMK:n strategia ja arvot 2015-2025	9
<b>2 STRATEGIA MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ</b>	<b>11</b>
2.1 Strategia ja sen määrittely	11
2.2 Mihin strategiaa tarvitaan	13
2.3 Strateginen maailmankuva	14
2.4 Strateginen toiminta ja yksilön suhde strategiaan	16
2.5 Strategisen johtamisen tasot ja menetelmät	19
2.5.1 Suoritusten johtaminen	21
2.5.2 Osaamisen johtaminen	21
2.5.3 Tietojohdaminen ja hiljainen tieto	23
2.5.4 Oppivan organisaation johtaminen	25
2.5.5 Tulevaisuuden johtaminen	30
2.6 Strategian viestintä	34
2.7 Ihmiset organisaation voimavarana	35
2.8 Odotuksia johtajalta	37
<b>3 ARVOT JA JOHTAMINEN</b>	<b>39</b>
3.1 Mitä arvot ovat	39
3.2 Arvojen luokittelu	39
3.3 Arvojen neljä kenttää	40
3.4 Arvot ja visiojohtaminen	42
3.5 Muutoksen johtaminen arvojen avulla	44
3.5.1 Arvojohtamisen käytännöt esimiestyössä	46
<b>4 TUTKIMUSMENETELMÄ</b>	<b>47</b>
4.1 Kyselytutkimus	47
4.2 Kysymysten muotoilu ja lomakkeen tekeminen	48
4.3 Mittaaminen ja asteikko	50
4.4 Tiedonkeruu ja otanta	51

4.5 Verkkokysely	51
4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	52
4.7 Keskeisimmät tunnusluvut	52
4.8 Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset	53
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTAMINEN</b>	<b>55</b>
5.1 Tutkimuksen ja opinnäytetyön tausta	55
5.2 Tutkimussuunnitelma ja työprosessin kuvaus	56
5.3 Hypoteesi, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen haasteet	57
5.4 Tutkimuksen kohderyhmä ja kyselylomake	59
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET JA SYNTEESIT</b>	<b>60</b>
6.1 Tutkimuksen taustatiedot	60
6.2 Tutkimusalue: toiminnan nykytilan kokeminen	62
6.3 Tutkimusalue: henkilöstön käsitys tavoitetilasta	63
6.4 Tutkimusalue: henkilöstön asenne tuleviin muutoksiin	64
6.5 Tutkimusalue: henkilöstön odotukset	65
6.6 Tutkimuksen validiteetti	65
<b>7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>66</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>68</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselyn saateteksti.

Liite 2. Kyselyn muistutusteksti.

Liite 3. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tulokset.

Liite 4. Kyselylomake.

Liite 5. Vastaajien taustatiedot ja tehtävät.

## KUVAT

Kuva 1. Strategia työskentelyn muodolliset roolit (Juuti & Luoma 2009, 31).....	17
Kuva 2. SECI-malli (Frost 2010). .....	24
Kuva 3. Arvoavaruus ja arvojen kriittinen jännite mukaillen (Aaltonen & Junkkari 2003, 96, 98.) .....	41
Kuva 4. GE:n strategisen tahdon liittyminen arvoihin. (Kauppinen 2002, 100). .....	43
Kuva 5. Opinnäytetyön painopistealue.....	56
Kuva 6. Työprosessin kuvaus. ....	57
Kuva 7. Vastausten prosenttijakauma tehtävittäin.....	61
Kuva 8. Vastausten prosenttijakauma tulosalueittain. ....	61

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimusongelmat ja kysymysten numeroiden vastaavuus.....	59
---	----

# 1 JOHDANTO

Verkosto- ja digitaalitalouteen siirtyminen on tuonut tullessaan avoimuuden, tiedon jakamisen, vertaisohjauksen ja globaalit markkinat. Uusi talous vaikuttaa siihen miten tulevaisuudessa toimintaa organisoidaan ja johdetaan. Organisaatiota johdetaan modernissa, kilpailukykyisessä tulevaisuuden oppilaitoksessa 24/7/365 toimintajatkajalla. Perinteisestä tiukasta suunnittelusta ja kontrolloinnista siirrytään kohti itsestään organisoitumista. Tällöin pystytään paremmin tunnistamaan etukäteen heikot muutoksen signaalit organisaation toimintaympäristössä ja varautumaan ennalta joustavammin tuleviin toiminallisiin muutoksiin.

Julkisen rahoituksen vuodesta toiseen jatkuva supistuminen on aiheuttanut muutospainetta myös ammattikorkeakoulujen nykyisten toimintamenetelmien ja tapojen uudelleen arvioimiselle. Perinteisestä julkishallinnollisesta toiminnasta ja omistuspohjasta ollaan siirtymässä yritysmäiseen liiketoimintamalliin sekä laajempaan omistuspohjaan. Onnistuneen transformaation keskeisiä edellytyksiä ovat innovatiivinen johtaminen, henkilöstön osallistaminen strategian suunnitteluun, tehokas viestintä ja strategian onnistunut käytännön toteutus.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, mikä on Turun AMK:n henkilöstön käsitys uudesta strategiasta. Tutkimuksen näkökanta lähti liikkeelle ajatuksesta avata Turun AMK:n ylimmälle johdolle henkilöstön käsityksiä toiminnan nykytilasta, tavoitetilasta, sekä henkilöstön asenteista ja odotuksista tulevan strategisen tavoitetilan toteutumiselle. Opinnäytetyössä strategiaa ja arvoja käsitellään laajassa viitekehyksessä, jotta johtamisen näkökulmaan vähemmin perehtyneet henkilöstön tai sidosryhmien edustajat saisivat kokonaiskuvan organisaation uudistumisesta osana strategiaa ja arvomaailman johtamista.

Tutkimus suoritettiin AMK:n johdon toimeksiantona kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimus toteutettiin 1.4.2015–23.4.2015 välisellä ajanjaksolla Webropol sovellusohjelmiston versiolla 2.0. Teoreettinen viitekehys perustui asiantuntijaorganisaation johtamiseen, strategian ja arvojen keskeisiin piirteisiin sekä tutkimuksen suorittamiseen perustuvaan kirjallisuuteen. Lopuksi esitetään tutkimuksen tulokset, synteetit ja johtopäätökset.

## 1.1 Toimeksiantajan kuvaus

Tämä osio muodostuu kokonaisuudessaan Turun ammattikorkeakoulun nettisivuilla julkaistuun kirjoitukseen, koskien Turun ammattikorkeakoulun esittelyä.

”Turun ammattikorkeakoulu tarjoaa työelämää palvelevaa koulutusta, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa sekä organisaatioiden kokonaisvaltaista kehittämistä Varsinais-Suomessa.

### Avainluvut 2014

- Opiskelijamäärä 9300
- Henkilökunnan määrä 700
- AMK-tutkintoon valmistuneet 1100
- Ylempään AMK-tutkintoon valmistuneet 115
- Julkaisuja 400 henkilöstöltä ja sarjajulkaisuja 60 (vuonna 2013)
- Käynnissä olevia projekteja noin 340
- Ulkoista rahoitusta (hankkeet ja palvelut yhteensä) 13,4 milj. € (vuonna 2013)
- Vaihto-opiskelijoita: lähteneitä 250 opiskelijaa, 120 harjoittelijaa
- Vaihto-opiskelijoita: saapuneita 300 opiskelijaa, 5 harjoittelijaa
- Ulkomaalaisia tutkinto-opiskelijoita 330

Vaikutamme Varsinais-Suomessa: Vaikutusalueemme on Varsinais-Suomi. Pääosa opiskelijoistamme tulee Varsinais-Suomesta, ja myös suurin osa valmistuneista työllistyy maakuntaan. Kehitämme maakuntaa tukevaa monialaista innovaatiopedagogiikkaa, jossa korostuvat tutkimus- ja kehitystoiminta, joustavat opetussuunnitelmat, yrittäjyys- ja palvelutoiminta sekä kansainvälisyys. Näin tarjoamme opiskelijoille entistä paremmat valmiudet menestyä työmarkkinoilla.” (Turun ammattikorkeakoulu 2015).



## 1.2 Turun AMK:n strategia ja arvot 2015-2025

Seuraava osio muodostuu kokonaisuudessaan Turun ammattikorkeakoulun nettisivuilla julkaistuun kirjoitukseen: ”Turun ammattikorkeakoulun strategia; Strategia 2015-2025.”

”Turun ammattikorkeakoulu on olemassa Varsinais-Suomen työelämän, hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Ensisijaisena tehtävänä on tuottaa osaavia ammattilaisia Varsinais-Suomen työelämän kehittämiseen. Meillä on myös tärkeä rooli alueemme kilpailukyvyn ja elinvoiman rakentamisessa - olemme osaltamme kehittämässä Turku pohjoisen Itämeren kiinnostavammaksi ja rohkeasti uudistuvaksi korkeakoulu- ja kulttuurikaupungiksi, jossa on hyvä elää ja onnistua yhdessä. Olemme aktiivisesti luomassa Varsinais-Suomesta yhteistyön ja kumppanuuden maakuntaa, jossa elämisen laatu on parasta. Onnistumisemme mitataan Turun ja koko Varsinais-Suomen hyvinvoinnilla, elämisen laadulla ja menestyksellä kansainvälisessä kilpailussa.

Me luomme alueellemme osaamista ja menestystä tuottamalla Excellence in Action. Tavoitetilamme korostaa kansainvälisen tason ammattimaisen tekemisen huippuosaamisen tuottamista ja käyttämistä yhteisömme hyväksi. Meidän toimintamme tulee mahdollistaa jokaisen opiskelijamme, kumppanimme ja henkilökuntamme jäsenen kehittyminen oman alansa mestariksi tulevaisuuden globaalissa toimintaympäristössä ja onnistumisemme mitataan heidän menestyksensä kautta. Erinomaisuus näkyy myös alueellemme tuottamillamme innovaatioilla ja niitä kehittävällä yrittäjyydellä.

Etenemme tavoitetilaamme neljän limittäisen strategisen ohjelman kautta. Niistä kaksi ensimmäistä määrittelee sen, mihin sisältöalueisiin keskitymme ja kaksi jälkimmäistä sen, miten toimimme.

Sisältöalueet:

1. Rakennamme yhteistyössä kumppaneidemme kanssa Varsinais-Suomeen kansainvälistä kilpailukykyä luovan ja voimakkaasti käytäntölähtöisen tulevaisuuden teknillisen innovaatiokorkeakoulun, jonka osaamiskärkinä ovat:

- Moniteknologinen meriklusteri
- Kiertotalous

- Myynti
- Digitalisaatio

2. Paras elämisen laatu perustuu jokaisen alueen asukkaan mahdollisuuteen hyvään ja terveeseen elämään. Sitä tukeaksemme toimintamme keskiössä on hyvinvoinnin kehittäminen. Tuotamme tieteellisellä ja taiteellisella asiantuntijuudellamme yhteistyössä kumppaneidemme kanssa jatkuvasti uusia käyttäjälähtöisiä tuotteistettuja hyvinvointiratkaisuja, joiden osaamiskärkinä ovat:

- Terveyden edistäminen
- Taide osana hyvää elämää
- Osallisuuden lisääminen
- Uudistuvat sosiaali- ja terveystalvet
- Hyvinvointimatkailu

Miten toimimme:

3. Toimintatapamme on muodostaa innopeda®-pohjainen oppimisjatkumo, missä yhdistämme oppimisen ja soveltavan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan alueemme työelämän kehittämistarpeisiin.

- Oppimisjatkumomme sisältää osaamispohjaisten tutkintokoulutusten lisäksi myös työelämälle suunnatun kehittämisen sekä elinikäisen oppimisen palvelut.
- Oppimisympäristöinä toimivat työelämäkumppanimme, opiskelijoiden työpaikkoina olevat ajanmukaisesti varustetut laboratorio- ja harjoitustilat, joita käytetään ja kehitetään yhdessä työelämän kanssa sekä virtuaaliympäristöt. Perinteisestä luentopohjaisesta luokkaopetuksesta luovutaan.
- Salon kampuksen erikoisroolina on toimia omien oppimismenetelmien kokeilualustana.

4. Tuloksellisuutemme perustuu innostavana yhteisönä toimimiseen.

- Yhteisömme tiiviin ytimen muodostavat yhteisen arvoperustan jakavat ja kollegiaalisessa suhteessa toisiinsa olevat henkilökunta ja opiskelijat, jotka toimivat monialaisesti alueellisessa, kansallisessa ja kansainvälisessä verkostoympäristössämme.
- Keskeisiä verkostokumppaneitamme ovat omistajiemme lisäksi Coastal- ja CARPE-liittoumat, teknilliset yliopistot sekä alueemme muut korkeakoulut.
- Excellence in Action -periaate syntyy mahdollistavasta johtamisesta, innostavasta ja luovuutta tukevasta toimintaympäristöstä ja yhdessä osaamisesta.” (Turun ammattikorkeakoulu 2015).

## 2 STRATEGIA MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

### 2.1 Strategia ja sen määrittely

Strategia sanalla on monta merkitystä riippuen milloin ja mistä näkökulmasta asioita on tarkasteltu tai tarkastellaan. Alkujaan strategia sana tulee kreikasta, jossa stratos merkitsi armeijaa ja –ag johtamista. Vastaavasti ilmaisu voidaan ymmärtää myös ns. yleisen taitamiseksi tai jopa taiteeksi, joka viittaa siihen, että strategia on enemmän kokonaisuuden hallintaa kuin yksityiskohtien osaamista. Liikkeenjohdollisena vakiintuneena terminä strategia ei juuri esiintynyt ennen toista maailmansotaa, vaikka strategisen johtamisen tarve ja varhaiset ilmenemismuodot syntyivät jo teollisen vallankumouksen aikana 1700 luvun puolivälistä alkaen. (Juuti & Luoma 2009, 15.)

Liike-elämässä strategiasta on tullut eräänlainen ideologia, arvomaailma ja maailmankuva, itsestään selvyys ettei sen olemassaoloa edes muisteta. Strategia on tällöin tietynlainen johdon ”lingua franca”, yleiskieli, salatiede, jonka vihkiytymisen välineinä toimivat konsultit ja MBA-koulut. Strategia puhetta opeteltaessa aletaan hallita ”transaktiokustannusten”, ”arvoketjujen yhdistäminen”, ”pääoman tuottoasteen” ja ”ydinkompetenssien” tyyppisten taikasanojen käyttö luontevasti eri tilanteissa, jolloin strategian varsinainen ydin asia jää toisarvoiseen asemaan. Tällöin unohdetaan, että strategia on maailmankuva, joka kuvaa maailmaa taistelutantereena tai pelikenttänä. Yrityksen strateginen johtaminen pitää sisällään keskeisimmät valinnat, joiden pohjalta organisaatio menestyy muuttuvassa ympäristössä, ja jonka avulla peli voitetaan. (Aula & Mantere 2005, 100-102.)

Strategiassa keskeisessä merkityksessä on toiminta, ei se mitä toivotaan vaan se mitä suunnitelmallisesti tehdään halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Strategian tehtävänä on muuttaa aikeet toiminnaksi, kiire työksi ja kertoa millaisia ihmisiä ja resursseja tarvitaan, jotta tuloksia saavutetaan. Strategian ydin on aloittaa asioiden tarkastelu aina asiakkaan näkökulmasta katsottuna tutkimalla ja etsimällä vastausta kysymykseen: ”Tätä sinä tarvitset”. Tällöin selkeä päämäärä tulee määriteltyä, joka johtaa toimintasuunnitelman tekemiseen siitä miten päämäärä saadaan saavutettua. Organisaatiossa järjestäytyminen vaatii pohdintaa siitä mitä henkilöstöä, osaamista, välineitä on, mitä tullaan tarvitsemaan, mitä tulee hankkia, ja mistä tulee luopua.

Seuraavassa vaiheessa seuraa organisaation henkilöstön koulutus ja valmennus tilanteeseen: ”Näin toimimme”. Strategian julkaisu vaatii onnistuakseen sopivien henkilöiden, jotka haluat uuden asian menestyvän löytämisen viemään uutta asiaa eteenpäin ja käytäntöön. Kaikkien organisaation henkilöiden mukaan ottaminen heti alussa mukaan johtaa lähes aina poikkeuksetta vaikeuksiin. Onnistunut strategian julkaisu vaatii myös tarkkaa analysointia, harkintaa ja pohdintaa siitä mistä aloitetaan, keiden kanssa sekä oikean tilaisuuden ja hetken hyväksikäyttämistä. (Drucker 2008, 69-70, 103-105; Sydänmaanlakka 2004, 134-135.)

Strategiassa tekemisen merkitystä korostaa myös Welch ”Strategiaan tultaessa, pohdi vähemmän, tee enemmän” (Welch 2005, 166.) Strategian määrittelyssä liiketoiminnasta riippumatta Welch korostaa tekemisen lisäksi peräkkäisten valintojen tekemistä siitä kuinka, miten ja missä kilpaillaan ja kuinka voitetaan. Kaikille ei voi tarjota kaikkea huolimatta siitä kuinka laajaa liiketoiminta on tai vastaavasti kuinka hyvä rahoitusasema organisaatiolla on. Menestys muodostuu johtamista oikeaan suuntaan tarpeeksi laveasti, jolloin strategiaa ei tarvitse myöskään muuttaa usein. (Welch, 2005, 168-172.)

Strategia voidaan määritellä myös tiettyyn tavoitteeseen tähtääväksi prosessin omaiseksi toiminnaksi, joka alkaa ulkoisten ympäristötekijöiden objektiivisella analysoinnilla, jonka kohteina ovat mm. asiakkaat, kilpailijat, teknologiat, mahdollisuudet, uhat, hinnoittelun rajoitukset ja muut tekijät. Tämän jälkeen analysointi jatkuu sisäisiin vahvuuksiin, heikkouksiin ja mahdollisuuksiin. Toisena keskeisenä tekijänä strategiassa ovat Trumpin mukaan tuotteet ja palvelut, joiden täytyy täyttää todelliset, kiireelliset asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Kolmantena tekijänä tuotteiden ja palveluiden pitää toimia yksiselitteisesti ylittäen asiakkaiden odotukset. (Trump 2007, 111-114.)

Strategia ja strateginen johtaminen voidaan tiivistetysti määritellä myös seuraavasti: ”Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strateginen johtaminen on tuon tahtomisen, tekemisen, puhumisen ja puheen aikaansaamista” (Juuti & Luoma 2009, 279).

Strategia voidaan määritellä myös pitkän ajanjakson suunnitteluna, tavoitteiden asetantana ja kokonaisvaltaisena toiminnallisuutena tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategialla tarkoitetaan pitkän ajanjakson suunnittelua, jossa yhdistetään organisaation päämäärät ja toimintaperusteet kokonaisuudeksi. Strategia nähdään

tällöin keinovalikoimana ja johdonmukaisena toimintamallina, jolla tavoitteisiin ja päämääriin pyritään. (Virtainlahti 2009, 62.)

Strategia on valintoja asiakkaista, tuotteista ja tuotantotavoista. Strateginen toimeenpano on resurssien suuntaamista valittuun kohteeseen. Strategian onnistumisen mittarina on säännöllinen arviointi, siitä kuinka paljon resursseja on siirretty tai siirtynyt. Mikäli resurssien uudelleensuuntaaminen ei jostakin syystä ole onnistunut, tällöin strategian tavoite voi olla oikea, mutta toimeenpano väärä. (Viljakainen & Mueller-Eberstein 2011, 153.)

Yhteisinä tekijöinä strategian eri määrittelyissä on systemaattinen, suunnitelmallinen ja kohdennettu tekeminen määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi.

## 2.2 Mihin strategiaa tarvitaan

Ympäröivä maailmamme on muuttunut melkoisella vauhdilla viimeisten vuosikymmenien aikana. Muutokset ovat kohdistuneet teknologioihin, taloudellisiin, poliittisiin, sosiaalisiin ja kulttuurillisiin asioihin. Monet muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että ympäristöllistä kokonaisuutta on monasti melko vaikea hahmottaa. Viime vuosisadan lopun tietoyhteiskunta perustui uudelleen teknologian hyväksikäyttöön, uudentyypiseen osaamiseen, ja uusiin jatkuvasti uudistuviin toimintatapoihin. Tietoyhteiskunnasta ollaan siirtymässä verkostoyhteiskuntaan, jossa tieto ei yksistään enää ole tärkein pääoma vaan sen rinnalle ovat nousseet eri verkostot, joissa tieto sijaitsee. Avainosaaminen muodostuu tällöin teknologisten ja sosiaalisten verkostojen hyödyntämisessä. Menestyäkseen, tunnistaakseen toimintaympäristössä tapahtuvat heikot muutosten ensi signaalit, organisaatiot tarvitsevat joustavan strategian pystyäkseen jatkuvaan nopeampaan uudistumiseen, joka edellyttää organisaatiolta joustavuutta sekä kykyä ennakoida ja johtaa muutoksia. Nykyään yrityksillä ei ole aikaa eikä varaa käydä uudistumisestaan lävitse kriisien kautta vaan menestyksen aallonharjalta on hypättävä suoraan seuraavaan uusiutumisaaltoon. (Sydänmaanlakka 2009, 26-27, 58-59.)

Laissa ei ole määrätty tai asetettu pakottavuutta strategian tekemiselle. Organisaatiot pitävät strategiaa niin tärkeänä lisäarvon ja hyödyn tuottajana ja tärkeänä asiana, että katsovat toiminnan mahdottomaksi ilman sitä. Tällöin organisaatiot ovat valmiita käyttämään aikaa, energiaa ja rahaa niiden parissa työskentelemiseen. Strategian

olemassaololle nähdään useita eri syitä, joita ovat: Strategia antaa organisaation toiminnalle suunnan, joka kuljettaa organisaatiota eteenpäin kohti määriteltyä tavoitettaan. Strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä sekä luomaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ylimmän johdon ja muun organisaation välillä. Strategiaa tarvitaan määrittelemään organisaatioita, rakentamaan sille oma identiteettinsä sekä tuomaan johdonmukaisuutta toimintaan. (Juuti & Luoma 2009, 26-28.)

Strategiaa voidaan pitää myös tietynlaisena vastauksena ihmisten haluun tulla johdetuiksi. Strategia on tällöin ylempi voima, jonka merkitys korostuu erityisesti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia vapauttaa organisaation henkilöstön miettimästä jatkuvasti kaikkia mahdollisia toimintaan liittyviä muuttujia, jolloin vältetään kyseenalaistamasta jatkuvasti kaikkea organisaation toimintaa. Strategian keskeisenä tehtävänä on tällöin muuntaa liiketoiminnallinen teoria organisaation käytännön suorituksiksi ja mahdollistaa organisaation toiminta menestyksellisen toiminnan mahdollistamiseksi. (Juuti & Luoma 2009, 26-28.)

Yhteenvetona edellisistä näkökannoista voidaan todeta, että jokainen menestystä haluava organisaatio tarvitsee strategiaa toimintansa ohjaamiseen, jatkuvuutensa ja olemassaolonsa turvaamiseen.

### 2.3 Strateginen maailmankuva

Maailmankuva vaikuttaa siihen, miten ilmiöihin suhtaudutaan, miten ilmiöitä tarkastellaan, miten ne nähdään, mitä havaitaan, millaisia oletuksia asioiden ja tapahtumien välisistä suhteista omaksutaan, ja miten niissä tapahtuvat muutokset tulkitaan. Strategiaan maailmankuva vaikuttaa siten, kuinka strategia ja siihen liittyvät ilmiöt käsitetään. Strategisesta johtamisesta voidaan erottaa kolme erilaista maailmankuvaa, jotka ovat: rationaalinen strategiamaailmankuva, kompleksisuusajattelun mukaiseksi strategiseksi johtamiseksi ja postmoderniksi strategisen johtamisen näkökulmaksi. (Juuti & Luoma 2009, 35-36, 256-278.)

Rationaaliseen maailmankuvaan perustuvassa käsityksessä organisaation johdon rooli korostuu strategian tekemisessä. Henkilöstö osallistuu strategian tekemiseen prosessin ehdoilla silloin, kun johto näkee sen tarpeelliseksi. Strategiaprosessi on enemmän tai vähemmän muodollinen. Tyypillisenä piirteinä on, että suunnittelu ja toimeenpano

pyrkivät selkeästi erottumaan toisistaan. Strategian päämääränä on löytää loogisesti paras toimintatapa. Strategiatyöskentelylle tyypillisinä piirteinä ovat tietoon perustuvien mallien ja toimintatapojen luominen, jotka ovat loogisesti ja analyttisesti perusteltavissa. Rationaalinen toimintatapa saadaan aikaan tällöin säännöllisyydellä, toistettavuudella ja ennustettavuudella. Rationaalisessa maailmankuvassa strategia nähdään tällöin organisaation tietoisena tulevaisuuteen liittyvänä suunnanmäärityksenä. (Juuti & Luoma 2009, 35-36, 256-278.)

Kompleksiseen maailmankuvaan perustuvassa strategiassa pyritään löytämään ilmiöille ja tapahtumille syy- ja seuraussuhteet. Strategian luomiseen osallistuu jokainen yrityksessä oleva henkilö. Suunnitteluprosessi ei noudata mitään erityistä prosessinomaista kaavaa. Strategian suunnittelu ja toimeenpano kulkevat yhdessä. Strategian päämääränä on hyödyntää organisaatiossa olevaa luovuutta ja inspiraatiota mahdollisuuksien ja uusien ratkaisujen etsimisessä. Keskeisintä strategiatyöskentelyssä on eri toimijoiden systeemisten suhteiden tarkastelu, tunnetilojen tunnistaminen ja muuttaminen. Asiakkaat haluavat tuolloin jotakin ja tulla haluamansa mielikuvan mukaisiksi. (Juuti & Luoma 2009, 35-36, 256-278.)

Organisaatiot, jotka pystyvät tuottamaan asiakkaiden haluamia tuotteita, palveluita ja mielikuvia menestyvät. Kompleksisessa maailmankuvassa strategia nähdään toistettavana, vahvistavana tekijänä myönteisiin tapahtumiin ja kehityksiin kytköksinä olevana vuorovaikutuksena. Strateginen johtaminen lähtee organisaation nykytilasta, vuorovaikutukseen perustuvasta myönteisen kehityksen luonnista, ylläpidosta ja vahvistamisesta. (Juuti & Luoma 2009, 35-36, 256-278.)

Postmodernissa maailmankuvaan perustuvassa strategiassa strategia tehdään asiakkaan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Keskeisinä kysymyksinä, joihin etsitään vastauksia, ovat miten asiakas kokee elämyksiä ja miten asiakas tulee organisaation avulla siksi miksi hän haluaa tulla. Strategia ilmentyy ja on kaikessa organisaation ja asiakkaan välisessä toiminnassa mukana. Strategian päämääränä on tuottaa asiakkaille elämyksiä ja identiteettiä. Strategiatyöskentelylle keskeisintä on jatkuvien mielikuvien ja tarinoiden luominen asiakkaiden, johdon ja henkilöstön vuoropuheluissa. Tämä tapahtuu huolellisen analysoinnin ja yksityiskohtaisesti hiotun suunnittelun avulla, jolloin tuote ja palvelukonseptit ovat selkeän yksiviivaisia ja loppuun saakka hiottuja esim. McDonald'sissa asiakkaat hoitavat suuren osan palvelutapahtumasta. Asiakkaat noutavat itse tilaamansa annoksensa ja lopuksi vievät roskansa roskakoriin. Postmoderniin maailmankuvaan perustuva strategia nähdään

organisaation ja asiakkaan välisenä diskurssina, joka auttaa asiakkaita rakentamaan oman identiteettinsä. Strategisessa johtamisessa korostuu tällöin impulssien antaminen asiakkaiden identiteettiä rakentavalle diskurssille. (Juuti & Luoma 2009, 35-36, 256-278.)

Nykyiselle organisaation toimintaympäristölle tyypillisiä piirteitä ovat jatkuvat, ennalta arvaamattomat ja odottamattomat muutokset, joiden sykli ja nopeus tuntuvat kiihtyvän kaiken aikaa. Tämä luo omalta osaltaan paineita organisaatiolla luoda tarpeeksi joustava, ketterä ja muutoksiin mukautuva strategia, jolla tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata sekä turvata organisaation toiminnan jatkuvuus. Optimaalinen strategisen johtamisen kehittämisen polku etenee rationaalisen strategisen johtamisen menetelmien hallinnasta kohti kompleksisuusajattelun mukaista strategista johtamista, ja sitä kautta kohti postmodernin strategisen johtamisen näkökulman soveltamiseen. (Juuti & Luoma 2009, 35-36, 256-278.)

#### 2.4 Strateginen toiminta ja yksilön suhde strategiaan

Strateginen toiminta lähtee liikkeelle tavoitetilan asetannasta, joka on johdon tehtävä. Johto luo vision siitä mihin organisaatio on tulevaisuudessa menossa. Vision on oltava tarpeeksi selkeä ja ymmärrettävä, jotta organisaation jäsenet voivat toiminnassaan toteuttaa vision toteutumisen kannalta tärkeät asiat. Vision on oltava yhteisesti hyväksytty ja jaettu jokaisen organisaation jäsenen osalta, koska visio ohjaa heidän toimintansa suuntaa ja motivaatiota. Tavoitteiden määrittelyssä on erittäin tärkeää, että jokainen organisaation jäsen tunnistaa organisaation perustehtävän ja toiminta-ajatuksen eli mission. (Virtainlahti 2009, 61.)

Mission sisäistäminen auttaa organisaation jäsentä tuntemaan yhteenkuuluvaisuutta, lisää ymmärrystä oman tehtävän merkityksestä osana toimivaa kokonaisuutta sekä lisää luottamusta organisaatioon, koska missio pysyy monasti muuttumattomana vaikka organisaatio muuttuu. Organisaation eri tasoilla olevien jäsenten ottaminen mukaan strategiatyöskentelyyn saadaan hyödynnettyä laajaa asiantuntemusta sekä parempaa sitoutumista strategian toteuttamiseen, koska sitoutuminen strategiaan tapahtuu jo prosessin alussa. (Virtainlahti 2009, 62.)

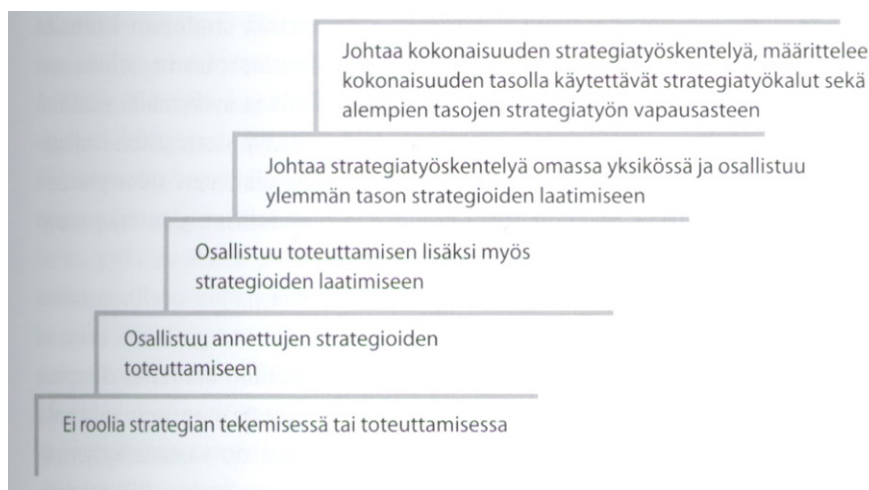
Päivittäisessä toiminnassa strategia näkyy henkilöstöpolitiikassa käytännön toimintamalleina ja menettelytapoina kuten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja



palkkauksessa. Yksilötasolla strategia konkretisoituu henkilökohtaisissa kehitysuunnitelmissa, jotka tehdään kullekin organisaation jäsenelle henkilökohtaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteet lähtevät liikkeelle organisaation tavoitteista ja strategiasta. (Virtainlahti 2009, 63.)

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä koko henkilöstön osallistuminen strategia työskentelyyn sekä tunteiden ja merkitysten huomioon ottaminen on erityisen tärkeää, koska inspiroiva strategia syntyy elämysten ja merkitysten tuottamisen prosessissa yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Tärkeätä on, että suuri osa henkilöstöstä ajattelee strategisesti ja se, että johto ja henkilöstö käyvät keskenään avointa vuoropuhelua jolloin strategiat kehittyvät toiminnassa. Organisaatioiden tulee olla tällöin matalia ja joustavia. (Sydänmaanlakka 2014, 35.)

Huomattava osa organisaation avainhenkilöistä joutuu määrittelemään henkilökohtaisen suhteensa strategiaan. Yksittäisen päällikön suhdetta strategiaan voidaan tarkastella kahden eri ulottuvuudella kautta: muodollisen roolin ja sitoutumisen asteen. Muodollinen rooli on vain osittain henkilön omasta valinnasta riippuvainen, koska se on sidoksissa hänen osallistumiseensa strategia työskentelyyn, joka tulee usein annettuna tekijänä organisaation johdolta. Muodollisessa roolissa voidaan tunnistaa viisi erilaista kanssakäymistä yksilön ja strategian välillä, joita havainnollistaa kuva 1. (Juuti & Luoma 2009, 31-32.)



Kuva 1. Strategia työskentelyn muodolliset roolit (Juuti & Luoma 2009, 31).

Sitoutuneisuus on kokonaan riippuvainen henkilön omasta valinnasta ja siitä vakavuudesta miten hän suhtautuu strategiatyöhön. Sitoutuneisuuden asteita on kolme, jotka ovat mahdollisia kaikissa tehtävissä ja kaikilla organisaatiotasolla.

Kieltäytyjät ovat henkilöitä, jotka eivät koe strategialla olevan mitään annettava heille, eikä myöskään heiltä strategialle. Tavallisesti kieltäjät ovat kiireisiinsä uppoutuneita asiantuntijoita, mekaanisia suorittajia tai kynnistyneitä esimiehiä, joita organisaatiota laajemmat ympyrät eivät kiinnosta tai vastaavasti muiden pyrkimykset organisaation paremman menestyksen aikaansaamiseksi. Toisen ryhmän muodostavat mukana kulkijat. Mukana kulkijat osallistuvat strategiatyöskentelyyn, koska he pitävät sitä parempana vaihtoehtona kuin pois jättäytymistä. Mukana kulkijat voivat olla eri mieltä strategian taustalla olevista uskomuksista ja linjavedoista, mutta eivät tuo aktiivisesti esille omia mielipiteitään tai muita vaihtoehtoja. Mukana kulkijat toimivat ainoastaan velvollisuudestaan organisaation johtamisjärjestelmää kohtaan. Kolmas ryhmä on tulisielut, jotka näkevät strategian välttämättömänä organisaation menestyksen mahdollistajana. Organisaation menestymisen myötä he kokevat myös itse voivansa menestyä. Strategiatyön avulla tulisielut pystyvät toteuttamaan itseään sekä tuomaan omaa osaamistaan ja näkemyksiään organisaatiossa laajempaan käyttöön. Tulisielut sijoittuvat organisaatiossa ylimpään johtoon tai tulosityksikön johtoon, mistä heidän innokkuutensa kanavoituu koko organisaation strategiatyöhön. (Juuti & Luoma 2009, 33-34.)

Organisaatiossa tapahtuvia muutoksia koetaan eri tavalla. Jollekin organisaation jäsenelle pieni toimintatavan muutos voi olla huomattavasti isompi asia kuin organisaation rakenteisiin kohdistuva muutos, joka voi puolestaan olla huomattavasti suurempi asia johdolle. Ihmiset kokevat muutokset eri tavalla. Joidenkin ihmisten on helppo sisäistää ja saada kiinni uuden tai uudistetun organisaation asioista ja toimintatavoista. Toiset voivat kyseenalaistaa uusia asioita, mutta näkevät ne silti parannuksina. Jotkut puolestaan eivät selviydy ilman tukea pienistäkin muutoksista. Toisaalta on myös niitä, joita muutokset eivät kiinnosta, he tekevät ainoastaan työnsä. (Ponteva 2012, 15.)

Tietoisuuden sanotaan syntyvän tiedottamisella. Ymmärryksen synnyttämiseen tarvitaan kaksisuuntaista läpinäkyvää viestintää johdon ja organisaation jäsenten välille, jotta tulevaisuuden menestymiselle olisi edellytykset olemassa. Ihmisiä on mahdotonta saada sitoutumaan sellaiseen mitä he eivät tiedä tai eivät ymmärrä. Avoimen vuoropuhelun tehtävänä on muuttaa ajatukset läpinäkyviksi. Vuoropuhelu tekee yksilöiden, tiimien, yksiköiden rajapinnoista vuorovaikutteisia, jolloin ihmiset myös muuttuvat ja kehittyvät ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Kauppinen 2002, 23.)

Kaikista pahin este vision ja strategian toteutumiselle on pelko, joka tappaa vuoropuhelun. Pelätessään ihminen ei toimi vision tai strategian mukaisesti vaan hänen ensisijaiseksi motiivikseen tulee pelättyjen seurausten välttäminen. Tällöin hän ei antaudu avoimeen keskustellun vaan puolustautuu ja saattaa käyttäytyä jopa oman todellisen etunsa vastaisesti. Pelon vallatessa organisaatiossa alkaa valtapelit. Henkilöt, tiimit, yksiköt liittoutuvat taistellakseen pelon aiheuttajaa vastaan. Tällöin organisaatiossa valtamotivaatio nostaa päätään ja organisaatiosta katoaa saavuttamismotivaatio. (Kauppinen 2002, 24.)

Edellä mainitut näkökulmat tuovat esille strategisen toiminnan keskeiset tehtävät, organisaation ihmisten erilaiset roolit ja suhtautumistavat strategiaan.

## 2.5 Strategisen johtamisen tasot ja menetelmät

Strategista johtamista Juutin ja Luoman mukaan tapahtuu viidellä tasolla, ottaen huomioon ettei strategista johtamista voida kategorisoida. (Juuti & Luoma 2009, 274.) Strategisen johtamisen tasot eivät ole toisiaan poissulkevia. Tasojen välillä voi olla organisaatiossa suuriakin päällekkäisyyksiä. Organisaatiossa voidaan olla tällöin jonkin asian suhteen samanaikaisesti jokaisella tasolla. Organisaatio sijoittuu tietylle strategisen johtamisen tasolle sen perusteella missä organisaatio pääosin on strategisen johtamisen ja toiminnan tasolla. (Juuti & Luoma 2009, 275.)

Tasolla nolla: Organisaatiolla ei ole kirjalliseen muotoon laadittua strategiaa. Johto ei myöskään tee toiminnan suunnittelua strategisen johtamisen nimikkeen alla. Strategia syntyy toimivan johdon mielessä. Strategiaa ei kutsuta strategiaksi, jos sellainen on eikä sitä myöskään viestitä tai keskustella. (Juuti & Luoma 2009, 274.)

Tasolla yksi: Organisaatiossa laaditaan strategia. Strategian suunnittelu ja toteutus on eriytetty toisistaan. Strategian suunnittelussa ja toteutuksessa edetään jokseenkin systemaattisesti. Strategian suunnittelussa hyödynnetään joitakin tunnettuja työkaluja. (Juuti & Luoma 2009, 274.)

Tasolla kaksi: Organisaation johto käy lähes jatkuvasti keskenään lävitse strategisia keskusteluja. Strategian käyttöönotto perustuu laaditun strategian viestimiseen henkilöstölle. Strategian laadinnassa on käytetty hyväksi useita strategiatyökaluja. (Juuti & Luoma 2009, 274.)

Tasolla kolme: Johto ajattelee strategisesti. Johto valitsee tilanteeseen sopivat strategiatyökalut ja käyttää niitä oikein. Henkilöstö on otettu mukaan strategioiden työstämiseen ja toimeenpanoon käyttämällä tilanteeseen sopivia viestintätapoja ja työryhmyöskentelyä. (Juuti & Luoma 2009, 274.)

Tasolla neljä: Organisaatiossa on tunnistettu, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Johto tarkastelee strategista johtamista kompleksisuusajatteluun pohjautuen ja pyrkii siirtämään organisaation jatkuvaan luovan toiminnan tilaan. Organisaation henkilöstöstä suurin osa ajattelee strategisesti. Johdon ja henkilöstön välillä toimii avoin vuoropuhelu, jolloin arjen työtapahumien ja johdon näkemysten eri tasot sekoittuvat toisiinsa, ja vaikuttavat sekä toimintaan että strategiaan. (Juuti & Luoma 2009, 274.)

Tasolla viisi: Organisaatio keskittyy merkittävien elämysten tuottamiseen asiakkaille hyödyntäen virtuaalisuutta, draamallisia keinoja, jutusteluja yms. Toimintaprosesseja ohjaavat asiakkaiden yksilölliset kokemukset. Ajattelu, tunteet ja toiminta yhdistyvät luovalla tavalla eri tilanteissa toimintaa inspiroivaksi strategiaksi. (Juuti & Luoma 2009, 274.)

Keskeinen kysymys on miten organisaatio voi kehittyä strategisen johtamisen alueella tasolta toiselle. Tasolta nolla tasolle yksi siirtyminen edellyttää organisaation johdolta strategisen johtamisen merkityksen tunnistamista. Tasolta yksi tasolle kaksi siirtyminen tapahtuu opettelemalla strategisen johtamisen perinteisiä menetelmiä. Tasolta kaksi tasolle kolme siirtyminen edellyttää ihmisten johtamisen ja organisaation sekä organisaation viestinnän menetelmien samanaikaista kehittämistä. Tasolta kolme tasolle neljä siirtyminen edellyttää toimintakulttuurin radikaalia muuttamista. Siirtymässä tarvitaan organisaation henkilöstön kokemuksia ja niiden totena pitämisenä, jolloin kokemukset alkavat todella ohjata organisaation toimintaa. Tasolta neljä tasolle viisi edellyttää, että organisaatiossa on siirtynyt inspiroivaan ja innostuneeseen toimintaan. Organisaation palveluksessa olevat kykenevät tunnetilallisesti siirtymään avoimeen ja herkkään havainnointiin sekä arvostavaan vuorovaikutukseen, jolloin pystytään avaamaan eri ihmisten näkökulmia ja aitoja tunteita. Herkän tunnetilojen havainnoin avulla organisaation palveluksessa olevat henkilöt voivat alkaa ohjaamaan omaa toimintaansa asiakkaiden tunnetilojen ja kokemusten mukaisesti. (Juuti & Luoma 2009, 275-276.)

Strategista johtamista voidaan tarkistella myös siten keskitytäänkö johtamisessa suoritusten johtamiseen, osaamisen johtamiseen, tiedon johtamiseen vai luodaanko puitteet älykkäälle oppivalle organisaatiolle ja onnistumisen johtamiselle.

### 2.5.1 Suoritusten johtaminen

Suorituksen johtamisen keskeisenä tavoitteena on jatkuva suoritusten parantaminen. Prosessissa yhdistetään organisaation ja yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Suoritusten johtamisessa keskeisinä asioina ovat, että yksilö, tiimi ja organisaatio tietävät: mikä on organisaation toiminnan tarkoitus, mitkä ovat organisaation avaintavoitteet, mitä osaamista tarvitaan ja miten palautejärjestelmät toimivat. Tärkeitä vaikuttavia tekijöitä suoritusten johtamisessa ovat toimintaympäristö, organisaatorakenne ja organisaation arvot. Suoritusten parantamista tarkastellaan tällöin organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulmasta katsottuna. Suoritusten johtamisprosessi koostuu tavoitteiden asetannasta, seurannasta ja valmennuksesta, palautteesta ja kehittämisestä. Suoritusten johtamisessa keskitytään seurantaan, valvontaan ja kehittämiseen. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suoritusten parantaminen, joka voi kohdistua esim. asiakastyytyväisyyden parantamiseen, operatiivisen tehokkuuden parantamiseen, osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon. Tärkeää suoritusten johtamisessa on se, että kehittämisen näkökulma on tarpeeksi laaja ja toiminta on systemaattista, jatkuvaa ja pitkäaikaista. (Sydänmaanlakka 2004, 81-84.) Tiivistetysti suoritusten johtaminen voidaan määritellä Sydänmaanlakan mukaan: Suoritusten johtaminen yhdistää tavoitteiden sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa jatkuvaksi prosessiksi, jonka avulla pyritään parantamaan organisaation suorituksia, yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. (Sydänmaanlakka 2009, 255.)

### 2.5.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtamisen kokonaisuutta ja järjestelmää, jonka pohjalta ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtamisen tavoitteena on vahvistaa yrityksen toiminta- ja kilpailupohjaa. Tällöin yhtenä keskeisenä näkemyksenä on se, että yrityksen kilpailuetua tuova osaaminen johdetaan suoraan yrityksen strategiasta ja visioista. Osaamisen johtamisen toteuttaminen vaatii

osaamisen suuntaamista, määrittelyä, suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. Käytännössä osaamisen johtaminen kohdistuu osaamiskartoitusten tekemiseen, osaamisen arviointiin ja koulutustoimintaan. Osaamisen johtamisessa on tärkeätä kytkeä se organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Keskeisessä asemassa osaamisen johtamisessa on organisaatiossa toimivien henkilöiden osaamisen tason nostaminen ja ylläpito, sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtaminen liittyy olennaisesti myös yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen, koska organisaatiolla ei ole osaamista ilman ihmisiä. (Virtainlahti 2009, 67- 68.)

Virtainlahden kanssa samoilla linjoilla osaamisen johtamisen määrittelyssä on myös Sydänmaanlakka, jonka mukaan osaamisen johtaminen voidaan määritellä seuraavasti: Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta ja strategiasta ja tavoitteista määritellä organisaation ydinosaaminen sekä muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen suoritetaan arviointi siitä, mikä on organisaation osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön muuntamalla ne yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2009, 254.)

Osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta, jolloin etsitään vastauksia kysymyksiin: mitä on organisaation ydinosaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Tämän jälkeen organisaation eri tasoilla ydinosaaminen konkretisoidaan osaamisalueiksi ja osaamiseksi. Kehitystarpeita selvittäessä tarkastellaan nykyhetken osaamistilannetta, jota peilataan 2-3 vuoden aikajänteellä. Keskeisinä asioina osaamisen kehitystarpeiden selvityksessä on mitä osaamista organisaatiolla on, mistä pitäisi luopua ja mitä osaamista pitäisi saada. Tuloksena osaamisen selvityksestä syntyy osaamisen kehityssuunnitelma, joka kertoo mitä osaamista tullaan kehittämään seuraavien vuosien aikana. (Sydänmaanlakka 2004, 133-135.)

Osaamisen johtamisen suhteen voidaan katsoa organisaatioiden olevan kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatiot tekevät osaamiskartoitusta, joissa tehtävät ja henkilöt on listattu ja osaamiset arvioitu numeerisesti. Toisessa vaiheessa organisaatiota tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin kuin ensimmäisen vaiheen aikana. Tällöin pyritään kokonaisvaltaisempaan osaamisen hahmottamiseen ja johtamiseen. Osaamista tarkastellaan liiketoimintastrategiasta käsin ja tältä pohjalta määritellään tarvittava organisaation osaaminen. Ydintoiminnat ja niiden laatu pyritään varmistamaan tunnistamalla keskeisimmät osaamiset ja niiden tärkeys ja vastaavuus

asiakkaiden tarpeisiin nähden. Toisen vaiheen osaamisen johtaminen ei ole niin strukturoitua kuin ensimmäisessä vaiheessa, mutta sillä pyritään tarjoamaan malli joustavampaan, syvällisempään ja uudistuvampaan johtamiseen. (Virtainlahti 2009, 69.)

### 2.5.3 Tietojohdaminen ja hiljainen tieto

Tietojohdamisella tarkoitetaan tekniikoita ja menetelmiä, joilla organisaatiossa tehostetaan tiedon jakamista, rikastamista sekä hyödyntämistä. Tietojohdamisen ja tietämyksen hallinnan merkitys on kasvanut, koska tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ja kehittäminen vaatii entistä enemmän tietoa ja osaamista. Tietämyksen hallinnan ja tietojohdamisen keskeisiä lähestymistapoja ovat osaamisen johtaminen, tiedon jakaminen, vuoropuhelu, työssä oppiminen, verkostoituminen ja sitä tukevat, kehittyneet tietojärjestelmät. (Juuti & Luoma 2009, 295.)

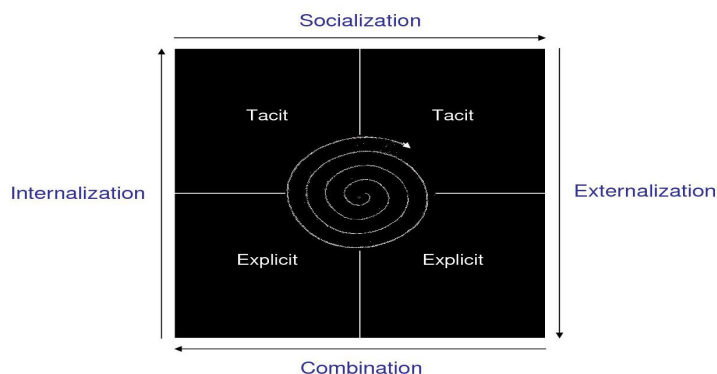
Tieto on organisaatiolle tärkeä kilpailutekijä. Tiedolla johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa luodaan, varastoidaan, ja sovelletaan uutta tietoa päätöksentekotilanteissa. Tärkeimpänä tavoitteena on jatkuva uuden tiedon soveltaminen käytäntöön. Tiedon johtaminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta ja tavoitteista, koska nämä määrittelevät, mikä tieto on organisaation kannalta katsottuna merkityksellistä. Seuraavassa vaiheessa suoritetaan organisaation nykytilanteen analyysi arvioimalla mikä on suorituksen, osaamisen ja niiden edellyttämä tiedon taso organisaatiossa. Keskeisiä kysymyksiä, joihin haetaan vastauksia, ovat: onko organisaatiossa tietoa riittävästi, pitääkö sitä hankkia ulkopuolelta, osataanko tietoa varastoida, jakaa, soveltaa ja osataanko sitä hyödyntää. Organisaation tehtävänä on luoda oppimisen tukijärjestelmät, jotka auttavat tiedon luomista, hankintaa, varastointia, jakamista ja soveltamista. Tukitoimintoina toimivat tehokkaat strategian ja tavoitteiden mukaiset tietojärjestelmät ja henkilöstöjohtaminen. Organisaation arvojen, kuten jatkuva oppiminen, avoimuus ja yksilön kunnioittaminen, tulee tukea tiedon jakamista. (Sydänmaanlakka 2004, 179-182, 203-204.)

Tietojohdamisesta on useita eri määrittelyjä olemassa. Yhteistä määritelmille on tiedon löytäminen, varastointi, jakaminen ja käyttäminen. Tietojohdaminen voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen, joista toinen keskittyy kehittyneiden ja tehokkaiden tietojärjestelmien hyödyntämiseen tietojohdamisen apuvälineenä, toisessa korostetaan prosesseja, joissa tietoa kehitetään oppimisen kautta, ja jaetaan organisaation jäsenten

kesken. Tietojohtamisen kehittyminen voidaan nähdä myös kolmivaiheisena. Ensimmäinen vaihe keskittyy eksplisiittiseen tietoon ja tietojohtamisessa informaatioteknologia on keskeisessä merkityksessä, ja sen tavoitteena on prosessoida informaatiota. Toisessa vaiheessa tietojohtamisen keskiössä on tiedon luominen. Tieto nähdään hiljaisena tietona, joka on sidoksissa ihmisen toimintaan tietämisen prosessissa. Tietojohtaminen keskittyy hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutukseen, jonka tavoitteen on tehdä hiljainen tieto näkyväksi organisaation tiedoksi. Tietojohtamisen tavoitteena on ottaa tiedon omistajuus yksilöltä organisaatiolle, ja muuttaa tieto eksplisiittiseksi organisaation yhteiseksi pääomaksi. Kolmannessa vaiheessa tieto ja tietämys ovat tietojohtamisen fokuksessa. Tieto nähdään tuolloin organisaatiossa sekä objektina, joka voidaan varastoida ja käsitellä, että tietämisen prosessina, johon liittyvät taidot ja asiantuntijuus. Tieto nähdään kolmannessa vaiheessa sosiaalisena konstruktiona, eikä sitä voida siksi johtaa kuten fyysistä omaisuutta. (Virtainlahti 2009, 69-72.)

Hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseen muotoon on keskeistä Japanilaisten tutkijoiden Nonakan ja Takeuchin kehittämässä uuden tiedon luomista kuvaavassa SECI-mallissa. Mallin ideana on se, että organisaatioiden tulisi valjastaa käyttöön myös työntekijöiden hiljainen tieto. (Laihonen ym. 2013, 56-57.) Nonakan ja Konnon (1998, 3) mukaan tieto luodaan spiraalimaisesti hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä. Tämä johtaa uuden tiedon luomiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen.

Mallin mukaisesti tiedon muuntamisen prosessilla on neljä vaihetta. Frostin (2010) graafinen kuva osoittaa nämä neljä vaihetta ja niiden spiraalimaisuuden (ks. kuva 2).



Kuva 2. SECI-malli (Frost 2010).



Viestintätieteiden yliopistoverkosto (2015) luettelee ja määrittelee nämä neljä vaihetta seuraavasti:

1. Sosiaalistaminen: Tieto on tyypiltään piilotietoa, ja se siirtyy piiloisessa muodossa. Tieto perustuu mentaalisiin malleihin ja sisältää myös teknisiä elementtejä kuten taitotietoa (Know-How).
2. Ulkoistaminen: Tieto muuntautuu näkyväksi, eksplisiittiseksi tiedoksi. Tieto artikuloidaan ja käsitteellistetään.
3. Yhdistäminen: Ulkoistettu, uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon ja kootaan uudeksi kokonaisuudekseen.
4. Sisäistäminen: Eksplisiittinen tieto muuntuu jälleen piiloiseksi. Tällöin kaikki prosessissa mukana olevat muotoilevat uudelleen tietämäänsä, minkä seurauksena tieto sitoutuu ja integroituu osaksi päivittäistä toimintaa ja rutiineja.

Laihonen ym. (2013, 57) esittävät asian tiivistäen. Sosialisaatiossa hiljainen tieto välittyy yksilöltä toiselle vuorovaikutuksessa esim. mestari-kisällijärjestelmä. Ulkoistamisen vaiheessa hiljaista tietoa muokataan eksplisiittiseksi hyödyntäen erilaisia käsitteitä ja malleja. Tässä vaiheessa hiljainen tieto muuntuu käyttökelpoiseksi myös muille. Yhdistämisen vaiheessa ulkoistettu eksplisiittinen tieto kootaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Voidaan puhua käsitejärjestelmistä, joissa ulkoistettu tieto on yhdistetty aiempiin arkistoituihin tietoihin. Tässä vaiheessa tiedon järjestely ja analysointi on keskiössä. Sisäistämisen vaiheessa eksplisiittinen tieto muuttuu ymmärtämisen kautta jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Mallin neljä vaihetta toistuvat jatkuvasti ja lisäävät samalla organisaation tietopääomaa.

#### 2.5.4 Oppivan organisaation johtaminen

Oppivalle organisaatiolle ei ole yhteistä kaikkien hyväksymää yhtenäistä sisältöä. Oppiva organisaatio voidaan yhdistää kouluttamiseen, henkilöstöhallintaan, laatujohtamiseen tai tiimiorganisaatioon. Organisaation joutuessa muuttamaan toimintaansa tarvitaan oppimista ja oppivaa organisaatiota. Lähtökohtana muutokselle on yrityksen tai organisaation tilanne, tulevaisuuden tavoitteet ja odotukset. Toiminnan muuttaminen edellyttää oppimista, johon tarvitaan ihmisiä. Tämä vaatii puolestaan oppimiselle suotuisten puitteiden olemassaoloa eli työyhteisöä, joka tukee oppimista. Tällöin voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, joka nähdään oppimisen

toimintaympäristönä, joka kehittää ja tukee yksilöiden ja ryhmien oppimista, jotta tarvittavat muutokset saadaan toteutettua. (Moilanen 2001, 13-14.)

Jatkuva oppiminen voidaan nähdä yksilötasolla aktiivisena älykkäänä toimintana, joka ylläpitää älyllistä kuntoa. Oppimiseen tarvitaan ajattelua, johon liittyy symbolinen kieli, epäsuora tieto, intuitio ja varsinainen tietämys aiheesta. Kriittinen ajattelu on keskeinen taito erottaa kaiken kaaoksen keskeltä oleellinen epäolennaisesta, johtopäätöksien tekeminen ja erilaisten syys-seuraus-suhteiden tunnistaminen, jotka ovat tärkeitä kriittisen ajattelun oppimisen apuja. Nykyajan työelämässä tarvitaan yhä enemmän ns. hybridiasiantuntemusta, jotta eri organisaatiot pystyvät toimimaan yhdessä, ja jotta pystyttäisiin hyödyntämään eri aloilla luotua tietoa myös muilla aloilla. Verkottuneessa työelämässä hybridiosaajat ovat tiedon solmukohtien portinvartijoita ja sillanrakentajia eri tieteenalojen välille kuten esim. teknologia ja markkinointi, sosiaalinen media ja kulttuuri. Hybridiälykkyyden kehittäminen vaatii paljon aikaa, työtä ja harjoittelua useammalta alalta. (Ojala 2011, 146-147, 259.)

Kaikelle tehdyille työlle yhteisenä piirteenä on työn tekemisen monimuotoisuus ja jatkuvat nopeat muutokset toimintaympäristössä. Työn tekeminen edellyttää sekä yksilöltä että organisaatiolta kykyä ja halukkuutta hankkia uusia tietoja, taitoja, valmiuksia ja jatkuvaa oppimista. Oppivassa organisaatiossa asioita tarkastellaan sekä organisaation että yksilön tavoitteista käsin. Pyrkimyksenä on tavoittaa tasapaino näiden kahden tason välille sekä nykypäivän että tulevaisuuden tarpeiden välille. (Moilanen 2001, 26-27.)

Strategisesta näkökulmasta katsottuna oppivaa organisaatiota tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa organisaatio kohtaa isoja tai vaativia muutoksia. Tällöin on tärkeää oppimisen puitteiden rakentaminen ja niiden jatkuva ajan tasalla pitäminen. Oppimisen puitteet muodostuvat arvoista, rakenteista, toimintaperiaatteista ja järjestelmistä, jotka toimivat joko oppimista edistävinä tai estävinä tekijöinä. Oppimisen sisällön pitäisi tällöin muodostua organisaation strategiasta ja visioista. (Moilanen 2001, 23.)

Oppivan organisaation johtaminen lähtee liikkeelle organisaation tarpeista ja tilanteista. Strateginen johtaminen lähtee liikkeelle analyysistä siitä mikä on yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä, ja johtamista kehitetään tätä kautta. Oppivan organisaation strategisessa johtamisen näkökulmassa yhdistetään oppimisen ja organisaation tavoitteet yhteisiksi tavoitteiksi ottaen huomioon ihmislähtöinen, yksilöiden oppimista korostava näkökulma. Strategian ja vision yhteyttä

yksilön ja organisaation yhdensuuntaiseen kehittämiseen, ja oppimiseen edesauttaa henkilöstön mukaanotto niiden työstämiseen. Henkilöstölle vahvistuu tällöin myös motivaatio oppia uusia asioita ja toteuttaa muutokset. Johtajan rooli ja käyttäytyminen korostuu erityisesti muutostilanteissa. Johtajan uskottavuuteen vaikuttaa johtajan läsnä- tai poissaolo, johtajan oma käyttäytyminen, ja valmius uuden oppimiseen. (Moilanen 2001, 195-197.)

Organisaation oppiminen on mahdollista silloin, kun organisaatiota johdetaan, pidetään ja annetaan organisaation toimia kompleksisuuden periaatteella. Tällöin havainnoidaan sekä otetaan huomioon ihmisten kokemukset, mielikuvat ja tunteet asiakaslähtöisten positiivisten elämyksien ja mielikuvien luomisessa. Organisaation oppiminen voidaan nähdä yksikehäisenä oppimista ylläpitävänä ja virheitä korjaavana oppimisena, jolloin opitaan aiemmista tehdyistä virheistä. Toimintaa osataan tällöin muuntaa siten, että samasta tehtävästä suoriudutaan paremmin tai osataan välttää epätarkoituksenmukaisia toimenpiteitä. Kaksikehäisessä oppimisessa osataan kyseenalaistaa aiempi toiminta ja uudistamaan sitä. Tällöin kyseessä on jatkuvasti etenevä muodonmuutos, jonka ansiosta organisaation kehittymiselle ja olemassaololle ovat perusteet olemassa. (Juuti & Luoma 2009, 133-135, 269.)

Juutin ja Luoman näkemyksiä organisaation oppimistapahtuman muodostumista joko yksi- tai kaksikehäisenä tapahtumana käsittelee asiantuntijaorganisaation näkökulmasta tarkastellen seuraava Harvard Business Review:n artikkeli.

Hyvin koulutettujen, energisten ja sitoutuneiden ammattilaisten on aina otaksuttu olevan hyviä oppimaan, koska heidän tehtävänä on opettaa toisia ihmisiä tekemään asiat uudella tavalla. Ammattilaisilla ilmenee kuitenkin suuri oman oppimisen esteen dilemma tilanteissa, joissa heidän pitäisi kehittää jatkuvasti omaa oppimistaan. Oppimisen dilemma ei johdu asiantuntijoiden huonoista asenteista, sitoutumisista tai kyvystä sisäistää visio. Oppimisen dilemma johtuu siitä, että asiantuntijat kokevat olonsa hämmentyneiksi, ja asemansa uhatuiksi tilanteessa, jossa heidän työtään ja suorituksiaan tarkastellaan ulkopuolisten henkilöiden toimesta kriittisesti, suoritusten parantamisen aikaansaamiseksi. Asiantuntijoille maksetaan hyvää palkkaa, jolloin he olettavat myös suorituksensa olevan hyviä. (Harvard Business Review 1991.)

Oppiminen mielletään monasti pelkästään ongelman ratkaisuksi, jolloin fokus on virheiden tunnistamisessa ja korjaamisessa ulkoisessa ympäristössä vallitsevien käytäntöjen ja normien mukaisesti. Oppiminen on tällöin yksikehäistä (single loop

learning) tyyppistä oppimista, missä lahjakkaat ammattilaiset ovat taidoiltaan erittäin hyviä, koska ovat käyttäneet merkittävän osan elämästään hankkiakseen akateemisia saavutuksia tai soveltaneet tieteenaloja ongelman ratkaisussa. Ammattilaiset ovat usein kuitenkin monasti huonoja kaksisuuntaisessa oppimisessa (double loop learning), missä kyseenalaistetaan toistuvasti miksi asiat tehdään tietyllä tavalla ja voidaanko suorituksia parantaa. Ammattilaiset ovat usein myös tottuneet kokemaan ainoastaan onnistumisia, ja erittäin harvoin kokeneet työssään epäonnistumisia. Tällöin on jäänyt kokematta miten omista epäonnistumisista voidaan oppia. Tilanteissa, joissa yksikehäisen oppimisen strategia epäonnistuu, laukeavat henkilön omat puolustusmekanismit. Syyllistä omaan epäonnistumiseen etsitään ulkopuolisista tekijöistä kritisoimalla ja syyttämällä asiakasta yhteistyökyvyttömäksi ja tyhmäksi, omaa johtoa heikosta valmistelusta, asetettuja tavoitteita epäselviksi, tilanteessa jossa eniten tarvitaan kaksikehäistä oppimista. (Harvard Business Review 1991.)

Oppivan organisaation kehittämisen kannalta olennaista on, tunnistaa minkälaista oppimista organisaatiossa on. Avoin, säännöllinen, interaktiivinen keskustelu siitä miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja miten voidaan kaikkien henkilöiden suorituksia parantaa syyllisiä etsimättä, luo pohjan jatkuvaan oppivan organisaation uudistumiseen kaksikehäisen oppimisen avulla. (Harvard Business Review 1991.)

Oppiva organisaatio voidaan nähdä myös älykkäänä organisaationa. Älykäs organisaatio voidaan määritellä organisaatioksi, joka pitää hyvää huolta omasta osaamisestaan, kilpailukyvystään ja henkilöstöstään pitkällä tähtäimellä. Älykkään organisaation yleinen toimintaohje voidaan kiteyttää seuraavasti: pelkistä, kiteytä, yksinkertaista, keskity olennaiseen ja hahmota kokonaisuus. Älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia, koska älykäs organisaatio osaa oikealla tavalla tasapainottaa tehokkuutta, oppimista ja hyvinvointia. Tällöin organisaation oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset, ja tällä tavalla organisaatio voi johtaa muutosta. Älykkäässä organisaatiossa henkilöstö on sen tärkein resurssi, ja tästä syystä organisaatio on rakennettu ottaen huomioon henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja hyvinvointi. Älykäs organisaation on rakennettu ihmisiä varten, ihmisiä ei muokata organisaatiota varten. Organisaatio muistuttaa tällöin enemmän organismia, joka pystyy ohjaamaan omaa toimintaansa kuin mekaanista konetta. (Sydänmaanlakka 2004, 20-23, 222.)

Älykkään organisaation johtaminen globaalissa ja jatkuvasti muuttuvassa turbulenttisessa maailmassa edellyttää johtajalta kykyä pelkistää ja nähdä oleelliset asiat ottaen huomioon erilaiset vuorovaikutussuhteet henkilöiden, tiimien, organisaatioiden, yritysten, toimialojen, maiden ja maanosien välillä. Vuorovaikutussuhteiden tarkastelussa ja johtamisessa on otettava huomioon lisäksi taloudelliset, tekniset, sosiaaliset, poliittiset, henkiset ja kulttuurilliset tekijät, jotta organisaatio menestyisi myös tulevaisuudessa. Älykkään organisaation johtamisen kokonaiskuva koostuu seuraavista johtamisen tavoista: visiojohtaminen, strategiajohtaminen, suoritusten johtaminen, itsensä johtaminen, jotka auttavat hahmottamaan maailmaa. (Sydänmaanlakka 2004, 224-238.)

Visiojohtamisen tavoitteena on luoda tarkoitus toiminnalle ja vastata kysymykseen miksi jokin asia tehdään. Visiojohtaminen vaati näkemystä ja rohkeutta. Valintoja on tehtävä tulevaisuuden eri suunnista ja uskottava tehtyyn valintaan. Visioiden luominen tapahtuu merkityksen ja ymmärryksen rakentamisprosessissa. Visioiden avulla luodaan energiaa, innostusta, tunnetta ja inspiraatiota organisaatioon. Visio luo viitekehyksen, josta käsin tapahtumia pystytään tulkitsemaan, näkemään isompia kokonaisuuksia ja pystytään näkemään oman, tiimin, organisaation, yrityksen työn merkitys kokonaisuuden kannalta katsottuna. Älykkäässä organisaatiossa ymmärretään arvojen, kulttuurin, tunteiden, luovuuden ja intuitioiden merkitys henkilöiden ja organisaation kehittymiselle. (Sydänmaanlakka 2004, 224-238.)

Strategiajohtamisen tavoitteena on antaa suunta toiminnalle, rakentaa tie nykyhetkestä tulevaisuuteen ja antaa vastauksen kysymykseen miksi asioita tehdään. Strategisen johtamisen edellytyksenä on kyky muodostaa näkemyksiä, riittävää kykeneväisyyttä organisaation kaikilla tasoilla käsitteelliseen ajatteluun, systemaattista ajattelua laajojen vuorovaikutussuhteiden hahmottamiseen, ja kykyä nähdä asioita ja ilmiöitä kokonaisvaltaisesti. Strategian luomiseen osallistuu johdon lisäksi koko henkilökunta. Prosessina strateginen johtaminen on jatkuva. Tällöin strategiaa suunnitellaan, toteutetaan, testataan ja kehitetään jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2004, 224-238.)

Suorituksen johtamien ohjaa päivittäistä toimintaa ja kertoo miten asioita organisaatiossa tehdään. Tavoitteena on pitää huolta siitä, että organisaation oppiminen on suurempaa kuin ympäristön muutos, jolloin muutosta pystytään hallitsemaan. Laajempi johtamisen suoritusjärjestelmä koostuu osaamisen ja tiedon johtamisesta yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla, jotka on integroitu toisiinsa. (Sydänmaanlakka 2004, 224-238.)

Itsensä johtamisen mahdollista toiminnan yksilötasolla ja kertoo millä energialla tehtävistä suoriudutaan. Itsensä johtaminen muodostuu seuraavista konkreettisista asioista: Ammatillisesta kunnosta, jolloin henkilöillä on selkeät tavoitteet työssään, riittävä osaaminen ja halu kehittää itseään jatkuvasti. Fyysisestä kunnosta, jolloin henkilö syö, nukkuu ja liikkuu riittävästi. Psykkisestä kunnosta, jolloin henkilöillä on energiaa olla utelias, nopea päättämään ja oppimaan uutta. Sosiaalisesta kunnosta, jolloin henkilön sosiaalinen elämä on tasapainoista ja suhteet läheisiin kanssaihmiisiin ovat kunnossa. Henkisestä kunnosta, jolloin elämän arvot ja tarkoitus ovat kirkastuneet henkilölle itselleen. Tällöin henkilöillä on selkeät tavoitteet ja virikkeet olemassa, jotka ohjaavat hänen elämäänsä. (Sydänmaanlakka 2004, 224-238.)

### 2.5.5 Tulevaisuuden johtaminen

Johtamisesta tämän päivän alati muuttuvassa toimintaympäristössä on tullut tärkeä ydinosaamisalue ja kilpailutekijä kaikille organisaatioille. Siirtyminen verkosto- ja digitaalitalouteen, joiden toimia ohjaavat globaalit markkinat, vertaisohjaus, tiedon jakaminen ja avoimuus aiheuttavat haasteita uudelle johtamiselle. Tämä uusi talous vaikuttaa tulevaisuudessa siihen miten yrityksiä organisoidaan ja johdetaan. Piukasta suunnittelusta ja kontrollista siirrytään kohti itsestään ohjautuvaa organisoitumista, joka vaatii uudenlaista johtamistapaa. Perinteisen kolmen K:n (käske, kontrolloi, korjaa) perustuvan johtamisen rinnalle on noussut kolmen I:n (innostu, innosta, innovoi) perustuva johtamismalli. Hyvä johtaja osaa soveltaa ihmisten johtamisessa tilanteen mukaan jompaakumpaa johtamisen ajattelutapaa sekä että periaatteella. Tällä pyritään tasapainoiseen johtamiseen, jossa tehokkuuden rinnalla on uudistuminen ja hyvinvointi. Tavoitteena on ns. älykäs johtaminen, joka kyseenalaistaa vallitsevat näkemykset johtamisesta ja tarjoaa uuden innovatiivisen lähestymistavan johtamiseen. Älykäs johtaminen koostuu neljästä johtamisen tasosta, jotka ovat: verkostojen ja ekosysteemin johtamisesta, organisaation johtamisesta, yksilöiden ja tiimien johtamisesta sekä itsensä johtamisesta. Kaikki tasot vaikuttavat toisiinsa, jolloin muutosten aikaansaamien edellyttää samanaikaista työskentelyä kaikilla tasoilla. Strateginen ajattelu kuuluu kaikille organisaation tasoille, jolloin pystytään havainnoimaan ja ennakoimaan heikkoja signaaleja organisaation toimintaympäristössä sekä nopeaan reagointiin, joka on edellytys jatkuvalla uudistumiselle ja menestymiselle. (Sydänmaanlakka 2014, 8-11, 19-21.)

Älykkäässä johtamisessa korostuu emotionaalinen ja henkinen älykkyys johtajien ja johdettavien välisessä vuoropuhelussa, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Tällöin johtamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena on siirtyä alistavasta valistavaan johtajuuteen. Älykkään johtamisen tavoitteena on parantaa tehokkuuden lisäksi, nopeaa uudistumista, hyvinvointia ja luovuutta. Luovuuden keskeisinä piirteinä ovat idea ja uutuus. Luovuuden tavoitteena on löytää vastaukset oikeisiin kysymyksiin. Luovuuden syntymiseen vaikuttavat yksilön motivaatio, virikkeet, ympäristö ja kyky luoda assosiaatioita. Luovan toiminnan haasteena organisaatioissa on monasti tarpeettoman nopea päätöksenteko ja päätösten lukitseminen liian aikaisin. Johtajan tehtävänä on saada luovuus liikkeelle ja positiivinen energia virtaamaan. Johtajan tehtävänä on tällöin suunnata, ohjalla energiavirtoja, rohkaista ja pitää huolta asioiden etenemisestä. Keskeistä luovuuden johtamisessa on intohimon sytyttäminen, joka tapahtuu ilmapiirin muokkaamisella kannustavaksi ja arvostavaksi. Luovuus muodostuu ihmisten ja ympäristön vuorovaikutustilanteissa, johon tarvitaan huolellista rekrytointia, ihmisten johtamista, väylien raivaamista sekä ympäristön muokkaamista. (Sydänmaanlakka 2014, 8-11, 114-116; Sydänmaanlakka 2009, 174-176.)

Johtajan keskeistä roolia toimia esimerkkinä eri vuorovaikutustilanteissa ja tilannetajun tärkeyttä ihmisten johtamisessa tuovat esille myös Viljakainen & Mueller-Eberstein.

Maailman, ihmisten muuttuessa tulee myös johtamistapojen muuttua perinteisestä teollisten prosessien viilaamisesta ihmisten johtamiseksi. Johtajan tulee toimia etulinjan kriittisissä taisteluissa tulkkina, välittäjänä ja näkyvänä vastuunkantajana. Tällöin hyvän tilannetajun omaava johtaja pystyy tekemään strategiset korjaavat liikkeet välittömästi. Hyvän johtajan lähipiiri tulee menestymisen kannalta koostua henkilöistä, joilla tarvittavan osaamisen lisäksi tulee olla kyky ja halu laittaa itsensä peliin. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa johtajan tehtävä on olla sillä missä taistelu käydään joukkojen, asiakkaiden ja kilpailijoiden puristuksessa. Johtajan delegoidessa oman roolinsa muille joukot hermostuvat, asiakkaat kaikkoavat ja kilpailijat saavat aloitteen käsiinsä. Johtamisen ydin muodostuu kyvystä hahmottaa nopeasti kokonaisuuksia riittävän korkealta ns. ”helikopterointikyky” ja kyvystä laskeutua nopeasti maanpinnalle mikäli jokin yksityiskohta, asiakastilanne tai kilpailutilanne niin vaatii käymään dialogia eri osapuolten kanssa. Johtaja ei voi ulkoistaa keskeisiä päätöksiä, jotka kohdistuvat ihmisiin tai tuotteisiin. Päätöksiä ei voida tehdä sanansaattajien antamien arvioiden pohjalta, koska johtajan on säilytettävä tuntumansa

bisneksen etulinjaan. Johtajalle ei riitä se, että on siellä missä tapahtuu nyt, vaan johtajan on mentävä sinne missä tulee tapahtumaan. (Viljakainen & Mueller-Eberstein 2011, 25-28, 44-46.)

Johtajan rooliin kuuluu jatkuvasti rakentaa organisaation muille henkilöille pelipaikkoja, jolloin johtaminen muodostuu organisaation sisäiseksi lähes näkymättömäksi toiminnaksi. Onnistumisen edellytyksenä on, että johtaja on onnistunut valitsemaan hyvät motivoituneet ja itsenäiseen ajatteluun kykenevät alaiset. Johtamistyyli tulee sovittaa vallitsevan tilanteen mukaiseksi, asema tulee sovittaa organisaation hierarkiaan ja erityisesti työntekijöille tulee antaa valtaa ja vastuuta kunkin kykyjen ja kypsyyden mukaisesti. (Viljakainen & Mueller-Eberstein 2011, 51-53.)

Onnistuneen johtamisen edellytyksenä on yhdistää teollisen johtamisen ydin eturintaman herkkyyteen. Tähän pääseminen vaatii rakenteellisia ja psykologisia muutoksia sekä johtamisessa että organisaatiossa, jotta tasapaino ylhäältä alas vietyjen muutosten läpiviennissä ja verkoston tehokkaassa hyödyntämisessä onnistuisi. Johtaja on tällöin pakotettu toimimaan erittäin lähellä etulinjaa, asiakkaita ja ekosysteemiä, jotta pystyisi nopeasti reagoimaan ulkoisesta maailmasta tuleviin muutoksen ensi signaaleihin. Johtajalta vaaditaan täydellistä läpinäkyvyyttä siitä mitä tekee, rohkeutta työntyä etulinjaan, aitoa kiinnostusta ja syvää luottamusta ihmisiin ja erityisesti asiantuntijoihin ympärillään. Johtamisen läpinäkyvyys saavutetaan kommunikoimalla selkeästi ne asiat, joita johtaja haluaa vahvistaa ja yksinkertaistamalla ne. Yksinkertaistamiseen liittyy kaikkeen siihen mikä ei tuota suoraa lisäarvoa asiakkaille. Jatkuva vahvistaminen keskittyy ihmisten osaamiseen, tiedon jakamiseen sekä organisaation strategisen suunnan vahvistamiseen ja uudelleenarviointiin. (Viljakainen & Mueller-Eberstein 2011, 271-276.)

Organisaatiossa toimien ihmisten vahvuuksien ja tehokasta päätöksentekoa ja siihen liittyvien riskien tunnistamisen merkitystä tuo esille myös Drycker.

Organisaation perimmäinen tavoite on auttaa ihmisten vahvuuksia tulemaan esiin ja saada heikot puolet piiloon. Suoritusten arvioinnin tulee alkaa siitä mitä on tehty hyvin eikä aloittaa negatiivisesta puolesta, johon päästään kyllä. Suoritukset tulee pohjata vain vahvuuksille, mitä ihmisellä on eikä sille, mitä hänellä ei ole. Henkilökunnan ja erityisesti johtajien olisi mentävä riittävän usein ulos organisaatiosta, jotta he tietäisivät miksi ja mitä varten organisaatio on olemassa. Ihmisiä on kierrätettävä säännöllisesti



eri tehtävissä ja vietävä kentälle, kuten tehokkaissa armeijoissa upseereja kierrätetään joukkueen johtoon aina muutaman vuoden välein. (Drycker 2008, 121-122.)

Tehokkaat johtajat tekevät päätöksiä vähän keskittyen tärkeisiin päätöksiin. Tehokkaassa päätöksenteossa on tärkeintä kysyä, mistä päätöksessä on itseasiassa kysymys, jotta tunnistetaan tosiasia, josta ollaan tekemässä päätöstä. Päätöksiin sisältyy aina riski ja myös mahdollisuus, josta voidaan hyötyä. Riskejä on kolmen laisia: Peruutettavissa olevat riskit, jotka epäonnistuessaan aiheuttavat vain pientä vahinkoa, peruuttamattomat riskit, jotka epäonnistuessaan aiheuttavat pahoja vahinkoja sekä suuria riskejä, jota ei voi välttää ottamatta, jotta toiminnan jatkuvuudelle olisi edellytykset olemassa. (Drycker 2008, 123-125.)

Tärkeisiin päätöksiin liittyy aina riskialttius. Päätöksistä pitäisi syntyä aina erimielisyyttä, koska yksimielisyys merkitsee sitä, ettei asiaa ole joko tutkittu tarpeeksi syvällisesti tai ei ole ymmärretty asian ydintä, mistä itse asiassa on kysymys. Johtajan on nähtävä ristiriidat tapana luoda ymmärrystä ja molemminpuolista kunnioitusta. Erimielisyyksistä sopiminen ja keskustelujen ydinasian ymmärtäminen, luo yhtenäisyyttä ja sitoutuneisuutta. Erimielisyydessä on kyse toisen hyvästä uskosta toisen hyvää uskoa vastaan. Varhaisen kristillisen kirkon perusopetus: ”perusasioissa yhtenäisyys, toiminnassa vapaus ja kaikessa luottamus” pätee myös organisaatioiden älykkääseen johtamiseen. Organisaatio tarvitsee toisinajattelijoita, jotka asioiden muuttuessa ovat halukkaita ja kykeneviä muuttumaan. Tällöin toisinajattelijat toimivat organisaatiossa kriitikkoina, jotka kysyvät: ”Mikä on oikea tapa toimia tässä tilanteessa”. Erimielisyyksien esille tuominen antaa johtajalle mahdollisuuden sivuttaa vähäpätöiset konfliktit ja antaa mahdollisuuden keskittyä tärkeisiin ja olennaisiin asioihin. (Drycker 2008, 125-128.)

Tehokkaassa organisaatiossa keskeisintä on tunnistaa ja päättää ne asiat, jotka pitää tehdä. Tehokkuus merkitsee oikeiden asioiden tekemistä oikeaan aikaan ja oikein. Tehokkuus muodostuu johtajan ja muiden organisaation henkilöiden vahvuuksien hyödyntämisestä suoritusten tekemisissä. Ihmisten kanssa pärjäämisen edellytyksenä on kyky kuunnella muita ihmisiä, joka avaa mahdollisuuden avoimeen vuorovaikutukseen toisten ihmisten kanssa. Itsensä ja tehtävänsä näkeminen uudessa valossa edesauttaa sisäistä uudistumista, luo haasteita, innostusta ja muutosta, joka rikastuttaa työtä aina uudelleen. Itsensäuudistamisprosessia ylläpitävät opetus, säännöllisesti toistuva organisaation ulkopuolella työskenteleminen ja rivityöskentely. Jokaisen organisaatiossa työskentelevän pitäisi kysyä itseltään kysymys: mistä haluaa

tulla muistetuksi, joka on itsensä uudistamisen peruslähtökohta. Tällöin ihmiset näkevät itsensä toisena ihmisenä, sinä joksi voisit tulla. Johtajien tulisi kerran tai kaksi vuodessa työskennellä asiakasrajapinnassa, jotta johtajalla säilyisi tuntuma organisaation toiminnan todellisuudesta. (Drycker 2008, 189-192.)

## 2.6 Strategian viestintä

Perinteisesti organisaation viestintää on pidetty ensisijaisesti tiedonsiirtona ja sitä tukevin rakenteina, ei organisatorisen toiminnan ja yksilöllisyyden muotona. Viestintä on tällöin otettu annettuna tekijänä, jota usein käytettiin vain merkityksellisten asioiden tiedottamisessa. Laajemmassa merkityksessä viestinnällä on toiminnallinen kaksoismerkitys. Viestinnän tehtävänä on tuottaa yhteisöllisyyttä, tulkintoja, merkitystä ja välittää informaatiota. Organisaatioiden on pakko tehdä tulosta säilyäkseen elossa. Viestintä ja viestinnälliset tavoitteet määritellään hyvin pitkälti organisaation tavoitteellisuuden näkökulmasta. Viestintä on tällöin työkalu, joka liittyy työyhteisön osat toisiinsa ja työyhteisön ympäristöönsä mahdollistaen työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestinnässä on kysymys ihmisten välisistä suhteista, jolloin viestin muoto on yhtä tärkeä kuin sen sisältö. Viestinnän tehtävänä on vahvistaa ihmisten kulttuurillista yhteenkuuluvaisuutta, yhteisöllisyyttä ja yhteisyyttä pitämällä yhteisö ajan tasalla. (Aula & Mantere 2005, 81-84.)

Yrityksen strategia saa merkityksensä ja tehonsa vasta silloin, kun se on ymmärretty. Johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on organisoiminen tai organisoitumisen aikaansaaminen, joka tarkoittaa järjestyksen luomista epäjärjestykseen ja turvallisuuden tuottamista tai sen tunteen tulkinnasta, että asiat ovat kunnossa. Tämä tunne ja tulkinta syntyvät ja siirtyvät ihmisten välisessä kommunikoinnissa. Johtaminen on aina kommunikatiivista toimintaa, jonka tavoitteena on pyrkiä parantamaan tiedostamista. Johtajan tehtävänä strategian viestinnässä on luoda olosuhteet sellaisiksi, jossa strategiaa tehdään yhteiseksi ja ymmärrettäväksi. Mainetta rakentava hyvän viestintä kytkeytyy tällöin saumattomasti yrityksen strategiaan ja johtamistapoihin. Yrityksen maineen tulee olla yhteinen arvo kaikille organisaation jäsenille. Maineenhallinnan perustana on vuorovaikutus ja yhteistyö kaikkien organisaation osien kesken. Viestintä on tällöin sisäänrakennettua hyvän yrityksen mainetta tukevia rakenteita, toimintoja ja hyviä tekoja, jotka palvelevat sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. (Aula & Mantere 2005, 90-93.)

Hyvän johtamisen edellytyksenä on kollektiivinen tiedon jakaminen ja tuottaminen verkostoissa sisällä, välillä ja ulkopuolella sekä vastuullisesta, hyvästä toiminnasta. Käytännössä tämä tarkoittaa vastuullista liiketoimintaa, ammattimaista viestintää ja taitoa hoitaa erinomaisesti sidosryhmäsuhteita. Hyvät suhteet rakentuvat yrityksien ja yleisöjen kommunikaatiossa, jolloin maineenhallinnan kannalta on tärkeää tunnistaa yrityksen ja sidosryhmien väliset eri kohtaamistilanteet, maineen eri areenat. Tiedostaa, että erilaiset areenat tarvitsevat erilaisia maineenhallinnan strategioita. Johtamisen kannalta katsottuna tämä tarkoittaa oikeiden päätösten tekemistä oikealla hetkellä siitä miten eri tilanteissa viestitään ja kommunikoidaan sidosryhmien kanssa. Hyvän strateginen johtaminen syntyy kommunikaatiosta organisaation jäsenten välillä, osaamisesta ja yhteisestä halusta tehdä hyvää. (Aula & Mantere 2005, 213-216.)

## 2.7 Ihmiset organisaation voimavarana

Työyhteisö ei ole mekaaninen kone vaan elävä, dynaaminen organismi, jolla on kyky uusiutua, ennakoida tulevia muutoksia, kehittää kulttuuriaan ja oppia uusia toimintamalleja. Työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Työyhteisössä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, eri kulttuuritaustaisten sekä eri-ikäisten ihmisten tasapuolinen huomioonottaminen ja kohtelu. Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinta sekä työtyytyväisyyden kasvamista, jotka luovat edellytyksen työsuoritusten parantumisen, työssä jatkamiseen ja jaksamiseen pidempään. (Suonsivu 2011, 58-59.)

Moderni työelämä edellyttää sekä työntekijöiltä että esimiehiltä jatkuvaa omien tulkintojen ja merkitysten tiedostamista, itsereflektointia ja itsearviointia. Käytännössä tämä tarkoittaa modernissa organisaatiossa sitä, että työelämän uudet vaatimukset on otettu huomioon. Ihmiset hakeutuvat erityisesti valveutuneisiin organisaatioihin, jotka huomioivat työntekijöiden tarpeet ja mahdollistavat osaamisen jatkuvan kehittämisen. Ihmisiä motivoi enenemässä määrin työn merkityksellisyys ja arjen tasapaino. (Suonsivu 2011, 155-156.)

Suonsivun kanssa samoilla linjoilla työhyvinvoinnin keskeisestä merkityksestä organisaation menestymiselle on myös Pyöriä.

Yrityksen menestymisen edellytykset muodostuvat työpaikan sosiaalisista suhteista, demokraattisesta johtamisesta ja vastavuoroisuudesta sekä työnantajan ja työntekijän sanattoman psykologisen sopimuksen kunnioittamisesta puolin ja toisin. Lupaukset pidetään, henkilöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja jokainen tekee oman osuutensa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvointi ei ole yksistään johdon tai henkilöstön asia. Työhyvinvointi on sekä yksilön että koko työyhteisön yhteinen asia, johon jokainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Työelämän laadukkaan kehittämisen edellytys vaatii luottamusta ja vastavuoroisuutta perinteisen työnantaja- ja tekijäpuolen välisen vastakkainasettelun sijaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen pitää nähdä investointia tulevaisuuteen. (Pyöriä 2012, 14-22.)

Yritysten ja organisaatioiden verkostointikehitys on hämärtynyt työpaikkojen välisiä rajoja. Verkostoihin saattaa kuulua saman yrityksen eri pakkakunnilla tai eri maissa sijaitsevia työpaikkoja sekä asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden työpaikkoja. Verkostomaiselle toimintatavalle tyypillisiä piirteitä ovat laajat mahdollisuudet hyödyntää eri työntekijöiden taitoja sekä työn kontrolli- ja huomiorajan laajeneminen ja muuttuminen epämääräisemmäksi. Työ vaatii tekijältään joustavuutta ja kykyä tuottaa nopeasti uudenlaisia ratkaisuja. Valmiita ohjeita, aiempia rutiineja tai esimieheltä tulevia vastauksia, miten työ tulee suorittaa, löytyy entistä harvemmin verkostomaisessa toimintatavassa. Vastaavasti työnteon aika ja paikka hämärtyvät myös, jolloin yksilön vastuu oman työn suorittamisesta kasvaa. Työntekijällä on aiempaa suurempi itsenäinen vastuu työtehtävien suorittamisesta, mitä tekee, milloin ja missä tekee. (Pyöriä 2012, 84-85.)

Kykyä tuottaa nopeita ratkaisua vähällä informaatiolla ja joustavuutta pitää myös Welch yrityksen menestymisen keskeisimpinä tekijöinä.

Menestymiseen ei vaikuta mikään muu tekijä enempää kuin oikeitten ihmisten saaminen oikeisiin paikkoihin. Kaikki maailman viisaat strategiat ja kehittyneet teknologiat eivät ole tehokkaita ellei ole loistavia ihmisiä toimeenpanemassa niitä. Henkilöitä palkattaessa tulee arvioida heidän rehellisyytensä, kyky pitää sanansa, kykynsä ottaa vastuuta vanhoista toimista, myöntää ja korjata omat virheensä. Laaja työkokemus, kykyä toimia ja johtaa erilaisia ihmisiä sekä kykyä tehdä vähällä

informaatiolla päätöksiä ja toimeenpanna ne, ovat menestymisen keskeisiä edellytyksiä muuttuvassa maailmassa. (Welch, 2005, 81-87.)

## 2.8 Odotuksia johtajalta

Käytännössä johtamiselta odotetaan vahvaa omaa näkemystä sekä riskinottoa. Johtajalta odotetaan myös innostusta eli vilpittömää elämän optimismia ja energiaa, joka on yhdistetty iän tuomaan kokemukseen ja hillittyyn varovaisuuteen, vastuullisuutta sekä yhteenkuuluvaisuutta. Organisaation energia eli positiivinen pohina syntyy rationaalisuudella ja tarkalla asioiden toimeenpanolla. Vastuullisuus muodostuu näkemyksestä mihin organisaatiota ollaan viemässä sekä kyvystä havaita ja valmiudesta korjata tekemiään virheitä. Yhteenkuuluvaisuuden tunteen synnyttäminen on johtajalle keskeinen väline luoda syy ja tarkoitus toimia yhdessä. Johtajuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tunne syntyy isolta osin toimimalla mediassa. Yhteenkuuluvaisuuden tunne rakentuu yhteisen mission ja tarkoituksen ympärille. Johtajan oma esimerkki ja suora kommunikointi ovat tiimien ja organisaation rakentamisen ydin. Tasavertaisuuden periaatteen mukaisesti henkilö kuuluu tiimiin tai organisaatioon niin kauan kuin hän tuottaa toimintaan lisäarvoa. Mikäli henkilö ei tuota lisäarvoa, on hän tiimille tai organisaatiolle tarpeeton riippumatta iästä, sukupuolesta, kansallisuudesta tai oppiarvosta. Vapaamatkustajat tappavat organisaation tasa-arvoisuuden. Siksi jokaisella pitää olla yksi ääni, yksi tehtävä ja arvo jota hän tuottaa muille. (Viljakainen & Mueller-Eberstein 2011, 97-105.)

Johtajan työkalupakki koostuu kolmesta keskeisestä instrumentista: Strategiasta, organisaation rakenteesta ja henkilövalinnoista. Strategia muodostuu strategisen johtamisen kyvykkyydestä, jolloin on mahdollista nähdä tulevia mahdollisuuksia, toimeenpanokyvystä ja uskalluksesta tehdä tarvittaessa rajuja resursointikiinnityksiä osittain heikoilla tiedoilla siitä mihin organisaation parhaita aivoja käytetään. Organisaatorakenne muodostuu liiketoiminnoista ja funktioista, jotka ovat yrityksen käsitys ja valinta tärkeimmistä toiminnan ulottuvuuksista, sekä yrityksen ekosysteemistä, tärkeimmistä kumppaneista ja suhteesta niihin. Johtajan tehtävänä on valita lähimmät alaisensa ja sen mitä hän heiltä vaatii. Organisaation lyhyen tähtäimen suorituskyvyn kannalta katsottuna organisaation rakenteen on oltava selkeä eli ”hirttojärjestyksen on oltava selvä”. Pidemmällä tähtäimellä liiketoimintayksikköjen, tukitoimintojen ja johdon esikuntana toimivien sisäisten kehityshankkeiden yksikön on

kiinteämmin toimittava yhdessä lähempänä etulinjaa missä asiakas ja mahdollisuudet ovat. Henkilöstövalinnoissa johtajalla on eniten mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, minkälaisia ihmisiä hän organisaatioon haluaa, keitä kuuntelee, keitä uskoo ja keiden kanssa hän toimii. (Viljakainen & Mueller-Eberstein 2011, 138-139.)

## 3 ARVOT JA JOHTAMINEN

### 3.1 Mitä arvot ovat

Arvot kertovat mihin organisaatiossa uskotaan ja joiden määrittely nostaa organisaatiossa usein ihanteellista innostusta ja odotustasoa, joka voi johtaa turhautumiin sekä räikeisiin eroihin todellisuuden ja ihanteiden välillä, mikäli konkreettista arvojen mukaista muutosta ei tapahdu toiminnallisesti. Arvot voidaan määritellä myös yläkäsitteeksi arvostuksille, hyveille, ihanteille ja uskomuksille, jolloin arvot ovat enemmän kuin konkreettiset tilanteet. Arvoja voidaan kuvailla myös asiana, jota pidämme tärkeänä, tekemiämme valintoja eri asioiden välillä, vakaumuksena siitä, mitkä päämäärät ovat parempia kuin toiset, kykynä sanoa joko kyllä tai ei eri asioille, joita pidämme tärkeänä tai vähemmän tärkeänä. Arvot ankkuroituvat sekä tunteisiin että järkeen, jotka vaikuttavat arvovalintoihimme. Yritys ja yhteisö -tasolla arvot ovat yhteinen tahtotila. (Kauppinen 2002, 21; Aaltonen & Junkkari 2003, 60-61.)

### 3.2 Arvojen luokittelu

Arvot voidaan luokitella arkiarvoiksi, jotka vastaavat perustarpeisiin sekä eettisiksi arvoiksi, jotka vastaavat tarpeeseemme olla jotakin. Arkiarvoja ovat toiminnalliset, primitiiviset ja käytännön arvot kuten esim. oma etu, paljon, tekeminen, ruoka, raaka bisnes, rahat pois ja omistamisen arvot. Eettiset arvot ovat pysyviä sivistysarvoja ja huippuarvoja, jotka vastaavat tarpeeseemme olla jotain ja kuulua johonkin, mikä on oikein, yhteinen etu, kypsä bisnes, molemminpuolinen lisäarvo. Yritysten arvot voidaan luokitella neljään arvokokonaisuuteen, jotka ovat: 1. Taloudelliset arvot, joissa korostuu taloudellisen tuloksen ja voiton tekemisen merkitys. 2. Asiakasarvot, joissa pyritään kuuntelemaan asiakasta, vastaamaan asiakashaasteisiin sekä saamaan aikaiseksi hyvä asiakastyytyväisyys. 3. Yhteistyöarvoihin, joihin kuuluu mm. sisäinen tehokkuus, viestintä ja kokonaisuoptimointiin liittyvät arvot. 4. Kehitykseen liittyvät arvot, joissa korostetaan ihmisiä, innovatiivisuutta ja uudistumista. (Aaltonen & Junkkari 2003, 65-68; Kauppinen 2002, 76-78.)

### 3.3 Arvojen neljä kenttää

Arvoavaruus muodostuu neljästä eri kentästä, joita ovat tehokkuus-, periaate-, idealismi- ja yksilökenttä sen mukaan kuinka paljon arvoja ohjaavat tilannekohtaiset arkiarvot, pysyvämmät eettiset arvot, järjestelmien maailman järki vai elämismaailman tunteet (kuva 3). (Aaltonen & Junkkari 2003, 81-93.)

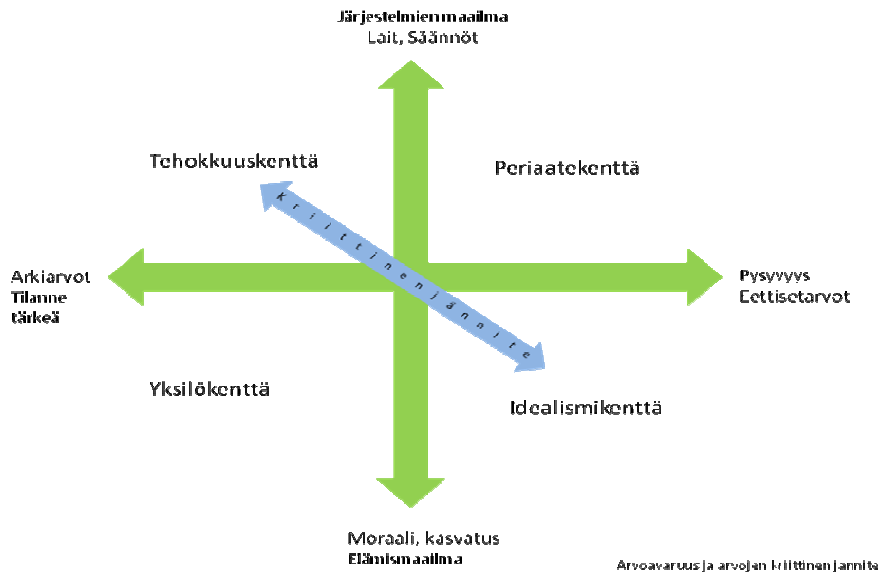
Tehokkuuskentän arvot ovat arkisia ja toiminnallisia ns. ”kovien arvojen” kenttä, jotka toteutuvat rationaalisen toiminnan ja järjestelmien kautta. Tällä ns. ”kovien arvojen” kentällä huolehditaan siitä, että systeemit toimivat ja tuottavat tulosta. Työelämässä tehokkuus kentän tyypillisiä kysymyksiä ovat: Toimiiko se, onko meillä selkeät tavoitteet, onko meillä toimiva palkitsemisjärjestelmä, mikä on liiketoimintamme strategia, olemmeko kustannustehokkaita. (Aaltonen & Junkkari 2003, 81-93.)

Periaatekentän arvot painottuvat etiikan puolelle ja arvoja lähestytään rationaalisesti järjestelmiä ja sääntöjä luoden. Työelämässä tyypillisimmät periaatekentän kysymykset ovat: mitkä ovat firmamme arvot, onko tämä oikeudenmukaista kaikkia osapuolia kohtaan, mitä lain henki sanoo tästä asiasta, minkä periaatteen mukaan tämä asia tulee ratkaista. (Aaltonen & Junkkari 2003, 81-93.)

Idealismin kentässä toimiessa arvot painottuvat etiikkaan ja estetiikkaan, jolloin myös tunnepuolta arvostetaan. Idealismin kentässä uskotaan kasvatukseen ja moraaliin enemmän kuin kirjoitettuihin sääntöihin. Työelämässä idealismin kentän tyypillisiä kysymyksiä ovat: millä tavalla tekisimme sen, voiko johtajaan luottaa, välitetäänkö meistä aidosti ihmisinä, onko se moraalisesti oikein. (Aaltonen & Junkkari 2003, 81-93.)

Yksilö kentän arvot ovat arkisia, toiminnallisia ja sijaitsevat elämän tunne- ja elämyspuolella. Yksilö kentän työelämän tyypillisiä kysymyksiä ovat: pääsenkö toteuttamaan itseäni, viihdytäänkö meillä, tarjoaako työ minulle riittävästi vaihtelua, saanko riittävän toimeentulon työstäni. (Aaltonen & Junkkari 2003, 81-93.)





Kuva 3. Arvoavaruus ja arvojen kriittinen jännite mukailten (Aaltonen & Junkkari 2003, 96, 98.)

Liike-elämässä arvoprosessien tavoitteena on löytää muutamia yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä arvokokonaisuuksia, joita kutsutaan arvokoriksi. Arvokorin pitäisi sisältää arvoja useammalta kuin yhdeltä kentältä, jotta välttyttäisiin yksipuolisuudelta. Yrityksen, jonka kaikki arvot sijaitsevat tehokkuuskentällä voi kulttuuriltaan muuttua kivikovaksi. Vastaavasti yritys, jonka kaikki arvot sijaitsevat enemmän tai vähemmän idealismin kentällä voi sortua epärealismiin ja unohtaa todellisen tarkoituksensa: myydä tuotteita tai palveluitaan tehdäkseen niillä taloudellista tulosta. Yrityksen hyvä arvokori sisältää arvoja parhaimmissa tapauksissa kaikilta neljältä kentältä sisältäen tehokkuusarvoja, periaatearvoja, idealistisia arvoja ja yksilöllisiä perusarvoja. Yrityksen toiminnan kannalta kriittiset alueet ovat tehokkuuden ja idealismin kentät. Tehokkuuden ja idealismin välinen jännite on parhaimmillaan luovaa innovaatioita synnyttävä, koska kentät muodostavat toisilleen korrektiivit vastapainot, ja pakottavat toisensa luoviin ratkaisuihin (kuva 3). (Aaltonen & Junkkari 2003, 94-97.)

### 3.4 Arvot ja visiojohtaminen

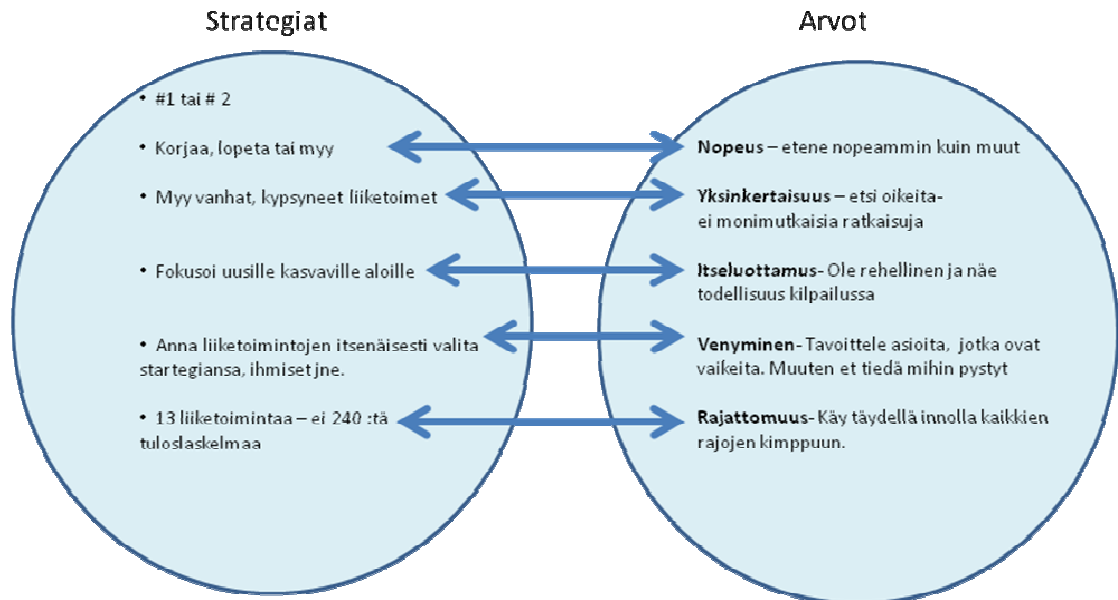
Missio määrittää organisaation olemassaolon tarkoituksen eli roolin tulevassa toimintaympäristössään. Visio on puolestaan organisaation aikaan sidottu näkemys ja tahto, pitkän aikavälin tavoitteiden yhdistelmä. Arvot liittyvät visiotason johtamisprosessiin, jossa määritellään tahto ja ankkuroidaan visio. Arvot vaikuttavat siihen miten organisaatio määrittää tahtonsa eli visionsa. Visio ja arvot muodostavat yhdessä tahdon ja lopputuleman kuvauksen, joka pitää sisällään tahdon kirkastamisen viestitettävään muotoon, pitkän aikavälin yhteisen fokuksen luonnin sekä sitouttamisen arvoankkuroinnin avulla. Arvoankkureiden avulla sidotaan yhteen nykyinen havaittava todellinen käyttäytyminen ja toiminta sekä tavoitteellinen toimintamalli. (Kauppinen 2002, 48-50, 98-99.)

Kauppinen kanssa samoilla linjoilla mission, vision ja arvojen merkityksestä liiketoiminnassa on myös Welch.

Hyvä missio kertoo täsmällisesti mihin ollaan menossa ja arvot puolestaan kertovat millä tavalla toimimalla sinne päästään. Tehokas missio vastaa kysymykseen: ”kuinka aiomme voittaa tämän bisneksen”. Tämä tapahtuu tasapainottelemalla mahdollisen ja mahdottoman välillä antamalla ihmisille selkeä käsitys suunnasta kannattavaan toimintaan ja inspiraation siitä, että he ovat osa jotakin suurta ja tärkeää. Arvojen pitää olla niin kuvaavia, että ihmiset voivat pitää niitä ikään kuin mission marssiohjeina siitä miten voitetaan. Arvojen luonti pitää tapahtua iteratiivisena prosessina, jossa yrityksen johto luo ensimmäisen version, ja jota organisaation muu henkilöstö yhä uudestaan työstää. Johdon tehtävänä on tulla näkyviin ollakseen varma siitä, että he ovat onnistuneet luomaan ilmapiirin, jossa ihmiset kokevat vaikuttamisen velvollisuudekseen. (Welch 2005, 13-18.)

Kauppinen (2002, 92-100.) mukaan visiojohtaminen on yhteisen vision johdettua tulkintaa organisaation eri yksiköille, ryhmille ja toiminnoille, jolla haetaan yhteistä ymmärrystä aidon dialogin avulla johdon ja organisaation välille. Visiojohtaminen on myös tahdon, voimavarojen suuntaamista organisatoristen integraatioiden luomista sekä ennakoivaa koordinaatiota. Visiojohtamisen tavoitteena on muuntaa organisaation toiminta reaktiivisesta proaktiiviseksi toiminnaksi. Visiojohtamisen vastuu on organisaation johdolla. Organisaation laajuisesti katsottuna johtajuutta yksilön näkökulmasta tarkasteltuna, visio antaa tarkoituksen yhteistyölle ja koordinoi

päivittäisiä valintoja ja tekemisiä. Visiotietoisuus on tärkeää, koska se virittää ihmisille syyn vaikuttaa toisiin vision saavuttamiseksi. Vision luominen on johdon tehtävä. Apunaan vision luomisessa johto voi käyttää organisaation muita jäseniä tai ulkopuolisia asiantuntijoita, mutta lopputuleman tulee heijastaa tilaa, johon johto on organisaatiota viemässä. Tulevaisuuslähtöisen johtamisprosessin keskeinen osa on arvojen määrittäminen, koska aito tahto perustuu yhteisiin arvoihin, jotka ovat tahdon ankkurointipaikkoja. Visiot ankkuroidaan olemassa oleviin arvoihin, joille annetaan tavoitteellinen sisältö. Visiojohtamisen olennainen osa on arvoankkurointi, jota ilman visiot jäävät ulkokohtaisiksi eivätkä muutu ohjaaviksi näkemyksiksi. Visiojohtamisen prosessissa arvot kytetään dialogin ja ymmärryksen kautta visioitahtoon, jolloin arvot sisäistyvät samanaikaisesti visioiden saadessa ymmärryksensä. Organisaatiossa alemman tason visiot johdetaan ylemmän tason visioista jolloin, vision tulkinta konkretisoituu, ymmärrys syvenee ja leviää organisaatiossa, visiot arvoankkuroituvat, jolloin ne koetaan ”omiksi” sekä visiot muuttuvat konkreettisiksi ja selkeiksi, jolloin ne puolestaan toimivat viitekehyksinä arkipäivän valinnoissa. Oheisessa kuvassa 4. havainnollistetaan miten General Electric liitti strategiset valinnat arvoihin. (Kauppinen 2002, 92-100.)



Kuva 4. GE:n strategisen tahdon liittyminen arvoihin. (Kauppinen 2002, 100).

### 3.5 Muutoksen johtaminen arvojen avulla

Arvojohtaminen on keskeinen johtamisväline silloin kuin organisaatiossa halutaan saada merkittävä muutos aikaiseksi. Organisaation transformaation johtamista voidaan kuvata VIA ”visioista tuloksiin mallin” avulla, jossa arvojohtaminen liittyy johtamisen kokonaisuuteen. Arvojohtaminen muodostuu arvojen valinnasta ja niiden sisällön määrittelystä (visiotaso), kulttuurin tavoitteellisesta arvojohtamisesta (strategiataso), operatiivisista suunnitelmista ja arvoankkureista (toiminnallinen taso), sekä arvojen normittamisesta käyttäytymismalleiksi (yksilötaso). Arvojohtaminen etenee visiotasolta yksilötasolle ja kytkee suunnitelmat ihmisiin kaikilla johtamisen tasoilla integroimalla ne kokonaisjohtamiseen. Arvojohtaminen luo näin mahdollisuuden toimenpiteiden johtamiseen (action management). (Kauppinen 2002, 55-58.)

Visiotasolla keskeinen tehtävä on tahdon kirkastaminen, jolloin suoritetaan näkemyksen ja tahdon transformaatio. Keskeisiä kysymyksiä ovat: perustuvatko näkemykset menneisyyden opetuksiin vai yhdistyykö se tulevaisuuden ymmärrykseen eli mihin tahto perustuu. (Kauppinen 2002, 55-58.)

Strategisella tasolla käydään lävitse strategiat, rakenteet, prosessit, jolloin suoritetaan ajattelun, kulttuurin ja rakenteiden transformaatio. Keskeisinä kysymyksinä ovat heijastavatko valinnat menneisyyttä vai uuden liiketoiminnan vaatimuksia. (Kauppinen 2002, 55-58.)

Toiminnallisella tasolla käydään lävitse toiminnan tavoitteellisuus, mittaus ja seuranta. Toimintamallien transformaatioissa etsitään vastauksia kysymyksiin edustavatko mittarivalinnat, tavoitteiden tasapaino ja palkkiojärjestelmät menneisyyttä vai uusien valintojen käytäntöön vientiä. (Kauppinen 2002, 55-58.)

Yksilötason keskeisiä tehtäviä ovat osaaminen, toiminta ja sitouttaminen. Käyttäytymisen transformaatioissa etsitään vastauksia kysymyksiin hallitaanko sitouttamista ja osaamista toiminnallisella tasolla, jotta aikomuksilla on mahdollista toteutua. (Kauppinen 2002, 55-58.)

Kauppinen kanssa samoilla linjoilla muutoksen tärkeyden tunnistamisesta, muutoksen systemaattisesta toteuttamisesta sekä oikeiden keskeisten ihmisten merkityksestä onnistuneen muutoksen toteutuksessa ovat myös Kotter ja Rathgeber.

Muutoksen onnistunut johtaminen on haaste, joka hyvin hoidettuna tuottaa moninkertaisen hyödyn. Huonosti hoidettuna johtaja saattaa itsensä ja muut vaaraan. Onnistunut muutoksen läpivienti tapahtuu kahdeksassa vaiheessa. (Kotter & Rathgeber 2008, 13, 125.)

Vaiheiden yksi ja kaksi aikana valmistellaan lähtökohdat muutoksen toteuttamiselle 1. Aikaansaamalla kiireen tuntu ja auttamalla muita havaitsemaan muutoksen ja pikaisen toiminnan tarve. 2. Kokoa muutosta vetämään vahva ryhmä, josta löytyy johtajan taitoja, luotettavuutta, auktoriteettia, analyysikykyisiä, kommunikointikykyisiä ja kiireen sisäistämiä henkilöitä. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.)

3. Päätetään mitä tehdään kehittämällä muutokselle visio ja strategia. Keskeisintä on selvittää millä tavalla tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja millä tavalla tulevaisuus pystytään toteuttamaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.)

Muutoksen toteuttaminen tapahtuu vaiheiden neljä ja seitsemän aikana. 4. Kirkasta visio ja myy se muille siten, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision ja strategian. 5. Valtuuta toiminta poistamalla mahdollisimman monta estettä matkalta, jotta halukkaat voivat toteuttaa vision. 6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja saamalla aikaan muutamia näkyviä onnistumisia mahdollisimman pian. 7. Älä luovuta ensimmäisten menestysten jälkeen, vaan paina entistä kovemmin ja kiivaammin päälle. Toteuta muutos toisensa perään, kunnes visio on toteutunut. (Kotter & Rathgeber 2008, 126.)

8. Luo uusi kulttuuri pitäytymällä tiukasti kiinni uusissa toimintatavoissa, kunnes ne ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat perinteet. (Kotter & Rathgeber 2008, 127.)

### 3.5.1 Arvojohtamisen käytännöt esimiestyössä

Kauppinen (2002, 180-185.) mukaan arvojohtamisen käytännöt vaativat esimiehiltä monipuolista osaamista. Arvojohtamisessa tarvitaan herkkyyttä, pelisilmää ja monipuolisia viestinnällisiä taitoja. Keskeisiä tarvittavia johtamistaitoja arvojohtamisessa ovat:

- kyky johtaa ryhmäkeskusteluja ilman tarvetta puolustella tai selitellä asioita sekä vastaanottaa omaan johtamiseen kohdistuvaa kritiikkiä
- taito antaa positiivisen kannustavasti kielteistä palautetta
- erilaisten persoonallisuuksien hallinta ryhmäprosessissa
- arvojen luovaa tulkintaa toiminnaksi roolien ja tehtävien mukaisesti
- positiivisen jämäkkyuden käyttö ryhmien itseluottamuksen lisäämisessä
- tehokkaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn kehittäminen

Arvojohtamisen johtamiskäytännöt tapahtuvat oleellisilta osiltaan monikeskeisesti eri ryhmätilanteissa keskustelemalla. Arvojohtamiselle on luotava oikea aika ja paikka. Erityisen tärkeää on, että osallistujat ovat tilanteessa mukana, ja tietävät milloin ja missä asioista voidaan aidosti puhua sekä milloin on myös syytä ilmaista asiansa. Keskustelujen ajoituksen on istuttava johtamisjärjestelmän muihin aikatauluihin, jotta tarvittavat tiedot, mittaustulokset ovat saatavilla sekä milloin tavoitteiden on oltava navigoitavissa. Arvojohtamisessa asetettuja arvojen toteutumista on pystyttävä mittaamaan. Tärkeää mittareiden asetannassa on, että mittarit mittaavat oikeita ja tärkeitä arvoihin sidottuja asioita. (Kauppinen 2002, 180-185.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä kappaleessa käsitellään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen tekemiseen liittyviä keskeisiä asioita.

### 4.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on tapa kerätä ja tarkastella tietoa halutusta rajatusta kohteesta tai kohderyhmistä. Menetelmänä kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kysymyslomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline, jonka sovellusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuus-testeihin ja palautemittauksiin. Kyselytutkimuksen mittareilla tarkoitetaan kysymysten ja väitteiden kokoelmaa, jolla mitataan moniulotteisia ilmiöitä kuten asenteita ja arvoja. Määrällisellä tutkimuksella pyritään selvittämään yleiskäsityksiä, ja laadullisella menetelmillä pyritään pureutumaan yksityiskohtiin. Samassa tutkimuksessa voidaan hyödyntää molempia tutkimustapoja. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on pikemmin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia totuus väittämiä. (Vehkalahti 2014, 11-13; Hirsjärvi ym. 2013, 161.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2013, 140-141.) mukaan ovat keskeisiä tekijöitä mm:

- johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
- hypoteesin esittäminen, jos se on mielekästä
- käsitteiden määrittely
- aineiston keruu suunnitelmat, jossa tärkeätä on, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen
- perusjoukon määrittely, johon tulosten tulee päteä ja otetaan tästä perusjoukosta otos
- muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon
- päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analyysiin perustuen

Kyselytutkimuksessa on tärkeää erottaa käsitteet toisistaan. Kiinnostuksen kohteet ovat tavallisesti abstrakteja, kuten asenteita tai arvoja, mutta niiden mittaus edellyttää konkreettisia kysymyksiä tai väitteitä. Käsitteet on työstettävä ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon. Ratkaisevaa kyselylomakkeen luonnissa on kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mitattavalla tavalla. (Vehkalahti 2014, 18-20.)

#### 4.2 Kysymysten muotoilu ja lomakkeen tekeminen

Kysymyksen muotoilu voi tapahtua monella eri tavalla. Tavallisemmin käytetään kahta eri kysymysmuotoa, jotka ovat Vehkalahtien mukaan:

Avoimet osiot, joissa esitetään ainoastaan kysymys ja jätetään tarvittava tyhjä tila vastausta varten esim. ”Minkä ikäinen olet\_\_”. Avovastauksilla voidaan saada tutkimuksen kannalta tärkeätä tietoa, joka voi muuten jäädä kokonaan havaitsematta. Välttämättömiä avoimet osiot ovat erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa vaihtoehtoja ei haluta tai voida luetella. (Vehkalahti 2014, 25.)

Suljetut osiot, joissa tutkija on laatinut valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot. Vastaajan tehtävänä on merkitä joko rasti tai rengastaa mielestään lomakkeesta valmis vastausvaihtoehto tai useampia vaihtoehtoja, jos se on sallittua annetun ohjeen mukaisesti. esim. rengasta oikea vaihtoehto: ”Minkä ikäinen olet 18-29 / 30-39”. (Vehkalahti 2014, 25.)

Avoimissa ja monivalinteisissa kysymyksissä on omat sekä vahvuutensa että heikkoutensa. Avoimen kysymysten kannattajat perustelevat käsitystään sillä, että avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään. Avovastauksista voidaan saada tutkimuksen kannalta tärkeätä tietoa, joka voisi muuten jäädä kokonaan huomaamatta. Välttämättömiä avoimien osioiden käyttö on tilanteissa, joissa vaihtoehtoja ei voida tai haluta luetella. Vastaavasti monivalinteisia kysymyksiä katsotaan monasti kahlitsevan liiksi vastaajia valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Monivalintakysymysten kannattajat näkevät, että avoimet kysymykset tuottavat sisällöltään liian kirjavaa ja luotettavuudeltaan kyseenalaista aineistoa, joka on vaikeata käsitellä tilastollisin menetelmin. (Hirsjärvi ym. 2013, 198–201; Vehkalahti 2014, 25-26.)



Tutkimuksen onnistuminen riippuu mitä suuremmissa määrin siitä kysytäänkö lomakkeella sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti oikealla tavalla. Hyvä kyselylomake muodostuu kokonaisuudesta, jossa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. Tutkittavat ilmiöt ovat moniulotteisia, siksi on tärkeää hahmottaa ensiksi ilmiön keskeiset ulottuvuudet kuten: mitä tutkitaan ja mistä tutkittava ilmiö koostuu. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan eri osioita eli kysymyksiä ja väitteitä, joita pitäisi olla muutamia jokaista mitattavaa ulottuvuutta kohden. Tärkeää kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on se, että ensisijaisen kiinnostuksen kohteita eivät ole osiot sinänsä vaan ulottuvuudet, joita niillä pyritään mittaamaan. Osiot toimivat mittausvälineinä, joita voi kehittää seuraavilla mittauskerroilla. Ulottuvuudet ja osiot vastaavat peruskysymykseen siitä mitä mitataan ja miten. (Vehkalahti 2014, 20-22.)

Mittari on osioista muodostuva kokonaisuus, jolla mitataan useita, jollakin tapaa toisiinsa liittyviä asioita. Kokonaisuuden kannalta tärkeintä on osioiden eli kysymysten ja väitteiden sisältö ja se, mitä ulottuvuuksia niillä pyritään mittaamaan. Osioiden on oltava selkeitä, ytimekkäitä ja ymmärrettäviä. Monimutkaisia sanamuotoja ja käsitteitä on vältettävä sekä myös ”ja”, ”sekä-että”, ”tai”, ”eli” sanojen käyttöä, koska ne aiheuttavat monikäsitteisyyksiä. Osioon on mahdotonta ottaa yksikäsitteisesti kantaa, jos se sisältää useita asioita samanaikaisesti. (Vehkalahti 2014, 23.)

Lomakkeen valmistelussa käytetään apuna esitutkimusta, jolloin kysymysten muotoiluja voidaan korjata varsinaista tutkimusta varten. Lomakkeen kokeilua pidetään välttämättömänä. Lomakkeen tulee olla ulkoasultaan moitteeton ja helposti täytettävä. Avovastauksille on varattava myös riittävästi tilaa lomakkeella. Lomakkeen lähetekirjelmässä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja tärkeydestä, merkityksestä vastaajalle sekä rohkaistaan vastaamaan. Lomakkeessa kerrotaan mihin päivämäärään mennessä toivotaan vastauksia ja pyydetään pikaista palautusta. Lomakkeen lopussa kiitetään vastauksesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 204.)

Luokittelu edustaa laadullista mittaustasoa, jossa eri vastausvaihtoehdoille on annettu numeeriset arvot, jotka ovat enemmän koodeja kuin lukuja. Koodeilla pystytään tunnistamaan ja erottelemaan vastausvaihtoehdot toisistaan. Analyysivaiheessa luokittelutason muuttujista voidaan laskea lukumääriä, ristiintaulukoida ja tehdä taulukoille jatkotarkasteluja. Kyselytutkimuksessa luokittelutason mittaukset ovat tärkeitä, mutta jos on mahdollista mitata tarkemmin, ei pidä tyytyä pelkkään luokitteluun. Luokkien asettamista sisällön kannalta mielekkääseen järjestykseen kutsutaan järjestämiseksi, joka nostaa mittauksen tasoa. Luokittelu voidaan antaa

kysymysten suunnittelijan tai vastaajan tehtäväksi esim. asettamalla asiat tiettyyn tärkeysjärjestykseen. Asteikolla, jolla vertailu tapahtuu vastaajan toimesta, eivät saadut vastaukset ole välttämättä vertailukelpoisia keskenään. (Vehkalahti 2014, 27-30.)

#### 4.3 Mittaaminen ja asteikko

Mittaamisella tarkoitetaan varsinaista numeerista mittausta, joka kattaa sen mihin luokittelu ja sen järjestäminen eivät yllä. Usein puhutaan myös väliasteikosta ja suhdeasteikosta. Aineiston analyysin kannalta niillä ei ole suurta eroa. Väliasteikossa asteikon eri pykälien välit ovat yhtä suuria. Nollakohtaa ei ole yksikäsitteisesti määritelty, joten suhteelliset tarkastelut eivät ole täten mahdollisia. Suhdeasteikossa on tarkoin määritelty mittayksikkö ja määrän mittaaminen, jolloin asteikossa on yksikäsitteinen nollakohta. Tällöin suhdeasteikolla mitatut arvot eivät voi olla negatiivisia. (Vehkalahti 2014, 34-37.)

Monet kyselytutkimusten mittaustavat mielletään järjestysasteikoksi esim. asennemittauksissa. Yleisin näistä tunnetaan Likertin asteikkona, jota useimmin sovelletaan viisiportaisena seuraavilla vaihtoehtoilla: 1: Täysin samaa mieltä, 2: Osin samaa mieltä, 3: Ei samaa eikä eri mieltä. 4: Osin eri mieltä, 5: Täysin eri mieltä. Likertin asteikko täyttää hyvin järjestysasteikon tunnusmerkit. Rajoitteeksi muodostuvat Likertin asteikkoa yksistään käytettäessä tilastolliset menetelmät, joita on vähän. Keskiarvojen, hajontojen ja korrelaatioiden laskeminen edellyttää väliasteikollista mittausta. Mittauksen kannalta on tärkeätä, että käytettävä asteikko muodostaa selkeän yksiulotteisen jatkumon ääripäästä toiseen. Tavallisemmin asteikolla käytetyt ääripäät ovat ”täysin samaa” ja ”täysin eri mieltä”. Ongelma ilmenee asteikon keskivaiheella, jossa ollaan tavallisesti neutraalilla alueella kuten ”ei samaa eikä eri mieltä”. (Vehkalahti 2014, 34-37.)

Asteikolla kuitenkin kannatta pitää neutraalikohta, koska mikäli neutraalikohtaa ei ole olemassa vastaaja voi jättää helposti kokonaan vastaamatta, jolloin kysymykseen ei saada vastaajalta mitään tietoa. Neutraalikohtaan vaihtoehtona käytetään usein vaihtoehtoa ”en osaa sanoa” (eos), joka kannattaa sijoittaa asteikon ulkopuolelle omana kohtanaan, jotta mittauksen jatkumosta sekä yksiulotteisuuden vastauksista tehdyt analyysit ja johtopäätökset eivät jäisi epämääräisiksi. Analyysivaiheessa on pidettävä mielessä tällöin, että eos-vaihtoehto ei kuulu varsinaiseen asteikkoon. Likertin asteikosta voi laskea keskiarvoja, hajontaa ja korrelaatioita, kunhan ottaa

huomioon menetelmät, joilla mittausvirheiden vaikutuksia saadaan hälvennettyä. (Vehkalahti 2014, 34-37.)

#### 4.4 Tiedonkeruu ja otanta

Perusjoukko muodostuu niistä ihmisistä, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita esim. ”työikäiset suomalaiset”. Otos muodostuu niistä perusjoukon henkilöistä, jotka on valittu vastaamaan tutkimukseen. Otannan ajatuksena on, että perusjoukkoa kooltaan huomattavasti pienemmällä otoksella voidaan saadut tulokset yleistää koskemaan perusjoukkoa. Otannan toimivuuden takaa huolellisesti laadittu otanta-asetelma, tarkoituksenmukainen otantamenetelmä ja vastaajien valinnan satunnaisuus. Jokaisen perusjoukon jäsenellä tulee olla sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen, jotta otos edustaisi perusjoukkoa. Otoksen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä kutsutaan tilastolliseksi päättelyksi. Otokskokoon vaikuttaa tulosten tarkkuustavoite. Pääsääntönä on, että mitä tarkemmin otoksen avulla saatujen tulosten halutaan vastaavan perusjoukkoa, sitä suuremman on otoksen oltava. Otoksen koko ratkaistaan neljän kriteerin perusteella: 1) mitkä ovat tutkimukselle asetetut tavoitteet, 2) kuinka tarkkoja perusjoukkoa vastaavia lukuja halutaan saada, 3) kuinka monia tekijöitä on tarkoitus tarkastella samanaikaisesti ja 4) kuinka homogeeninen perusjoukko on suhteessa tutkittavaan asiaan. Otokskoko on vain yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä, koska otoskoko vaikuttaa siihen, miten tarkasti otos kuvaa perusjoukkoa. Tämä tarkkuus ei kasva suorassa suhteessa otoskokoon vaan ainoastaan otoskoon neliöjuureen esim. tarkkuuden kaksinkertaistaminen vaatisi tällöin nelinkertaista otoskokoa. (Vehkalahti 2014, 43; Hirsjärvi ym. 2013, 180.)

#### 4.5 Verkkokysely

Verkkokyselyn etuja ovat nopeus ja aineiston vaivaton saanti ja tilastollinen käsittely. Suurimpana ongelmana on vastaajien kato, jonka suuruus riippuu vastaajajoukosta ja tutkimuksen aiheesta. Valikoimattomalle joukolle lähetetty kysely tuottaa parhaimmillaan vastauksia 20-40 prosenttia lähetetyistä kyselyistä. Tavallisesti tutkija joutuu myös muistuttamaan vastaamatta jättäneitä kyselyn vastaamisen suorittamisesta. Muistutus toistetaan tavallisesti kaksi kertaa, jolloin myös vastausprosentti voi nousta 70-80 prosenttiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 196.)

Verkko-kyselyn etuja ovat myös taloudellisuus, vastausten käsittely tiedostoina ja virheiden korjattavuus verrattuna aineiston manuaaliseen käsittelyyn. Vastaajat voidaan verkkokyselyssä myös pakottaa vastaamaan jokaiseen kysymykseen. Tällöin pystytään varmistamaan, että vastaukset saadaan kaikkiin kysymyksiin. Haittana voi olla kyselyn jättäminen kesken. (Aaltola & Valli 2010, 113.)

#### 4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tästä huolimatta kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, koska tulosten luotettavuus vaihtelee. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinneissa käytetään erilaisia mittaus- ja tutkintatapoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti tarkoittaa: kuinka tarkasti mitataan. Mittaustulosten reliabiliteetti on sitä parempi mitä vähemmän siinä on mittausvirheitä. Reliabiliteetti voidaan todentaa useammalla tavalla esim. kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen, samaa henkilöä tutkitaan useampaan kertaan ja saadaan sama tulos, jolloin tutkimustulokset voidaan todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Vehkalahti 2014, 41.)

Toinen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvä käsite on validiteetti eli pätevyys. Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen piti mitata. Mittauksen luotettavuuden kannalta validiteetti on ensiarvoisen tärkeä, koska ellei oikeita asioita mitata ei myöskään reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Vehkalahti 2014, 41.)

#### 4.7 Keskeisimmät tunnusluvut

Tilastollisia tunnuslukuja on paljon, mutta muutama keskeinen tunnusluku riittää käytännön tarpeisiin. Tunnuslukujen valintaan vaikuttaa mm. muuttujan mittaustaso. Keskeisimmät tunnusluvut ovat pienin arvo (min), suurin arvo (max), keskiarvo (mean), keskihajonta (stddev) ja havaintojen lukumäärä (N). Järjestyslukuja ovat pienin (lower\_Q) ja suurin (upper\_Q) arvo, joihin kuuluvat myös keskimäinen arvo (median), sekä ala- ja ylä- kvartiilit eli järjestetyn aineiston neljännekset. Yleisin tunnusluku on

keskiarvo, joka kuvaa muuttujan keskimääräistä arvoa. Keskiarvon laskenta tapahtuu laskemalla muuttujan arvot yhteen ja jakamalla summa havaintojen lukumäärällä. Keskiarvo ei monasti yksistään riitä tuottamaan riittävää informaatiota, vaan on saatava selville myös mitä keskiarvon ympärillä tapahtuu, kuten millaista ja paljonko vaihtelua muuttujan arvoissa esiintyy. Keskihajonnan ollessa pieni sitä tiiviimmin arvot ovat sijoittuneet keskiarvon ympärille. Suurempi keskihajonta tavallisesti antaa enemmän määrällistä tietoa muuttujasta. Vaihtelun tarkastelussa on syytä kiinnittää huomiota sekä määrään että laatuun. (Vehkalahti 2014, 54-55.)

Ääritapauksessa keskihajonta on nolla, jolloin muuttuja on vakio eli kaikki sen arvot ovat samoja. Keskiarvo yksistään olisi tällöin heikko tunnusluku, koska se ei kertoisi jakauman surkastumista. Vakio välittää ainoastaan laadullisen tiedon esim. ”kaikki vastasivat samalla tavalla”, joka sinänsä voi tilanteesta riippuen olla hyödyllinen tieto. Tilastolliseen käyttöön vakio muuttuja ei kelpaa, koska siitä puuttuu määrällinen informaatio. Vaihteluväli, jota rajaavat pienin ja suurin arvo antavat kattavan käsityksen muuttujan vaihtelusta. Keskiarvon ja keskihajonnan laskenta kertovat paljonko hajonta keskiarvosta on kohti pienintä ja suurinta arvoa. Tavallisesti tilastollisissa analyyseissä ollaan kiinnostuneita alueesta, jonka hajonta kattaa 95 % vaihteluvälistä molempiin suuntiin sekä viiden prosentin hajonnan ulkopuolelle jäävästä alueesta. (Vehkalahti 2014, 55-56.)

#### 4.8 Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen ydin muodostuu kerätyn aineiston analyysistä, tulkinnasta ja johtopäätösten teosta. Tutkijalle selviää analyysivaiheen aikana minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Empiirisissä tutkimuksissa aineistosta tehdään päätelmiä usein esitöiden jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkistetaan aineistosta sisältääkö se selviä virheitä tai puutteellisia tietoja esim. vastaaja ei ole vastannut kaikkiin kysymyksiin. Toisessa vaiheessa täydennetään tietoja esim. karhuamalla vastauksia. Kolmannessa vaiheessa aineisto järjestetään tiedon tallentamista ja analyyseja varten. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta muodostetaan muuttujia, ja aineisto koodataan laaditun muuttujaluokituksen mukaisesti. Koodaamisessa annetaan jokaiselle tutkittavalle kohteelle jokin arvo jokaisella muuttujalla. (Hirsjärvi ym. 2013, 221-222.)

Analyysiin ryhdytään mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Kvantitatiiviseen tutkimukseen sopii parhaiten lineaarinen ajattelumalli, jossa analyysi etenee selkeästi vaiheesta toiseen eri toimintojen mukaisesti: aineiston kuvaamisesta, luokittelemisesta ja yhdistelemisestä tulosten selittämiseen. Aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Karkeasti jäsenneyllä tavalla aineistoa analysoidaan kahdella eri tavalla: Selittämiseen perustavassa lähestymistavassa käytetään usein tilastollisia analyyseja ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen perustavassa lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Paras analyysitapa on analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2013, 223-224.)

Tutkimus ei pääty tulosten analysointiin, vaan tulokset on selitettävä ja tulkittava. Tulosten tulkinnassa tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on analyysissa esiin tulleiden merkitysten kirkastamista ja pohdintaa. Tulkinta on monikerroksista, johon vaikuttaa kuka tulkinnan tekee. Tekeekö tulkinnan tutkija, tutkittava vaiko lukija, antaa erilaisia tulkintoja samasta asiasta. Tulkintaerimielisyyksiin vaikuttaa mm. se, että ihmiset havainnoivat saman asian eri tavoilla. Yhteinen tulkinta muodostuu alueesta, jossa tutkijan, tutkittavan ja lukijan havainnot ovat yhdenmukaiset. Tutkimuksen analysointi ei riitä yksinään kertomaan tutkimuksen tuloksista, vaan tuloksista pitäisi pystyä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen pääseikat ja antavat olennaisia vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Tutkijan on syytä pohtia, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella, ja mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi ym. 2013, 229-230.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Turun ammattikorkeakoulun henkilöstön asenteita ja käsityksiä uuden strategian merkityksestä, jotta saadaan selville mahdollinen tavoitetilan ja reaali maailman välinen ero. Tutkimusongelmia olivat: miten strategia näkyy päivittäisessä toiminnassa, miten tavoitetila mielletään sekä mitä asenteita ja odotuksia henkilöstöllä on muutoksia kohtaan. Tutkimus toteutettiin ajanjaksolla 1.4.2015–23.4.2015. Tutkimusmetodina oli kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin Webropol sovellusohjelmiston versiolla 2.0. Kyselyn julkaisupaikkana toimi Turun ammattikorkeakoulun henkilöstön intranet. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus perustui kappaleessa viisi kuvattuihin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen teoriaan.

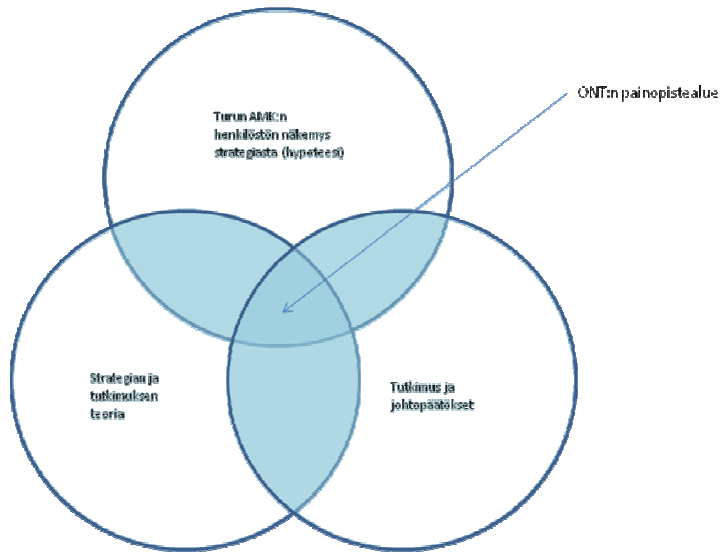
### 5.1 Tutkimuksen ja opinnäytetyön tausta

Tutkimuksen tilaajana oli Turun ammattikorkeakoulun johto. Tavoitteena oli yhdistää opinnäytetyön ja tutkimuksen tekeminen teoriaosioineen yhdeksi toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa ammattikorkeakoulun ylimmälle johdolle tiivistetty strateginen tilannekuva tutkimusalueittain, joita olivat: nykytila, tavoitetila, asenteet ja odotukset.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- mitä strategia on, miten se määritellään ja mihin sitä tarvitaan
- mitä strateginen toiminta on ja miten yksilöt liittyvät strategiaan
- mitä strateginen johtaminen on, mistä eri osa-alueista se koostuu
- miten strategia, arvot ja johtaminen liittyvät toisiinsa
- mitä asioita tutkimuksen suunnittelussa ja suorittamisessa tulee ottaa huomioon

Kuvassa viisi havainnollistetaan miten opinnäytetyö, strategian ja tutkimuksen teoria suhteutuvat toisiinsa ja missä oli opinnäytetyön (ONT) painopistealue.



Kuva 5. Opinnäytetyön painopistealue.

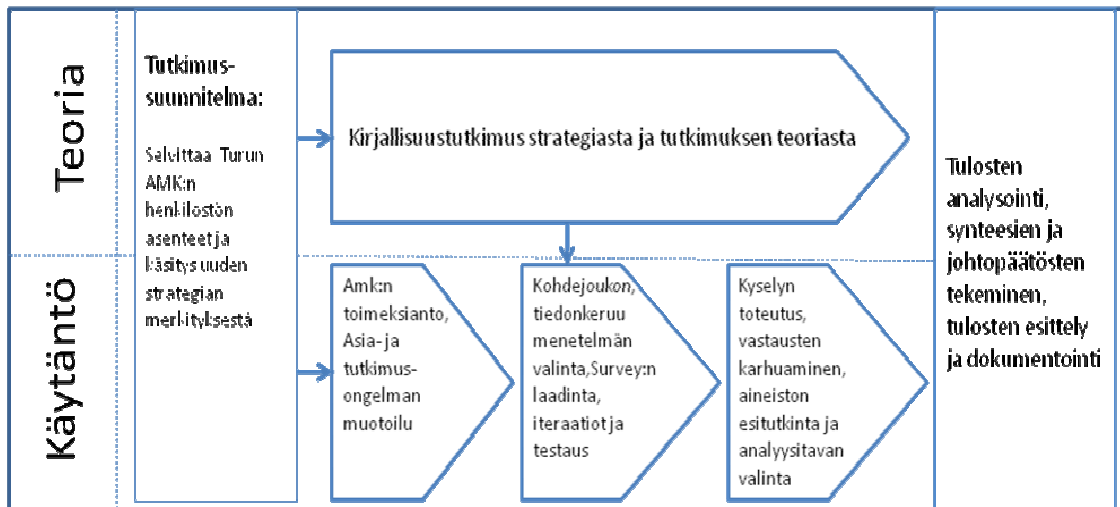
## 5.2 Tutkimussuunnitelma ja työprosessin kuvaus

Tutkimuskohteen ajatuksen ideointi alkoi 15.12.2014 puhelinpalaverissa opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Turun AMK:n rehtorille esiteltiin ehdotus tutkimuksen aiheesta ja kohteesta sekä alustava tutkimussuunnitelma 23.1.2015 pidetyssä palaverissa. Samassa yhteydessä saatiin rehtorin hyväksynnät. Tutkimussuunnitelman asiaongelmana oli selvittää Turun ammattikorkeakoulun henkilöstön asenteet ja käsitys uudesta strategiasta. Tutkimusongelmia olivat: Miten henkilöstö kokee toiminnan nykytilan, mikä on henkilöstön käsitys tavoitetilasta ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan, mikä on henkilöstön asenne tuleviin muutoksiin sekä mitä tulevaisuuden odotuksia henkilöstöllä on strategian mukaisesta toiminnasta. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostui kirjallisesta tutustumisesta tutkimuksen suunnittelun ja suorittamisen teoriaan sekä käytännön toteutuksesta (kuva 6).

Alustava kyselytutkimus laadittiin 24.1.2015-3.2.2015 välisellä ajanjaksolla. Kyselyn ensimmäinen testaus suoritettiin 4.2.2015 kyselylomakkeilla rajoitetulle kohde-ryhmälle, joka koostui opettajista ja oppilaista. Saadun palautteen perusteella toteutettiin kehitysehdotukset web-pohjaisella kyselyohjelmalla. Kyselyä iteroitiin ja testattiin 9.3.2015-30.3.2015 välisellä ajanjaksolla. Kyselyn sisällön iterointi toteutettiin kolme kertaa ja sen suorittivat opinnäytetyön ohjaaja ja rehtori. Web-pohjaisen kyselyn kysymykset sekä tekninen testaus toteutettiin kaksi kertaa. Testauksen suorittivat opettajat, jotka vaihtuivat testauskerroittain. Kyselyn virallinen julkaisu tapahtui



1.4.2015, Turun ammattikorkeakoulun henkilöstön intranetissä olleen avoimen linkin kautta oheisella saatetekstillä (ks. liite 1).



Kuva 6. Työprosessin kuvaus.

Kyselystä muistutettiin kaksi kertaa 9.4.2015 sekä 13.4.2015 henkilöstön intranetissä olevalla muistutusviestillä (ks. liite 2). Kysely suljettiin 23.4.2015, jonka jälkeen alkoi tulosten analysointi, synteisien ja johtopäätöksien tekeminen. Tulokset esitettiin 15.5.2015 Turun ammattikorkeakoulun rehtorille (ks. liite 3).

### 5.3 Hypoteesi, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen haasteet

Tutkimuksen hypoteesi perustui keskusteluihin, opinnäytetyönohjaajan ja Turun ammattikorkeakoulun rehtorin kanssa, sekä syksyllä 2014 suoritettuun henkilöstökyselyn tuloksiin. Tutkimuksen hypoteesina oli: uuden strategian arvot ovat henkilöstön prioriteettien mukaisia.

Tutkimusmetodina oli kvantitatiivinen tutkimus, johon liitettiin avoimet kysymykset, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tutkimuksen kannalta tärkeätä tietoa, joka muuten voisi jäädä saamatta. Tutkimus toteutettiin ja analysoitiin Webropol sovellusohjelmiston versiolla 2.0.

Tutkimuksen mahdollisiksi haasteiksi tunnistettiin ennen tutkimuksen aloittamista seuraavia asioita:

- tutkimukseen osallistumisprosentti voi jäädä pieneksi, koska henkilöstön intranetin käyttö yhteisenä interaktiivisena kommunikointikanavana voi olla pieni verrattuna perinteiseen sähköpostilla lähetetyn osallistumiskutsun huomioarvoon.
- tutkimuksia ja niihin liittyviä osallistumispyyntöjä on kohtuullisen usein ja paljon, joten vastausmäärä voi jäädä alhaiseksi.
- vastaajan anonymiteetin suojan kyseenalaistaminen voi muodostua joillekin kynnyskysymykseksi kyselyn vastaamiselle.
- pakollisuus vastata kaikkiin kysymyksiin voi heikentää vastaushalukkuutta.

#### 5.4 Tutkimuksen kohderyhmä ja kyselylomake

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimus -tyyppisenä kokonaistutkimuksena, jonka kohderyhmänä oli Turun AMK:n koko henkilöstö. Kyselylomakkeen rakenne vastasi tutkimusongelmien rakennetta (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimusongelmat ja kysymysten numeroiden vastaavuus.

Asiaongelma	Kysymyksen numero lomakkeessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikä on Turun AMK:n henkilöstön käsitys uudesta strategiasta</li> </ul>	
<b>Taustatiedot</b>	1-8
<b>Tutkimusongelmat:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten henkilöstö kokee toiminnan nykytilan</li> </ul>	9-11
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikä on henkilöstön käsitys tavoitetilasta ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan</li> </ul>	12-15
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikä on henkilöstön asenne tuleviin muutoksiin</li> </ul>	16
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä odotuksia henkilöstöllä on</li> </ul>	17-18

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa otettiin huomioon tutkimusongelmien ja kysymysten vastaava ryhmittely, jotta aineiston käsittelyssä ei myöhemmin tulisi haasteita. Tutkimuksessa esitetyt kysymykset on esitetty tarkemmin liitteessä 4. kyselylomake.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET JA SYNTEESIT

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen taustatiedot, synteesit tutkimusalueittain ja johtopäätökset. Tutkimuksen tuloksia ja synteesejä tulee tulkita lähinnä suuntaa antavina havaintoina, koska tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi (11,08 %).

### 6.1 Tutkimuksen taustatiedot

Virallinen tutkimus suoritettiin ajanjaksolla 1.4.2015–23.4.2015. Tutkimukseen osallistui 77 henkilöä 695 henkilöstä. Osallistumisprosentiksi muodostui 11,08 prosenttia. Kysely avattiin suorittamatta kyselyä loppuun 128 kertaa. Saadun suoran ja epäsuoran palautteen perusteella syyksi kyselyn keskeyttämiseen ilmoitettiin: mm. huoli vastaajien mahdollisesta tunnistettavuudesta, pakollisuus vastata kaikkiin kysymyksiin sekä intranetin toistaiseksi vähäinen käyttö yhteisenä kommunikointikanavana, vrt. kappaleessa 5.3 esitetyt tutkimuksen mahdolliset haasteet.

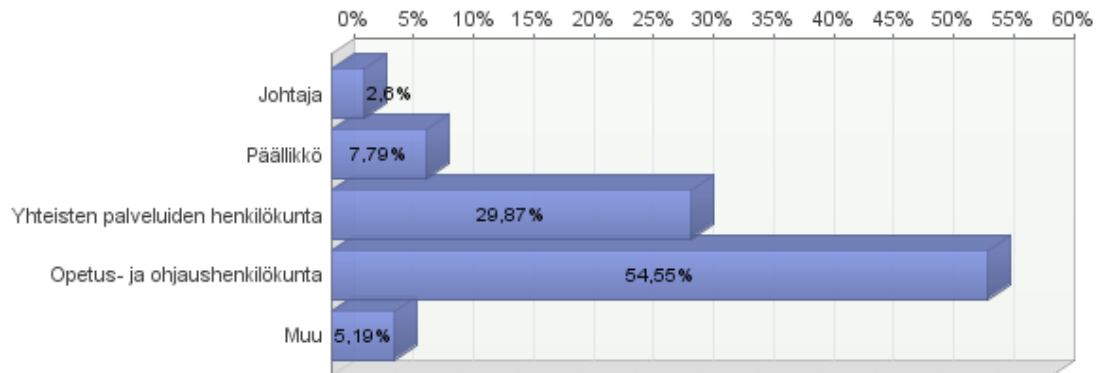
Kysymyksillä 1-8 kartoitettiin vastaajien taustatiedot:

Vastaajien iän mukaan minimiarvoksi tuli 26 vuotta, keskiarvoksi muodostui 47,51 vuotta ja mediaaniksi 49 vuotta. AMK:n palveluksessa yhtäjaksoisesti yli kymmenen vuotta vastaajista oli ollut lähes puolet (49,35 %). Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa vastaajista oli valtaosa (84,42 %). Korkeakoulujen ulkopuolisessa työelämässä yli kymmenen vuotta työskenteleviä oli yli puolet (51,95 %) vastaajista sekä vastaavasti kolmesta kymmeneen vuotta työskennelleitä oli (37,66 %) vastaajista. Koulutustaustaltaan vastaajilla oli yli puolella ylempi korkeakoulututkinto / ylempi AMK (64,94 %) sekä (20,78 %) tohtorin tai lisensiaatin tutkinto (ks. liite 5).

Taustatietojen perusteella voidaan päätellä vastaajien edustavan koulutustaustaltaan ylempää korkeakoulutasoa, johon on yhdistetty monivuotinen ammattikorkeakoulun ulkopuolinen käytännön työelämän kokemus. Ammattikorkeakoulun näkökulmasta katsottuna em. yhdistetty koulutuksen ja käytännön työelämän kokemus luo mahdollisuuden hyvälle ammattikorkeakoulun roolin mukaiselle toiminnalliselle pohjalle.

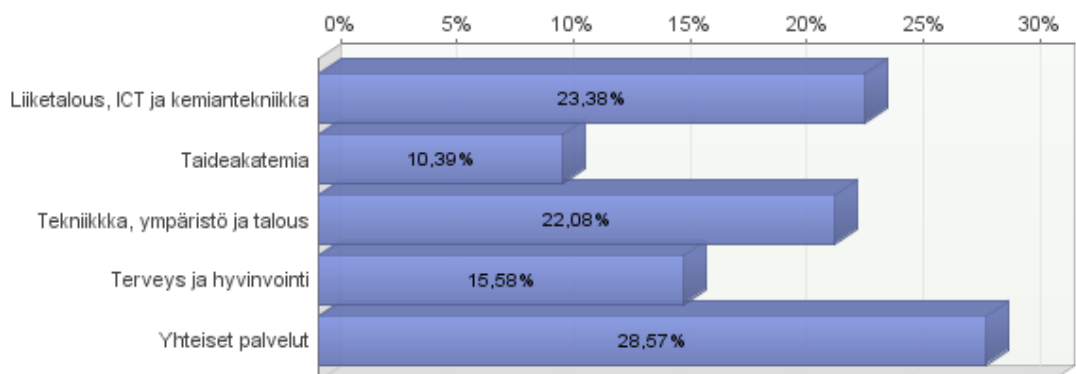
Taustatietojen perusteella vastaajista tehtävien mukaisesti jaoteltuna parhaiten vastauksia saatiin ”opetus- ja ohjaushenkilökunnalta” (54,55 %). Muita selkeästi

korkeampi vastausprosentti mahdollisesti selittynee sillä, että ammattikorkeakoulun uusi strategia ja sen toteuttaminen koetaan ehkä merkittävämmäksi toiminnalliseksi muutokseksi, joka vaikuttaa enemmän opetus- ja ohjaushenkilökunnan päivittäiseen toimintaan kuin muissa tehtävissä (ks. kuva 7).



Kuva 7. Vastausten prosenttijakauma tehtävittäin.

Tulosalueiden perusteella jaoteltuna ”yhteisten palveluiden” alueelta saatiin muita tulosalueita selkeästi paremmiin vastauksiin (28,57 %). Tämä selittynee mahdollisesti sillä, että strategian muutos vaikuttaa tulosaluekohtaisesti tarkasteltuna muita tulosalueita enemmän yhteisten palveluiden tuottamiseen ja palveluiden sisältöön, josta johtuen mielenkiintoa strategiaa kohtaan on muita tulosalueita enemmän (ks. kuva 8).



Kuva 8. Vastausten prosenttijakauma tulosalueittain.

## 6.2 Tutkimusalue: toiminnan nykytilan kokeminen

Vastaajat kokivat pääosin ammattikorkeakoulun toiminnallisen muutoksen tarpeelliseksi ja välttämättömäksi toimenpiteeksi. Edellinen ammattikorkeakoulun strategia ja suunnittelukausi oli tehty vuoteen 2016 ulottuvaksi. AMK:n uusi rahoitusmalli, jossa julkisen rahoituksen osuus supistui, vaati aktiivista ulkopuolisen rahoituksen hankkimista. AMK:n muuttuminen osakeyhtiöksi edellytti merkittävien rakenteellisten muutosten toteuttamista, jotta kannattavan liiketoiminnan edellytykset olisivat olemassa myös tulevaisuudessa.

Ylimpään johtoon ja johdon toimintatapoihin suhtauduttiin yleensä myönteisesti. Erityisesti ylimmän johdon innostuneisuus, toiminnan läpinäkyvyys, avoimuus ja tekemisen meininki tulivat selkeästi vahvuuksina esille vastauksissa. Koko henkilöstön mukaan ottaminen jo strategian suunnitteluvaiheessa vahvisti yhteenkuuluvaisuuden ja yhdessä tekemisen tunnetta. Ammattikorkeakoulun vahvuudet, kuten osaava henkilöstö, monialaisuus, kyky ja halu uudistua, sekä Turun keskeinen sijainti tunnistettiin yleisesti yhteisiksi vahvuustekijöiksi. Toiminnan kehittämisen ja parantamisen kohteita tunnistettiin, mm. sisäistä kilpailua tunnistettiin olevan (87,01 %), yhteisten toimintamallien puuttuminen (68,83 %), valta- ja vastuukysymykset olivat epäselviä (68,83 %). Siiloutuminen tulosityksikköihin, eli vanha johtamiskulttuuri tunnistettiin usein mahdolliseksi uhkatekijöiksi strategian toteutumiselle. Yhteisten kehittämiskohteiden tunnistaminen kertonee ilmapiirin avoimuudesta, jolloin mahdollisesti arkojakin asioita uskalletaan tuoda esille positiivisessa hengessä. Tällöin johdolle ja henkilöstölle avautuu mahdollisuus keskittyä olennaiseen eli tekemiseen asioiden kuntoon saattamiseksi.

Strategian keskeinen merkitys on asetetun vision mukaisen toiminnan aikaansaamista. Vision on oltava selkeä, jotta se olisi kommunikoitavissa, ymmärrettävissä ja hyväksyttävissä. Mission sisäistäminen luo yhteenkuuluvaisuutta ja luottamusta organisaatioon. Organisaation eri jäsenten mukaan ottamisella strategiatyöskentelyssä saadaan hyödynnettyä laajaa ja monipuolista asiantuntemusta sekä sitoutumista strategian toteuttamiseen. Vuoropuhelun aikaansaaminen johdon ja henkilöstön välille on yksi keskeisimmistä edellytyksistä vision ja strategian toteutumiselle. Johtajan rooli ja käyttäytyminen korostuu erityisesti transformaatiotilanteissa. Johtajan tulee olla aidosti läsnä siellä missä taistelut käydään, uskoa asiansa oikeellisuuteen, innostua, innostaa, innovoida ja antaa tilaa myös muille, jotta strategian mukaisella toiminnalla

on mahdollisuudet toteutua. Nykytilan osalta strategisesta näkökulmasta tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan olettaa em. kriteerien täyttyneen erittäin hyvin.

### 6.3 Tutkimusalue: henkilöstön käsitys tavoitetilasta

Tavoitetila miellettiin yleisesti erittäin yhdenmukaisesti. Uusia opetusmenetelmiä otetaan käyttöön (90,91 %), Turun ammattikorkeakoulu miellettiin osaamis pohjaiseksi korkeakouluksi (83,12 %), yhteistyö elinkeinoelämän kanssa tulee tiivistymään (80,52 %), ammattikorkeakoulu tulee olemaan tekniikan substanssin osaamiskeskittymä (70,13 %) vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä esitetyn väitteen kanssa. Tavoitetilasta poikkeava käsitys muodostui käsityksestä ammattikorkeakoulun 24/7/365 roolista, jossa vastaajista (48,05 %) oli joko osittain tai täysin eri mieltä esitetyn väitteen kanssa. Mahdollisiksi tavoitetilan saavuttamisen uhkatekijöiksi tunnistettiin työelämän nopeasti muuttuvat tarpeet: pystytäänkö reagoimaan riittävän nopeasti uusiin tarpeisiin, tulosalueiden siiloutuminen ja mahdollinen tulosyksiköiden sooloilu uuden tavoitetilan tulkinnassa sekä tavoitetilan operatiivinen toteutus.

Johtaminen on aina kommunikatiivista toimintaa, jonka tavoitteena on yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen. Viestinnässä viestin muoto ja sisältö muodostuvat yhtä tärkeiksi, jotta viesti olisi lähettäjän ja vastaanottajan osalta eksplisiittisesti ymmärrettävissä samalla tavalla. Strategisen viestinnän tehtäviä ovat vahvistaa ihmisten yhteenkuuluvaisuutta, yhteisöllisyyttä ja yhteisyyttä pitämällä yhteisö ajan tasalla. Strateginen viestintä tukee tällöin yhdessä tekemistä ja luo omalta osaltaan puitetekijät strategian onnistumisen edellytyksille. Tavoitetilan viestinnän osalta voidaan olettaa kommunikoinnin tapahtuneen onnistuneesti. Tavoitetila oli viestitty, ymmärretty sekä sisäistetty yhdenmukaisesti. Tavoitetila oli herättänyt henkilöstössä usein myös proaktiivista pohdintaa konkreettisella tasolla, mahdollisia uhkakuvia oli tunnistettu, jolloin niihin voidaan myös etukäteen varautua perinteisen reaktiivisen suhtautumisen sijasta.

#### 6.4 Tutkimusalue: henkilöstön asenne tuleviin muutoksiin

Omaa osaamistaan halusi kehittää (97,4 %), halu ottaa riskejä ja tehdä ennennäkemättömiä asioita (88,31 %), uusia kontakteja haluttiin etsiä (84,42 %), uusia tuote- ja palvelupaketteja haluttiin tehdä yhdessä opiskelijoiden, kollegoiden ja elinkeinoelämän kanssa (81,82 %). Ammattikorkeakoulun ulkopuolisessa työelämässä haluttiin osan aikaa työskennellä (76,62 %). Omaa osaamistaan piti ainutlaatuisena ja muiden vaikeasti omaksuttavissa (41,56 %). Yrittäjyys ei houkuttanut (61,04 %) vastaajista. Uusi strategia koettiin pääosin haasteena muuttumaan sekä uuden toiminnan ja kehittämisen mahdollistajana. Työssä jaksaminen, huoli uudistumisen jäämistä pelkästään puheiden tasolle, uudistusten lanseerauksen myötä mahdollisesti lisääntyvä työkuorman kasvu koettiin monesti huolen aiheeksi.

Strategisesta näkökulmasta katsottuna tilanteessa, jossa organisaatio kohtaa isoja ja vaativia muutoksia onnistumisen tärkein edellytys on oikea asenne. Asenne näkyy johdon ja henkilöstön yhteisenä kykynä, haluna ja uskalluksena tehdä yhdessä ennennäkemättömiä asioita, ottaa riskejä, uudistua, uudistaa ennakkoluulottomasti perinteisiä toimintatapoja, luoda uusia tuote- ja palvelupaketteja yhteistyössä muiden henkilöiden ja sidosryhmien kanssa. Nämä avaavat yhdessä mahdollisuuden luoda liiketoiminnalle vahva pohja kestävän kehityksen mahdollistavalle jatkuvalla uudistumiselle. Älykkäässä organisaatiossa johdon tehtävänä on saada innovatiivisuus liikkeelle ja positiivinen energia virtaamaan. Luovuuden johtamisessa keskeisintä on intohimon sytyttäminen, joka tapahtuu ilmapiirin muokkaamisella kannustavaksi ja arvostavaksi. Kannustava ilmapiiri näkyy myös mahdollisuutena ja uskalluksena esittää huolenaiheita, ongelmakohtia ja erityisesti myös niiden ratkaisuvaihtoehtoja. Oman osaamisensa pitäminen ainutlaatuisena voi mahdollisesti tarkoittaa, ettei organisaatio ole muuttanut hiljaista, henkilöllä olevaa tietoa yhteiseksi koko organisaation tiedoksi ja osaamiseksi. Toisaalta, mikäli henkilö on esimiesasemassa ja kokee mahdollisesti asemansa uhatuksi strategian lanseerauksen ja implementoinnin johdosta, voi hän toimia uudistusten vastaisella tavalla asemansa säilyttämiseksi. Kokonaisuudessaan henkilöstön asenteiden perusteella voitaneen todeta ammattikorkeakoulun strategian lanseerauksen onnistuneen.



## 6.5 Tutkimusalue: henkilöstön odotukset

Henkilöstö odottaa tekemisen meiningin, avoimuuden, yhdessä tekemisen yli organisaatorajojen jatkuvan myös tulevaisuudessa. Elinkeinoelämän kanssa odotetaan entistä tiiviimpää yhteistyötä. Strategian mukaiseen ja keskijohdon johtamistavan muutokseen liittyy kohtuullisen isoja odotuksia. Erityisiä odotuksia kohdistuu yhteen yhteiseen Turun ammattikorkeakouluun, jolla olisi tulevaisuudessa yksi yhteinen arvomaailma, toimintatavat, ja jossa valta- ja vastuukysymykset olisi ratkaistu uuden strategian mukaisesti strategian vaatimalle tasolle. Henkilökohtaisen kannustinjärjestelmän käyttöönottoa odotetaan lähitulevaisuudessa.

Strategian implementoinnin näkökulmasta katsottuna odotukset henkilöstöllä ovat erittäin korkealla. Kaikkia odotuksia ei todennäköisesti ole mahdollista toteuttaa, eikä myöskään pystytä toteuttamaan kerralla ilman totaalista kaaosta. Ammattikorkeakoulun johdon keskeinen tehtävä on muodostaa yhteinen näkemys siitä miten, milloin ja missä prioriteettijärjestyksessä mahdollisia muutoksia aletaan toteuttaa strategian implementointia tukevin hankkeina. Johdon yhteisen näkemyksen synnyttyä hankkeista ja niiden aikatauluista on seuraavana vaiheena em. asioiden läpikäyminen dialogissa henkilöstön kanssa eri foorumeissa, jolloin saadaan ylläpidettyä ja mahdollistettua looginen jatkumo ”yhdessä tekemisen meiningille”.

## 6.6 Tutkimuksen validiteetti

Kokonaisvastausten määrän jäädessä kohtuullisen pieneksi (11,08 %) saatuja tuloksia voidaan luotettavuuden suhteen pitää lähinnä suuntaa antavina havaintoina, eikä tilastollisina absoluuttisina totuuksina. Saatuja tuloksia on analysoitu edellä mainitusta syistä tilastollisesti ymmärtämisen näkökulmasta katsottuna ottaen huomioon avoimet osiot kohdissa saadut vastaukset. Vastaavasta syystä tilastollista laskentaa ei ole ulotettu myöskään hajontaan, ylä- ja alakvartilleja käsittäväksi. Ristiintaulukointia ja syvällisempää tilastollista analyysiä ja ennustettavuutta ei myöskään ole em. syystä katsottu aiheelliseksi tässä vaiheessa suorittaa. Syvällisemmät ja ristikkäiset analyysit vaatisivat tosin järeämpien ja kehittyneempien sovellusohjelmien lisenssejä, jotka taloudellisesta näkökulmasta katsottuna eivät toisi myöskään vastaavaa konkreettista hyötyä ammattikorkeakoulun opinnäytetöille.

## 7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen johtopäätöksiä tulee tulkita lähinnä suuntaa antavina havaintoina, koska tutkimuksen vastausprosentiksi jäi alhaiseksi (11,08 %). Edellä mainituin rajoituksin tutkimuksen tuloksista voidaan todeta: Strategia lanseeraus näyttäisi onnistuneen, koska transformaation tarve oli yhteisesti sisäistetty. Ilmapiiri oli tutkimushetkellä innovatiivinen ja avoin, jolloin transformaatioon ja tulevaan tavoitetilään suhtauduttiin positiivisen proaktiivisesti tunnistamalla sekä nykytilassa että tulevassa tavoitetilassa mahdollisuuksia ja kehittämiskohteita.

Asenteet innovatiivisen muutoksen toteuttamiselle ja toteutumiselle olivat pääosin suotuisat. Haluttiin ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoa, muuttua ja muuttaa toimintatapoja, ottaa riskejä, tehdä ennennäkemättömiä asioita ja kehittää ammattikorkeakoulun toimintaa yhdessä yli organisaatorajojen. Mahdollisia haasteita tulevan strategian toteutumiselle tunnistettiin ja tuotiin yleisesti hyvin esille, mikä näyttäisi kertovan innovatiivisesta asenteesta ja suhtautumisesta tuleviin muutoksiin lähinnä mahdollisuuksina. Tavoitetilan odotukset kohdistuivat toivomukseen ”tekemisen meiningin jatkumisesta” yli organisaatorajojen, yhteen Turun ammattikorkeakouluun, jolla on yhteiset toimintatavat ja yhteinen käsitys tavoitetilasta. Yksilötasolla odotuksia kohdistui lähinnä kannustinjärjestelmän käyttöönottamiseen.

Tutkimustulosten perusteella näyttäisi hypoteesin: uuden strategian arvot ovat henkilöstön prioriteettien mukaisia, toteutuneen. Strategisen johtamisen näkökulmasta tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta ammattikorkeakoulun organisaation virittyneen tavoitteen mukaiseen toimintaan lataantuneena kovilla odotuksilla. Keskeisintä on saada aikaan mahdollisimman nopeasti strategian lanseerauksessa aikana yhteisiä voittoja, tiedottaa niistä, jotta ”tekemisen meiningin ilmapiiri” säilyy ja vahvistuu. Avoimen dialogin jatkuminen henkilöstön ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa ovat keskeisiä tekijöitä liiketoimintaympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten tunnistamisessa ja reagoinnissa, jotta ammattikorkeakoulu voisi kehittää toimintaansa sinne ”missä tulevaisuuden pelit pelataan”.

Johtamisen näkökulmasta katsottuna: strategian organisaatiossa alhaalta ylös etenevän onnistuneen implementoinnin ja strategisten tavoitteiden mukaisten operatiivisten tulosten saavuttamisen varmistamiseksi, menestymisen avain tekijöiksi muodostunevat vastausten löytyminen seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- mistä oppivan organisaation osaaminen koostuu: yksikehäisestä vaiko kaksikehäisestä oppimisesta. Olennainen vaikutus implementoinnin menetelmiin, suorittamiseen ja onnistumiseen
- miten organisaation arvot toteutetaan strategian implementoinnissa
- miten organisaation hiljainen tieto hyödynnetään parhaiten implementoinnissa
- mikä ja mitä on strategian implementointia tukeva infrastruktuuri ja sen tehtävät
- mikä on oppivan organisaation yhtenäinen johtamiskäytäntö, seuranta- ja palautemekanismit transformaation eri vaiheissa
- miten implementointi suoritetaan: toimipisteittäin, tulosalueittain vaiko projektikohtaisina workshoppeina yli organisaatio ja / tai toimipiste lähestymistavalla
- suoritetaanko implementointi käyttäen joko sisäisiä tai ulkopuolisia fasilitaattoreita hyödyntäen, vai sekä että
- kuka tai ketkä määrittelevät yhteiset, eksplisiittisesti implementointiin osallistuvat osapuolet, toimintamallit ja menetelmät, vastuuhenkilöt, vastuut, veloitteet, tuotokset, roolit, tehtävät, mittarit, eskalointi-, kommunikointi- ja palautekanavat sekä tiedotuskäytännöt

Seuraavana tutkimuksen aiheena voisi olla: ”Turun ammattikorkeakoulun johtamiskäytännöt”. Tällöin kartoitettaisiin: millaisia erilaisia johtamiskäytäntöjä ammattikorkeakoululla on sekä miten strategian implementointi on edistynyt. Ammattikorkeakoulun johdon kontribuutiolla ja tutkimukseen osallistumisilmoituksen valituilla kanavilla on keskeinen merkitys mahdollisen uuden tutkimuksen validiteettiin.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WS Bookwell.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys strateginen maineenhallinta. Juva: WS Bookwell.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.
- Frost, A. 2010. The SECI Model and Knowledge Conversion. Viitattu 23.4.2015 <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-conversion.html>
- Harvard Business Review. Teaching Smart People How to Learn. Viitattu 11.6.2015 <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otava.
- Kauppinen, T. 2002. Arvo johtaminen. Keuruu: Otava.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa, suom. Lustig, E. Porvoo: WSOYpro.
- Laihonen, H.; Hannula M.; Helander, N.; Ilvonen, I.; Jussila, J.; Kukko, M.; Kärkkäinen, H.; Lönnqvist, A.; Myllärniemi, J.; Pekkola, S.; Virtanen, P.; Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Viitattu 22.4.2015 <http://dSPACE.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21534/tietojohtaminen.pdf>
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino.
- Nonaka, I. ; Konno, N. 1998. The Concept of "Ba ": Building a foundation for knowledge creation. Viitattu 23.4.2015 <http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701/Extra%20materials/Nonaka%201998.pdf>
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere: Eu.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen luovuuden ja innovaation johtaminen. Hämeenlinna: Kirjapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset.
- Turun ammattikorkeakoulu 2015. Viitattu 22.5.2015 <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/esittely/>
- Turun ammattikorkeakoulu 2015. Viitattu 22.5.2015 <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/toiminta-ja-organisaatio/arvot-ja-strategia/>
- Trump, D. 2007. Entrepreneurship 101. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Viestintätieteen yliopistoverkoston oppimismateriaalit 2015. Tiedon luomisen prosessimalli (SECI). Viitattu 20.5.2015 <https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Tiedon+luomisen+prosessimalli+%28SECI%29>

Viljakainen, P. & Mueller-Eberstein, M. 2011. No Fear. Helsinki: WSOYpro.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Welch, J. 2005. Winning. Great Britain: Clays Ltd, St Ivec plc.

## LIITTEET

### Kyselyn saateteksti

Turun AMK:n uuden strategian Excellence in Action luominen on edennyt hyvään tahtiin. Kiitos aktiivisesta osallistumisesta ja hyvästä palautteesta kuuluu kaikille. Toukokuun strategian julkistamisen jälkeen alamme yhdessä toteuttamaan sitä käytännössä eri liiketoiminta-alueilla. Ennen käytännön operatiivista vaihetta haluaisimme vielä saada näkemyksenne nykyisestä ja tulevasta tavoitetilasta.

Niinpä toivomme teidän ehtivän arjen kiireidenne keskellä vastaamaan lopussa olevasta linkistä löytyvään sähköiseen kyselyyn. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia. Yksittäiset vastaukset eivät ole identifioitavissa.

Kysely on osa strategian uudistamistyötämme ja samalla myös osa Jari Yli-Nissilän opinnäytetyötä.

Mahdollisiin kyselyyn vastaamiseen liittyvissä ongelmissa voi olla yhteydessä Jariin, [jari.ylinissila@edu.turkuamk.fi](mailto:jari.ylinissila@edu.turkuamk.fi)<mailto:jari.ylinissila@edu.turkuamk.fi

Vesa

## Kyselyn muistutusteksti

Turun AMK:n uuden strategian Excellence in Action luominen on edennyt hyvään tahtiin. Kiitos aktiivisesta osallistumisesta ja hyvästä palautteesta kuuluu kaikille. Toukokuun strategian julkistamisen jälkeen alamme yhdessä toteuttamaan sitä käytännössä eri liiketoiminta-alueilla. Ennen käytännön operatiivista vaihetta haluaisimme vielä saada näkemyksenne nykyisestä ja tulevasta tavoitetilasta.

Niinpä toivomme teidän ehtivän arjen kiireidenne keskellä vastaamaan lopussa olevasta linkistä löytyvään sähköiseen kyselyyn. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia. Yksittäiset vastaukset eivät ole identifioitavissa.

Kysely on osa strategian uudistamistyötämme ja samalla myös osa Jari Yli-Nissilän opinnäytetyötä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu ANONYYMINA, julkisen linkin kautta jolloin vastaaja ei ole myöskään suoraan tunnistettavissa. Raportointi tullaan käsittelemään sekä AMK:n johdolle että opinnäytetyössäni YHTEENVETOINA, jolloin yksittäiset vastaukset eivät ole myöskään pääteltävissä. AMK:n johdolle toimitetaan ainoastaan kokonaistulokset ja kaikki yksityiskohdat jäävät organisaation ulkopuoliselle tutkijalle.

Tärkeintä on, että mahdollisimman moni teistä vastaa kyselyyn. Mikäli et halua kommentoida avoimia kysymyksiä voit kirjoittaa ja kopioida esim. "Ei kommenttia" vastauksen ja jatkaa kyselyssä eteenpäin.

Ainoastaan vastaamalla voit vaikuttaa Excellence in Action strategian toteuttamiseen.

Mahdollisiin kyselyyn vastaamiseen liittyvissä ongelmissa voi olla yhteydessä Jariin, [jari.ylinissila@edu.turkuamk.fi](mailto:jari.ylinissila@edu.turkuamk.fi)<mailto:jari.ylinissila@edu.turkuamk.fi

Vesa

## Tutkimuksen toteutus

- Tutkimus suoritettiin 01.04-23.04.2015
- Tutkimukseen osallistui 77 / 695:stä henkilöstä
- Osallistumisprosentti 11,08 %
- Tutkimus avattiin vastaamatta 128 kertaa:
  - Vastaajan tunnistettavuus
  - Pakollisuus vastata kaikkiin kysymyksiin
  - Messi kommunikointi kanavana
  - Vastaamatta jättämisprosentti avattu 18,42 %, kokonais lkm
- Luotettavuus:
  - Tulokset suuntaa antavia

## Vastausten jakauma tulosaluettain

Tulosalue	Lkm.	Vast. lkm	Vast. % tulosalueittain	Osuus % kaikista vast.
Yhteiset palvelut	169	22	13,02	28,57
Liiketalous, ICT, kemiantekniikka	145	18	12,41	23,38
Taideakatemia	72	8	11,11	10,39
Tekniikka, ympäristö ja talous	143	17	11,89	22,08
Terveys ja hyvinvointi	166	12	7,23	15,58
<b>Yht.</b>	<b>695</b>	<b>77</b>	<b>11,08</b>	<b>100,00</b>



## Kriteerit ja vastausten tulkinta

### Ryhmitelty tutkimusalueittain:

- Nykytila
- Tavoitetila
- Asenteet
- Odotukset

### Kriteerit:

- Säilytä
- Kehitä & paranna

### Asteikko:

- Merkittävä 2/3 vastaajasta
- Huomattava 1/2 vastaajasta
- Vapaa sana toistuvuus
- ”ristiriita”

## Keskeiset havainnot

Tutkimusalue	Säilytä	Kehitä & Paranna
Nykytila	Kaikki otettu mukaan strategian suunnitteluun, innostunut ja avoin johto, johdon toiminnan läpinäkyvyys, AMK:ssa muutoksen tarve tunnistettu ja mielletty yleisesti tarpeelliseksi, osaava henkilöstö, yleinen halu uudistaa toimintaa, tekemisen meininki, AMK:n monialaisuus, Turun keskeinen sijainti	Sisäinen kilpailu 87,01%, Yhteiset toimintamallit puuttuvat 68,83%, valta ja vastuu kysymykset epäselviä 68,83% yhteinen arvomaailma puuttuu 53,46% työilmapiiri heikko 53,25%, yhtenäisyyden ja yhteishengen puute, muutosvastarinta, siiloutuminen, johtamiskulttuuri, luottamuspuola henkilöstö – esimiehet
Tavoitetila	Kaikkien osallistuminen, yhdessä tekeminen, yhteinen näkemys: uudet opetusmenetelmät 90,91%, osamispohjainen korkeakoulu 83,12% yhteistyö elinkeinoelämän kanssa tiivistyy 80,52% tekniikan subst. osaamiskeskittymä 70,13%, kansainvälisyys	Tulevaisuuden AMK 24/7/365 organisaatio 48,05% eriyvä käsitys. Uhkia tunnistettu: Työelämän nopeasti muuttuvat tarpeet, strategian jalkauttaminen, siiloutuminen ja sooloilu, tavoitetilan laajuus ja mieltäminen konkreettiseen tekemiseen
Asenteet	Kehittää omaa osaamista. 97,4% Haluaa ottaa riskejä tehdä ennennäköisiä asioita 88,31% Haluaa etsiä uusia kontakteja 84,42% Haluaa luoda uusia tuotteita ym. paketteja 81,82% Työskentely osan aikaa työelämässä 76,62% Mukana yhteistyössä työelämän kanssa entistä enemmän	Yrittäjyys ei houkuta 61,04% Osaamiseni on ainutlaatuisia 41,56% Työaikajousto 24/7/365 ei halukkuutta 36,36% Muutosvastarinta, ”NATO” no action, talk only”
Odotukset	Tekemisen meininki, kansainvälisyys, elinikäinen oppiminen, avoimuus, yhdessä tekeminen yli organisaatio rajojen, kiinteää yhteistyö elinkeinoelämän kanssa, strategian mukaista toiminnallista ja keski johdon johtamistavan muutosta odotetaan	Yksi yhteinen Turun AMK yhteinen arvomaailma / näkemys / toimintatavat / yhdessä tekeminen / palkitsemisjärjestelmä käyttöön, valta / vastuu kysymykset strategian vaatimalle tasolle

## Yhteenveto

### Strategia lanseerattu hyvin:

- Transformaation tarve sisäistetty
- Asenteet suotuisat
- Vahvuustekijät yhteisesti tunnistettu

### Uhkatekijät ja kehittämiskohteet tunnistettu:

- Mahdollisuus ja halu toimia yhdessä, yhteisen päämäärän hyväksi

### Operatiivinen toteutus:

- Henkilöstöllä suuret odotukset
- Nopeat, näkyvät tulokset onnistumisen avain tekijöitä

### Seuraava tutkimuksen kohde:

- Tulosalueiden johtamiskäytännöt

# Kyselylomake

Turun AMK "Excellence in Action"

Seuraavat kysymykset nrot 1-8 koskevat taustatietojasi. Ole hyvä ja valitse lähinnä oikea vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Valitse seuraavista luokista sukupuolesi: \*

- Mies
- Nainen

2. Ole hyvä ja anna ikäsi numeerisena arvona: \*

\_\_\_\_\_ vuotta

3. Valitse seuraavista vaihtoehtoista korkein tutkintosi: \*

- Tohtorin / Lisensiaatin tutkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto / ylempi AMK
- Alempi korkeakoulututkinto / alampi AMK
- Muu

4. Valitse seuraavista vaihtoehtoista tehtävääsi parhaiten kuvaava vaihtoehto: \*

- Johtaja
- Päällikkö
- Yhteisten palveluiden henkilökunta
- Opetus- ja ohjaushenkilökunta
- Muu

5. Valitse seuraavista vaihtoehtoista tulosalueesi: \*

- Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka
- Taideakatemia
- Tekniikka, ympäristö ja talous
- Terveys ja hyvinvointi
- Yhteiset palvelut

6. Valitse seuraavista luokista oikea vaihtoehto: Kuinka kauan olet ollut yhtäjaksoisesti AMK:n palveluksessa: \*

- alle 3 vuotta
- 3-10 vuotta
- yli 10 vuotta

7. Valitse seuraavista vaihtoehtoista parhaiten nykyistä työsuhdettasi kuvaava vaihtoehto: \*

- Määräaikainen työsuhde
- Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde
- Muu

**8.** Valitse seuraavista vaihtoehtoista sopivin. Oletko työskennellyt aiemmin korkeakoulujen ulkopuolisessa työelämässä: \*

- alle 3 vuotta
- 3- 10 vuotta
- yli 10 vuotta
- En ole työskennellyt korkeakoulujen ulkopuolisessa työelämässä

Seuraavissa kahdessa avoimessa kysymyksessä kysytään SINUN näkemystäsi Turun AMK:n NYKYTILASTA:

**9.** Mainitse 1-3 kohtaa, jotka ovat sinun mielestäsi Turun AMK:n NYKYTOIMINNAN VAHVUUDET \*

Mainitse mielestäsi TÄRKEIN ENSIN

---

---

---

**10. Mainitse 1-3 kohtaa, jotka ovat sinun mielestäsi Turun AMK:n NYKYTOIMINNAN HEIKKOUEDET \***

Mainitse mielestäsi TÄRKEIN ENSIN

---

---

---

Seuraavissa kohdissa esitetään joukko väittämiä. Mikä on SINUN mielipiteesi esitettyihin väittämiin. Oletko: Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Jokseenkin eri mieltä, Täysin eri mieltä, Ei koske minua (esim. et osallistu lainkaan opetustoimintaan) / Ei osaa sanoa (EOS):

11. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavien väittämien kanssa koskien Turun AMK:n organisaation NYKYTOIMINTAA omasta näkökulmastasi katsottuna \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei koske minua / EOS
AMK:ssa on käytössä yhteiset toimintamallit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AMK:n arvomaailma näkyy päivittäisessä toiminnassamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdolla on mielestäni selkeä näkemys siitä MIKÄ on tärkeää tulevan tavoitetilan saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdolla on selkeä näkemys siitä MITEN uudistuminen toteutetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme on uudistuskykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valta ja vastuu kysymykset ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintopisteiden saavuttaminen on tärkeintä AMK:n johdolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AMK:ssa on sisäistä kilpailua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AMK:ssa on hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on selkeää mitä AMK:n johto odottaa minulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on selkeää mitä lähiesimies odottaa minulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on selkeää mitä kollegat odottavat minulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on selkeää mitä opiskelijat odottavat minulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavissa kolmessa avoimessa kysymyksessä kysytään SINUN näkemystäsi Turun AMK:n TAVOITETILASTA:

**12.** Mainitse 1-3 kohtaa, jotka ovat sinun mielestäsi Turun AMK:n TAVOITETILAN "Excellence in Action" VAHVUUDET \*

Mainitse mielestäsi TÄRKEIN ENSIN

---

---

---

**13.** Mainitse 1-3 kohtaa, jotka ovat sinun mielestäsi Turun AMK:n TAVOITETILAN "Excellence in Action" HEIKKOUEDET \*

Mainitse mielestäsi TÄRKEIN ENSIN

---

---

---

**14.** Mainitse 1-3 kohtaa, mitä Turun AMK:n TULEVA TAVOITETILA "Excellence in Action" tarkoittaa SINUN omasta päivittäisen tekemisen näkökulmasta katsottuna \*

Mainitse mielestäsi TÄRKEIN ENSIN

---

---

---

Seuraavissa kohdissa esitetään joukko väittämiä. Mikä on SINUN mielipiteesi esitettyihin väittämiin. Oletko: Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Jokseenkin eri mieltä, Täysin eri mieltä, Ei koske minua (esim. et osallistu lainkaan opetustoimintaan) / Ei osaa sanoa (EOS):



15. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavien väittämien kanssa koskien Turun AMK:n tulevaa toimintaa vuoteen 2025 mennessä. \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei koske minua / EOS
Tulevaisuuden Turun AMK on osaamispohjainen korkeakoulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turun AMK tulee olemaan alueensa keskeinen tekniikan substanssin osaamiskeskittymä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turun AMK tulee olemaan alueensa keskeinen hyvinvoinnin kehittämisen osaamiskeskittymä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusvienti tulee lisääntymään voimakkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijoiden ja henkilökunnan yhteistyö tulee lisääntymään voimakkaasti elinkeinoelämän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turun AMK:n henkilöstö tulee uudistumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työelämän kanssa tullaan tekemään hyvin läheistä yhteistoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuusohjelmat tulevat kiinteäksi osaksi toimintaamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilojemme osalta tulee tapahtumaan voimakasta keskittymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme osalta tulee tapahtumaan merkittäviä muutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulevaisuuden Turun AMK on 24/7/365 toimiva organisaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turun AMK:n brändiä tullaan vahvistamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TKI-toiminnan osuus tulee merkittävästi kasvamaan lähivuosina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusia opetusmenetelmiä otetaan käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innopedagogiikan merkitys opetuksessa tulee merkittävästi kasvamaan lähivuosina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtualisuus tulee olemaan osa jokapäiväistä elämäämme AMK:ssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelun joustavuus tulee korostumaan lähivuosina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimisen laatu tulee olemaan tulevaisuuden vahvuustekijöitämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turun AMK, avoin AMK, YMK -koulutukset sekä erikoistumiskoulutus tulevat kiinteästi nivoutumaan yhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavat kysymykset nrot 16 -18 koskevat näkemyksiäsi ja odotuksiasi :

*Seuraavissa kohdissa esitetään joukko väittämiä. Mikä on SINUN mielipiteesi esitettyihin väittämiin. Vastaa KYLLÄ, jos olet väitteen kanssa samaa mieltä, Ei, jos olet väitteen kanssa eri mieltä. Ei koske minua (esim. et osallistu lainkaan opettustoimintaan ) / Ei osaa sanoa EOS :*

**16.** Vastaa seuraaviin kysymyksiin joko Kyllä / Ei / Ei koske minua (EOS) \*

	Kyllä	Ei	Ei koske minua / EOS
Olen halukas työskentelemään tulevaisuudessa osan aikaa työelämässä syventääkseni käytännön osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan etsiä aktiivisesti uusia kontakteja työelämästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen halukas luomaan ja kehittämään uusia tuote- / palvelupaketteja yhdessä kollegoiden, opiskelijoiden ja työelämän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan kehittää ja ottaa käyttöön uusia opetusmenetelmiä Turun AMK:ssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan kehittää omaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis vaihtamaan työtehtäviä Turun AMK:n sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis ottamaan riskejä ja tekemään ennennäkemättömiä asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis työskentelemään tarvittaessa iltaisin (klo. 16.00 - 24.00) tai öisin (klo. 24.00 - 8.00)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan epäonnistua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olisin valmis toimimaan täysipäiväisenä yrittäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisalueeni on ainutlaatuinen ja muiden vaikea omaksua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavissa kahdessa avoimessa kysymyksessä kysytään SINUN näkemystäsi Turun AMK:n TAVOITETILASTA:

**17.** Mainitse 1-3 kohtaa, mitä HENKILÖKOHTAISIA ODOTUKSIA SINULLA on Turun AMK:n toiminnalle LYHYELLÄ TÄHTÄIMELÄ <3 VUOTTA \*

Mainitse mielestäsi TÄRKEIN ENSIN

---

---

---

**18.** Mainitse 1-3 kohtaa, mitä HENKILÖKOHTAISIA ODOTUKSIA SINULLA on Turun AMK:n toiminnalle PITKÄLLÄ TÄHTÄIMELÄ >3 VUOTTA \*

Mainitse mielestäsi TÄRKEIN ENSIN

---

---

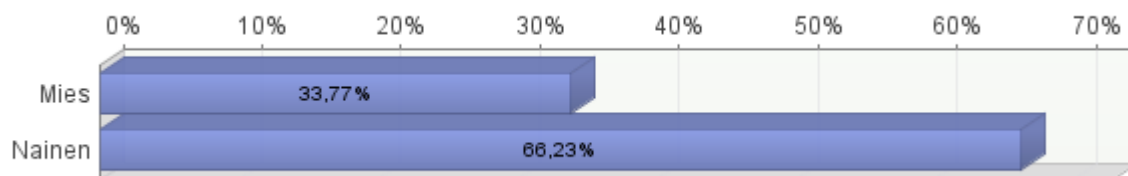
---

Kysely on päättynyt.

Vahvista vastausten lähetys 100% valmiina (Sivu 0 / 7)

## Taustakysymykset

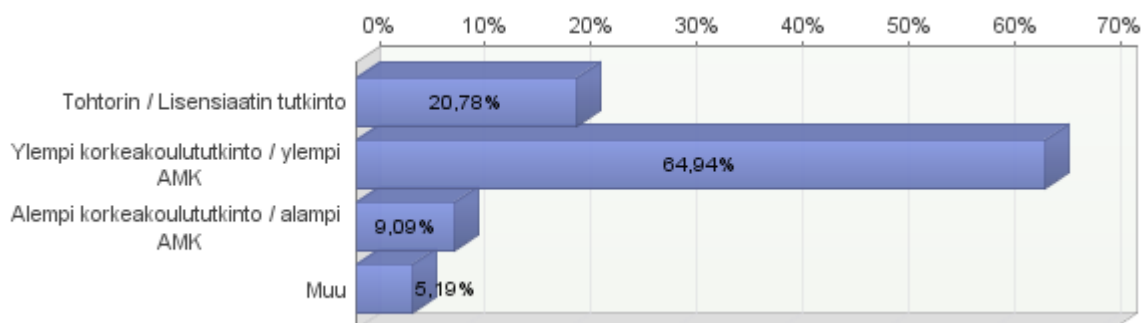
1. Valitse seuraavista luokista sukupuolesi:



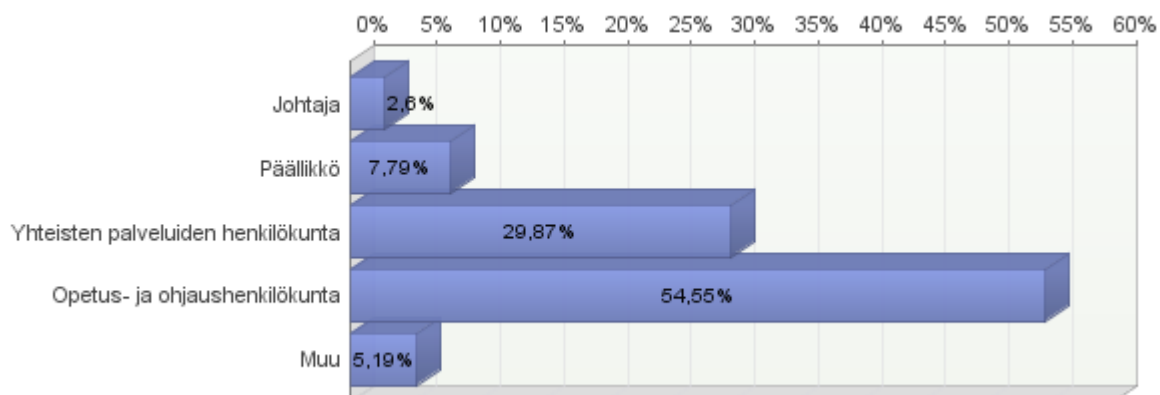
2. Ole hyvä ja anna ikäsi numeerisena arvona:

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani
vuotta	26	65	47,51	49

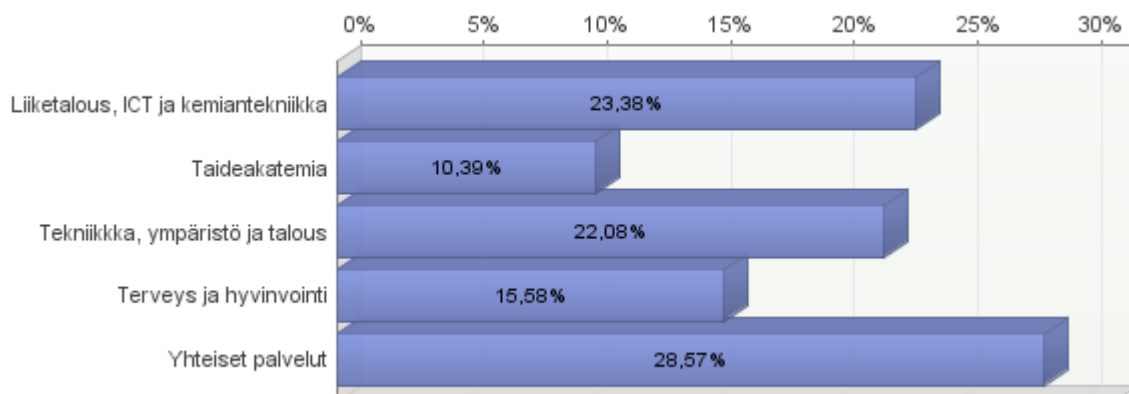
3. Valitse seuraavista vaihtoehdoista korkein tutkintosi:



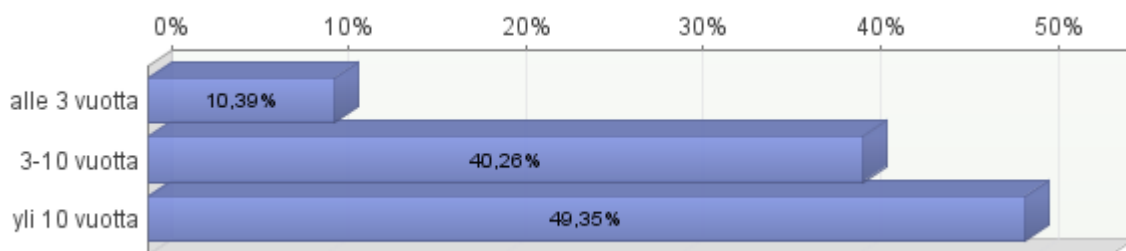
4. Valitse seuraavista vaihtoehdoista tehtävääsi parhaiten kuvaava vaihtoehto:



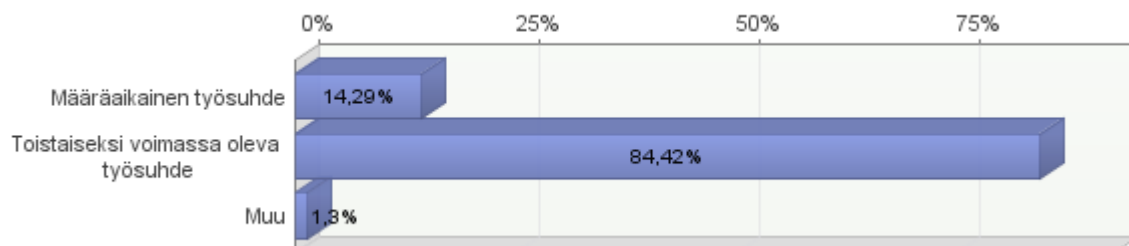
5. Valitse seuraavista vaihtoehdoista tulosalueesi:



6. Valitse seuraavista luokista oikea vaihtoehto: Kuinka kauan olet ollut yhtäjaksoisesti AMK:n palveluksessa:



7. Valitse seuraavista vaihtoehdoista parhaiten nykyistä työsuhdettasi kuvaava vaihtoehto:



8. Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivin. Oletko työskennellyt aiemmin korkeakoulujen ulkopuolisessa työelämässä:

