

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Diplomityö

Petri Keronen

**VALMENTAVA JOHTAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN
KOULUTUSORGANISAATIOSSA**

Työn tarkastajat: Professori Helinä Melkas

Professori Tuomo Uotila

Työn ohjaaja: Professori Helinä Melkas

ALKUSANAT

Tämä työ on tehty Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle ja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän pedagogiselle johtoryhmälle. Lappeenrannan yliopiston puolelta ohjaajana toimi Helinä Melkas ja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän työpaikkaohjaajana toimi Jatta Herranen. Lämpimät kiitokset teille molemmille työni ohjauksesta. Asiantuntijoiden kanssa oli lopputyötä hyvä tehdä ja se eteni suunnitellusti aikataulun mukaan. Kiitokset myös rehtori Jyrki Turuselle, hän oli suurella roolilla aiheen määrittelyssä ja hän auttoi tutkimuspyynnön alustuksessa. Suurin kiitos kuuluu perheelleni, työn ja opiskelun yhdistäminen ei onnistu ilman ”taustajoukkojen” kannustusta ja ymmärrystä. Kiitokset myös yliopiston henkilökunnalle ja kurssikavereille. Monessa harjoitustyössä ja (työ)elämässä pätee seuraava teoria: ”Ryhmän voima on suurempi kuin yksilön voima”.

Niittylahdessa 7.5.2014

Petri Keronen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Petri Keronen

Työn nimi: Valmentava johtaminen ja sen kehittäminen
koulutusorganisaatiossa

Vuosi: 2014

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalous.

96 sivua, 12 kuvaa, 2 taulukkoa, 2 liitettä

Tarkastaja(t): Professori Helinä Melkas
Professori Tuomo Uotila

Hakusanat: Valmentava johtaminen, organisaatiokulttuuri, dialogi, organisaation muutos

Opinnäytetyö toteutettiin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymälle. Koulutusorganisaatiossa tapahtuu lähitulevaisuudessa rakenteellisia muutoksia. Organisaation pääprosessi (opetusprosessi) muuttuu ryhmäopetuksesta yksilöä valmentavaan suuntaan. Tämä aiheuttaa myös johtamisen ja organisaatiokulttuurin muutoksen, vanhat toimintatavat eivät enää riitä. Organisaation rajapinnoilla toimivien esimiesten asema on muutoksessa avainasemassa. Jotta toiminta voi jatkua ja kilpailuetu pystytään säilyttämään, rakennetaan valmentavan johtamisen ja osallistavan organisaatiokulttuurin avulla tukiprosessit pääprosessin ympärille.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena (case). Tutkimuksessa keskityttiin yhden Pohjois-Karjalaisen ammattiopiston

nykytilan johtamismallin vertaamista kehitettävään uuteen toimintamalliin. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää esimiestä (koulutusjohtajia ja lähiesimiehiä).

Tutkimustulosten mukaan valmentavaa johtamista ja organisaatiokulttuurin muutosta ei ymmärretä selkeästi. Koulutusjohtajilla on selkeämpi käsitys muutoksesta kuin lähiesimiehillä. Lähiesimiehillä esiintyy selkeää muutosvastarintaa. Selkeimmät haasteet muutoksessa liittyvät resurssien käyttöön, hankkeiden ja projektien hallintaan sekä osastojen väliseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Tärkeintä on ymmärtää, että valmentama toiminta on jatkuvaa kehittämistä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa saatiin havaintoja, jotka tukevat esitettyä teoriaa.

ABSTRACT

Author: Petri Keronen

Title: Business coaching and developing it in a training organization

Year: 2014

Place: Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. Industrial Engineering and Management.

96 pages, 12 figures, 2 tables, 2 appendices

Examiners: Professor Helinä Melkas

Professor Tuomo Uotila

Keywords: Business coaching, organizational culture, dialogue, change management

This study was carried out for North Karelia municipal education and training consortium. The organization will have structural changes in the near future. The main process of the organization (teaching process) is changing from group instruction to personal coaching. This will impact on the management and the organizational culture, and therefore old approaches will no longer be valid. The managers have a key role in this change. In order to continue its operation and maintain the competitive

advantage, the organization has to support the processes by developing its business coaching and participatory organizational culture.

This study was conducted as a qualitative case study. It focused on one of the present management styles of North Karelia College and compared it with the new management style being developed. The study material was collected by interviewing nine managers (heads of education and departments). The interviews were semi-structured.

According to the study findings, the changes in business coaching and organizational culture are not understood explicitly. The heads of education have a clearer understanding of the change than the heads of department who resist the change more. The most evident challenges are related to the use of resources, the projects and project management, as well as the inter-departmental co-operation and networking. The most important thing is to understand that business coaching means continuous development and human interaction. The observations of this study can be related to the theoretical background.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	3
1.1 Työn tausta.....	3
1.2 Tavoitteet ja rajaus.....	6
1.3 Tutkimuksen toteutus.....	9
1.4 Raportin rakenne.....	10
2. ORGANISAATIOIDEN TOIMINTA	11
2.1 Organisaatiokulttuuri ja -mallit.....	12
2.2 Organisaation ilmapiiri	14
2.3 Yksilön toiminta organisaatiossa	15
2.4 Organisaation kilpailuedun tavoittelu	17
2.5 Organisaation verkostoituminen	20
2.6 Organisaation muutos	22
3. VALMENTAVA JOHTAMINEN	25
3.1 Tieto organisaation pääomana	29
3.2 Kyvykkyyksien ja osaamisen tunnistaminen	32
3.3 Johtamismenetelmät.....	33
3.4 Dialoginen vuorovaikutus ja tiimitoiminta	35
3.5 Palautteen merkitys kehittämisessä	36
3.6 Johtamisen uudistaminen ja organisaation uudistumiskyky	37
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
4.1 Tutkimuksen kohderyhmä	41
4.2 Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmät	44
4.3 Tutkimusaineiston analysointi	45

5.	AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	46
5.1	Haastattelujen onnistuminen.....	47
5.2	Organisaatiokulttuurin kehitys ja taustat.....	49
5.2.1	Organisaatiokulttuurin heikkoudet ja haasteet	49
5.2.2	Organisaatiokulttuurin vahvuudet ja edut	53
5.3	Valmentava ja dialoginen johtaminen.....	55
5.3.1	Valmentavan johtamisen haasteet	55
5.3.2	Valmentavan johtamisen edut	58
5.4	Organisaation toimintamallin muutos.....	59
5.5	Luotettavuuden arviointi.....	62
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1	Projektien ja hankkeiden vaikutus	66
6.2	Organisaation muutos	68
6.3	Organisaation resurssit ja menetelmät	69
6.4	Palautetoiminta	74
6.5	Tiimit ja verkostoituminen.....	75
7.	JATKOTOIMENPITEET JA SUOSITUKSET	76
7.1	Koulutuksen merkitys ja kehityssuunnan muodostuminen.....	76
7.2	Prosessien ja toimintamenetelmien vaikutus	80
7.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	84
8.	YHTEENVETO	86
	LÄHTEET	93
	LIITTEET	97

1. JOHDANTO

Koulutus nähdään investointina tulevaisuuteen sekä yksilö- että yhteiskuntatasolla. Koulutus on myös mukana globaalissa toimialamuutoksessa. Eri koulutustasojen pitää vastata muuttuviin työelämän vaatimuksiin. Koulutusorganisaatiot määrittävät omat tavoitteensa siitä, miten vaatimukset saavutetaan ja lisäksi toiminnan pitää olla tuloksellista. Johtamisen vaatimukset kasvavat ja muuttuvat kaikilla organisaation tasoilla, aina lähiesimies toiminnasta ylimpään johtoon asti. Organisaatioiden pitää kyetä uudistamaan toimintojaan, muistaen kuitenkin perustehtävänsä, joka sille on määritelty erikseen. Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen tuo mukanaan tietotulvan, joka pitää sopeuttaa omaan toimintaan.

Esimiestyö ja johtaminen ovat muutostilanteessa. Vanhat toimintatavat eivät enää riitä. Yksilöllisyyden rooli korostuu sekä yhteiskunnassa että työyhteisöissä. Toiminnan pitäisi olla asiakaslähtöistä ja tuoda lisäarvoa asiakkaalle ja sitä kautta myös toimijalle. Ristikangas ym. (2010) mainitsee, että uusien johtamismallien omaksuminen on nyt ajankohtaista. Johtamiseen liitetään useasti myös valmentaminen. Valmentamiseen liittyy kaksi osapuolta, valmentaja ja valmennettava. Ilman toista osapuolta, ei ole olemassa myöskään toista osapuolta. Valmennettavalla on tarve kehittyä ja valmentaja tarjoaa tähän mahdollisuuden.

1.1 Työn tausta

Ammatillinen koulutus on muuttunut yhteiskunnan ympäristön muutoksen mukana. Viime vuosikymmeninä teollisuusyhteiskunta on muuttunut enemmän informaatio-suuntaiseksi tietoyhteiskunnaksi, jossa mm. verkostoitumisen ja tiedon hallinnan merkitys kasvaa koko ajan. Koulutuksen painopiste on muuttumassa

suurten ryhmien opetuksesta yhä enemmän yksilölliseen opetukseen. Nykyinen toimintamalli on ollut pääsääntöisesti massaopetuspohjaista toimintaa. Tässä mallissa opettaja siirtää tietonsa (opettaa) yksilölle pääsääntöisesti ryhmäopetuksen kautta. Ryhmän sisällön on tarkoitus pysyä vakiona. Toki vuosikymmenten mukana on yksilöiden erilaisuus pyritty huomioimaan yksilön erilaisina valintoina, ja lisäksi on käytetty apuna tukitoimintoja ja -palveluita (esim. henkilökohtaiset opetussuunnitelmat).

Tämän työn aiheen olen saanut työnantajaltani Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymältä (jatkossa esiintyy lyhenteellä PKKY), joka on pohjoiskarjalaisten kuntien omistama koulutuskuntayhtymä. Toimin ammatillisten aineiden tuntiopettajana PKKY:n ammattiopistossa Joensuussa. Opettajan työt Ammattiopisto Joensuu Tekniikassa ja kulttuurissa olen aloittanut syksyllä 2013, joten tutkimuksen kautta saan erilaisen lähestymistavan myös oman työni taustoihin. Nykyinen kuntien taloustilanne on vaikea. Menot kasvavat, mutta tulot eivät. Tämä vaikuttaa suoraan myös PKKY:n toimintaan. Suomen hallitusohjelmaan sisältyy nuorten yhteiskuntatakuu (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014). Nuorisotakuun tarkoitus on saada nuorille taidot ja paikka työelämän tarpeita varten. Tämä on yhteiskunnallisesti erittäin tärkeää. Näin työvoiman riittävyys pystytään takaamaan ja estetään nuoria joutumasta “väliinputoajiksi”. Pahimmillaan tämä aiheuttaa mm. syrjäytymistä työmarkkinoilta ja mittavia taloudellisia kustannuksia yhteiskunnalle. Suomessa on lisäksi alueellisia eroja väestörakenteen suhteen ja Pohjois-Karjalan seudulla tapahtuu koulutuspaikkojen määrien vähennyksiä (yhteensä 460) väestörakenteen muutoksen seurauksena vuoteen 2016 mennessä. Vaikka tilanne näyttää taloudellisesti haastavalta, haluaa Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä olla kehittyvä, menestyvä, laadukas ja tehokas toimija ammatillisessa koulutuksessa.

Siirtyminen yksilöllisempään opetukseen vaatii PKKY:n koulutusorganisaatioilta rakenteellisia muutoksia. Tällä hetkellä opetushallitus on valmistelemassa ammatillisen tutkinnon perusteiden uudistusta. Uudistus astuu tämän hetkisen tiedon mukaan voimaan 1.8.2015. Tässä mallissa opetuksessa korostuu osaamisenperusteisuus. Nykyinen malli perustuu opintoviikkoihin, eli opiskelija suorittaa opintoja ennalta määrätyn ajan ryhmän (massaopetuksen) mukana. Muutoksella pyritään siihen, että opiskelijoille muodostuisi yksilöllinen opintopolku, joka ei ole vakio aikaan sidottu. Näin opiskelija, jolla on jo osaamista, valmistuisi nopeammin kuin opiskelija, jolla ei ole aiemmin hankittua osaamista.

PKKY on aloittanut sisäisen valmennusohjelman, jonka tavoitteena on valmentaa opiskelijoista vastuullisia osaajia. Tämä merkitsee sitä, että organisaatiossa on edessä organisaatiokulttuurin muutos. Aiemmin opetus on perustunut ryhmien opetukseen. Nyt on tavoitteena päästä yksilötasolle, ns. henkilökohtaiseen valmentamiseen. PKKY (2014) määrittelee valmentamisen näin: “Valmentamista voidaan kuvata prosessiksi, jossa valmentaja auttaa yksilöä ottamaan käyttöön voimavaransa siten, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Hyvä valmentaja mahdollistaa myös yksilön oppimisen siten, että yksilö työskentelee osaamisensa ylärajoilla ja sellaisessa ympäristössä, jossa kehittyminen on mahdollista. On olennaista, että yksilön osaamisen kehittymistä ja menestymistä suunnitellaan, rakennetaan ja valmennetaan systemaattisesti ensimmäistä opintovuodesta alkaen”. Tulevan yksilöllisen valmennusmenetelmän kohteena ovat kaikki opiskelijat. Vuosittain järjestetään valtakunnalliset ammattitaidon SM-kisat, jossa opetussuunnitelmaperusteisessa koulutuksessa opiskelevat nuoret kilpailevat ammattitaitojensa paremmuudesta. Taitaja -toiminta on avoin kaikille nuorille opiskelijoille, mutta vain parhaat opiskelijat pääsevät valmennusohjelmaan. Ammattitaidon SM-kisoihin valmistautuminen edellyttää valmentavaa toimintaa. Tässä menetelmässä nuori opiskelija saa tuekseen henkilökohtaisen valmentajan tai valmennustiimin. Taitaja -toiminnalla saadaan aikaan hyviä tuloksia, mutta

menetelmän ottaminen yleisempään käyttöön ei ole mahdollista mm. resurssien takia. Tämän vuoksi uuden valmentavan pedagogisen toimintamallin kehittäminen on ajankohtaista, joten myös johtamista ja organisaatiokulttuuria on uudistettava.

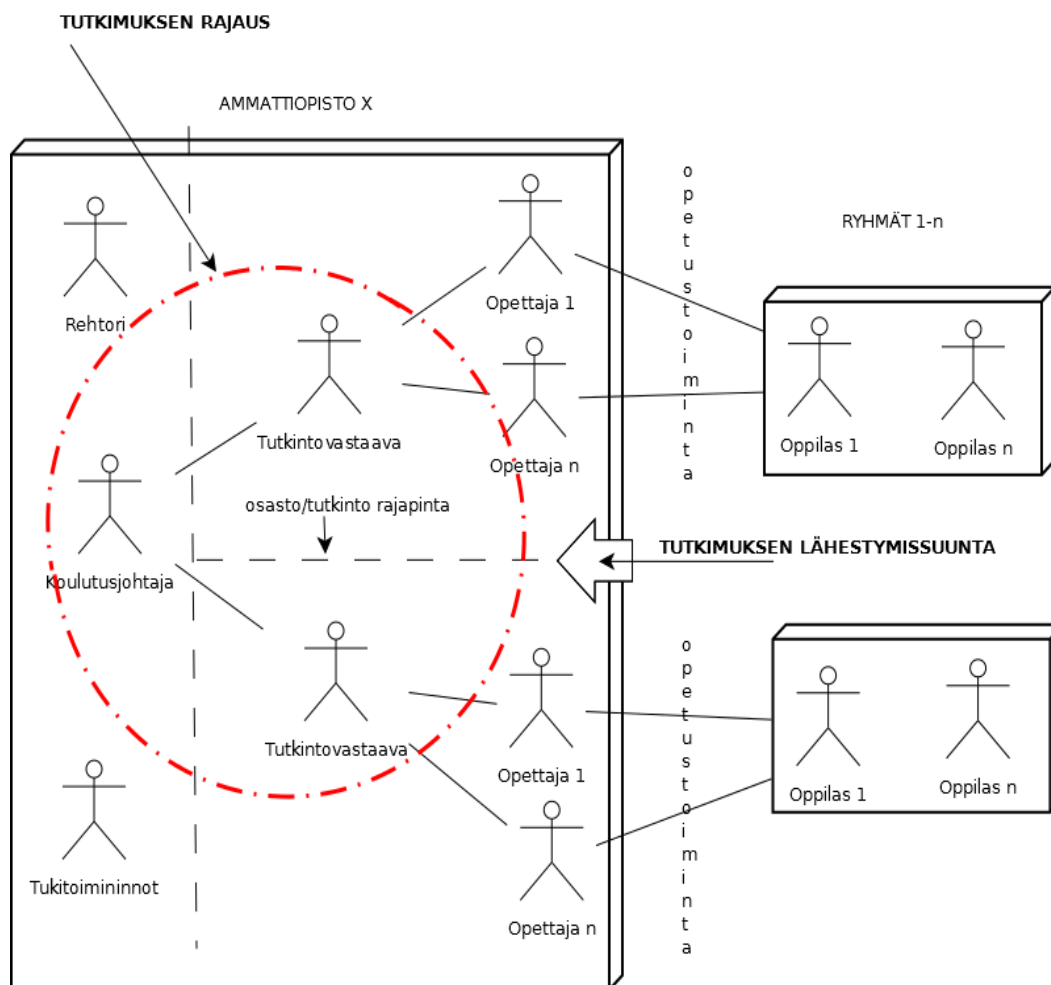
Lisäksi PKKY:ssä on käynnissä kaksivuotinen Dialogia-hanke, jota rahoittaa Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Vuoden 2014 loppuun saakka kestävässä hankkeessa on tavoitteena dialogisen johtamisen ja lähiesimiestyön kehittäminen. Hankkeessa tavoitteena on luoda myös työorganisaatioon dialogista, valmentavaa ja tukevaa johtajuutta sekä rakentavaa keskustelukulttuuria, johon kuuluu vuoropuhelu (dialogi). Tällä pyritään pääsemään aitoon ja aktiiviseen vuorovaikutukseen organisaation jäsenten kesken ja täten saada aikaa uusia ajatuksia. (PKKY 2014.)

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tämän työn aihealueen on antanut Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän pedagoginen johtoryhmä. Tavoitteena on tutkia valmentavan johtamisen mallia ja toiminnan käytäntöjen käyttöönottoa, sekä organisaatiokulttuurin ilmentymistä PKKY:n kahdessa yksikössä, ammattipistojen Joensuu tekniikka ja kulttuuri sekä Joensuu palvelut yksiköissä. Yhteensä yksiköitä PKKY:llä on yhdeksän Pohjois-Karjalan alueella. Jottei tutkimuksen laajuus kasvanut liian isoksi, otettiin tutkimuksen kohteiksi vain Joensuun yksiköt. PKKY:n tarkoituksena on ottaa uudistettu toimintamalli käyttöön kaikissa yksiköissä. Tähän tarkoitukseen on organisaatioon perustettu erillinen työryhmä kehitystehtävää varten. Tämä työ ei liity virallisen kehitysryhmän toimintaan. Suurin este yhteiselle toiminnalle on tutkimusaika. Tämän tutkimuksen kesto on noin puoli vuotta ja PKKY:n vastaava kehittämishanke on alkanut aiemmin ja kestää noin kaksi vuotta. Tutkimuksen tarkoitus on antaa työryhmälle projektin ulkopuolinen katsaus ja näkemys tämän

hetkisestä tilanteesta.

Tämä tutkimus ei perustu mihinkään erilliseen teoriaan tai viitekehykseen, vaan siinä hyödynnetään organisaatiokäyttäjien ja johtamisen alueisiin kuuluvaa teoreettista ja tutkimuksellista tietoa eri tieteenaloilta. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus toimii perustana empiiriselle tutkimusosuudelle. Tutkimuksessa ei tutkita PKKY:n organisaation kaikkien organisaatiotasojen ja rakenteiden muodostumista ja oikeellisuutta. Tutkimuksen kohdehenkilöiksi valittiin koulutusjohtajat ja tutkintovastaavat (lähiesimiehet). Tutkimuksen kohdehenkilöt ovat jo saaneet PKKY:n järjestämää koulutusta siirtymisestä valmentavaan toimintaan ja lisää koulutusta on tulossa. Tutkimuksessa ei tutkittu ulkopuolisen valmentajakouluttajan toimintaa. Tutkimuksessa ei haastateltu opettajia tai opiskelijoita, vaikka heidän asemansa muutosprosessissa on keskeinen. Tutkimus ei kohdistu myöskään PKKY:n taloudelliseen toimintaan, vaikkakin yhtymäkohtia siinä ilmenee tutkimukseen (esim. tehokkuus ja läpimeno käsitteet). Tutkimuksen rajaus on esitetty kuvassa 1. Punaisella katkoviivalla on rajattu tutkimuksen kohteet. Tutkimuksen lähestymiskulman voi jakaa kahteen lähestymistapaan. Ensimmäinen lähestymistapa liittyy tietojohdamiseen (Lappeenrannan yliopiston tuotantotalouden tiedekunta). Tietojohdaminen on tutkijan opintojen pääaine. Toisessa lähestymistavassa toimintamallia lähestytään opettajan ja lähiesimiehen näkökulmasta (esitetty kuvassa 1), PKKY:n Ammattiopisto Joensuu palvelut ja tekniikka ja kulttuuri yksiköissä.



Kuva 1. Tutkimuksen rajaus.

Tutkimuksella pyritään löytämään vastaukset pääkysymykseen ja alakysymyksiin. Nämä esitetään alla seuraavaksi.

Pääkysymys:

Millainen valmentavan johtamisen toimintamalli palvelee parhaiten opettajien ja lähiesimiesten tuloksellista toimintaa?

Alakysymykset (neljä kpl):

- Mitä valmentavalla johtamisella ja osallistavalla organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan koulutusorganisaatiossa?
- Mitä se edellyttää eri organisaatiotasoilla, erityisesti lähiesimiehen työssä?
- Miten valmentavaan johtamiseen valmentaudutaan?
- Mitä haasteita liittyy uuden toimintamallin ottamiseen?

1.3 Tutkimuksen toteutus

Työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui metodisesti kvalitatiivinen tapaustutkimus, sillä se kohdistuu muutamiin esimiesasemassa oleviin henkilöihin, jotka toimivat Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä Joensuun ammattiopistoissa. Tutkimuksessa on lähestytty aihetta käytännönläheisten organisaatiokulttuuriin ja valmentavaan johtamiseen liittyvien käsitteiden ja ilmiöiden kautta ja peilattu sitä kirjallisuudesta saatuihin tutkimustuloksiin.

Empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärven ym. (1997) mukaan siinä haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä, kuten strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat ja huomiot asioista. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna. Tämä sopii hyvin

kvalitatiiviseen työhön, jossa syventävillä perusteluilla saadaan lisäarvoa tutkittavan kohteen merkityksistä. Tässä työssä niillä on pyritty saamaan esiin eri osapuolten näkemyksiä ilman, että osapuolet ovat tietoisia toistensa vastauksista.

1.4 Raportin rakenne

Raportin ensimmäinen luku on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen taustaa, tavoitteita, rajauksia, toteutusta ja rakennetta. Raportin toinen luku ja kolmas luku muodostavat teoriaosuuden ja kirjallisuuskatsauksen. Toisessa luvussa lähestytään teoriaa organisaatio kautta kohti yksilön toimintaa. Organisaatiokulttuurin muodostumista käsitellään virallisella ja epävirallisella tasolla. Seuraavaksi kohteena on organisaation kilpailuedun tavoittelu ja verkostoitumisen merkitys. Lopuksi esitetään organisaation muutoksessa esiintyviä asioita ja ilmiöitä, kuten organisaation ilmapiirin muodostuminen ja sen merkitys. Kolmannessa luvussa kuvataan johtajuutta, johtamismenetelmiä sekä valmentavaan johtamiseen liittyviä asioita. Lähestytään tietoa inhimillisen pääoman kautta ja mitkä asiat tähän vaikuttavat. Sitten esitellään dialogin ja palautteen merkitystä vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Lopuksi käsitellään uudistumiseen ja muutokseen liittyviä havaintoja ja menetelmiä.

Neljäs ja viides luku muodostavat raportin empiirisen osuuden. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja kohdeorganisaatio, sekä käydään läpi lyhyesti kohdeorganisaation kohdehenkilöiden toimenkuvaukset ja tehtävät. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät sekä teemahaastattelujen periaatteet. Neljännen luvun lopuksi arvioidaan analyysin ja tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa kootaan ja esitetään tuloksia teemoittain. Tuloksista ainoastaan haastattelujen onnistuminen kuvataan kvantitatiivisessa muodossa ja muut tulokset esitetään kvalitatiivisessa muodossa. Myös haastatteluista esitetään otteita,

kuitenkin varmistaen ettei haastateltavien henkilöllisyys tai asema tule ilmi.

Kuudes luku ja seitsemäs luku käsittävät johtopäätökset sekä jatkotoimenpiteet ja suositukset. Johtopäätöksissä peilataan analyysin tuloksia teoriaan, sekä kerrotaan tutkijan omista näkemyksistä ja havainnoista. Jatkotoimenpiteissä ja suosituksissa pohditaan ja esitetään kehittämiskohteita, mitkä liittyvät tutkimukseen ja työn aiheeseen. Kahdeksas luku on yhteenveto, jossa kasataan yhteen teoria ja empiiriset tulokset, samalla vastataan asetettuihin pää- ja alakysymyksiin. Lopuksi kerrotaan tutkijan kokemus tutkimuksesta ja työn aiheesta. Sekä mitä olisi voinut tehdä toisin, jos tutkimus toistettaisiin.

2. ORGANISAATIOIDEN TOIMINTA

Jokainen organisaatio on omanlaisensa. Organisaatioiden sisäinen toiminta voidaan luokitella viralliseen ja epäviralliseen tasoon. Viralliseen tasoon kuuluvat mm. vastuut ja valta, arvot, virallinen toiminta ja määräykset. Epäviralliseen tasoon kuuluvat epävirallinen toiminta, kuten toimintatavat ja sosiaalinen vuorovaikutus. Organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät ajan kuluessa, tällöin tapahtuu myös organisaatiokulttuurin muutos. Organisaatioiden toiminta ja -kulttuuri eivät ole samanlaisia organisaation eri osissa. Sisäiset eroavaisuudet voivat olla huomattavia ja niiden tunnistaminen ei ole helppoa.

Organisaatio rakennetaan jonkin tehtävän suorittamista varten. Yksilöiden asema organisaatiossa toisiinsa nähden määritellään erikseen. Johtaminen tapahtuu organisaatiossa. Organisaation johtamisen tavoitteena on tavoitteiden saavuttaminen. Organisaatiolle pitää määritellä päämäärät ja tavoitteet, erikoistuminen ja työnjako, valta ja vastuu, vuorovaikutus sekä pysyvyys.

Päämäärät ja tavoitteet määrittävät organisaation olemassaolon perusteet. Koska yksi ihminen ei voi hallita ja osata kaikkia asioita, tarvitaan työnjakoa. Jotta toimintaa voidaan ohjata tavoitteiden pääsemistä varten, on joillakin yksilöillä valtaa toisiin yksilöihin. Vallankäyttöön pitää liittää vastuu. Vuorovaikutus on välttämätöntä, jotta organisaatio saadaan toimimaan. Vaikka organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, tarvitaan pysyvyyttä turvallisen muutoksen jatkuvuudelle (“elämä jatkuu”). (Hokkanen ym., 2003.)

2.1 Organisaatiokulttuuri ja -mallit

Organisaatiokulttuurin voi jakaa kahteen aiheeseen. 1. aihe rakentuu organisaation ihmisten ja ryhmien tekemisistä ja aikaansaannoksista. 2. aiheessa korostuu organisaation ryhmien arvot ja yhteiset käsitteet. Organisaatiokulttuuri muuttuu ajan myötä. Muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. ympäristö, organisaation ilmapiiri, johtaminen ja tuloksellisuus. Osa näistä tekijöistä esiintyy tiedostamattomina ilmiöinä. Kulttuurin muodostuminen perustuu myös oppimiseen, joten kulttuuria voi tätä kautta muokata. Kulttuurin johtaminen ei ole helppoa. Kulttuuri ja johtaminen esiintyvät molemmat organisaatiossa ja niitä ei voi irrottaa toisistaan. Haasteena on kulttuurin ymmärtäminen. Mikäli johtamisella pyritään muokkaamaan ja luomaan uutta kulttuuria, saattaa kulttuuri tuhoutua, jos kulttuuria ei ymmärretä oikein. (Nakari, 2003.)

Organisaatiomalleja kuvataan tyypillisesti organisaatiokaaviossa. Näin pyritään esittämään tehtävät, vastualueet ja valtasuhteet. Tyypillisesti ylemmällä tasolla olevalla on valtaa enemmän alempaan tasoon nähden. Organisaatiomalleja on kehitetty useita. Linjaorganisaatiossa ylin johto delegoi toimivaltaa hyväksytyä linjaa pitkin. Linjaorganisaatioon voidaan lisätä myös esikuntia, joiden tehtävä on palvella sekä johtoa että yksilöitä. Toimintokohtaisessa organisaatiossa usein

palvellaan yhtä liikeideaa, jossa eri toiminto osaamiset tukevat kyseistä liikeideaa. Tulosityksikköorganisaatiossa liikeidea pilkotaan yksiköihin. Yksilöillä on omat toimintaedellytykset. Kun liikeideoiden lukumäärä ja toiminta kasvavat, ei tulosityksikkörakenteella pystytä hoitamaan keskeisiä riippuvuussuhteita. Tätä varten on kehitetty matriisiorganisaatio, jossa toimii syvällisempiä asiantuntijoita. Projektiorganisaatio perustetaan tarpeen mukaan ja se edellyttää joustamista. Organisaatiomalleja yhdistellään ja pyritään kehittämään ja näiden tilalle on tullut poikkeavia malleja kuten JOT-, LEAN- ja tietojohdantamallit. (Hokkanen ym., 2003.)

Poikkitieteellinen tietojohdantaminen (Lappeenrannan teknillinen yliopisto) on eräs organisaation johtamisoppi, jossa keskitytään tiedon rooliin organisaatioiden tuottavassa toiminnassa. Tuottavuutta pyritään lisäämään mm. uusien innovaatioiden kautta. Organisaatioiden kannattaa asettaa itselleen kysymys: mitä lisäarvoa innovaatiolla organisaatiolle saadaan? Kiannon (2011) mukaan tietojohdantamisen avulla pyritään saamaan organisaatioon lisäarvoa ja osaamista. Ennen tietojohdantaminen oli tietoa hallitsevien yritysten organisaatiomalli, mutta nykyään on ymmärretty, että ihmisten välinen toiminta perustuu tietoon ja osaamiseen organisaation alasta riippumatta. Vaikka organisaatioita voidaan kuvailla eri termein, tämä ei ole oleellisinta. Tärkeintä on organisaation kyky tiedon käsittelyssä, hallinnassa ja johtamisessa, tätä kautta saadaan organisaation toimintaan lisäarvoa. Normann ym. (1993) määrittelee lisäarvon luonnin taiteeksi. Oikealla strategialla organisaatiot pyrkivät kaupalliseen menestykseen. Tähän liittyy osaaminen, tietämys, suhteet ja asiakkaat. Ympäristön nopea muuttuminen tekee strategisen ajattelun tärkeämmäksi ja vaikeammaksi. Globaali kilpailu, muuttuvat markkinat ja uusi teknologia avaa uusia teitä arvon luontiin. Uudet mahdollisuudet tosin tuovat mukanaan uusia riskejä. Vargo ym. (2008) esittää, ettei arvoa ole olemassa, ennen kuin kehitettyä tarjontaa käytetään, eli organisaation on integroitava tarjonta markkinoiden mukaan. Organisaation pitää yhdistää prosesseja

(saada voimavarat käyttöön) asiakkaiden tarpeiden mukaan. Organisaation tehtävänä on resurssien soveltaminen ja yhteistyö molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

2.2 Organisaation ilmapiiri

Organisaation ilmapiiriä kuvataan yleisesti erilaisilla adjektiiveilla, kuten hyvä tai huono, lämmin tai kylmä, vapautunut tai jännittynyt jne. Organisaation ilmapiiri muuttujana sijaitseen organisaation rakenteiden ja yksilön motivaatio pyrkimyksen välillä. Motivaatio vaikuttaa suoraan yksilön käyttäytymiseen ja tekemiseen. Jos motivaatio laskee, aiheuttaa se työttyymättömyyttä. Ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation historia ja rakenne, yksilöiden arvot, tarpeet ja odotukset sekä johtamistyyli. Ilmapiiri voi vaihdella saman organisaation sisällä, mutta niistä voi erottaa mitattavia tekijöitä, kuten:

- Rakenne, tunteeko yksilö työn säännöt, ohjeet ja toimintatavat?
- Vastuu, kokeeko yksilö voitavansa vaikuttaa omaan työhönsä?
- Riski, kokeeko yksilö työn haasteelliseksi ja riskinoton mahdollistavaksi?
- Palkitseminen, tunteeko yksilö tulevansa palkituksi onnistuneesta työstä?
- Lämpö ja tuki, vallitseeko organisaatiossa toveruus ja avuliaisuus?
- Ristiriidat, kuunteleeko johto erilaisia mielipiteitä ja ratkaistaanko ristiriidat nopeasti?

Ilmapiiri muodostuu erilaista elementeistä. Näitä ovat päämäärän korostaminen, keinojen korostaminen, palkitsemistavat, työsuorituksen tukeminen ja sosioemotionaalinen tuki. (Nakari, 2003.)

Organisaation ilmapiiristä puhutaan organisaation kaikilla tasoilla, kaikilla työntekijöillä on oma henkilökohtainen käsitys organisaation ilmapiiristä. Ilmapiiri

perustuu ihmisten tunteeseen, tunnetta ei sinällään tarkemmin eritellä. Tunnetta ei voi myöskään ohjata esim. järjen avulla. Yleisesti tiedostetaan, että menestyvän organisaation takana on oikeanlainen ilmapiiri. Miten organisaatioon saadaan aikaan haluttu ilmapiiri? Oikean ilmapiirin tavoittelussa (muutoksen edellytys) on tärkeää ihmisten sitoutuminen ja jaksaminen. Koko henkilöstön sitoutuminen muutokseen on epätodennäköistä, mutta ainakin pitää varmistaa, että kaikki ovat tietoisia yksityiskohdista. Jos organisaatio ei saa aikaan sopivaa (kokonais)muutosilmapiiriä, ei se todennäköisesti saavuta asettua muutostavoitetta. Ilmapiirin muuttaminen on mahdollista mutta se vaatii aikaa. Muutoksen avainhenkilöitä ovat esimiehet ja johtajat, koska he toimivat eri yksiköiden rajapinnoilla ja välittävät tietoa eri osapuolten välillä. Tosin heidän on toimittava suunnitelmallisesti ja organisaatiossa pitää olla raportointijärjestelmä, josta tietoja haetaan ja jaetaan.

2.3 Yksilön toiminta organisaatiossa

Ihmisen toiminta on monimutkaista ja tämän takia ihmisten johtaminen on haastavaa. Ihmiset haluavat toimia itsenäisesti ja vapaasti, sekä toteuttaa omia suunnitelmiaan. Hokkanen ym. (2003) mainitsee kirjassaan, että ihmisen toimintaa ja käyttäytymistä säätelevät useat sisäiset tekijät, kuten lahjakkuus ja oppimiskyky, elämänkatsomus, tiedot, taidot, tunteet, tarpeet, asenteet, arvot sekä tahto ja yrittämisenhalu. Lisäksi nämä tekijät voidaan lisäksi jakaa moniportaisiin hierarkkisiin alatekijöihin. Moni käyttäytymistä säätelevä tekijä aiheuttaa myös johtamiseen vaikeasti tunnistettavia tekijöitä. Jos ihmisten henkilökohtaiset tarpeet eivät tyydyty (työssä tai kotona), seurauksena on negatiivisia tunteita, kuten hyödyttömyys, arvostuksen puute, turhautuminen, aggressiivisuus ja vihamielisyys. Nämä tunteet voivat kohdistua usein esimieheen. Kianto (2011) kertoo artikkelissaan, että yksilön täytyy useimmissa työtehtävissä hallita tietämystä, hankkia, jakaa, luoda ja hyödyntää tietoa.

Yritykset tutkivat organisaationsa tyytyväisyyttä ja ilmapiiriä mm. vuosittaisilla tyytyväisyysmittauksilla. Näin pyritään saamaan organisaation eri tasoilta (sekä yksilö- että ryhmätasolla) signaaleja tyytyväisyyden kehittämistä varten. Vaikka organisaatiossa tyytyväisyyden saavuttaminen onkin tärkeää, pitää kuitenkin muistaa, että tyytymättömyys on yksi lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. Hokkanen (2003) mainitsee, että yksilöiden asenteilla (opittu suhtautumistapa), arvoilla ja motivaatioilla on suora vaikutus työyhteisön myönteisyyden määrittelyssä. Keskeisimpiä työhön vaikuttavia asioita on myös työn sisältö, sillä on suurempi vaikutus työhön suhtautumiseen kuin esimerkiksi palkkauksella. Blomqvist (2006) toteaa artikkelissaan, että vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä saadaan aikaan työhyvinvointia ja samalla myös tehokkuus nousee. Vuorovaikutuksen pitää perustua luottamukseen ja sitä pitää esiintyä organisaation kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla. Luottamuksellisessa toiminnassa on mukana myös tiedostettu riski, eli tilanne voi aiheuttaa jonkin arvokkaan asian menetyksen.

Yksi yksilön toiminnan kehittämiseen liittyvä asia on henkilökohtainen kehityskeskustelu, joka käydään alaisen ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelussa on tärkeää, ettei arvostella yksilöä, vaan autetaan häntä itsearvioinnin tekemisessä. On olemassa vanha sanonta (lähde tuntematon): "Ihmisen suuruutta ei osoita se mihin hän on päässyt, vaan se kuinka pitkän matkan hän on kulkenut". Eli yksilö parhaiten tietää, mitä hänen piti tehdä ja mistä hän lähti liikkeelle. Kehityskeskustelujen tarkoitus on luoda katsaus menneeseen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Näiden avulla alainen sopii esimiehen kanssa tulevat tavoitteet ja aikataulun. Yksittäinen kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu ei riitä kehitykseen. Vuoden aikana pitää olla välikeskusteluja, joissa tarkastellaan tilannetta ja kehitystä. Lisäksi tarvitaan jatkuvaa palautetoimintaa ja keskustelua eri osapuolten välillä.

2.4 Organisaation kilpailuedun tavoittelu

Kiannon (2011) mukaan organisaatiot pyrkivät saavuttamaan kilpailijoihinsa nähden etumatkaa, tavoitteena on erottua asiakkaan suuntaan paremmin. Tätä kutsutaan kilpailuedun tavoitteluksi. Kilpailuedun tavoittelemiseen liittyy myös kilpailukyky, joka tarkoittaa niitä tekijöitä, joilla kilpailuetu saavutetaan. Organisaatioiden kilpailuedun muodostumisen on perinteisesti ajateltu muodostuvan aineellisista resursseista, kuten työvoima, aineellinen pääoma ja raaka-aineet. Nykyinen jatkuvasti muuttuva tietotalous, on tuonut uuden näkökulman kilpailuedun saavuttamiseksi. Kuten Kianto artikkelissaan mainitsee: “Mitä organisaatiossa tiedetään ja osataan, miten siellä käytetään tietoa ja kuinka nopeasti siellä kyetään oppimaan uutta ja organisoitumaan tilanteiden mukaan”. Tiedon ja osaamisen merkitys kasvaa koko ajan kilpailuedun tavoittelussa. Organisaatioiden pitää olla joustavia, innovatiivisia, oppivia ja tehokkaita. Jotta organisaatio menestyy kilpailussa, pitää sen kyetä uudistamaan toimintansa muuttuvissa olosuhteissa.

Kyvykkyyksien avulla voidaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja sitä kautta kilpailukykyyn, siksi organisaatioiden tulisi pyrkiä löytämään kyvykkyyksiä, joita kannattaa omaksua. Esimerkiksi benchmarkingia voidaan hyödyntää näiden kyvykkyyksien löytämisessä, mutta se vaatii organisaation omien kyvykkyyksien olemassaoloa. Kaikkea ei voida omaksua, vaan organisaatioiden tulisi pyrkiä löytämään juuri omaa toimintaansa hyödyntäviä kyvykkyyksiä, vaikka niiden hyödyntäminen eroaisikin organisaatioiden välillä. (Rungi, 2014.)

Johtamisen kehittäminen on eräs keino varmistaa organisaation menestyminen ja kilpailuedun saavuttaminen. Kehittämisen pitää olla pitkäjänteistä toimintaa, johon liittyy erityisiä osaamisvaatimuksia ja suoritusmittareita. Johdon pitää pystyä

vastaamaan uusiin tuleviin muutoksiin ja haasteisiin. Kehittämistoimenpiteitä ja -alueita on erilaisia. Yksilön kehittämisessä pitää huomioida ammatilliset taustat, aikaisempi koulutus, henkilökohtainen oppimistyyli ja oppimistavoitteet. Myös ympäristö ja tilanteet muodostavat haasteen. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa johtamisoppia, koska tämä voi johtaa väärin ratkaisuihin. Yksilön oppiminen tekee oppimisesta ainutkertaisen tilanteen. Organisaatio antaa mahdollisuuden, mutta yksilö itse luo oman kehittymisprosessinsa. Tällöin mukaan nousevat yksilön ominaisuudet, kuten motivaatio, oppimistavoitteet ja sitoutuminen muutosten toteuttamiseen. (Räsänen, 2007.)

Markkinoihin liittyvää informaatiota hankitaan esimerkiksi keräämällä kaikenlaista tietoa asiakkaista, kuinka he reagoivat markkinoilla tehtäviin toimintoihin. Tämän tyyppistä informaatiota kerätään aikaisemmista tutkimuksista tai aikaisempien toimintojen tuloksista, erilaisista markkinatutkimuksista, kvantitatiivisista testeistä sekä laadullisista menetelmistä, kuten esimerkiksi kohderyhmiä tutkimalla, asiakaskäynneillä tai ns. empaattisilla malleilla. Organisaation oppimisen kannalta eräs haaste on se, että ihmiset nojautuvat enemmän kodifioituun informaatioon, jotka sopivat jo olemassa oleviin odotuksiin tai jo olemassa olevaan informaatioon. Tarkemmin sanottuna, jos ihmisellä on jo jonkinlainen positiivinen käsitys tai häntä itseään miellyttävä ajatus kehitettävästä kohteesta, niin uusi hankittu tieto tulkitaan vahvistamaan sitä ajatusmallia. Todelliseksi oppimisen esteeksi tässä kategoriassa muodostuu se, että ihmiset välttävät asioiden monimerkityksellisyyttä ja näin ollen keskittyvät epäolennaisiin asioihin ja luottavat jo olemassa olevaan tietoon, eivätkä panosta uuden tiedon luomiseen tai hankkimiseen. (Adams ym. 1998.)

Kiannon (2011) mukaan tietoperusteisen organisaation arvo voidaan jakaa neljään alueeseen. Nämä ovat (esitetään myös kuvassa 2) inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja uudistumiskyky. Kaikki nämä voidaan luokitella

aineettomiksi resursseiksi. Tärkeimmäksi resurssiksi nousee inhimillinen pääoma. Inhimillinen pääoma muodostuu yksilöiden tiedoista ja taidoista. Ilman näitä yksilöitä, ei organisaatio voi toimia. Organisaatiolle tästä voi muodostua ongelma, jos yksilöt lähtevät pois, niin he vievät mukanaan inhimillistä pääomaa. Inhimillistä pääomaa ei omista organisaatio vaan yksilöt. Inhimillistä pääomaa organisaatiossa pyritään kontrolloimaan sosiaalisen pääoman avulla, kuten rakentamalla verkostoja, luomalla suhteita ja vuorovaikutusta, joka perustuu luottamukseen ja normeihin. Rakenteellinen pääoma on organisaation omistamaa ja hallinnoimaa, eikä se riipu yhdestä yksilöstä. Sen voi ajatella muodostuvan siitä, kun yksilöitä poistuu työpaikalta, jäljelle jää rakenteellinen pääoma (mm. kodifioidut tietoresurssit, sähköiset tietokannat, manuaalit ja ohjeet). Uudistumiskyvyllä tarkoitetaan organisaation kykyä hyödyntää tietoja ja osaamistaan muutoksessa ja uuden oppimisessa.



Kuva 2. Tietoperustaisen organisaation aineettomat resurssit mukaillen (Kianto, 2011).

Organisaation kilpailuedun tavoittelu noudattaa tuttua järjestystä. Ensin määritellään nykyinen asema ja tunnistetaan kehityssuunnat (trendit). Myös heikkojen signaalien merkitys on tärkeää, vaikka ne eivät juuri sillä hetkellä tunnu tärkeiltä toiminnan kannalta. Tunnistettujen trendien merkitystä omaan toimintaan pitää arvioida sekä lyhyen että pitkän tähtäimen jaksolla. Johtopäätösten avulla määritetään miten ja milloin toimintaa kehitetään (missio, visio ja strategia). Määritykset pitää priorisoida, kaikkea ei voi saada kerralla.

2.5 Organisaation verkostoituminen

Yhteistyö ja verkottuminen ovat vielä organisaatioiden toiminnassa ”tieteenalana” nuorta. Oikeaoppista mallia ja toimintatapaa ei ole olemassa. Yhteistyö ja verkostot ovat nousemassa yhä suurempaan rooliin kiristyvässä kilpailussa. Tuotteiden ja palveluiden elinkaari lyhenee ja markkinoiden ennustaminen on muuttunut hankalaksi. Esimerkiksi koulutusmaailmassa tavoitteena on opiskelijan valmistuminen nopeasti työelämän muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi tavoitteena on kansainvälinen toiminta. Verkostojen toimivuudesta on tullut elinehto, jotta organisaatio pärjää toimialallaan. Verkostoituminen perustuu informointiin ja kommunikointiin. Yleisesti tiedetään että mitä enemmän verkossa on eri osapuolia, sitä enemmän informaatio muuttuu ja kommunikointi vaikeutuu. Verkostossa tapahtuvan kommunikaation toimivuus vaatii luottamusta. Jos verkosto ulottuu eri puolelle maailmaa ja eri kulttuuriin, muuttuu kommunikointi ja yhteistyö vielä vaikeammaksi.

Verkostoituminen voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin. Lisäksi ne jakautuvat joko organisaation verkostoihin tai yksilön henkilökohtaisiin verkostoihin. Verkosto on jatkuvasti muuttuvassa tilassa. Kilpailuetuun vaikuttavat organisaation omat resurssit ja lisäksi verkostoitumisen tuomat resurssit, joita

organisaatiolla ei itsellään ole. Kianto (2011) mainitsee artikkelissaan, että tiukkeneva kilpailu ja resurssien tehokas käyttö edellyttää organisaatioiden välistä verkostoitumista. Taloudelliset resurssit ja korkea osaamisen tarve pakottavat yritykset yhteistyöhön. Johtamiseen tulee uusia haasteita, koska toimitaan eri organisaatioissa. Organisaation eri tasoilla korostuu kommunikoinnin ja suhteiden osaamisen hallitseminen.

Tuli at al. (2007) kertoo, ettei kannattavan ja tehokkaan verkostoratkaisun löytäminen ei ole helppoa. Liiketoimintariskinä on tappiollinen toiminta. Toimittajilta vaaditaan osaamista, jotta koko organisaatio voi tarjota tehokkaita ratkaisuja asiakkaiden vaatimuksille. Neiger ym. (2007) mainitsee, että riskien tunnistaminen, arviointi ja hallinta ovat verkostoitumisen onnistumisen lähtökohtia. Ratkaisevan tärkeää on tunnistaa ja puuttua verkoston riskiaukkoihin. Yhteistyöverkon monimutkaisuus lisää haavoittuvuutta ja toimintahäiriöitä. Riskienhallinnalla tarkoitetaan riskien haittavaikutusten minimointia. Riskit kuuluvat verkoston toimintaan ja tavoitteisiin. Riskit kannattaa vaiheistaa ja määrittää kunkin vaiheen haittavaikutukset. Lisäksi verkoston tavoitteet voivat olla erilaisia, tästä voi syntyä ristiriitoja. Tämä vaatii hallintaa, kompromisseja ja yhteistyötä. Verkostoituminen on kaikkien osapuolien etu ja sen avulla kaikki saavat kilpailuetua. Alkuvaiheessa ei riskienhallinta ole välttämättä ole aina päällimmäisenä, varsinkin silloin kun itse on tehnyt aloitteen verkostoitumiseen. Verkoston riskienhallinta tulee tärkeämmäksi, kun verkostoitumiseen vaikuttavat tekijät lisääntyvät, kuten lisääntynyt riippuvuus, läpinäkyvyys, vastuut ja velvollisuudet, uudet toimintatavat, uudet toimintamallit ja sähköinen liiketoiminta. Tällöin pitää analysoida uusien riskien vaikutukset sekä vanhojen riskien uudet vaikutukset osaamiseen.

Tietotekniikka mahdollistaa paremman verkostoitumisen. Yhteisten tietokantojen, ohjelmistojen ja teknisen tuen käyttö helpottaa yritysten ja organisaatioiden yhteistyötä. Tärkeää on, että tiedon hallintaan, löytämiseen ja oikeuksiin (kuka saa katsoa, tehdä muutoksia yms.) löydetään oikeat työkalut. Raportteihin kerätään tietoa, jota analysoidaan. Mitä oikeampaa tietoa raportteihin saadaan, sen oikeampaa on myös päätöksenteko. Toiminta perustuu pitkälti osaamiseen. Yrityksellä pitää olla selkeät prosessit, toimenkuvaukset ja henkilökohtaiset tavoitteet. Näistä muodostuu työhön liittyvä osaaminen. Lisäksi henkilökohtainen kehitys on tärkeää. Yrityksen arvoissa pitää olla määritelty mitä asioita yrityksessä tehdään ja mitä ei. Prosesseissa määritellään tavoitteet, työkalut ja toimintatavat. Työnkuvauksessa määritellään puolestaan henkilön rooli, vastuu ja valta. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat määrällisiä, mitattavissa olevia ja tasapainoisia. Huomioita on kiinnitettävä mm. osaamiseen, kykyihin ja tiedonsaantiin. Verkosto voi menestyä, kun on löydetty konkreettiset yhteiset tavoitteet ja osapuolten välillä vallitsee luottamus. On myös tärkeää, että keskinäiset suhteet on määritelty ja osapuolet on sitoutettu yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Osapuolten välillä tulee vallita avoin informaation vaihto. Toimintaa tulee arvioida yhdessä ja valita sopivat kannustimet.

2.6 Organisaation muutos

Niinikoski (2005) toteaa, että organisaatioiden toimintatapojen muuttaminen on usein hidasta ja joskus jopa mahdotonta. Vanhassa, omille uomilleen asettuneessa organisaatiossa arki on saattanut muodostua muutoksen esteeksi. Jos on totuttu toimimaan tietyllä tavalla, ei vaihtoehtoja osata välttämättä edes etsiä tai kaivata. Organisaation jäävuorimallin mukaan suurin osa organisaatiosta on piilossa, ja juuri tämä piilossa oleva osa vaikuttaa voimakkaasti organisaatioiden toimintaa, mutta sitä on vaikeampi havaita ja tunnistaa. Uudempien organisaatioiden tai organisaatioiden ulkopuolisten onkin usein helpompi näkemään näitä piilossa olevia

organisaation piirteitä ja ongelmia. Ristikangas ym. (2010) mukaan organisaation muuttaminen vaatii aikaa, eikä muutosta voi edellyttää esim. yhden koulutustapahtuman aikana. Muutoksen rakentaminen lähtee tavoitteesta saada organisaation toiminta kohti uutta tavoitetta. Kehittäminen on systemaattista työtä, ja sen on tapahduttava kaikilla organisaation tasoilla. Avainhenkilöitä ja esimiehiä tarvitaan yhteistyösiltöjen rakentamiseen. Sisäisessä viestinnässä kannattaa suosia esimerkiksi tiimien onnistumistarinoitten kerrontaa. Tiimien saavutusten huomioimiseksi voi kehittää myös palkitsemisjärjestelmän, joka korostaa yhteistyötä. Parhaimmillaan organisaation kehittämisessä saadaan aikaan tilanne, jossa koko ryhmän potentiaali on käytössä ja näin syntyy varmasti jotain uutta.

Organisaation kyky ymmärtää markkinoita ja varsinkin oppia niistä organisationaalisisella tasolla luovat yritykselle huomattavaa kilpailuetua. Yrityksen pitäisi pystyä reagoimaan joustavasti markkinoiden muutoksiin ja oppia tunnistamaan asiakkaidensa todelliset tarpeet ja vaatimukset, jotta se pystyisi tuottamaan heille mahdollisimman hyviä tuotteita ja palveluita. Monen organisaation kohdalla ongelmana on se, että ne eivät hahmota niitä esteitä, jotka hidastavat yrityksen kykyä oppia markkinoista ja niihin liittyvistä toiminnoista. Organisaatiot eivät tee kunnollista työtä tärkeiden asioiden kohdalla, mitkä omalta osaltaan edesauttaisivat hahmottamaan markkinoihin liittyviä oleellisia osialueita. Tutkijat ovat huomanneet, että esteet, jotka hidastavat markkinoiden ymmärtämistä ja oppimista liittyvät markkinainformaation hankkimiseen, siirtämiseen ja tämän kaltaisen informaation hyödyntämiseen. (Adams ym. 1998.)

Organisaation uudistuminen aiheuttaa muutosvastarintaa, koska muutos aiheuttaa ihmisissä epävarmuutta. Vastarinnan muodostuminen on aika tyypillinen ilmiö. Ihmiset ovat epävarmoja muutoksen aiheuttamista vaikutuksista ja pelkäävät, että he jäävät tarpeettomiksi tai eivät ole riittävän päteviä uuteen tehtävään. Johtajat

pelkäävät muutoksen vähentävän heidän valta-asemaansa ja vastuuta. Myös työkavereiden luottamuksen ja maineen menetys koetaan uhkaavana. Kaikki ihmiset eivät toimi samalla lailla, jotkut ovat tasapainoisia, jotkut ahdistuvat, jotkut saattavat kokea ylpeyttä, jotkut pyrkivät korostamaan valtaansa ja jotkut ovat valmiita muutoksiin ja haluavat oppia uutta. Ryhmän vastarinta poikkeaa yksilön vastarinnasta. Ryhmässä vallitsee ryhmän muodostamat normit ja arvot. Sosiaalinen paine luo yhdenmukaista käyttäytymistä ja ryhmä muodostaa yhteisen puolustusaseman. Muutospaineiden alla sekä ryhmällä että yksilöillä on taipumus liioitella kielteisiä seurauksia. (Hokkanen ym., 2003.)

Organisaation muutoksen tunnistaminen tehdään mittaamalla. Yleensä ensimmäisiä muutoksia pyritään tunnistamaan työntekijöiden esille tuomista ilmapiirimuutoksista. Jos muutoksen koetaan kehittyneen positiivisesti, on myös ilmapiirin muutos positiivinen, ja tämä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Muutoksen suunnittelussa pitää huomioida muutoksen vaikutusaika (alku ja loppu), mihin ilmiöihin se liittyy, miksi se tapahtuu ja mitä muutoksesta seuraa. (Nakari, 2003.)

Muutosten hallinta kannattaa suunnitella huolella. Tällöin määritellään resurssit, vastuut, toimenpiteet ja yhteistyöverkosto. Muutosvastarinta pitää saada pieneksi aloitusvaiheessa. Muutoksen alkuun kannattaa panostaa siten, että siinä on riittävästi resursseja käytettävissä, eli taustan pitää olla kunnossa. Muutoksen vaikutusalue ja -aika määritellä alussa ja esitetään strategia, jolla muutosta tuetaan. Ongelmat ja haasteet mainitaan myös alussa, mutta pyritään samalla poistamaan väärät käsitykset ja liioittelut (esim. ryhmän vastustus). Yhteistyöryhmiä muodostetaan, jotta vastakkainasettelua saadaan pienennettyä. Päätöksen teossa mukana pitäisi olla kaikki henkilöt, joita muutos koskee. Muutoksen hallinnan kaikkia vaiheita pitää johtaa ja valvoa määrätietoisesti. Muutoksen vakiinnuttaminen ei käy hetkessä,

joten muutos kannattaa tehdä vaiheittain, varmistaen että muutosvastarinta voitetaan ja valtarakenne on oikeanlainen. Menestyminen vaatii yksilön sitoutumista ja organisaatioon hyvän ilmapiirin. (Hokkanen ym., 2003.)

3. VALMENTAVA JOHTAMINEN

Ristikangas ym. (2010) mainitsee, että johtaminen ja johtajuus on hyvä eritellä toisistaan. Johtajuutta tarvitaan, jotta ryhmät ja yksilöt toimivat tehtävissään sovitusti samaan suuntaan ja tekevät samalla yhteistyötä. Johtajuus on ilmiö, jolla vaikutetaan muihin ihmisiin, joko ryhmään tai yksilöön. Johtajuus on läsnä aina, ryhmänä toimiminen edellyttää usein johtajuutta. Johtaminen tarkoittaa puolestaan niitä tapoja (mm. asenne ja teot), joilla johtajuus tuodaan esille. Hokkanen ym. (2003) määrittelee johtamisen kolmeen lajiin: 1. autokraattinen johtaminen, johtaja tekee päätökset ja on aina oikeassa. Johtaja saattaa myös käyttää valtaansa väärin, koska päämääränä ovat kuri ja järjestys. 2. demokraattinen johtaminen, missä enemmistö voittaa ja kaikki osallistuvat päätöksiin. Organisaatio on joustavampi mutta riskinä on päätösten hitaus ja ihmisten passiivisuus. 3. tiimijohtaminen, joka edellyttää yhteistyötä ja luottamusta ryhmän toiminnassa. Tavoitteet ovat määritelty yhdessä ja tulokset arvioidaan ryhmänä.

Johtamisen näkökulmiin liitetään arvo- ja yrityskulttuuritekijöitä. Menestymisen takana on todettu olevan yhdistäviä tekijöitä, kuten voimakas organisaatiokulttuuri ja yhteiset arvot. Johtamisen avulla organisaatiolle määritellään organisaation arvot. Työntekijöiden pitäisi ymmärtää arvojen merkitys ja päämäärä. Arvojen ymmärtäminen on hankalaa, koska kyseessä on osittain mielikuvitukseen, kuvaielmiin ja epäsuoriin ilmaisuihin perustuvia käsitteitä. Ihmiset kuitenkin perustavat toimintansa näihin käsitteisiin. (Hokkanen ym., 2003.) Organisaation arvojen pitää olla kaikille työntekijöille samat, eli mitä asioita ja miten niitä

yrityksessä tehdään tai ei tehdä.

Valmentaminen ei ole oman asiantuntijuuden näyttämistä. Kyseessä on vuorovaikutus ihmisten välillä siten, että valmennettavan parhaat puolet saadaan esiin. Carlsson ym. (2012) kertoo, ettei valmentavaa johtamista voi määrittellä yhdellä ainoalla tavalla. Valmentaminen liitetään usein englanninkieliseen termiin coaching, jolla ensin on viitattu urheiluvalmennukseen mutta termin käyttö on laajentunut myös koulutus- ja yritysorganisaatioihin. Organisaatiossa voi tapahtua valmentavaa johtamista joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisessä rakenteessa esimiesten roolina on toimia valmentavana johtajana. Ulkoisessa rakenteessa puolestaan organisaation ulkopuolinen henkilö toimii valmentavana asiantuntijana. Hänellä ei ole asemaa organisaatiokulttuurissa, vaikkakin moni organisaatioita koskeva asia on luottamuksellinen. Ristikangas ym. (2010) mainitsee puolestaan, että valmentava johtamisessa pyritään vaikuttamaan ja motivoimaan ihmisiä, luomaan organisaatioon sisäinen innostuneisuus kohti asetettua tavoitetta.

Tehokkaalle valmentajalle voi määrittellä lukuisia ominaisuuksia. Tehokas valmentaja on kiinnostunut ihmisistä, jakaa tietoa, keskittyy valmennettavan suorituksen parantamiseen, toimii esimerkkinä, antaa mahdollisuuksia, ei manipuloi, on rehellinen, oppii jatkuvasti uusia asioita, mukautuu tilanteisiin jne. Onko yleensä mahdollista saavuttaa mallin mukainen taso? Räsänen (2007) mainitsee, että koko henkilöstön kehittäminen on iso kokonaisuus. Iso merkitys kehittämisessä on ns. avainhenkilöiden kehittäminen. Tällä tarkoitetaan johtoa ja esimiehiä, jotka vaikuttavat keskeisesti organisaation toimintaan. Heidän toiminnallaan on suora vaikutus muun organisaation toimintaan niin onnistumisessa kuin epäonnistumisessa.

Valmennus nähdään eräänlaisena prosessina, johon kuuluvat osapuolten erilaiset roolit. Nämä ovat: valmennettava, valmentaja ja organisaatio, joka asettaa tavoitteet. Varsinaiseen prosessiin osallistuvat valmennettava ja valmentaja, mutta prosessi hyödyttää organisaatiota. Valmentajan roolia ei voi olla ilman valmennettavan roolia, joten roolien merkitys pitää olla kaikkien osapuolten tiedossa. Rooleihin liittyvät odotukset ja tavoitteet, eli mitä osapuolten odotetaan tekevän ja miten tehtävä hoidetaan. Valmennukseen kuuluu vuorovaikutus, oppiminen, kasvu ja muutos. Organisaation valmennus toteutuu yksilöiden kautta. (Räsänen, 2007.)

Valmentava johtamiskulttuuri perustuu yksilöiden yhteistyöhön, eli yksilön suorituksiin. Työyhteisössä on yhteisen tekemisen meininki ja ilmapiirissä korostuu sitoutuminen ja innostuneisuus. Valmentava kulttuurin muodostuminen voidaan jakaa eri osa-alueisiin, joita ovat: 1. osa-alue on toimintatavat ja arvostus, jolloin tarvitaan kehitysmuutoksia ja määrätietoista työskentelyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiolla pitää olla yhteinen suunta, muuten todellisia muutoksia ei saavuteta. Muutos tapahtuu konkreettisten ja yhtenäisten linjausten kautta, mutta strategian esittäminen paperilla ei toimi, vaan se vaatii opastusta, kuten kannustusta uusien toimintamallien opetteluun, vanhojen toimintamallien kehittämistä ja molempien mallien yhteensovittamista. 2. osa-alue on osaamisen kehittäminen, joka tarkoittaa ammatillisen osaamisen tietoista kehittämistä. Tämän hetkinen asiantuntijuus ei välttämättä riitä tulevaisuudessa. Organisaation pitää pohtia tiimeissä johtajuuden ja luottamuksen eri tasoja. Esimerkiksi kysymällä seuraavia asioita:

- Mihin olemme tyytyväisiä?
- Missä meidän pitää kehittyä?
- Miten voimme hyödyntää vahvuksiamme entistä paremmin?

Saadut palautteet pitää käsittää avoimena mahdollisuutena, ei uhkana. Vastausten purkamisessa päämääränä on kehittyminen. Kehittämiseen ei saa ottaa mukaan

montaa asiaa, koska niiden hallitseminen on hankalaa. 3. osa-alue on vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen. Tässä tavoitteena on saada tuen ja avun pyytäminen arkikäyttäytymiseksi, näin yksilöt uskaltavat tuoda paremmin esiin erehdyksensä. Vuorovaikutuksen laatu paranee myös, kun yksilöt oppivat tuntemaan toisensa henkilökohtaisesti. Henkilöiden välisiin kitkoihin pitää puuttua, koska ne luovat vastakkainasettelua ja vaikuttavat tiimien käyttäytymiseen. Toki yhteisössä pitää olla erilaisuutta, sillä tämä toimii kehittymisen kirvoittajana. (Ristikangas ym., 2010.)

Esimiesten ja johtajien pitää kasvattaa toiminnan arvoa. Useasti organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa parantamista. Organisaation johdon pitää ymmärtää nykytila, haasteet ja tavoitteet. Johtajilla pitää olla yhteiset tavoitteet, kuitenkin samaa mieltä ei tarvitse olla kaikesta. Organisaation toiminnasta pitää saada erilaisia arvioita. Johtajista ja esimiehiltä vaaditaan ensisijaisesti vuorovaikutustaitoja, oppimishalua, luovuutta, osaamista ja aktiivisuutta. Lisäksi heidän voimavaransa on tultava esille ja hyödynnettävä organisaatiota. Muutoksen hallitseminen on nykypäivän trendi. Tilanteet tulevat nopeasti ja se edellyttää aktiivista toimintaa. Esimiehenä ja johtajana toimiminen ja kehittyminen on jatkuvaa työtä ja tämä tekee siitä haasteellista kenelle tahansa. Johtamisen pätee sanonta: "Jotta voit johtaa muita, täytyy ensin johtaa itseään". Tämä vaatii oman toiminnan jatkuvaa tarkkailua. Suurimpia haasteita muodostuu oman johtamisen ns. sokeista pisteistä, eli ei nähdä tai haluta nähdä omaa toimintaa todellisena. Täydellistä johtajaa ei ole olemassa. Tavoitteena olisi löytää ja kehittää heikkouksia ja tunnistamattomia voimavaroja, jotta johtamiselle ei ole liikaa esteitä. (Räsänen, 2007.)

Johtaminen perustuu luottamukseen ja sen nähdään lisäävän johtamisen tuloksellisuutta. Jos alainen luottaa esimieheen, saa esimies paremmin tietoa herkistä ja vaikeista asioista. Alaiset kiinnittävät huomiota siihen, miten esimies

välittää tiedon eteenpäin. Jos alainen ei luota esimieheen, ei tavoitteisiin ja päätöksiin sitouduta. Luottamuksellisella toiminnalla on vaikutus molempien osapuolien työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Tällöin syntyy vastavuoroinen toiminta, eli esimies ja alainen pitävät kumpikin huolta toisistaan, ilman oman edun tavoittelua. Usein luottamukseen liitetään myös kyvykkyys. Kyvykkyuden avulla kyetään hoitamaan sovitut tehtävät. (Blomqvist, 2008.)

3.1 Tieto organisaation pääomana

Tieto on strategisesti organisaation tärkeimpiä resursseja. Tieto ei ole jakautunut tasaisesti, vaan sijaitsee ryppäinä organisaation eri rakenteilla. Tiedon tehokkaalla käytöllä on merkitys organisaation kilpailuedun tavoittelussa. Organisaatiossa tietoa koordinoidaan sisäisesti, jolloin johdolla on oma roolinsa (pääöksenteko henkilöitä). Tieto voidaan määritellä monella eri tavalla, kuten:

- asiaan voi olla tutustunut
- asiasta voi olla tietoinen
- asioita voi tunnistaa ja ymmärtää
- asioita osataan erottaa ja selittää
- tieto voi olla käytännön tietoa, teoreettista tietoa, hengellinen tieto tai sosiaalista tietoa (esim. uutiset ja sosiaalinen media)
- tieto voi olla myös ei-haluttua tietoa.

Kuitenkin organisaation kannalta oleellista on tiedon hankinta ja siirtäminen organisaation verkostossa. Tiedon siirtämiskyky riippuu organisaation kyvystä kerätä ja ryhmitellä tietoa. Tiedon omaksumiseen vaikuttaa vastaanottavan tahon kyky omaksua uutta tietoa entisen tiedon osaksi. Organisaatiolla pitää olla yhteinen kieli tiedon keräykseen ja jakamiseen sekä tietojärjestelmät, joilla tietoa jaetaan. (Grant, 1996.)

Alavi ym. (2001) esittävät, että tieto voidaan luokitella hiljaiseen tietoon (tieto on yksilön hallussa) ja eksplisiittiseen tietoon (tieto on yleistä tietoa). Hiljainen tieto luo taustan ja pohjan eksplisiittisen tiedon kehittämiseksi, tulkinnalle ja ymmärtämiselle. Informaatioteknologia voi auttaa tiedon siirrossa, mutta ongelmaksi voi muodostua tiedon säilyttäminen, paikallistaminen ja hyödyntäminen. Tiedon pitäisi olla näkyvää ja jaettavaa organisaatioon rakennetussa tietojärjestelmässä. Tämä yhdistää ihmiset verkostoksi, jossa tarjotaan aikaa, tilaa, työkaluja, vuorovaikutusta ja yhteistyö mahdollisuutta. Grant (1996) mainitsee erään hiljaisen tiedon haasteen. Hiljaista tietoa on hankala kopioida, vastaavasti eksplisiittistä tietoa voi myydä ja jakaa ilman, että yksilö luopuu siitä. Suurin osa tiedosta luodaan organisaation sisällä. Erilaisissa tehtävissä toimivat olevat osaajat (spesialistit) omaavat monenlaista tietoa. Organisaation tehtävä on kerätä hajallaan oleva tieto yhteen. Useasti yksilöt luovat uutta tietoa ja organisaation rooli on yksilön tiedon käyttöönotto ja hyödyntäminen muille organisaation jäsenille. Organisaatio voi oppia jäsenten oppimisen kautta. Pelkkä tiedon siirto ei riitä, vaan vastaanottajan pitää integroida uusi tietoa omaan olemassa olevaan tietoon. Organisaatio menestyy ja tuottaa tuotteita ja palveluita, koska se on onnistunut luomaan aikaan olosuhteet, joka mahdollistaa spesialistien yhteistyön.

Grant (1996) mukaan tiimeillä on suuri merkitys tiedon jakamisessa. Tiedon koordinoitu riippuu käytössä olevasta teknologiasta ja tiimien keskinäisistä yhteyksistä. Tiedon hallinta voi tapahtua sääntöjen ja suunnitelmien mukaan tai se voi tapahtua yhteisen mukautumisen ja sopeutumisen kautta. Tiimien keskinäinen yhteys vaatii kanssakäymistä ja tapaamisia tasaisin aikavälein. Tiimeillä pitää olla yhteinen kieli ja samojen järjestelmien tuntemus (mm. sama tietojärjestelmä). Yhteistä tietoa voi parantaa esimerkiksi työtehtävien kierrolla. Organisaation rakenteessa on kaksi merkittävää asiaa: hierarkkinen rooli ja päätöksenteon sijainti. Monimutkaiset organisaatorakenteet tarvitsevat hierarkkista koordinaointia. Jos organisaatio koostuu monista erikoistuneista yksiköistä (sisältää paljon hiljaista

tietoa), ongelmaksi muodostuu se, ettei johtoporras tiedä riittävästi asioista päätöksiä tehdessään. Päätöksenteko oikeutta voidaan jakaa alemmille tasoille ja tiimeille. Tiimityöskentely parantaa päätöksentekoa verrattuna hierarkiaan. Organisaation rakenteet ovat muuttumassa yhä enemmän tiimi- ja verkostoperäisiin yhteistyömuotoihin.

Myös hiljaisen tiedon hyödyntämiseen liittyy ongelmia. Hiljaista tietoa pitää kerätä ja jakaa. Tässä voidaan epäonnistua, jos toiminta ei ole avointa. Ryhmä- tai parikeskustelujen sekä tarinankerronnan kautta tapahtuu tiedonsiirtoa. Kun työntekijä lähtee yrityksestä, vie hän mukanaan hiljaista tietoa pois. Tämä voi aiheuttaa organisaatioon “tietoaukon”, joka vaikeuttaa organisaation toimintaan. Varsinkin isoissa yrityksissä ongelmaksi tulee tiedon levitys, yritysten pitäisi muodostaa erillinen yksikkö, jonka tehtävä on tietojen ja verkostojen yhdistäminen ja etsintä. Ihminen ei ole kone, jos ihmiset eivät tunne toisiaan, aiheuttaa se ongelmia vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen. Organisaation pitäisi toimia yhdessä ryhmänä, yritys voi epäonnistua ryhmäyttämässä. Yritys voi keskittyä liikaa liiketoimintaan (bisnekseen), eikä huomio työntekijöidensä sosiaalista tarvetta. Hiljaista tietoa pitäisi saada muutettua teoriaksi. Mikäli yritys ulkoistaa toimintojaan uusille markkinoille tai tuotantoalueille, voi ongelmaksi muodostua tiedon siirtäminen. Parhaiden käytäntöjen etsiminen, jakaminen ja sisäistäminen on usein hankalaa. Pahimmillaan organisaation joku yksikkö etsii ratkaisua ongelmaan, jonka toinen yksikkö on jo ratkaissut mutta tätä ratkaisua ei ole jaettu muille. (Hoegl & Schulze, 2005.)

3.2 Kyvykkyyksien ja osaamisen tunnistaminen

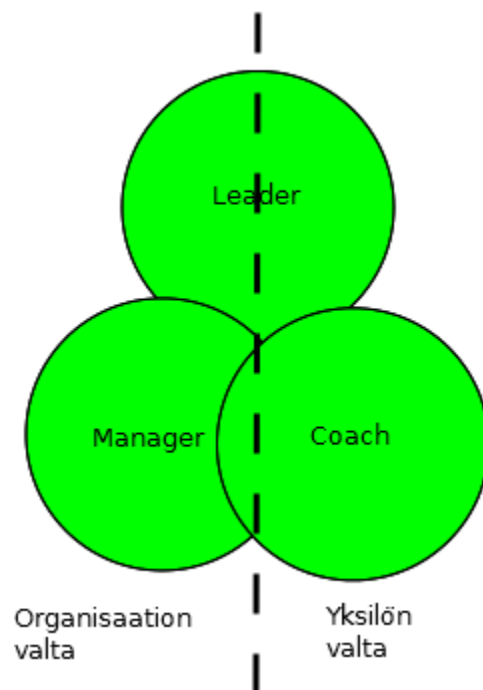
Kyvykkyydet auttavat organisaatiota ylläpitämällä kilpailuetua muokkaamalla organisaation tapoja toimia. Zack (1999) mukaan organisaation osaaminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. 1. osa-alue kattaa perusosaamisen omalla toimialallaan. Toimialalla noudatetaan yhteisiä sääntöjä ja teknologiaa. 2. osa-alue käsittää kehittyneen osaamisen. Tällöin osataan tehdä asioita erilaisilla osaamisen perusteella. 3. osa-alue muodostuu innovatiivisesta osaamisesta, jolloin toimintaa on toimialaan nähden edistyksellisempää.

Kyvykkyyksien avulla voidaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja sitä kautta kilpailukykyyn, siksi organisaatioiden tulisi pyrkiä löytämään kyvykkyyksiä, joita kannattaa omaksua. Benchmarkingia voidaan hyödyntää näiden kyvykkyyksien löytämisessä, mutta se vaatii organisaation omien kyvykkyyksien olemassaoloa. Kaikkea ei voida omaksua, vaan organisaatioiden tulisi pyrkiä löytämään juuri omaa toimintaansa hyödyntäviä kyvykkyyksiä, vaikka niiden hyödyntäminen eroaisikin organisaatioiden välillä. (Rungi, 2014.)

Organisaation tietokannat sisältävät tärkeää tietoa, mutta ongelmaksi muodostuu se, että järjestelmät ovat liian vaikeita käyttää. Kun tietokannat sijaitsevat eri järjestelmissä, eivät niiden siirtäminen ja yhdistäminen ole helppoa. Eli koneet eivät osaa tehdä siirtoja itsenäisesti, tähän vaaditaan ihmisaivoja eli inhimillistä pääomaa. Tietotekniikka toimittaa tiedon, mutta ihminen kokoaa ja jakaa varsinkin epäselvän tiedon oikeaan muotoon. Tiedon etsiminen on tärkeää, mutta pitää muistaa ettei se ole pääasia. Koska tietämys sijaitsee useasti yksilötasolla, on johdon/organisaation haastavaa hyödyntää tietämystä. Epävirallisia tiedonsiirtomenetelmiä ei osata käyttää. (Soo ym., 2002.)

3.3 Johtamismenetelmät

Esimiehen roolin voi jakaa kolmeen eri alueeseen. Leadership alue käsittää ihmisten johtamisen, tällöin esimies johtaa omien esimerkkien avulla ja esittää organisaatiolle asetettuja visioita, tavoitteita ja suunnitelmia. Management alue edustaa asioiden, tehtävien ja prosessien johtamista, jolloin organisaatiolle asetettu perustehtävä muutetaan käytännön prosesseiksi. Coach alue puolestaan tarkoittaa esimiehen aitoa halua tukea ja auttaa alaista kehittymään yksilöllisesti omassa toiminnassaan, jotta asetettuun tavoite saavutetaan. Näitä eri alueita ei voi rajata erilleen, vaan ne ovat osittain toisiaan tukevia. (Carlsson ym., 2012.)



Kuva 3. Esimiehen roolien vaikutus valtaan mukailten (Downey, 2003).

Downey (2003) on esittänyt esimiehen ydinroolit, jotka esitetään kuvassa 3. Kaikki roolit vaikuttavat toisiinsa. Organisaation ylin johto valitsee sopivan roolin tarkoituksen ja tilanteen mukaan ja tästä riippuvat organisaation ja yksilöiden vaikutus- ja päätösvalta-asiat. Kun mennään valmentavaa johtamista kohti, niin yksilön valta ja sitä kautta vastuu toiminnasta kasvavat. Esimiehen on kuitenkin hallittava kaikki roolit, kehitettävää itseään ja tiedettävä mitenkä näissä rooleissa toimitaan. Carlsson (2012) mainitsee, että organisaation pitää itse määrittellä oma tahtotilansa siitä, miten se haluaa yksilöiden sitoutuvan mukaan toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaation ylin johto voi ohjata ja määrätä yksilöiden valintoja ja käyttäytymistä, mutta viime kädessä yksilö itse päättää miten toimii. Eli yksilön valta ratkaisee toteutuksen.

Verkostojen johtaminen vaatii erilaisen mallin käyttämistä. Tekesin katsauksen 257/2009 (globaalit arvoverkostot) mukaan verkostojen johtaminen eroaa ns. normaalista johtamisesta. Johtaminen toimii epäsuorasti (ei suoria valtasuhteita) ja tavoitteena on tiedon keräys, verkoston toimijoihin vaikuttaminen, sidosten hallinta ja asioiden johtaminen. Johtaminen perustuu mm. vaikuttamiseen, integrointiin, koordinointiin ja ohjaukseen. Vaikuttamisella pyritään pääsemään yhteisiin tavoitteisiin, vaikka yksittäisen toimijan on omat odotuksensa ja tavoitteet. Integroinnilla tavoitellaan resurssien yhdistämistä toimintamallien ja käytännön tasolla. Koordinointi liittyy johtamiseen. Yhteistyön varmistamiseksi pitää koordinoida verkoston toimijoiden arvotoimintoja (resurssien synkronointi ja optimointi). Myös ohjaus liittyy johtamiseen. Ohjauksella selvitetään miten yksittäinen toimittaja kykenee seuraamaan ja ohjaamaan muita toimijoita.

3.4 Dialoginen vuorovaikutus ja tiimitoiminta

Ristikangas ym. (2010) esittää, että toisen ihmisen kohtaaminen on syvin dialogisuuden muoto. Mitä enemmän huomio on toisessa ihmisessä, sitä enemmän kohtaaminen vaikuttaa ja rakentaa yhteistyösuhdetta. Ihmisten väliset kohtaamiset eivät ole vakioita, vaan ne vaihtelevat eri lailla monologista dialogiin. Monologissa esiintyy kaikkitietävyys (tai tietämättömyys), kontakti on etäinen ja kiinnostusta ei esiinny. Tavoitteena ole kommunikointi, vaan tarkoitus on vahvistaa omaa itseluottamusta ja tehdä vaikutus kuulijoihin. Asioita käsitellään joustamattomasti ja yksipuolisesti. Erilaisia näkemyksiä ei hyväksytä. Dialogissa puolestaan molemmat osapuolet kuuntelevat aidosti ja pyrkivät myös ymmärtämään toisiaan. Tilanteessa pitää olla läsnä ja saada yhteys toiseen osapuoleen. Kohtaamisen kokemuksena syntyy molemminpuolinen arvostus. Carlssonin ym. (2012) mukaan dialogin keskeinen taito on kuunteleminen. Kuuntelutaito edellyttää että kuuntelija ei kuuntele pelkästään sanoja, vaan ottaa huomioon myös kehonkielen. Väitetään että kehonkieli tuottaa huomattavan osan vuorovaikutuksesta (jopa yli 90 %). Hyvän kuuntelijan pitää myös keskittyä ja pohtia mitä toinen sanoo, olla läsnä ja viedä keskustelua eteenpäin.

Hirvihuhta (2006) mainitsee dialogin päämääränä olevan se, että osapuolet ymmärtävät toisiaan, mitä he oikeasti tarkoittavat ja ajattelevat. Kyseessä ei ole väittelytilanne, eikä tavoitteena ole kompromissien teko. Tilanteesta pyritään löytämään uusia näkemyksiä ja vaihtoehtoja, koska oman ajattelutavan laajentaminen ja kuuntelemisen taito voi tuoda mukanaan yllättäviä ratkaisuja. Oleellista dialogissa on luopua omista ennakoasetuksistaan, keskittyä kuuntelemiseen ja lykätä johtopäätösten tekemistä sekä kyseenalaistaa totuuksia. Dialogi voi olla kahdenkeskinen- tai ryhmätilanne.

Tiimityöskentelyn eräs ehto on dialogisuus. Tiimin jokaisen jäsenen on tunnettava vastuunsa yhteisestä päämäärästä, sekä huolehdittava kaikista tiimin jäsenistä. Pitää muistaa, että jokainen jäsen voi tuoda omalla tavallaan lisäarvoa tiimiin. Jotkin ihmiset voivat piilotella osaamistaan ja tietojaan. Tiimin tehtävä on auttaa ihmisiä tuomaan esille henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Tiimien pitää etsiä tasapaino, jolla saavutetaan keino suorituksen tekemiseksi. Hyvässä tiimitoiminnassa roolit ja vastuut ovat sovittu selkeästi. Toiminnan pitää olla avointa ja läpinäkyvää sekä ihmisten erilaisuutta pitää kunnioittaa. Tiimien muodostuminen vaatii aikaa. Ensin tiimi muodostetaan tehtävää varten. Tiimi hakee rajojaan ja esittää eriäviä mielipiteitä, myös konflikteja voi esiintyä. Tiimi asettaa kuitenkin yhteiset normit ja peilisäännöt ja yhteistyö alkaa näin lisääntyä. Kun erilaisuuden hyväksyntä kasvaa, suuntautuu tiimien työskentely enemmän tavoitetta kohti.

3.5 Palautteen merkitys kehittämisessä

Soo ym. (2002) esittää artikkelissaan, ettei hiljaisen tiedon siirtäminen onnistu välttämättä virallisissa kokouksissa, jotkut ihmiset saattavat "lukkiutua" virallisissa tilanteissa, eivätkä uskalla esittää asiaansa. Organisaation kannattaa suosia myös epävirallisia menetelmiä (mm. aamupalaverit). Ihmisten pitää oppia tuntemaan toisensa ja luottamuksen pitää olla molemminpuolista, tämä vaatii aika. Vuorovaikutus ja palaute eivät ole kaikille ihmiselle luontaista käyttäytymistä. Mutta näitä voi harjoitella ja oppia. Myös johdon pitää esimerkillään kannustaa palaute toimintaa. Palautteen perussäännöt on hyvä tietää. Palautteen antamisen tarkoitus on kehittää yksilöiden ja ryhmän toimintaa. Hiljaisen tiedon jakamisessa on tärkeää sosiaalinen kanssakäyminen (yksilötasolla), kuten tarinankerronta, yhteistyön tekeminen ja toisten avoin huomioiminen (aineettomia tekijöitä).

Hokkanen (2003) mainitsee myönteisen ilmapiirin vaikuttavan organisaation tuottavuuteen positiivisesti. Työntekijät odottavat työpaikan ilmapiiriltä avoimuutta, luottamusta, hyvää organisointia, ongelmien ratkomista, yhteisiä päämääriä, tasapuolista kohtelua, esimiehen kiinnostusta, dialogia ja ihmisten viihtyvyydestä huolehtimista. Palautteen antamiseen liittyy kommunikointi. Blomqvist (2008) esittää, että kommunikaatiolla on suora yhteys luottamukseen. Avoin kommunikaatio lisää alaisen luottamusta ja luottamus lisää kommunikointia. Avoin vuorovaikutus tuo esille kehitysideoita. Vaikeissa palautteissa alaisen voi olla helpompi hyväksyä päätös, jos hän luottaa siihen, että esimies toimii reilusti ja alaisen parhaaksi.

3.6 Johtamisen uudistaminen ja organisaation uudistumiskyky

Hokkanen ym. (2003) mainitsee, että organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa parannusta prosessien suhteen. Tiedon ja kokemuksen kautta ymmärrys kasvaa ja organisaatio voi näin kehittää uusia toimintamalleja. Organisaatioiden oppimista pyritään nopeuttamaan, tähän käytetään keinona mm. benchmarking-toimintaa. Kutvosen (2012) mukaan yritysten kilpailukyky perustuu yhä enemmän arvokkaiisiin tietoresursseihin, kuten teknologiaosaamiseen, jotka ovat jakautuneet eri puolille maailmaa. Koska tämän päivän liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti, tulee yritysten pystyä reagoimaan tähän muutokseen myös nopeasti, jolloin uusien innovaatioiden hyödyntäminen organisaation strategiassa ja verkostotoiminnassa saattaa olla avuksi.

Innovaation tarkoitus on etsiä käyttäjien tarpeeseen uusia ongelmanratkaisumenetelmiä. Yritys tavoittelee innovaatioilla kilpailuetua, kuten uusia tai parannettuja tuotteita, palveluita tai prosesseja. Kilpailuedun tavoitteena on turvata yrityksen jatkuvuus ja menestyminen markkinoilla. Innovaatioilla on

myös poliittinen ja yhteiskunnallinen merkitys ja niiden avulla turvataan kansallisen tuottavuuden, hyvinvoinnin ja elintason pysyminen. Innovaatioiden taustalla ei ole yksiselitteistä määritelmää tai toimintatapaa. Innovaatioiden syntyminen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. yksittäisten yritysten moniosaaminen, taloudellinen rahoittaminen, riskien ottaminen, kouluttaminen, verkostoituminen sekä toimintaympäristöjen huomioiminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014.)

Organisaatio, joka omaa hyvän innovaatiokyvyn, pystyy jatkuvasti kokoamaan ja kanavoimaan henkilöstön, palveluntuottajien ja asiakkaiden luovuuden, osaamisen ja muut resurssit uusiksi taloudellista hyötyä tuottaviksi ratkaisuiksi, innovaatioiksi. Innovaatiokyvyn johtamisessa on tärkeää organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset yhteistyöpinnat, koska organisaatioiden innovaatiotoiminta ja kilpailukyky riippuvat niiden kyvystä hankkia ja soveltaa uutta tietoa, luovuutta ja osaamista. Organisaatioiden yhteistyöpinnat ovat myös merkittäviä innovaatioiden syntylähteitä, sillä niissä vaihdetaan ja yhdistetään osaamista, tietoa, näkemyksiä, kokemuksia, kulttuureja ja järjestelmiä sekä muita resursseja. Kun näitä kyetään hyvin yhdistelemään, voidaan innovaatiohyötyjä saavuttaa entistä tehokkaammin. Tämä kaikki edellyttää organisaatiolta kumppanuusosaamista ja verkostotaitoja, sekä luonnollisesti sellaista johtamista, joka edistää tavoitteellista toimintaa innovaatiolähteiden hyödyntämisessä. (Yliherva, 2014.)

Esimiehen valmentavan johtamisen taitojen kehittäminen on suunnitelmallista toimintaa. Carllson ym. (2012) esittää, että usein organisaatio perustaa valmentamisprojektin, jossa käytetään sekä sisäisiä että ulkoisia asiantuntijoita apuna. Mutta on havaittu, että yksilöiden parhaimmat kehittymiset tapahtuvat erilaisten keskustelujen kautta, esimerkiksi kehityskeskustelujen, mentor- tai perehdytystoiminnan sekä päivittäisen esimies-alainen keskustelujen kautta. Oleellista toiminnassa on joustavuus. Oppiminen tapahtuu oivaltamisen kautta ja

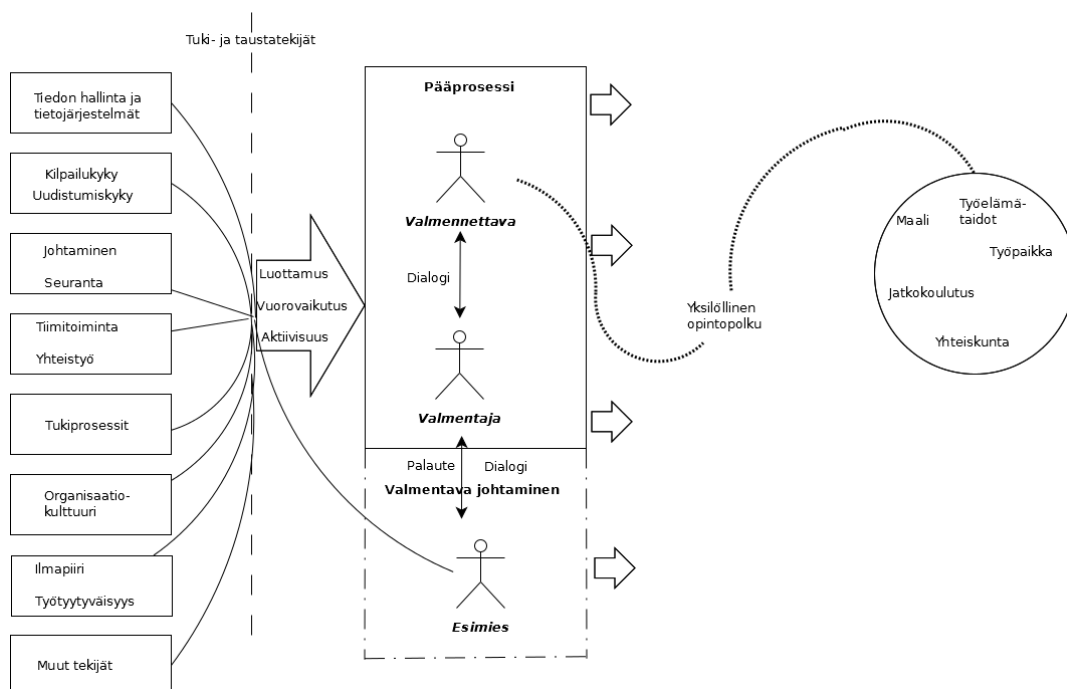
oivalluksia syntyy, kun yksilö ajattelee asioita eri tavalla. Juuri tämä vaatii yksilöltä joustavuutta. Eli hänen on oltava aktiivinen myös asioissa, jotka eivät kiinnosta häntä luonnostaan. Valmentajan tehtävä on auttaa valmennettavaa saamaa aikaan oivalluksia.

Organisaation uudistumiskykyyn vaikuttavat sekä vuorovaikutus sen ulkoisen ympäristön kanssa, että sen sisäinen tiedonkulku ja asiantuntijuuden jakautuminen organisaatiossa. Avainasemassa organisaation uudistumiskyvyn kannalta ovat henkilöt, jotka työskentelevät organisaation ja sen ulkoisen ympäristön rajapinnassa tai organisaation sisäisten yksikköjen rajapinnassa. Näitä henkilöitä voidaan pitää eräänlaisina portinvartijoina (gatekeeper), jotka tarkkailevat, suodattavat ja jakavat tietoa eteenpäin organisaatiossa. Uudistumiskyvyn kannalta tärkeää on sekä näiden rajapinnoissa työskentelevien henkilöiden, että heiltä tietoa saavien työntekijöiden asiantuntemus ja valmiudet omaksua tietoa. Muutoksien saavutuksia ei voida ottaa organisaatiossa käyttöön ilman sen kaikkien osapuolien sitoutumista. Siksi sen peruseriaatteet tulisi jalkauttaa koko henkilöstölle. (Cohen & Levinthal 1990.)

Benchmarking on menetelmä, jonka tavoitteena on parantaa omaa toimintaa toisilta organisaatioilta oppimalla ja vertaamalla omia suorituksia alan parhaimpiin suorituksiin. Benchmarking-toiminnassa etsitään parasta toimintatapaa, josta voitaisiin ottaa oppia oman toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan parantaminen voi liittyä organisaation tehokkuuden, turvallisuuden, sekä suoritus- ja kilpailukykyyn paranemiseen. On tärkeä ymmärtää, että kaikilla organisaatioilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joten tulisi pyrkiä havaitsemaan parhaat käytännön vahvuudet ja hyödyntämään ne oman toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa. Benchmarkingissa molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan uusia asioita. Kehittämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että johto on muutoksen takana ja tukee toimintaa. (Hotanen ym., 2001.) Teoreettisesti tarkasteltuna benchmarking-

prosessi on kokonaisvaltainen, ja sen viitekehysessä voidaan tunnistaa kolme tärkeää organisatorista ajuria; toiminta, mahdollisuus sekä tarkoitus. Benchmarking voidaan yhdistää määrätietoiseen organisatoriseen kehittämiseen. (Moriarty, 2011.)

Kuvassa 3 esitetään teoreettinen viitekehys koulutusorganisaation valmentavasta johtamismenetelmästä organisaation toiminnassa. Pääprosessin muodostavat valmentaja ja valmennettava, ilman heitä valmennusprosessi ei voi toimia, eikä sitä voi johtaa. Onnistunut valmennusprosessi edellyttää kaikkien muiden tuki- ja taustatekijöiden toimivan pääprosessin hyväksi. Jos tukitoiminnat eivät tue pääprosessia, kannattaa miettiä tukitoimien merkitystä. Hirvihuhta (2006) mainitsee, että organisaation menestymisen taustalla on jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittyminen sekä systemaattinen toiminta



Kuva 4. Koulutusorganisaation valmentava johtamismenetelmä ja organisaation toiminta.

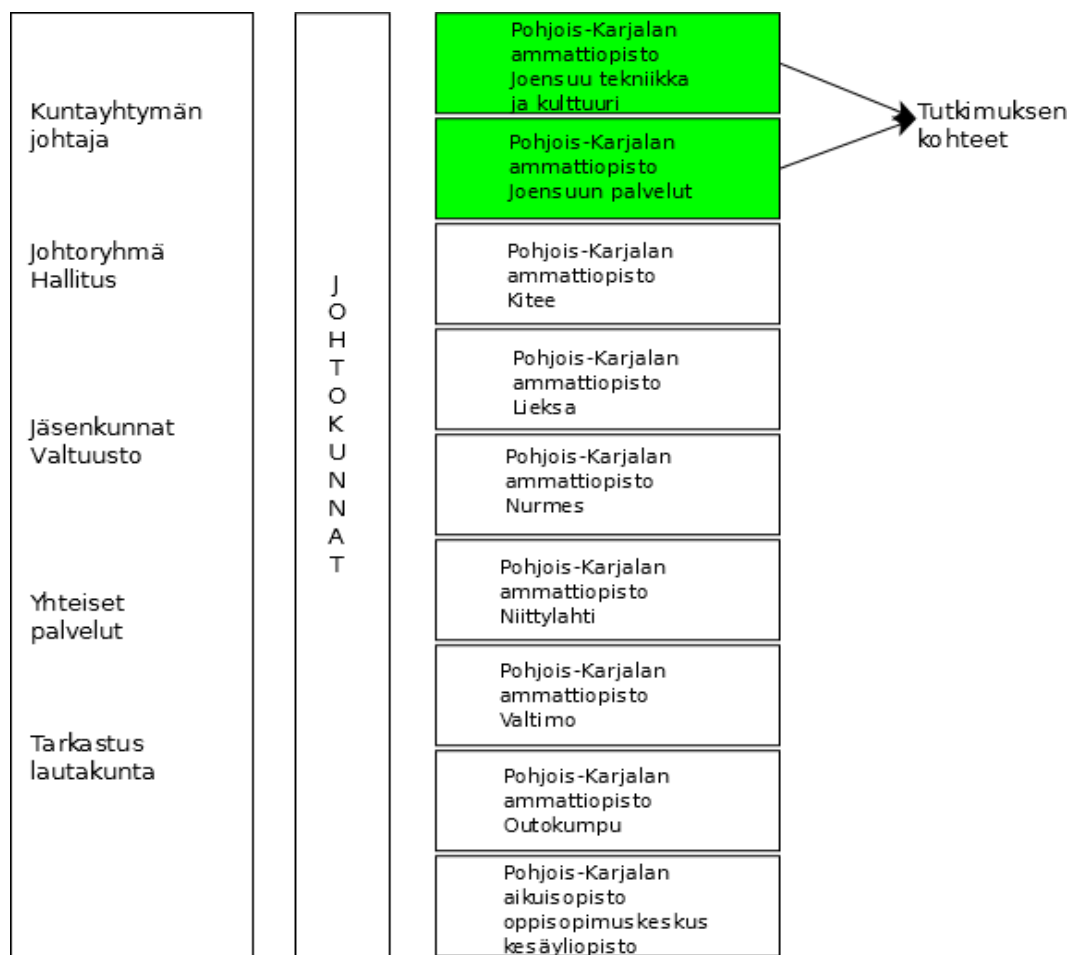
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena (case). Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäisiä tapahtumia, yksilöä, ryhmää tai yhteisöä. Tavoitteena ymmärtää ja kuvata esiintyviä ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää toimeksiantajan esimiehiin kohdistuvaa johtamiskulttuurin nykytilaa, ja miten uutta johtamisen toimintamallia voidaan kehittää. Tutkimustavoitteen puolesta laadullinen tapaustutkimus on oikea valinta. Hirsjärvi ym. (2008) mainitsee, että laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimuksen tavoite on ymmärtää paremmin käyttäytymisen ja mielipiteiden syitä.

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

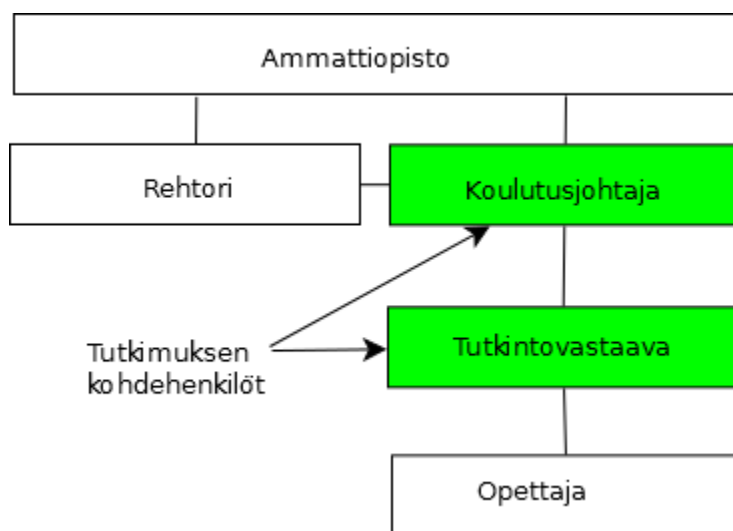
Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä (PKKY) on kolmentoista pohjoiskarjalaisen kunnan omistama koulutuskuntayhtymä, jonka tehtävänä on järjestää ammatillista koulutusta ja ammatillista aikuiskoulutusta. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä (2013) mainitsee kehittämisasiakirjassaan (2012 - 2015) tehtäväkseen: ”Valmennamme opiskelijoista vastuullisia osaajia ja kehitämme työelämää edistääksemme hyvinvointia ja alueen menestystä”. Kuntayhtymän toimintaa johtavaksi arvoksi on määritelty vastuullisuus, joka esitetään näin: ”Vastuullisuus merkitsee asioiden monipuolista tarkastelua mm. asiakas-, omistaja-, henkilöstö-, prosessi- ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmista”. PKKY:n strategia määritellään strategia-asiakirjassa puolestaan näin: ”Strategia perustuu sekä sidosryhmien tarpeiden ja odotusten että toimintaympäristön ymmärtämiseen. Strategia perustuu sisäisen suorituskyvyn ja kyvykkyyksien ymmärtämiseen. Strategiaa ja sitä tukevia toimintaperiaatteita kehitetään, arvioidaan ja päivitetään. Strategiaa ja sitä tukevia toimintaperiaatteita viestitään, toteutetaan ja niiden toteutumista seurataan.”

PKKY organisaatio ja henkilöstömäärä ovat isoja, organisaatiossa työskentelee yli 1000 työntekijää. Kuvassa 5 on esitetty PKKY:n organisaatiokaavio. Oppilaitoksia (kuvassa merkitty ammattiopistoiksi) on yhdeksän. Tähän tutkimukseen otettiin kohteeksi Joensuun ammattiopistot (Joensuu Palvelut sekä Tekniikka ja kulttuuri). Ammattiopistojen sisällä tutkittiin koulutusjohtajia ja tutkintovastaavia.



Kuva 5. PKKY:n organisaatiokaavio mukailten (PKKY, 2014).

Tutkintovastaava vastaa oman yksikkönsä opetussuunnitelman toteuttamisesta, kehittämisestä ja opiskeluympäristöstä. Hän toimii myös opettajien lähiesimiehenä ja vastaa oman alansa tiimitoiminnasta. Keskeisiä työtehtäviä ovat toiminnan suunnittelu, tavoitteiden ja laadunhallinta sekä raportointi. Esimiehenä hän asettaa oman toimialueensa pelisäännöt, toimii prosessien omistajana ja vastaa, että toiminta noudattaa oppilaitoksen arvoja. Tutkintovastaavan esimiehenä toimii koulutusjohtaja, joka vastaa ammattiopiston ja/tai oman yksikön koko toiminnasta. Hän kuuluu ammattiopiston ylempään johtoon, nk. johtotiimiin. Kuvassa 6 on yksinkertaistettu ammattiopiston organisaatiokaavio, johon on merkitty tutkimuksen kohdehenkilöt.



Kuva 6. Yksinkertaistettu opistotason organisaatiokaavio.

PKKY:n (2014) toiminnan kuvauksessa johtajuus (liite 1) on määritelty viiden teeman mukaan. 1. teeman aiheena on johtajille asetettu kehitystehtävä, jonka tarkoitus on määrittää missio, visio, eettiset periaatteet ja heidän pitää toimia esikuvia. 2. teemaan aiheena on määritetty johtajille, että he ohjaavat, seuraavat,

arvioivat ja edistävät organisaation johtamisjärjestelmän ja suorituskyvyn kehittämistä. 3. teemaan aiheena on, että johtajien vastuulla on vuorovaikutus toiminta ulkoisten sidosryhmien kanssa. 4. teemaan aihe rakentuu edistävän kulttuurin rakentamisesta yhdessä henkilöstön kanssa. 5. teemaan aiheena on varmistaa, että organisaatio on joustava ja toteuttaa muutokset tehokkaasti ja vaikuttavasti.

Johtamista ja esimiestoimintaa eri organisaatiotasolla arvioidaan vuosittaisella työolobarometritutkimuksella, jonka tulokset käsitellään johtoryhmässä, oppilaitoksissa ja tutkintotiimeissä. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen varmistamiseksi ja kehittämiseksi on kehitetty vuosittaiset kehityskeskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa.

4.2 Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelupyyntö (Liite 2). Haastattelupyyntö lähetettiin ammattiopisto Joensuu Tekniikka ja kulttuuri rehtorin kautta. Näin haastattelupyynnöstä tuli virallisempi, jolloin haastateltavien osallistumismäärä saataisiin isommaksi. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna heidän työpaikallaan. Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2014, viikoilla 12 ja 13. Haastatteluajoja oli tarjolla klo 9-16 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin haastateltavan työpaikalla, joko hänen omassa työhuoneessa tai erillisessä neuvottelutilassa. Haastattelut nauhoitettiin mobiililaitteen sovelluksella. Lisäksi haastattelussa käytettiin apuna muistiinpanovälineitä. Haastattelupyynnön mukana olivat haastateltavat saaneet haastatteluun liittyvät teemat. Ensimmäinen tema liittyi organisaatiokulttuuriin eri tasoilla. Tavoitteena hahmottaa tämän hetkinen organisaatiokulttuuri ja historia, sekä mitä tavoitteita ja haasteita haastateltavat

näkevät organisaatiokulttuurin kehittämisen suhteen. Toisena teemana oli valmentava ja dialoginen johtaminen. Kohteena oli nykytilan johtamismallin vertaaminen kehitettävään tulevaan johtamismalliin ja näihin liittyvät hyödyt ja haasteet. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista puoleen toista tuntiin.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston tallentaminen sähköiseen muotoon sujui vaivattomasti pilvipalveluteknologian avulla. Haastattelun jälkeen mobiililaitteen sovellus tallensi nauhoitteen tutkijan henkilökohtaiseen pilvitiedostoon. Näin aineiston jatkokäsittely on helpompaa, kun sen käyttäminen ei ole sidottu tiettyyn paikkaan. Aineiston purkaminen tapahtui litteroimalla haastattelut tekstiksi. Litteroinnissa huomioitiin vain aineisto, joka liittyi tutkimukseen. Litteroinnit tehtiin noin vuorokauden kuluessa haastattelusta.

Hirsjärvi ym. (2008) jakavat kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet neljällä eri tavalla:

- Analyysi aloitetaan jo haastattelutilanteessa, kun haastattelija muodostaa havaintoja ja tulkintoja haastattelun aikana.
- Kvantitatiivinen aineisto eroaa kvalitatiivisesta analyysistä siinä, että kvalitatiivinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa.
- Tutkittaessa aineistoa käytetään joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä lähtökohtana on aineistolähtöisyys, kun vastaavasti abduktiivisessa päättelyssä aineiston avulla todentamaan joitain valmiita teoreettisia johtoideoita.
- Analyysitekniikoita on olemassa monenlaisia. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa analysoida laadullista aineistoa. Varsinkin aloitteleva tutkija voi oppia jo tehdyistä tutkimuksista. Lisäksi kannattaa kokeilla myös omia

ratkaisutapoja.

Tutkimusaineiston analyysi perustui haastattelujen teemoihin ja tyypittelyyn, tulkintojen lähtökohtana on induktiivinen päättely. Hirsjärven ym. (2008) mukaan tyypittelyllä pyritään ryhmittämään haastattelut yhtenäisten piirteiden perusteella yhtenäisiin ryhmiin. Teemoihin jako perustuu tutkijan havaintoihin ja tulkintoihin. Haastateltavat eivät ilmaise samaa asiaa samalla tavalla, mutta tutkijan tehtäväksi jää oman tulkintansa mukaan koota ne samaan teemaan. Analyysin tärkeimpiä vaiheita on aineistojen suhteuttaminen toisiinsa.

5. AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Valmentava ja dialoginen johtaminen ja osallistava organisaatiokulttuuri olivat teemoina kaikille haastateltaville tuttuja. PKKY on jo järjestänyt aiheesta johdolle ja esimiehille koulutusta, joka on osittain vaiheessa. He ovat päässeet myös esittämään omia näkemyksiä tulevasta muutoksesta. Myös koko henkilöstöä on tiedotettu hankkeesta. Tutkintovastaava (lähiesimies) vastaa oman tutkintoalueensa toiminnan toteuttamisesta, kehittämisestä sekä opiskeluympäristöstä ja hänen roolinsa muutoksen eteenpäin viemisessä nousee tärkeään asemaan. Suurin osa esimiehistä on myös käynyt johtamiseen liittyviä muita koulutuksia.

Opinnäytetyön eräänä tavoitteena on löytää havaintoja ja esitellä keinoja, mitä kehitettävässä valmentavan johtamisen toimintamallissa pitäisi huomioida. Tutkimustulokset esitetään organisaatiokulttuurin ja valmentavan dialogisen johtamisen kautta seuraavasti:

- Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen, historia, tämänhetkinen ja tuleva tilanne, sekä näihin liittyvät haasteet, hyödyt ja käsitteet.

- Johtamismallien näkyvyys ja ilmentyvät, sekä tulevan muutoksen vaikutukset (haasteet ja hyödyt), lähestymiskulmana opettajan ja tutkintovastaavan toiminta.
- Lisäksi esitetään haasteita ja esteitä, joita haastateltavat toivat esille uuden toimintamallin kehittämisessä. Tarkoitus on myös selvittää haastateltavien erilaiset näkemys- ja lähestymistavat muutoksen läpivientiin, sekä tutkia onko eri johtamisasemassa olevilla henkilöillä erilaiset intressit.
- Tutkimustuloksissa esitetään myös suoria siteerauksia haastatteluista, mutta anonymisti niin, ettei niitä voi kohdistaa kehenkään haastateltavaan.

5.1 Haastattelujen onnistuminen

Haastattelupyynnöjä lähetettiin yhteensä 19 henkilölle, alustava tavoite oli lähettää pyyntö 20 henkilölle. Kohteena olivat Joensuun Palvelut sekä Tekniikka ja kulttuuri ammattiopistojen tutkintovastaavat ja koulutusjohtajat. Ammattiopisto Joensuu Tekniikka ja kulttuurista osallistuttiin haastatteluun hyvin. Vastaavasti Ammattiopisto Joensuu Palveluista ei kukaan halunnut osallistua haastatteluun pyynnöstä huolimatta. Taulukossa 1 esitetään haastattelujen osallistumisprosentti ammattiopistoittain. Eroja voi selittää se, että Ammattiopisto tekniikka ja kulttuurin rehtori teki alustuksen haastattelupyyntöön ja hän sai aktivoitua henkilöt paremmin. Myös Ammattiopisto Joensuu palveluiden rehtori oli tietoinen tutkimuksesta, mutta haastattelupyyntö lähti suoraan tutkijalta kyseisen ammattiopiston henkilöstölle. Eri tahoilta kysyttiin syitä haluttomuuteen tulla haastatteluun. Vastaukseksi kerrottiin seuraavaa:

- Koulutusorganisaatiolla on kevät kiireistä aikaa, joten työt pyritään nyt priorisoimaan tärkeyden mukaan eli tutkimushaastattelulle ei ollut aikaa.
- Tutkimushaastattelu pyynnöjä tulee useilta eri tahoilta ja näihin kaikkiin ei ole mahdollista osallistua.

- Organisaatiossa liikkuu iso määrä erilaisia informaatio- ja tietovirtoja, joten tutkimuspyyntö helposti hukkuu massan sekaan.

Taulukko 1. Haastattelujen osallistumismäärät opistoittain.

	tekniikka ja kulttuuri	palvelut	yhteensä
pyynnöt kpl	14	5	19
osallistuminen	64 %	0 %	47 %

Jos tutkimuksen osallistumisaktiivisuutta haluaisi lisätä, ehkäpä haastatteluun osallistumisesta pitäisi palkita jotenkin. Toisaalta haastattelu tapahtui työajalla, joten erillisen palkitsemisen tarve vaikuttaa hieman erikoiselta. Kaiketi osallistumisaktiivisuuden alhaisuus kertoo yhdestä nykyisen organisaatioiden, myös PKKY:n ongelmasta, josta käytetään nimitystä informaatioähky. Sähköisissä viestintäjärjestelmissä liikkuu niin paljon informaatioita, etteivät työntekijät pysy tietovirtojen mukana. Informaatiolla sinänsä ei ole merkitystä, jos sitä ei voi muuttaa hyödynnettäväksi tiedoksi. Sähköposti on hyvä ja helppo tapa tavoittaa isojaakin ryhmiä. Sähköpostin vastaanottaja puolestaan tekee päätöksen postin tärkeydestä aika nopeasti. Usein ei edes postin sisältöä välttämättä lueta, vaan posti siirretään lukematta roskakoriin. Miten kiinnittää huomiota sähköpostin tärkeyteen? Tätä asiaa ei voi johtaa ja määrätä ylhäältä (johdosta) käsin. Jokainen yksilö tekee henkilökohtaisen päätöksen siitä, miten priorisoi postin. Tutkimuspyynnön lähettämisen tueksi pitää saada organisaation johto mukaan, muuten tutkimusaineiston kerääminen ei onnistu kunnolla.

5.2 Organisaatiokulttuurin kehitys ja taustat

Haastateltavilla oli erilaiset kokemukset organisaation toiminnasta. Osalla haastateltavista oli pitkä kokemus PKKY:n toiminnasta ja muutoksista. Koulutuskuntayhtymä on kokenut kymmenien vuosien aikana merkittäviä muutoksia. Osa haastateltavista oli myös kokenut “valtiollisen laitoksen” muuttumisen kunta(yhtymä)lähtöiseksi toimijaksi. Toimintoja ja oppilaitoksia on vuosien saatossa yhdistetty ja kehitetty, myös yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet toimintaan (esim. 1990-luvun lama). Koulutustoiminta on muuttunut suurten massojen käsittelystä yhä enemmän yksilölliseen opetuksen ja ohjauksen suuntaan. Kuntayhtymällä oppilaitoksineen on selkeä strategia, joka perustuu sidosryhmien tarpeiden ja odotusten sekä toimintaympäristön ymmärtämiseen. Haastateltavia yhdistävä tekijä oli se, että valta ja vastuu ovat organisaatiossa vuosien saatossa “valuneet alas”. Nykyisellään esim. tutkintovastaavalla on aika vapaat kädet toiminnan pyörittämiseen. Kaikkia haastateltavia puhutti myös opettajien työajan muodostuminen. Yhtä oppituntia kohti opettajalla on oikeus ja velvollisuus käyttää oppituntien valmisteluun ja suunnitteluun puolituntia. Tämän puolituntisen jokainen opettaja käyttää haluamallaan tavalla. Kokonaisuudessaan tästä muodostuu iso resurssi ($\frac{1}{3}$ kokonaisuudesta), johon työnantajalla ei ole työnjohto-oikeutta.

5.2.1 Organisaatiokulttuurin heikkoudet ja haasteet

Tämän tutkimuksen mukaan PKKY on julkisena organisaationa iso ja raskas. Organisaatioiden eri tasoja leimaa hierarkkinen toimintakulttuuri, joka ei huomioi riittävästi yksilön ja tiimien toimintaa. Organisaatiossa ilmenee myös vanhoillisuutta, joka ei perustu yhteiseen tekemiseen. Vanhoista tavoista ja perinteistä ei haluta luopua. Tämä estää haastateltujen näkemyksen mukaan

päätösten ja muutosten läpivientiä.

Haastattelun otos: “Toiminnassa näkyy aika paljon kunnallinen päätöksenteko, jopa valtiollisen toiminnan ajalta...viralliset päätökset on joskus aika byrokraattisia...ohjausta tulee monelta suunnalta, on ohjausryhmää, on opintoalatiimiä...”

Haastattelun otos: ”Organisaation on raskas...joka oppilaitoksella on oma organisaationsa ja johtokuntia on liikaa...yhteistä linjaa ei oikein välillä löydy...lisäksi vielä poliittinen toiminta on sotkemassa asioita, oma etu ajaa yleisen edun ohi... pienempi organisaatio pelittäisi paremmin, muutokseen reagoitaisiin nopeammin...organisaation päätehtävän ympärille pitäisi rakentaa vain välttämättömät toiminnot...”

Kuntayhtymän toiminta eri tasoilla perustuu pääosin virallisiin ohjeisiin. Toimintaa ohjaa myös lainsäädäntöön kuuluvat asiat. Tämä aiheuttaa sen, että toimijat odottavat selkeitä ohjeita, mutta aina niitä ei ole saatavilla. Toisaalta virallisuutta käytetään myös hyväksi. Käytännössä se näkyy siten, että työntekijät turvautuvat toiminnassaan “ei kuulu minulle” -asenteeseen. Lisäksi tiedottamisen ongelmat ovat arkipäivää, esim. tiedottaminen ei tavoita oikeita kohteita.

Haastattelun otos: “Täällä jäädään liikaa odottamaan ohjeita...jos jostakin ohjeesta unohdat mainita jonkun asian, voit olla varma ettei asiaa tehdä...esimerkiksi jos oppilaat pyydetään vaikkapa auditorioon, pitää muistaa erikseen mainita että opettajat mukaan, muuten sinne ei ketään tule...”

Haastattelun otos: “Tiedottaminen vähän ontuu vaikkakin tietyt ryhmät saa tiedon nopeasti...yhteinen näkemys puuttuu...idealistinen näkemys pitäisi muuttaa realistiseksi näkemykseksi...asioista puhutaan yleisellä tasolla mutta tekeminen jää puuttumaan...kokouksissa istuu aina samat ihmiset...”

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että kuntayhtymällä on heikko reagointi- ja yhteistyökyky, mikä johtuu osittain organisaation suuresta koosta. Organisaatiossa on niin paljon eri tasoja, etteivät ne välttämättä tiedä toistensa liikkeistä. Tämä estää myös mm. hyvien käytäntöjen jakamisen. Lisäksi oppilaitosten päätösten toteuttaminen tapahtuu eri tavalla eri yksiköissä. Yksiköissä koetaan, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuutta toisen yksikön toimintaan, mikä saattaa olla yksi yhteistyön este.

Haastattelun otos: “Nyt organisaatio reagoi muutokseen kuin iso laiva, eli koko laivan kurssin muutos tapahtuu tosi hitaasti...haluaisin organisaation reagoivan muutokseen kuin iso silliparvi tekee, osa parvesta reagoi nopeasti tilanteeseen ja muu parvi seuraa sulavasti perässä...”

Haastattelun otos: “Rinnakkaiset organisaatiot aiheuttaa ongelmia...ei ole vaikutusmahdollisuutta toisen toimintaan...päätökset toteutetaan eri tavoilla eri oppilaitoksissa...savon puolella homma toimii paremmin...vetäjä vastaa myös toisen oppilaitoksen toiminnasta...”

Haastateltavien näkemyksen mukaan organisaation toiminta on tehotonta. Tilat ja työtunnit pitäisivät saada paremmin käyttöön. Kun taloustilanne kiristyy koko ajan, se pakottaa omalta osaltaan muutoksiin. Osastojen välinen yhteistyö on myös tehotonta. Lisäksi opetuksellisen yhteistyön tekeminen vaatisi muutosta. Myös opettajien työehtosopimuksen mukainen työaika estää resurssien tehokkaan käytön, sillä henkilökohtainen valmistelu-aika ei hyödytä muita työntekijöitä.

Haastattelun otos: “Opettajan opetustuntien määrästä on $\frac{1}{3}$ osa työnjohdon ulottumattomissa, tämän ajan käytössä äärimmäistä vaihtelua, nollasta prosentista sataan prosenttiin...tämä ei tue valmentavaa toimintaa...toiminnassa on tosin yksilöiden välillä eroja kun toimitaan itsenäisesti...pitäisi saada aikaan valmentava tiimi...ryhmäopetuksesta pitäisi luopua ja perinteisestä lukujärjestyksestä... osastojen välinen yhteistyö pitäisi olla avoimempaa...monella tontilla olisi paljon kehitettävää...erilainen osaaminen pitäisi yhdistää paremmin”

Haastattelun otos: “Opettajien henkilökohtaisissa toiminnoissa on selkeitä eroja...opettajilla on päätösvalta opetuksen toteuttamisessa...tuntiopetus on monesti läsnäolo-opetusta...yksilöitä ei huomioida...tiiminä tehtävää opetusta pitäisi lisätä mutta se vaatii yhteistä ajankäyttöä suunnittelussa...”

Haastattelut osoittavat, etteivät yksittäiset osastot ymmärrä riittävästi toisten osastojen toimintaa ja eivätkä ne osaa hyödyntää toistensa resursseja. Osastojen välillä on näkyvissä selkeitä eroja toiminnassa ja johtamisessa. Osastojen välillä on havaittavissa myös sisäistä kilpailua, joka ei välttämättä edistä oppilaitoksen ja kulttuurin kehittymistä.

Haastattelun otos: “Turhauttaa tämä alakohtainen seuranta... vaikka vastuualueet ja rajat on määritelty, ei niiden ylittämistä kuitenkaan mitään seuraa...tässähän on käynyt siten, että alat harhautuu erilleen...”

Haastattelun otos: “Haasteena yhteistyö alojen välillä...nyt jokainen osasto puuhaa yksin...tiedon ja taidon vaihtoa pitäisi tehdä enemmän...rajoja pitäisi ylittää ja poistua mukavuusalueelta...pikkuhiljaa muutos ei välttämättä onnistu...”

5.2.2 Organisaatiokulttuurin vahvuudet ja edut

Kuntayhtymässä toiminnallinen valta ja vastuu on jaettu (delegoitu) riittävän alas. Käytännössä riippuu paljon tutkintovastaavan tavoista ja osaamisesta, kuinka he käyttävät valtaansa. Tutkintovastaavalla on hyvät oikeudet tehdä oman alansa suhteen päätöksiä. Myös taloudellisesti he voivat tehdä isojaakin päätöksiä ja hankintoja, tosin säännösten ja budjetin asettamissa rajoissa.

Haastattelun otos: “Päätösvaltaa on meillä alakohtaisesti hyvin, tässä on melko vapaat kädet toimia...tosin riskinähän tässä on holtiton rahankäyttö...”

Haastattelun otos: “Tyytyväinen pitää olla nykyiseen toimintaa... päätöksenteko valta on alhaalla...resursseja on käytettävissä...johto luottaa toimintaan ja pysyy hyvin lestissään...”

Haastattelujen perusteella osastokohtainen tiimijattelu ja -toiminta on paikoittain onnistunutta. Tutkintovastaavat ovat jakaneet valtaansa tiimeille opetuksen järjestämisen suhteen. Tiimit tekevät yhteistyötä ja suunnittelua yhteisten tavoitteiden eteen.

Haastattelun otos: “Omalla osastolla toimii hyvin tiimityö...vanha organisaatio on poistunut...ennen oli paljon virallisempaa...ylhäältä (johdosta) annetaan mahdollisuus omiin prosesseihin...”

Haastattelun otos: “Pienet tiimit ovat toimivia...tiimejä ei saa laskea liian isoiksi...dialogisuus toimii omalla alalla hyvin...ei tuomita vaan ihan keskustellaan miten asiat voitaisiin hoitaa paremmin...”

Kuntayhtymässä on panostettu koulutus- ja kehitystoimintaan vuosien saatossa paljon. Henkilökohtaiseen kehitykseen ja koulutukseen tarjotaan mahdollisuuksia, esimerkiksi kuluneen vuoden aikana on toteutettu näyttötutkintomestarin koulutus (ko. koulutus nousi esimerkkinä esille haastatteluissa). Haastateltavat kokivat räätälöidyn koulutuksen hyvänä ja toimintaa kehittävänä toimintana.

Haastattelun otos: “Vaikka toiminta on ollut hierarkkista niin siinä näkyy positiivisuus...aina on ollut mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja toimia itsenäisesti...myös koulutusta on ollut paljon ainakin esimiehillä...”

Haastattelun otos: “Koulutusta on ollut riittävästi, jopa välillä liikaa...Jos haluaa käydä koulutusta, niin aina siihen on saanut

kannustusta myös ylemmältä taholta...”

5.3 Valmentava ja dialoginen johtaminen

Ammatillisessa koulutuksessa on menossa tutkintorakenteiden muutosvaihe, jossa opetuksen pääpaino on muuttumassa ryhmäopetuksesta yksilöllisempään opetukseen ja ohjaukseen. PKKY on ottanut tavoitteeksi tarjota tuleville opiskelijoille mm. yksilöllisiä opintopolkuja. Tämä aiheuttaa muutoksia pääprosessiin (opetuksen ja ohjauksen suunnitteluun ja toteutukseen) ja sitä kautta myös johtamiseen. Valmentava lähestymistapa edellyttää kaikilta osapuolilta dialogia. Vuorovaikutuksen pitää olla syvällistä ja luottamuksellista. Tämä edellyttää johtamiseen avointa ja keskustelevaa vuorovaikutusta sekä yhteistä pohdintaa tavoitteiden määrittelyssä. Haastattelujen perusteella oppilaitoksen (Ammattiopisto Joensuu Tekniikka ja kulttuuri) eri osastojen kesken johtamisessa on eroja. Osalla on jo valmentava ja dialoginen toiminta käytössä omalla osastolla. Mutta osastojen ja ammattiopistojen välinen toiminta on puutteellista ainakin lähiesimiestasolla. Tutkintorakenteen muuttaminen edellyttää osastojen rajojen häivyttämistä, muuten yksilöllisen opintopolun tarjoaminen oppilaalle ei onnistu kokonaisuudessaan. Seuraavassa esitetään valmentavan ja dialogisen johtamisen haasteita ja hyötyjä, jotka haastatteluissa tulivat ilmi.

5.3.1 Valmentavan johtamisen haasteet

Uuden valmentavan toimintamallin rakentaminen ja jalkauttaminen käytäntöön koetaan haasteelliseksi. Johtamista verrataan liikaa mm. urheiluvalmentamiseen. Urheilumaailman koetaan poikkeavan koulumaailmasta, esim. urheilussa toimivat yksilöt ovat lahjakkaita, kiinnostuneita tai motivoituneita aiheesta, kun vastaavasti

koulussa yksilöiden ominaisuuksien tasot vaihtelevat ääripäästä toiseen. Näin valmentavan lähestymistavan ei välttämättä koeta toimivan kaikissa tilanteissa.

Haastattelun otos: "Uusi johtamismalli pitäisi synnyttää jotenkin luovimalla...koulutus maailman kulttuuri on niin vahva, että muutos on vaikeaa...hankkeita aloitetaan niin paljon, ettei kaikkea pyyntöjä noteerata lainkaan...dialogia mielletään usein arvosteluksi ei keskusteluksi..."

Haastattelun otos: "Perinteinen johtaminen on esteenä... jäädään odottamaan selkeitä ohjeita... ei yhteistä tekemistä... tutkintovastaavilla on nyt iso rooli ja valta tehdä asioita oman mielensä mukaan... ovatko he valmiita muutokseen... toisaalta ymmärtävätköhän päättäjät millaisia ongelmia täällä käytännössä on..."

Ajankäytön ja resurssien puute määriteltiin isoksi ongelmaksi. Haastateltavat esittivät kysymyksen siitä, miten esimiehet kokevat ja kohdentavat ajan käyttönsä esim. vaadittaviin valmennus keskusteluihin alaisen kanssa. Organisaatiossa koetaan jo nyt esimiehillä olevan paljon virallisia tehtäviä, joille on asetettu tiukkoja määräaikoja ja sääntöjä.

Haastattelun otos: "Nyt jo kaikki aika tuppaa menemään rutiinitehtävissä ja kokouksissa...tässä joutuu jo pitämään lankoja aika moneen suuntaan...aika hektistä on meno nyt...huono aika aloittaa uusia hankkeita... pitää aika paljon tehdä muitakin valintoja"

Haastattelun otos: ”Ajankäyttö on jo nyt hektistä... huono aika muutokselle... paljon pitäisi tehdä valintoja mitä tehdään mitä ei...monessa asiassa mennään jo nyt pintaliittoa...”

Haastateltavat korostivat myös esimiesten taustojen ja iän vaikutusta muutokseen. Yhtenäisen toimintamallin rakentaminen on vaikeaa, koska yksilöiden toiminta ja ominaisuudet poikkeavat paljon toisistaan.

Haastattelun otos: “Moni ei ymmärrä että ikä vaikuttaa johtamistapaan...vanhemmat henkilöt ovat tottuneet auktoritaariseen johtamiseen...jos joku ei johda, ei mitään saada aikaiseksi...nuoremmista huomaa, että he ovat tottuneet tekemään asioita vapaammin...annat vain heille tehtävän ja suunnan niin homma lähtee eteenpäin, vanhemmilla pitää olla joku johtamassa...näin on vain totuttu tekemään...koulutusmaailmassa esiintyy ikävääristymää...ikäryhmätkin pitää huomioida...”

Haastattelun otos: “Moni ajattelee olevansa jo valmis johtaja...ajatellaan ettei muutos kosketa minua, koska kaikki tietämys ja tieto on hallinnassa...”

5.3.2 Valmentavan johtamisen edut

Hyviä toiminta esimerkkejä löytyy organisaation sisältä. Itseasiassa kaikki haastateltavat kokivat oman osastonsa sisäisen toiminnan olevan jo tietyltä osin valmentavaa. Näin ollen muutos on jo käynnissä ja toimintaesimerkkejä löytyy oman osaston sisältä.

Haastattelun otos: “Omalla alalla on jo valmentavaa toimintaa...tiimityöllä on saatu hyviä tuloksia aikaan...pitää vaan muistaa että molemmilla osapuolilla on vastuu...”

Haastattelun otos: “dialogisuus toimii meillä (oma osasto) hyvin, sovitaan yhteinen tekeminen jo valmisteluvaiheessa...pääpaino pitää olla opiskelijoissa...opiskelijoiden tieto/taito tulee huomioitua ja osaaminen tulee paremmin näkyviin...kyse ei ole yhdestä isosta asiasta vaan pienistä päivittäisistä tekemisistä...tavoitetasot tulee asettaa... ajattelumallina millon opiskelija saavuttaa parhaan tason ja millä edellytyksellä...”

Osa haastateltavista oli sisäistänyt hyvin tulevan massaopetuksen muuttumisen yksilölliseksi opetukseksi. Perinteinen läsnäolo-opetus ei olisi enää “tunnilla istumista”, vaan yksilön henkilökohtaiset tarpeet ja oppimistyylin huomioivaa henkilökohtaista valmennusta kohti asetettua tavoitetta.

Haastattelun otos: “Ei voi ajatella että kyseessä on yksi massa, jolle jaetaan sama tieto...alussa kuulosti oudolle ajatus, että tuotantoerä

olisi vain yksi kappale, sehän olisi mahdoton toteuttaa...tarkemmin mietittynä se on kuitenkin mahdollista...pitää vaan ymmärtää kuntayhtymän strategia...”

Haastattelun otos: “Pitää mennä opiskelijan ihoon kiinni...näin siirretään tietoa ja ollaan läsnä tilanteessa ja mielenkiinto säilyy...kannattaa myös muistaa opettajan mielenkiinnon säilyminen, molemmathan siinä tilanteessa oppivat...uskalletaan keskustella, arvostetaan keskustelua, mennään syvemmälle keskusteluissa, ollaan kiinnostuneita toisesta...puhutaan yksilölle ei ryhmälle...”

5.4 Organisaation toimintamallin muutos

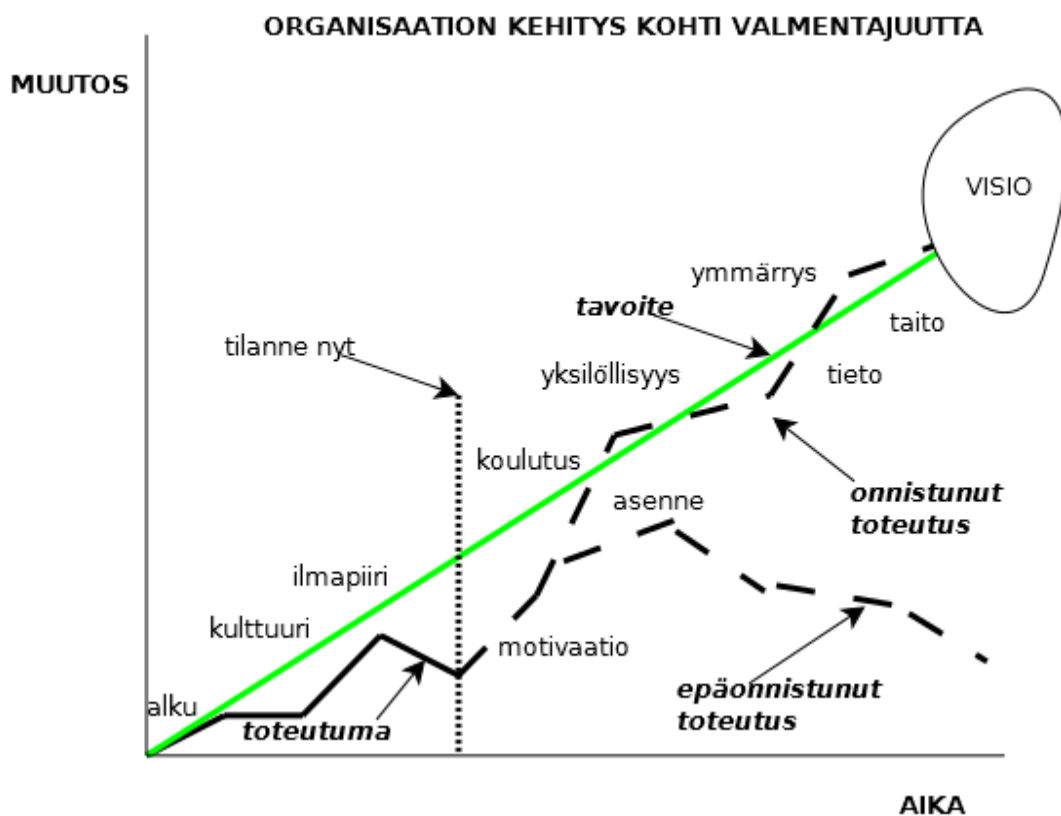
Organisaation muutos on jo käynnissä monella tasolla. Vaikka tutkimuksessa ei lähetetty muutosta talouden suunnalta, nousi useammassa keskustelussa esille myös kiristynyt taloustilanne ja sen vaikutukset toimintaan. PKKY:n organisaatiossa on jo jouduttu tekemään osittaista sopeuttamista opiskelijamäärien laskiessa. Sopeuttaminen vaikuttaa myös organisaation muutosilmapiiriin. Epävarmuus ja huoli oman työn säilymisen puolesta vaikuttavat myös muihin muutoksiin (hankkeisiin ja projekteihin). Toiminnan tuloksellisuus on noussut tärkeäksi mittariksi ja sen merkitys kasvaa koko ajan. Kaikki tilat ja työtunnit on saatava käyttöön eli käyttöastetta pitäisi nostaa. Tulevaisuudessa organisaation rahoituksen määrittää opiskelijoiden läpäisyaste. Opiskelijoita ei voi “puristaa” tietyn muotin läpi, heidän oppimisaika ja taidot ovat yksilöllisiä. Tämä vaikuttaa suoraan opiskeluaikaan ja läpäisyasteeseen. Valmentavan dialogisen toimintamallin tarkoitus on mahdollistaa yksilöllinen opintopolku opiskelijalle. Tämän myötä on koko organisaation muututtava, myös johtamisen.

Valmentavan ja dialogisen johtamisen sekä osallistavan organisaatiokulttuurin muutoksesta todettiin seuraavaa (otteita haastatteluista):

- “Muutos on jo käynnissä...suunta valittu mutta voimakkuutta ei vielä tiedetä...vanhoja järjestelmiä ei ole tarkoitus romuttaa vaan otetaan uusi järjestelmä rinnalle...Tässä rupeaa aika muodostumaan ongelmaksi...osastojen rajat poistetaan koska mennään yksilölliselle tasolle...”
- “Tällä hetkellä ollaan muutoksen aallonpohjassa...ei tiedetä edes mihin suuntaan ollaan menossa...koulutuksen vetovoima on vajoamassa alas...päätöksiä ei saada aikaan...keskustelua pitäisi saada aikaan...muutos on liian hidas...”
- “Nyt ei kyseessä ole muutosjohtaminen vaan johtamisen muuttuminen... Nämä pitää erottaa toisistaan...Tässä tilanteessa pitää nähdä vähän kauemmaksi...”
- “Muutoksen suunta on tiedossa mutta askelmerkit puuttuu...”
- “Muutoksen suunta ei ole selvillä...ihmisillä erilaiset näkemykset asiasta...”
- “Osalla tutkintovastaavista on vielä selkeää muutosvastarintaa, he eivät vielä ymmärrä valmentavaa johtamista, sen takia valmentavaa toimintaa ei saada jalkautettua opettajille...suurin pelkohan tässä on, että muutos revitään opettajan selkänahasta...näitä hankkeita aloitetaan pelkästään hankkeiden takia...tarkoitushan siinä on tietysti työllistää porukkaa... yleensä opettaja toimivat koekaniineina hankkeissa... aika usein käy silleen, että kun hanke loppuu, loppuu myös toimintaa joka liittyy hankkeeseen...hankkeiden pitäisi perustua ruohonjuuritason toimintaan...”
- “Vanha kulttuuri tullaan pöyhimään...rakenteet tulevat joka tapauksessa muuttumaan...vastustusta on jonkin verran huomattavissa...suurin pelko monella on että viisaus tulee ylhäältä...tässä on kuitenkin kyseessä ihmisten välinen toiminta...nyt jo huomaa suuria eroja toteutuksessa...”

- “Yksilöllisyys vaatii rakenteilta muutoksia...nykyinen organisaatiokulttuuri ei mahdollista valmentavaa toimintaa...esimerkiksi tiukoista lukujärjestyksistä pitää luopua...nyt pitäs reppu purkaa... ohjaus ja yksilön tunnistus on tärkeää...”

Tutkimuksen mukaan PKKY:n organisaation kehitys kohti valmentajuutta elää tällä hetkellä seesteistä aikaa. Koulutusjohtajilla on selkeämpi näkemys kehityksestä kuin tutkintovastaavilla. Kuvassa 7 esitetään tutkijan näkemys organisaation kehityksestä. Organisaation erääksi ongelmaksi muodostuu se, ettei tämä projekti eroa muista käynnissä olevista projekteista tai hankkeista. Koulutusmaailmassa hankkeet ja kulttuurit ovat kokeneet voimakkaan inflaation. Työntekijät ovat osallistuneet ja kokeneet useita hankkeita ja projekteja. Aika yleinen kommentti on: “Taas on joku hanke käynnissä. Mihinkähän se liittyy? Tässä toimitaan koekaniineina mutta, kun hanke loppuu, niin samalla unohtuu hankkeen tavoitteet ja tarkoitus. Ei näillä viime kädessä ole mitään vaikutusta toimintaan”. Tällä hetkellä organisaatio lähestyy tienhaaraa, joka vaikuttaa siihen tuleeko tämä kehitys onnistumaan vai epäonnistumaan.



Kuva 7. Organisaation kehityksen vaiheita kohti visiota.

5.5 Luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen aihe oli rajattu tutkimuksen laajuuden takia valmentavaan ja dialogiseen johtamiseen ja osallistavaan organisaatiokulttuuriin. Tästä muodostui eräs ongelma. Tutkimus on vain pieni osa suuremman toimintamenetelmän ja kulttuurin muutosta. Kokonaisuus käsittää valmentavan yksilöllisen opintopolun kehittämisen, ja muita mikä liittyy tutkinnon perusteiden ja tutkintorakenteen muutokseen. Aiheen käsittelyssä on myös sivuttu näitä kokonaisuuteen liittyviä alueita, koska tutkimusta ei voi irrottaa kokonaan irti suuremmasta kokonaisuudesta. Tutkintorakenteen tarkat lakimuutokset eivät olleet vielä tiedossa tai voimassa, saatavilla oli vain Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen

suunnitelmia ja ehdotuksia.

Aineiston keräämistä ja haastattelurunkoa muokkasimme yhdessä työpaikkaohjaajan ja apulaisohjaajan kanssa. Heidän vinkkien perusteella suunniteltiin mihin asioihin tulisi kiinnittää huomioita. He perustivat omat näkemyksensä organisaatiossa tehtyihin aiempiin tutkimuksiin. Keskustelimme yhdessä haastattelujen haasteista. Koska kyseessä on yksilöllinen haastattelu, jossa käsitellään haastateltavan henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä, ei haastateltavien rooli ole helppo. Haastattelutilanteeseen pitää valmistautua hyvin. Edeltävänä päivä haastateltaviin otettiin yhteyttä ja varmistettiin, ettei ole ilmaantunut mitään estettä haastatteluille. Haastattelun alussa oli epävirallinen osuus. Tutkija kertoi ensin itsestään taustoja, sen jälkeen haastateltavilta kysyttiin hänen työ- ja koulutushistoriaa. Näin haastattelun alussa toteutui eräänlainen tutustumisosuus. Tämän jälkeen haastattelun tavoitteet ja teemat käytiin läpi. Myös haastattelun luottamuksellisuutta korostettiin. Jokaiselta haastateltava antoi erikseen luvan nauhoittamista varten. Haastattelujen aikana tutkija teki muistiinpanoja ja keskittyi haastateltavan eleisiin ja signaaleihin. Osa haastateltavista halusi esittää asioita myös piirtämällä ja hahmottamalla. Haastattelijan pitää välttää tilanteita, joissa voi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Haastattelussa tulee helposti tilanne, jossa haastateltava on hiljaa. Tällöin haastattelijan on tärkeää maltaa odottaa, koska usein haastateltavan hiljaisuuden takana on mietintävaihe, joka ”purkautuu” itsestään. Toki välillä haastattelijan pitää ohjata haastattelua oikeaan suuntaan kysymysten avulla. Tutkimushaastatteluun osallistujista muutamat henkilöt olivat tutkijalle tuttuja. Yleinen havainto oli, että tuntemattomien kanssa varsinkin haastattelun alku oli virallisempaa. Useasti haastattelun loppuvaiheessa sai parhaimmat havainnot, kun haastattelun ilmapiiri oli vapautuneempi kuin alussa. Haastattelujen maksimi määräksi oli määritelty kolme per päivä. Haastattelujen tekeminen vaatii haastattelijalta aktiivista otetta. Mikäli haastatteluja tehdään liian nopeaan tahtiin, saattaa haastattelijan ote ja keskittymiskyky herpaantua.

Haastattelurunko oli onnistunut. Siinä edettiin isommasta organisaatio kokonaisuudesta kohti yksilön toimintaa. Organisaatiokulttuuri ja valmentava johtaminen ovat hyvin laajoja käsitteitä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu menetelmänä on hyvä ja luotettava tapa kerätä aineistoa, koska se antaa laajemman lähestymistavan teemojen sisällä, mutta kuitenkin rajaa haastattelua valittuihin teemoihin. Haastateltavien esimiesasemat poikkesivat toisistaan, mutta kaikilla haastateltavilla oli sama haastattelurunko. Näin tutkimukseen saatiin aineistoa kahdelta eri esimiesportaalta. Näin voidaan selvittää poikkeako haastateltavien näkemykset riippuen asemasta. Lisäksi tutkija on tehnyt havaintoja oman työn puitteissa. Tutkija toimi tuntiopettaja tutkimuksen aikana Ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksen tekniikan yksikössä. Tämä mahdollisti sen, että havaintoja voitiin tehdä myös varsinaisen tutkimuksen ulkopuolella.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Organisaation johto on tehnyt selkeän päätöksen johtamisen toimintamallin muutoksesta. Muutos linkittyy suoraan ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteiden muutokseen. Tutkimuksen tulosten perusteella esimiesten ja johtajien näkemykset poikkeavat toisistaan. Koulutusjohtajat ovat paremmin tietoisia ja sitoutuneet asiaan kuin tutkintovastaavat. Varsinkin tutkintovastaavien näkemyksissä on suurta hajontaa. Koulutusjohtajatasolla ilmeni, että muutoksen suunta on selvillä vaikkakaan vaikutuksen voimaa ei tiedetä. Tutkintovastaavien näkemys poikkeaa tästä, muutoksen suuntaa ei tiedetä, eikä yhtenäistä linjaa tunnisteta. Muutosvastarinta on ihmisten toiminnassa normaali ilmiö. Muutosvastarinnan voittamisen eräs lähtökohta on tiedottaminen muutoksista. Nyt vaikuttaa siltä, ettei muutoksista osata kertoa vielä projektin tässä vaiheessa riittävästi. Tämä aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä ja niiden oikaiseminen pitkittyy helposti. Toki pitää huomioida, että kyseessä on projekti joka kestää pari vuotta ja nyt on edetty vasta ensimmäinen neljännes.

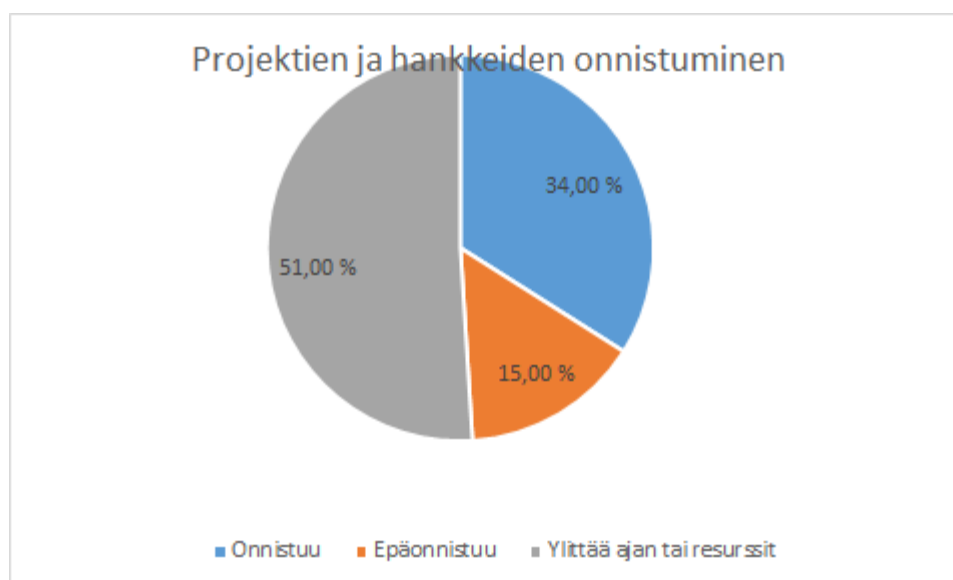
Tässä tutkimuksessa ei selvinnyt päättäjien ja kuntatason johtajien osuus muutokseen. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi, että aloite muutokseen tulee pelkästään Joensuun tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksen rehtorilta. Koska toisesta ammattiohjeistosta ei saatu tutkimusmateriaalia, ei voida selvittää sitä, miten kohdehenkilöstö olisi ilmaissut asian toisessa yksikössä. Kyseessä on kuitenkin lainsäädäntöön tuleva tutkintorakenteiden muutos, jolla pyritään kehittämään rakenteita siten, että ne mahdollistavat joustavamman osaamisperustaisen toiminnan sekä opiskelijoiden että työelämän kannalta. Tämä aiheuttaa muutoksia kaikkiin Suomessa toimiviin ammatillisiin oppilaitoksiin. Jokainen organisaatio joutuu kehittämään oman menetelmänsä, jolla vastataan joustavaan nopeasti reagoivan koulutuksen vaatimukseen. Muutos lähtee ylimmästä johdosta. Koulutusorganisaation haaste on se, ettei sen omistajilla (kunnilla) ole kasvoja.

Kuntayhtymän johtajien, johtokuntien ja johtoryhmien toiminta on aika näkymätöntä suurimmalle osalle työntekijöitä. Näkyvin johto on yleensä ammattiopiston rehtori. PKKY:llä on yhteensä yhdeksän yksikköä, joten koetaanko jokaisessa yksikössä muutoksen aloittajaksi kyseisen yksikön rehtori? Uuden toimintamallin tavoitteena on tehdä yhtenäinen valmentavan johtamisen malli, jota käytetään kaikissa yksiköissä.

6.1 Projektien ja hankkeiden vaikutus

Koulutusorganisaation erääksi ominaisuudeksi voi määritellä lukuisat hankkeet ja projektit. Karrikoiden voi sanoa, että hankkeita ja projekteja tulee ja menee. Organisaatio on iso ja eri oppilaitoksella on eri hankkeita ja projekteja käynnissä samanaikaisesti. Hankkeita ilmestyy kuin “tyhjistä”, moni työntekijä kokee joutuvansa keskellä hanketta yllättäen (“ei tiennyt hankkeesta”). Ongelmaksi muodostuu myös nykyisen tietoyhteiskunnan jatkuvasti lisääntyvä tiedon määrä. Hankkeista ja projekteista on olemassa tietoa sähköisessä muodossa, jos vain tieto tavoittaa osallistujat. Yhteiskunnan rakenteet ja toimintaympäristö muuttuvat koko ajan. Pystyvätkö organisaatiot kehittämään taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväällä pohjalla olevia tietojärjestelmiä, jotka sopivat toimintaympäristöön? Tämän vuoksi on tärkeää, että ristiriidat ja keskustelut nostetaan esiin yleiseen keskusteluun. Kehittämishankkeita ja projekteja ei kannata pitää montaa yhtä aikaa käynnissä. Lopputulokseksi voi muodostua se, ettei mikään niistä pääse kunnolla tavoitteeseensa. Kotilainen (2006) toteaa, että ilman hankkeiden ja projektien kunnollista hallintaa, ne ovat vaarassa päätyä kaaokseen ja työntekijöiden turhautumiseen. Lisäksi ne saattavat hiipua pikkuhiljaa pois. Ne ovat kuitenkin vaatineet resursseja, jotka uhkaavat muuttua hukkatyöksi. Kuvassa 8 esitetään erään organisaation projektien onnistumista. Vain noin kolmannes projekteista on onnistunut suunnitelman mukaisesti. Jotta hanke- ja projektitoiminta on toimivaa, pitää jonkun hallita organisaation koko hanke- ja projektisalkkua. Näin

esim. resurssit pystytään kohdistamaan oikeisiin kohteisiin. Toinen tärkeä asia on johtaminen, jotta toimiminen on suunnitelmallista ja tuloksellista. Jos hankkeita ja projekteja on paljon tai niissä on mukana useita henkilöitä, kannattaa käyttää apuna projektinhallinta sovelluksia. Näin kokonaisuus saadaan helpommin pidettyä johdon käsissä.



Kuva 8. Mukailtu kaavio erään organisaation projektien ja hankkeiden onnistumisasteesta (Kotilainen, 2006).

Hankkeiden eräs tavoite on myös työllistäminen. Nyt on menossa taloudellisesti haastavat ajat, joten on ymmärrettävää tukeutua hankkeiden tuomiin taloudellisiin hyötyihin. Hankkeet työllistävät ja yhdistävät työntekijöitä myös eri osastojen välillä. Tämä on hyvä asia, näin ihmiset pääsevät vuorovaikutukseen toistensa kanssa ja "raja-aitoja" kaatuu. Hankkeiden (ja projektien) yleinen hankaluus on, että

miten hallitaan samanaikaisesti useita käynnissä olevia hankkeita. Hankkeiden ja muutosten tulosten seuraaminen hankaloituu, jos niitä on paljon yhtä aikaa käynnissä. Miten tiedetään se, että mikä toimenpide vaikutti mihin ja kuinka paljon? Mittareiden onnistunut suunnittelu on tärkeää, jotta toimenpiteiden vaikutukset.

6.2 Organisaation muutos

Organisaation muutoksen esteenä on usein organisaatio itse. Organisaatio ei halua muuttaa toimintojaan, koska se aiheuttaa lisätyötä (joksikin aikaa). Tai sitten organisaatio ei löydä yhteistä tavoitetta ja päämäärää ei onnistuta rakentamaan. Organisaation rajapinnoilla toimivien henkilöiden asema on muutoksessa avainasemassa eli PKKY:n oppilaitosten ja osastojen esimiehet ja johtajat. Yhteistyöverkoston sisäinen rakentaminen ja tiedottaminen tapahtuvat heidän kauttaan. Esim. benchmarkkaus on hyvä tapa kehittää toimintoja ja jakaa hyviä käytäntöjä. Benchmarkkausta kannattaa tehdä myös organisaation sisällä, yllättäen “naapurin” toiminnasta voi ottaa paljon oppia. Lisäksi onnistumistarinoita pitää levittää sisäisen viestinnän kautta. Usein unohdetaan, että omastakin organisaatioista löytyy valtavasti osaamista ja onnistumisia. PKKY on toimijana Suomen suurimpien joukossa.

Muutoksen johtamisen onnistuminen vaatii toisen tukemista hänen tarpeidensa mukaisesti. Muutoksessa on myös mukana vaikeuksien hyväksyminen osana kehitystä. Yleisesti muutoksien kompastuskivenä on tiedottaminen. Perussääntö on: kaikkia muutoksessa mukana olevia henkilöitä on tiedotettava riittävän yksityiskohtaisesti. Muutosten taustat ja vaikutusalue on myös perusteltava. Näin vältetään väärin mielipiteiden ja muutosvastarinnan syntymistä. Sähköpostin välityksellä tapahtuva tiedottaminen ei välttämättä riitä, vaikkakin se on helppo tehdä. Muutokset aiheuttavat aina ristiriitoja. Tosiasiat on huomioitava ja etsittävä

yhteinen ratkaisu. Ristiriitojen hallinnassa on kyseessä myös voiman hallinta. Kompromissi kuulostaa hienolta ratkaisulta, mutta joskus liiketoiminnan tai asiakassuhteen tärkeys ohittaa kompromissin.

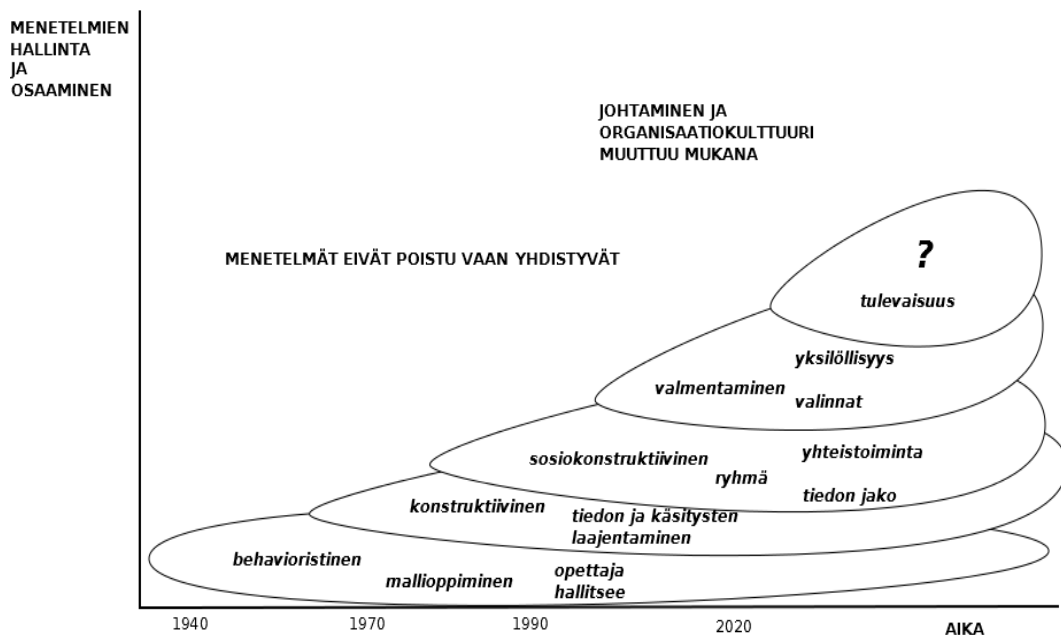
6.3 Organisaation resurssit ja menetelmät

Organisaatiolla on arka ja tunteita herättävä aihe. Opettajan työaikaan liittyvä henkilökohtainen valmistelu-aika, josta muodostuu kolmannes opettajan kokonaistyöajasta. Opettajat voivat käyttää tämän ajan itsenäisesti parhaaksi katsomalla tavallaan. Tähän liittyy myös työehtosopimusasiat, jotka täytyy huomioida. Laajemmin katsottuna tutkintorakenteen uudistuminen, johtamisen muutokset ja yksilöä valmentava koulutus tulevat nostamaan esille ison ongelman: “Toiminnan muutos ei ole mahdollista näillä resursseilla ja kuinka opettajat kerkeävät opettaa yksilöllisesti, kun ryhmänkin kanssa on jo haasteita”. Ratkaisun löytäminen edellyttää asian nostamista pöydälle ja kaikkien osapuolten osallistumista keskusteluun. Vaarana on se, että opettajat kokevat heidän etuuksien poistuvan ja työmäärää vain kiristetään koko ajan. Tämä aiheuttaisi organisaation ilmapiiriin säröjä ja eri leiriin jakautumista. Eräänä vaihtoehtona olisi opettajan työn muuttaminen enemmän tiimityösuuntaiseksi. Opettajan henkilökohtaiset suunnittelu- ja valmisteluresurssit yhdistyisivät yhteiseksi resurssiksi. Opettajat tekisivät työtä pieninä tiimeinä, joille olisi määritelty oma vastuualue, toteutustapa ja tavoite. Tämä tosin vaatisi muutosta lukujärjestys malliin. Tarkka tuntiperusteinen lukujärjestys estää muutoksen, koska se sitoo liikaa opettajia ennalta määrättyyn tuntiopetukseen ja aiheeseen.

PKKY:n pitää muistaa sen tärkein aineeton resurssi, joka on työntekijöiden inhimillinen (henkilökohtainen) pääoma. Ilman inhimillistä pääomaa PKKY:n toiminta lakkaa. Organisaation kaikkien tasojen toiminnan pitää perustua

organisaation pääprosessin ympärille ja organisaation on reagoitava muutoksiin. Valmentavan johtamisen toimintamallia mietittäessä kannattaa hyödyntää ryhmän voimaa. Kukaan yksittäinen yksilö (ei myöskään tutkija) voi esittää lukumäärällisesti enempää luovia ideoita, kuin mitä saadaan aikaan laskemalla ryhmätyöllä saadut ideat. Tavoitteena on aikaan saada konsensus ratkaisu. Yksimielisyyden tavoittaminen tarkoittaa, että ryhmän yksilöiden tiedot ja kyvyt yhdistetään. Näin saadaan aikaan parempi lopputulos, kuin yksittäisten yksilöiden erillisillä päätöksillä. Kun ryhmä on tehnyt päätöksen, sitoutuvat ryhmän jäsenet kyseiseen päätökseen. Konsensusratkaisu ei tarkoita sitä, ettei asiasta voi olla mieltä. Asiasta pitää käydä riittävästi keskustelua, jotta myös "vähemmistö" saadaan päätöksen taakse, näin he myös samalla sitoutuvat siihen.

Johtajien ja esimiesten pitäisi kiinnittää huomiota johtamis- ja organisaatiokulttuurin muutosten vaikutuksiin. Tällä hetkellä vallitsee opettajien puolella käsitys siitä, että entinen toimintamenetelmä poistuu kokonaan ja uusi tulee tilalle. Näin ei kuitenkaan ole. Kuvassa 9 esitetään uuden toimintamallin perusajatus. Vanhat menetelmät ovat jatkossakin mukana toiminnassa, uusi malli tulee sulautumaan niihin (täydennykseksi). Eli otetaan jotakin vanhaa ja jotakin uutta mukaan uuteen kehitettävään malliin.

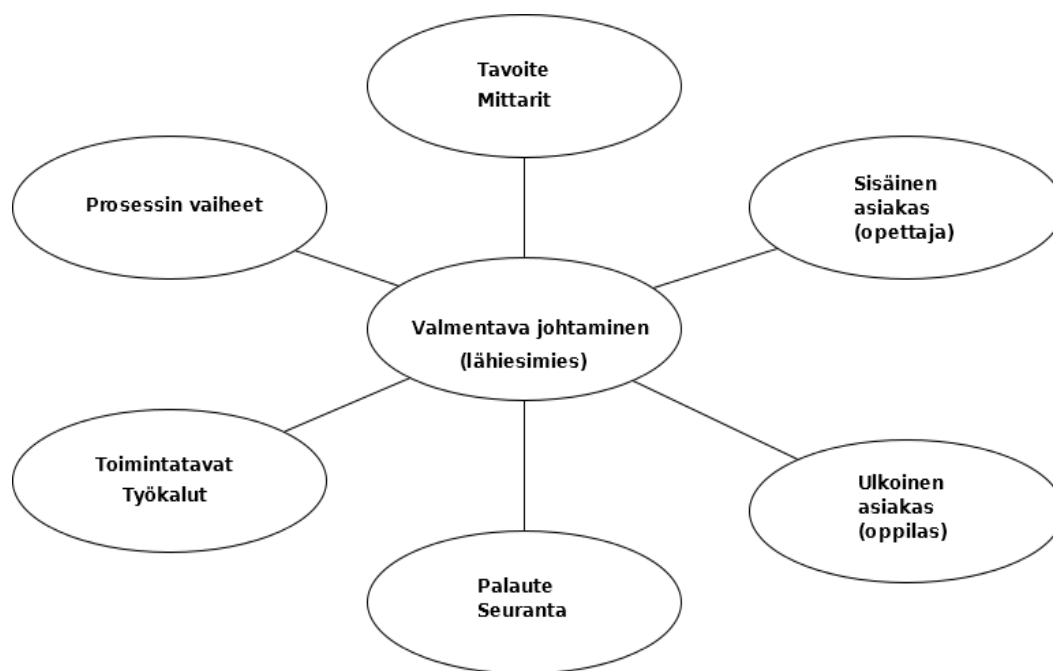


Kuva 9. Opetusmenetelmien kehitys mukailen (Holopainen, 2013).

Valmentavan menetelmän mukaan tuleminen on yksi vaihe muutoksessa kohti yksilöllistä opintopolkua. Tulevaisuudessa (kuva 9) mukaan tulee yhä enemmän virtuaali- ja verkostomenetelmiä, joiden teknologiaa ei vielä välttämättä tiedosteta. Teknologian kehitys on ollut jatkuvasti nopeutuvaa. Teknologian vallankumouskaudet muuttuvat yhä lyhemmiksi (aiemmin muutos saattoi kestää yli 100 vuotta, tulevaisuudessa muutos aika voi olla vain vuosia). Tällä hetkellä ammattiopetuksessa vallitsee aika yleinen käsitys siitä, ettei kädentaitoa voi opettaa virtuaalisesti. Näin onkin, mutta kouluorganisaation pitää miettiä pääprosessin (opetusprosessi) muodostumista uudesta näkökulmasta. Nykyään ammattiopetus perustuu aika paljon tekniseen opettamiseen. Ryhmälle opetetaan ensin tekniikan teoriaosuus, jonka jälkeen tehdään käytännön harjoittelut. Jospa ammattiopetuksen päätehtävä olisikin opettaa nuorille (työ)elämän taidot? Nämä taidot ovat inhimillisiä taitoja, kuten asenne, kunnioitus, sitoutuminen, sääntöjen noudattaminen ja vuorovaikutus. Työnantajat nostavat jo yleisesti nämä taidot

teknisen osaamisen yläpuolelle. Teknisen osaamisen (käden taidot) opettaisivat työelämän edustajat eli työpaikat. Todellisuudessa ammattilaiseksi kehitytään vuosien työkokemuksen kautta. Parhailaan ammattiopetuksesta saadaan hyvät valmiudet työelämää varten. Toki ammattiopetukseen kuuluisi tekniikan perusteiden opettaminen (teoria), tämä onnistuisi myös virtuaali- ja verkko-opetuksena (ainakin osittain). Nämähän eivät ole sidottuna aikaan ja paikkaan. Tulevassa valmentavan toimintatavan muutoksessa suuri kynnyks on saada PKKY:n ammattiopistot ja yksiköt tekemään yhteistyötä keskenään. Tulevaisuudessa teknologia voi mahdollistaa sen, että virtuaaliopetusta annetaan vaikka maakunnan toiselta puolen. Tai vastaavasti PKKY voi antaa virtuaaliopetusta yli maakuntarajojen tai jopa yli maan rajojen. Tämä voi tuntua kaukaiselta ajatukselta, mutta voi olla vain ajan kysymys siitä, mikä koulutusorganisaatio aloittaa toiminnan kokeilun. Opetuksesta voi tulla näin vientitoimintaa, tämä muutos vaikuttaa suoraan myös johtamis- ja työprosesseihin.

Toiminnan kehittäminen perustuu pitkälti osaamiseen. Yrityksen pitää olla selkeät prosessit, toimenkuvaukset ja henkilökohtaiset tavoitteet. Näistä muodostuu työhön liittyvä osaaminen. Lisäksi henkilökohtainen kehitys on tärkeää. Yrityksen arvoissa pitää olla määritelty, mitä asioita yrityksessä tehdään ja mitä ei. Prosesseissa määritellään tavoitteet, työkalut ja toimintatavat. Työnkuvauksessa määritellään puolestaan henkilön rooli, vastuu ja valta. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat määrällisiä, mitattavissa olevia ja tasapainoisia. Huomioita on kiinnitettävä mm. osaamiseen, kykyihin ja tiedonsaantiin. Valmentavan johtamisen toimintamalliin liittyvät aiheet prosessin määrittämistä varten ovat esitetty kuvassa 10. Tavoitteet pitää olla määrällisiä, laadullisia, tasapainoisia ja mitattavissa olevia. Prosessin vaiheissa määritellään mitä tehdään missäkin vaiheessa prosessia ja mitä työkaluja ja toimintamenetelmiä käytetään. Lisäksi sisäisen ja ulkoisen asiakkaan tarpeet ja vaatimukset pitäisi tunnistaa.



Kuva 10. Prosessin määrittämisen liittyviä aiheita.

Hyvin määritelty prosessi on sarja erillisiä toimenpiteitä, joilla päästään tavoitteeseen. Prosessi on johdettavissa, jos sillä on normit, mittarit ja prosessia pystyy säätämään. Tutkintovastaavan toiminta on ratkaisevassa asemassa valmentavan toiminnan kehittämisessä. He toimivat useassa eri rajapinnassa. Tutkintovastaavan pitää hallita ihmissuhdetaidot, itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, valmentaminen ja muutosjohtaminen. Yksilötasolla heidän pitää tehdä seurantaa, antaa palautetta ja motivoida yksilöitä. Lisäksi mukaan tulee tiimitoiminta ja -johtaminen, joka edellyttää mm. konfliktien hallintaa (prosessiin liittyvät tunteet kohdistuvat usein esimieheen), esitys- ja vuorovaikutustaitoja.

6.4 Palautetoiminta

Opetusmaailmassa on olemassa yleinen “kirjoittamaton sääntö” (muuallakin kuin PKKY:n toiminnassa). Kun opettaja menee luokkaan opettamaan ryhmäänsä ja vetää oven kiinni, ei muilla ole asiaa luokkaan seuraamaan opetusta. Esim. esimies ei voi puuttua juurikaan opetuksen laatuun. Tästä aiheutuu iso ongelma. Tiedostavatkohan organisaation johto ja esimiehet tämän puutteen? Miten esimies voi antaa palautetta alaiselleen, kun hän ei voi seurata suoranaisesti hänen työskentelyään? Valmentavan ja dialogisen johtamisen eräs mittari on tulosten seuranta. Tulosten seuranta ei voi delegoida alaiselle, vaan se on esimiehen perustehtävä. Johtaja seuraa tuloksia, jotta voi antaa palautetta, kannustaa ja auttaa. Alainen puolestaan määrittää konkreettiset tavoitteet, työvaiheet ja raportoi toimistaan. Kehityskeskustelu ei ole riittävä päivittäisen toiminnan seuraamiseksi, vaan palautetta pitää useasti tulla välittömästi. Palautetta ei voi antaa liikaa mutta liian vähän voi. Palautteen antamista voi ja kannattaa harjoitella.

Esimiehen on tiedettävä palautteen perussäännöt. Positiivinen palaute on parhaita keinoja osoittaa arvostusta työtä kohtaan, eli se toimii motivaattorina. Positiivinen palaute pitää ajoittaa oikein, sen pitää kohdistua viimeaikaisiin konkreettisiin tapahtumiin ja tosiasioihin. Palautteen pitää olla rehellistä ja innostavaa.

Positiivisen palautteen saa antaa myös ryhmän edessä yksilölle. Kriittinen palaute puolestaan pitää aina kohdistaa suoraan yksilölle, kyseessä on henkilökohtainen palaute. Kriittisen palautteen tarkoitus on auttaa yksilöä näkemään virheensä. Jos esimies näkee alaisen tekemän virheen, eikä anna palautetta, tekee esimies myös samalla virheen. Kriittinen palautteen pitää perustua seuraaviin asioihin:

- tosiasioiden pitää olla täsmällisiä ja varmistettuja,
- mitä toimintaohjetta ei ole noudatettu, ja onko tehtävä määritelty ja viestitty oikein,

- millaiset vaikutukset virheellä on toimintaan,
- mikä on henkilön osuus ja vastuu asiassa,
- miten eri näkökulmat vaikuttavat asiaan.

Kriittisen palautteen antamisessa esimiehen pitää luoda otollinen (myönteinen) ilmapiiri. Kannattaa puhua tosiasioista kuvailevasti ja esimerkkien turvin. Tarkoitus on käydä asian kimppuun, ei ihmisen. Havainnot pitää esittää omien havaintojen mukaan, ei toisen käden tiedon perusteella. Ongelman vaikutukset toimintaan esitetään ja annetaan alaiselle mahdollisuus reagoida asiaan (tarvittaessa kuunnellaan ja kysytään lisätietoja). Asiasta voi näin ilmetä uusia puolia, jotka eivät ole vielä tiedossa. Tärkeää on myös ongelman myöntäminen, muuten ratkaisun miettiminen hankaloituu. Ratkaisussa kannattaa suosia alaisen ideoita tai yhdessä mietittyjä ideoita. Näin alainen sitoutuu paremmin ratkaisuun. Jatkosta kannattaa myös sopia (mitä seuraavaksi).

6.5 Tiimit ja verkostoituminen

Valmentava toimintaan liittyy suoranaisesti tiimitoiminta. Yksittäinen yksilö ei voi hallita ja osata kaikkia asioita. Yksistään hyvän valmentajan ominaisuudet ovat niin mittavat ja monipuoliset, ettei niitä ole helppo saavuttaa. Tiimityöhön ja tiimien johtamiseen liittyy periaatteita. Tiimille pitää olla määritelty selkeä perustehtävä. Tiimin jäsenen pitää olla sitoutunut yhteiseen toimintaan ja tavoitteeseen. Lisäksi tiimin jäsenten pitää huolehtia toisistaan. Yksittäisten tiimien toiminta ei vielä riitä, lisäksi eri tiimien on verkostoiduttava ja tehtävä yhteistyötä yli osastorajojen. Tiimien verkostoituminen perustuu informaation, kommunikointiin ja luottamukseen. Informaatio on kyettävä vielä muuttamaan hyödylliseksi tiedoksi.

Yleinen ongelma on hiljaisen tiedon siirtäminen tiimien ja koko organisaation käyttöön. Hiljaisen tiedon siirto ei yleensä onnistu virallisissa kokouksissa. Riskinä on, ettei hiljainen tieto siirry hierarkian takia johtajien ja päättäjien käyttöön. Näin päätösten tekeminen voi vääristyä. PKKY:n organisaatiossa on paljon erikoistuneita yksiköitä ja päätösten sijainti saattaa olla etäännyntynyt toiminnasta, niin etteivät johtajat tiedä riittävästi asioista. Kyseinen asia liittyy verkostojen johtamiseen. Organisaatiolla on lisäksi verkostoja useaan muihin toimijoihin ja yhteistyökumppaneihin. Verkostoitumisen riskit ja vaikutukset kannattaa arvioida.

7. JATKOTOIMENPITEET JA SUOSITUKSET

PKKY:llä on toimintasuunnitelma muutoksen läpiviennissä. Seuraavaan vaiheeseen otetaan mukaan myös opettajat eli valmennuskoulutuksessa toteutetaan yhteinen perehdytys kaikille. Tavoitteena on arvioida organisaation omat taidot ja saada aikaan yhteinen ymmärrys muutoksen suunnasta. Myöhemmässä vaiheessa jatkuu esimiesten koulutus useassa vaiheessa. Näiden koulutusten merkitys nousee avainasemaan muutoksen läpiviennissä. Koulutuksen voi jakaa karkeasti kahteen rooliin, kouluttajan ja koulutettavan rooliin.

7.1 Koulutuksen merkitys ja kehityssuunnan muodostuminen

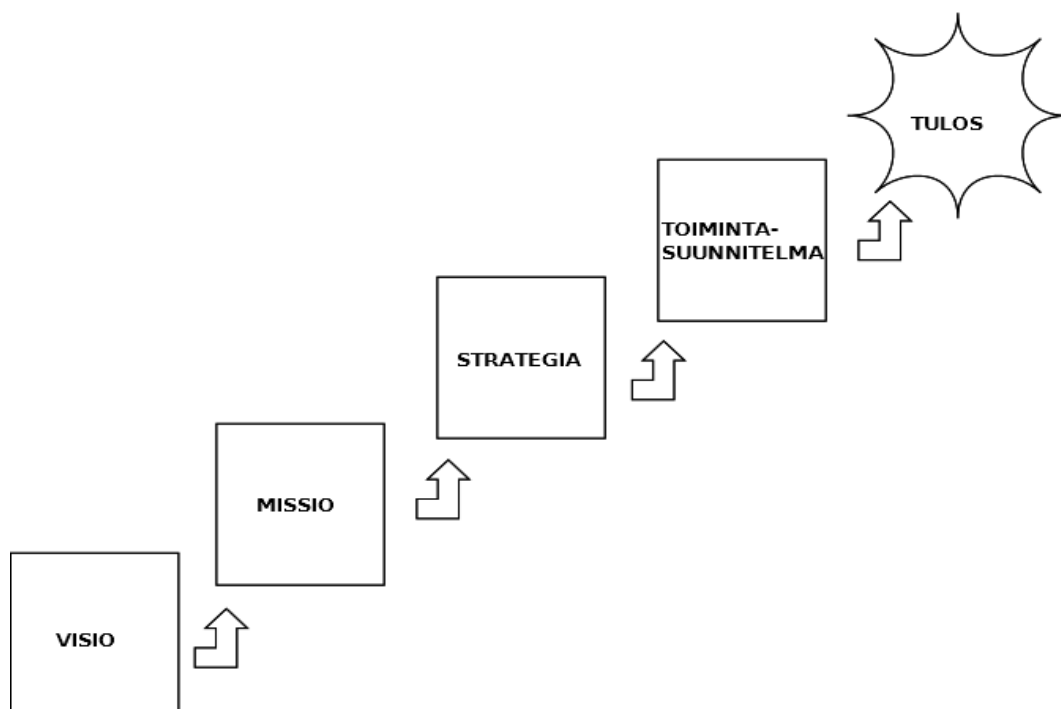
Kouluttajan tehtävä on auttaa ryhmää kohti yksimielisyyttä siten, että tavoitteet ja säännöt ovat selkeät. Haasteena on saada kaikki koulutettavat osallistumaan aktiivisesti keskusteluun. Ryhmän toiminnalle on luontaista, että vahvat henkilöt ottavat hallitsevan aseman ja vastaavasti osa ryhmästä pyrkii vetäytymään tilanteesta (eivät halua ottaa vastuuta ja sitoutua toimintaan). Kouluttajan pitää kuunnella, mitä koulutettavilla on sanottavana, jokaisen mielipide on tärkeä.

Kysymyksissä kannattaa suosia avoimia kysymyksiä. Koulutuksen aikana kannattaa tehdä tiivistelmiä ja yhteenvetoja aiheesta. Päätöksien tekeminen pitää olla läpinäkyvää ja tehokasta.

Koulutettavan tehtävä on keskittyä asiaan ja tavoitteeseen. Eriäviä mielipiteitä ei kannata heti tyrmätä vaan kannattaa kysyä miksi ja mitä mielipiteellä tarkoitetaan. Omat mielipiteet pitää myös perustella ja niiden pitää perustua tosiasioihin. Toisten mielipiteitä pitää kunnioittaa, vaikka ne kuulostaisivatkin oudoilta. Haasteeksi muodostuu hiljaisten henkilöiden saaminen mukaan keskusteluun. Ryhmän sisälle erillisten ryhmien muodostuminen pitää estää. Asioista pitää puhua kaikille, eikä omalle sisäpiirille. Esitä asiasi ennen päätöksentekoa, koska kun päätös on tehty, sitä pitää kunnioittaa. Kaupankäynti ei kuulu päätöksentekoon (“en hyväksy tätä, jos en saa tuota...”).

Vaikka muutoksessa koulutuksessa kouluttajan ja koulutettavan roolit voi tiivistää selkeästi muutamaan riviin, ei käytännön työ ole niin helppoa. Valmentava ja dialoginen ote johtamisessa ja osallistava organisaatiokulttuuri on laaja aihe oppimiselle ja ymmärrykselle. Yksistään valmentaminen on jo käsitteenä iso. Valmentaminen pitää jo sisällään dialogin ja osallistumisen. Haastatteluissa tuli ilmi, ettei valmentavasta johtamisesta osattu paljoa kertoa. Kokonaisuutta ei ole vielä hahmotettu, haastateltavien ajatukset liikkuvat enimmäkseen yksittäisten ongelmakohtien ympärillä. Organisaatiokulttuuri oli helpompi aihealue haastateltaville, koska sitä voi peilata helpommin historiaan ja nykyhetkeen (eli siitä on kokemuksia). Valmentavasta toiminnasta ei puolestaan ole paljoa kokemusta, tarinoita on kylläkin kuultu. Tarinat liittyvät aika useasti urheiluvalmennukseen. Tässä voi riskinä olla se, että urheiluvalmennus mielletään vain lahjakkaiden ja huippujen menetelmäksi.

PKKY:n pitäisi saada aikaan avointa ja aktiivista keskustelua valmentavasta toiminnasta. Tämän työn aiheen osuus “valmentaja ja dialoginen ote johtamisessa” koskevat vain esimiehiä. Suurin muutos tulee, kunhan yksilöllisen valmentamisen muutokseen otetaan mukaan koko henkilöstö. Nyt eivät esimiehet voi keskustella alaistensa kanssa asiasta aktiivisesti, koska he törmäävät laajaan muutosvastarintaan. Tärkeä olisi saada aihe “vapautettua” yleiseen keskusteluun. PKKY:n organisaation ongelmaksi muodostuu sen iso koko ja erillinen toiminta. Muutos pitäisi saada aikaan monella rintamalla yhtä aikaa. Onnistuvatko eri yksiköt löytämään yhteisen sävelen toiminnan muutokselle? Vai estääkö organisaatio itse muutoksen? PKKY:n organisaatio antaa mahdollisuuden muutokselle, mutta yksilöt luovat omat kehitysprosessinsa ja tekevät viime kädessä päätöksen itse omasta toiminnastaan. Tärkeintä olisi löytää yhteinen kehityssuunta. Kuvassa 11 on esitetty yhteisen kehityssuunnan muodostuminen.



Kuva 11. Yhteisen kehityssuunnan muodostumisen vaiheet.

Visio kuvaa sen missä organisaatio haluaa olla pitkällä aikavälillä. Missio kertoo organisaatiolle olemassa olon syyn. Mikä yhteiskunnallinen merkitys organisaatiolla ja työntekijöillä on. Mitä arvoa organisaatio luo ja mikä voisi estää organisaation olemassaolon. Strategia määrittää toteutuksen miten vision saavutetaan, ja kuinka organisaation arvot kuvaavat miten työntekijöiden odotetaan ammattimaisesti käyttäytyvän. Tavoitteena on että henkilöstö keskittyy oikeiden asioiden tekemiseen. Toimintasuunnitelman avulla suunnitellaan toiminta tietyille aikajaksolle.

Muutosprosessissa on myös useita riskejä. Pakolla aikaansaatu muutos, voi johtaa epäonnistumiseen. Tästä on yleisenä esimerkkinä (koskee muitakin kuin PKKY:n oppilaitoksia) tupakoinnin kieltäminen oppilaitoksen alueella. Muutoksen taustalla on hyvä ja oikea päämäärä ja tavoite, eli ihmisten tupakoinnin lopettaminen. Mutta kieltämisen toteutus ja seuraukset ovat surkeat. Toki oppilaitoksen alueella ei enää tupakoida, mutta ongelma siirrettiin näin oppilaitoksen ulkopuolelle. Nyt tupakoitsijat käyvät tupakalla yleisillä alueilla, kuten jalkakäytävillä ja nurmikoilla (aiheuttaen mm. ympäristöön epäsiisteyttä). Tupakointi ei liity tutkimukseen, mutta se toimii hyvänä esimerkkinä siitä, mitä tapahtuu jos esim. muutoksessa eivät ole mukana siihen liittyvät henkilöt ja heitä ei saada sitoutumaan asiaan. Ylhäältä käsin annettu päätös ei käytännössä toteudu, kuten sen olisi tarkoitus. Valmentavan toimintamallin kehittämisessä pahimmillaan saattaa käydä siten, että muutos astuu voimaan mutta käytännössä mikään ei muutu. Vaikka organisaatio luo mahdollisuuden muutokselle, kuitenkin yksilöillä on viime kädessä valta siitä, toimivatko he valmentavasti vai ei. Pelkästään määräämällä muutos ei tule onnistumaan.

7.2 Prosessien ja toimintamenetelmien vaikutus

PKKY:n uuden toimintamallin keskeisimpiä arviointeja tulisi olla uudistetun pääprosessin (opetustoiminta) vaikutukset kilpailukykyyn ja sitä kautta johtamiseen. Miten prosessi muuttaa tuottavuutta, läpäisyaikaa, laatua, kustannuksia ja joustavuutta?

- Prosessin tuottavuus kasvaa, kun läpäisy aika kasvaa eli aika opintojen aloittamisesta opintojen päättämiseen lyhenee. Tämä tarkoittaa sitä, että opiskelijat pääsevät nopeammin työelämään mukaan ja näin ollen harjoittamaan ammattiaan. Opiskelijoiden nopeammalla valmistumisella on myös suora vaikutus kustannusten pienenemiseen.
- Prosessin laatu paranee, kun siirrytään ryhmäkohtaisesta opetuksesta yksilölliseen valmentavaan opetukseen. Opetus voidaan fokusoida yksilön tarpeita vastaaviksi, jonka seurauksena yksilön omat taidot ja valmiudet työelämään kasvavat. Opiskelusta saadaan mielekkäämpää, kun opiskelijat pystyvät valitsemaan omat tutkinnon osa-alueet itse. Muutos tuo mukanaan myös joustavuutta opintokokonaisuuksien rakenteisiin.
- Toisaalta on huomioitava, että prosessin uudistaminen tuo mukanaan myös riskejä. Tämä tarkoittaa sitä, että siirryttäessä ryhmäkohtaisesta opiskelusta yksilöopetukseen on mahdollista, että nuori syrjäytyy.

Näistä syistä toiminnan muuttuminen vaatii jokaisen prosessiin kuuluvan henkilön sitoutumista muutokseen, osallistuipa henkilö joko pääprosessiin tai tukiprosesseihin. Johtaminen ja esimies toiminta kuuluu tukiprosesseihin mutta ilman niitä ei pääprosessi tule toimimaan.

PKKY:n organisaation pääprosessin (tarkoitetaan opetusprosessia) ja siihen liittyvät valmentavan johtamisen ja organisaatiokulttuurin havaitut ongelmakohdat ovat esitetty taulukossa 2. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa esitetään

ongelmakohtien nykyinen tilanne ja taulukon keskimmäisessä sarakkeessa esitetään tavoite, mihin suuntaa prosessia pitäisi kehittää. Taulukon kolmannessa sarakkeessa esitetään prosessin mittaaminen. Haikalan (2011) mukaan prosessille pitää kehittää mittari, muuten ei löydetä ongelma-kohtia eikä prosessia voi kehittää. Vanha sanonta pitää paikkaansa: “mitä et mittaa, sitä et voi ohjata”. Mittareita voi suunnitella joko liiketoiminnan päivittäisen tai pitkän aikavälin näkökulmista. Lähestymistapa mittaamiselle voi olla taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, oppimisnäkökulma ja kasvunäkökulma. Yleensä luotettavia yksittäisiä mittareita ei ole olemassa tai tulosten tulkinta on vaikeaa. Mittareiden käyttöönottoon liittyy myös useasti työntekijöiden vastustus käyttöönotosta. Yleensä pelätään tulosten väärinkäyttöä ja tulkintaa, mittausmenetelmiä ja sitä osataanko mittaus suorittaa oikein. Mittaamisen pitää liittyä prosessiin, ei yksittäiseen henkilöön. Mittaustulos ei saa riippua mittaajasta ja mittaus pitää pystyä tarvittaessa toistamaan. Mittareita ei saa olla liikaa selkeyden takia.

Taulukko 2. Eräitä prosessin vaiheisiin liittyviä ongelmia, tavoitteita ja mittareita valmentavan toiminnan näkökulmasta:

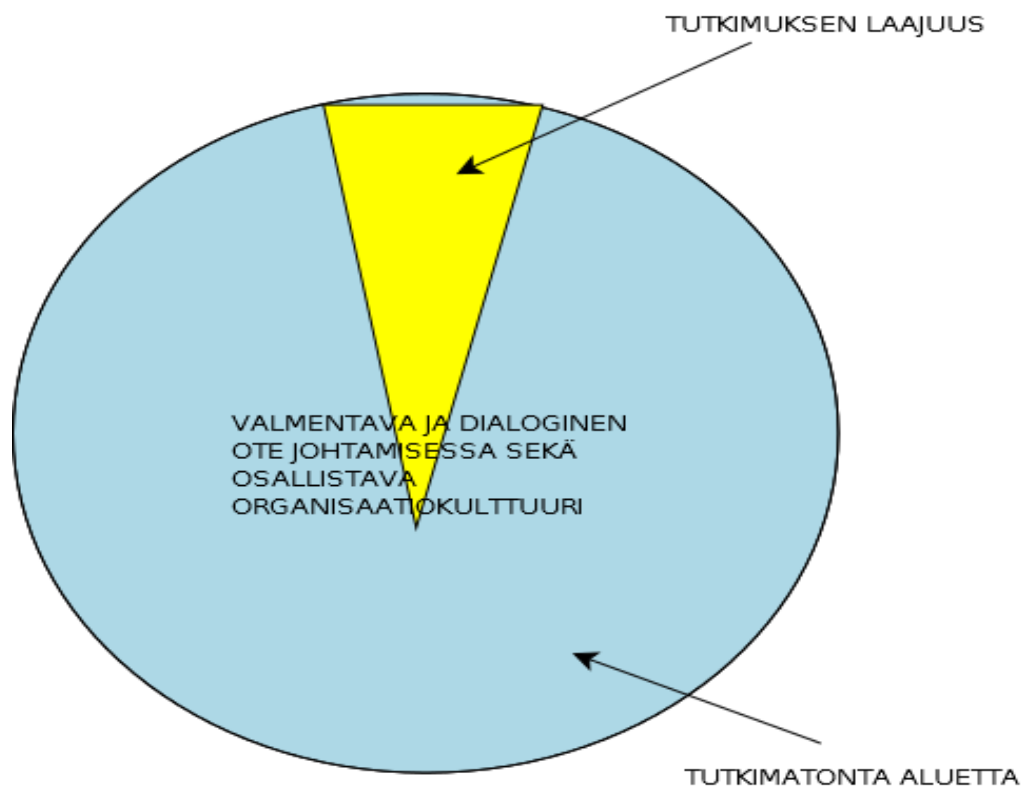
PROSESSIN NYKYTILANNE	PROSESSIN TAVOITE	PROSESSIN MITTARI
<p>Opetusresurssien käyttäminen on osittain tehotonta. Nyt suunnittelu- ja valmisteluajasta suurin aika kuluu opettajan henkilökohtaiseen suunnitteluun, johon esimiehet eivät voi juurikaan vaikuttaa (seuranta ja palautteen anto on puutteellista).</p>	<p>Opetusresurssien yhdistäminen tiimilähtöiseksi toiminnaksi. Opettajat tekisivät enemmän yhteistä suunnittelu- ja valmistelutoimintaa ja esittäisivät tavoitteet esimiehelle, jonka tehtäväksi jäisi seuranta ja palautteen anto.</p>	<p>Koulutuksen läpimenoaika. Tiimitoiminnalla tavoitellaan opetukseen tehokkuutta ja joustavuutta.</p>
<p>Osastojen välinen yhteistyö on puutteellista, selkeät osastojen väliset rajat ovat näkyvissä. Eri osastojen työntekijät eivät välttämättä tunne toisten osastojen toimintaa ja vahvuuksia. Resursseja ei vaihdeta eri osastojen kesken.</p>	<p>Osastot verkostoituvat toistensa kanssa, näin vahvuudet ja edut saadaan paremmin hyödynnettyä (esim. osaaminen ja parhaiden käytäntöjen jakaminen parantuu). Osasto rajojen poistuminen mahdollistaisi resurssien yhdistymisen. Näin voidaan tarjota monipuolisempaa koulutusta työelämän muuttuviin tarpeisiin (vaikkapa räätälöityjen koulutusten tarjoaminen).</p>	<p>Osastojen käyttöasteen seuranta (esim. tilat ja resurssit). Lisäksi joustavilla opintopoluilla kyetään todennäköisesti vaikuttamaan myös valmistuvien työllistymiseen, kun opintojen valintoja kyetään suuntaamaan enemmän työelämän juuri tarvitsemaan osaamiseen. Tämä mittari ei välttämättä enää kuvaa prosessin tehokkuutta, mutta kertoo opetuksen laadusta ulkoisten tekijöiden eli työmarkkinoiden kautta.</p>

<p>Seuranta- ja palautejärjestelmän puuttuminen opettajan henkilökohtaisesta päivittäisestä toiminnasta. Tällä ei tarkoiteta pitkän aikavälin toimintaa, kuten kehityskeskusteluja eikä vuosittaisia oppilaskyselyjä.</p>	<p>Lyhyen tähtäimen suunnitelmien teko ja tulosten seuranta. Reaaliaikainen palaute mahdollistaa prosessin jatkuvan parantamisen. Tuloksen muodostuminen muodostuu pienistä päivittäisistä teosta, ei yksittäisistä isoista asioista.</p>	<p>Koulutuksen keskeyttäneiden määrää voidaan mitata suoraan opintonsa keskeyttäneiden lukumäärällä. Tämän mittarin osalta voidaan tavoitteeksi asettaa sekä olettaa, että keskeyttäneiden määrä tulee vähenemään. Reaaliaikainen seuranta mahdollistaa nopeamman reagoinnin ongelmien ratkaisemista varten.</p>
<p>Opetus perustuu ryhmien opetukseen (massaopetukseen) tietyn lukujärjestyksen mukaan. Lukujärjestykset annetaan johdosta käsin (resurssit ja tilat huomioiden). Tämä ei mahdollista yksilöllistä opintopolkua.</p>	<p>Siirtyminen moduuli perustaiseen opetukseen (oppilaat valitsevat moduulit itse "tarjottimelta"). Lisäksi käytössä on joustava lukujärjestys. Opettajat ja esimiehet suunnittelevat ja toteuttavat opetuksen omien resurssien mukaan. Näin mahdollistetaan yksilöllisempi opintopolkua.</p>	<p>Koulutuksen läpimenoaikaa voidaan seurata opiskelijoiden keskimääräisellä ajalla aloittamisen ja valmistumisen välillä. Eri opintopolkujen osalta on hyvä seurata näitä aikoja erikseen, jotta kyetään tunnistamaan mahdolliset opintopolut, joissa opintojen kesto venyy liian pitkäksi. Tehdyillä muutoksilla oletetaan saavutettavan myös koulutuksen läpimenoajan pienenemistä, kun opiskelijat kykenevät omilla valinnoillaan vaikuttamaan sisältöön ja mielekkyyteen.</p>

<p>Hankkeiden ja projektien määrittely, suunnittelu, toteutus ja seuranta eivät perustu todelliseen tarpeeseen. “Hankkeita aloitetaan vain hankkeiden takia”, osa työntekijöistä’ kokee ne tarpeettomiksi, näin vain kulutetaan turhaan resursseja.</p>	<p>Hanke- ja projektitoiminnan toteutukset tapahtuvat suunnitelmallisesti ja ohjatusti. Projekteille ja hankkeille laaditaan projektisuunnitelma ja sen hyväksyy johto. Toiminnassa käytetään apuna projektityökaluja. Hanke- ja projektisalkkua hallinnoidaan ja tarvittaessa priorisoidaan.</p>	<p>Hankkeiden ja projektien onnistumista seurataan. Epäonnistuneet hankkeet ja projektit tutkitaan, miksi kävi niin. Lisäksi apuna toiminnassa käytetään jotakin projektienhallinta-työkalua.</p>
---	---	---

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tätä tutkimusta ei voi yleistää teoriaksi tai yleiseksi johtopäätöksiksi, koska tutkimus on vain läpileikkaus yhden PKKY:n ammattiopiston toiminnasta. Voitaneen kuitenkin arvioida, että tutkimuksen tulokset tukevat pääsääntöisesti aiemmin kirjallisuudessa esitettyjä väitteitä. Tutkimuksen laajuus on esitetty kuvainnollisesti (suunta antavasti) kuvassa 12. Läpileikkauksen osuutta kokonaisuudesta ei ole määritelty matemaattisesti tms. menetelmillä. Valmentava johtaminen ja organisaatiokulttuurin muodostuminen ovat kokonaisuutena laajoja aiheita. Myös tutkimuksen otos oli pieni. Laajemman tutkimuksen tekeminen olisi vaatinut organisaation toiminnan seuranta ja havainnointia vielä noin kaksi vuotta. Tämän tutkimuksen kokonaisuus (raportteineen) oli rajattu puoleksi vuodeksi. Toisaalta tämä mahdollistaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia.



Kuva 12. Tutkimuksen laajuus.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia on olemassa useita. Muutos valmentavaan toimintaan siirtymisessä on laaja aihe, joten tutkimatonta aluetta on tarjolla. Tässä tutkimuksessa kohteena oli yhdeksästä ammattiopistosta kaksi. Lisäksi toinen ammattiopisto ei osallistunut tutkimusmateriaalin keräämiseen. Eräs tutkittava kohde voisi olla ammattiopistojen välinen toiminta. Tämä tutkimus koskettaa vain yhtä yksikköä. Nyt jäi selvittämättä, poikkeavatko opistojen toiminnat toisistaan. Muutosta voisi tutkia myös organisaation muilta tasoilta, aina opettajasta johtoryhmiin ja hallitus toimintaan saakka. Eräänä tärkeänä tutkimuskohteena olisi muutosten läpiviennin tutkiminen käytännössä. Eli miten muutoksessa onnistuttiin? Myös taloudellisesti suuntainen tutkimus olisi ajankohtainen, koska PKKY:n toimintaan kohdistuu tulevaisuudessa paineita. Pohjoiskarjalaisten kuntien taloustilanne tulee jatkumaan vaikeana.

8. YHTEENVETO

Yhteenvedossa kootaan tutkimuksen tulokset yhteen, sekä arvioidaan tutkimuksen hyötyjä. Tutkija esittää myös omat kokemukset (onnistumiset ja epäonnistumiset). Tutkimuksen kysymykset on jaettu neljään alakysymykseen ja pääkysymykseen. Ensin vastataan alakysymyksiin ja lopuksi pääkysymykseen.

1. alakysymys: Mitä valmentavalla johtamisella ja osallistavalla organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan koulutusorganisaatiossa?

Koulutusorganisaatiossa tapahtuu lähitulevaisuudessa rakenteellisia muutoksia, johtuen ulkoisista kehityssuunnista ja trendeistä (mm. tutkintorakenteen, yhteiskunnan ja markkinoiden muutokset). Tämän seurauksena organisaation pääprosessi (opetusprosessi) muuttuu ja uudistuu. Pääprosessi muuttuu massaopetuksesta kohti yksilöä valmentavaksi opetuksesi siten, että yksilölle tarjotaan osaamisen kehittymistä (valmennusta) kohti tavoitetta koko opintojen ajan. Jotta toiminta voi jatkua ja kilpailuetu pystytään säilyttämään, rakennetaan valmentavan johtamisen ja osallistavan organisaatiokulttuurin avulla tukiprosessit pääprosessin ympärille. PKKY:n organisaatio antaa mahdollisuuden muutokselle, mutta henkilökunnan pitää toteuttaa muutos. Tämä vaatii kaikkien organisaatiotasojen osallistumista muutokseen sekä avointa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja verkostoitumista. Henkilökunta pitää saada sitoutumaan muutokseen siten, että he ottavat vastuun omista toiminnoistaan ja tavoittelevat asettua päämäärää hyvällä yhteistyöllä.

2. alakysymys: Mitä se edellyttää eri organisaatiotasoilla, erityisesti lähiesimiehen työssä?

Lähiesimiesten on kyettävä aktiiviseen ja avoimeen toimintaan. Heiltä edellytetään ensisijaisesti ihmissuhdetaitoja. Vuorovaikutustaidot muodostuvat keskeiseksi asiaksi johtamisessa. Johtajana heidän on osattava mm. kannustaa, keskustella, kuunnella, valtuuttaa ja ohjata alaisiaan. Esimiesten tulee asettaa tavoitteita (yhdessä alaisten kanssa) ja seurata tulosten muodostumista. Lisäksi he toimivat osastojen välisillä rajapinnoilla yhteyshenkilöinä ja sillanrakentajina, joten esimiesten on toimittava kitkattomasti. Työyhteisöltä vaaditaan tehokkuutta, joten esimiesten on huolehdittava työtyytyväisyyden ja ilmapiirin säilymisestä. Tehokkuus ja työtyytyväisyys liittyvät suoraan toisiinsa. Jotta valmentava ote johtamisessa on mahdollista, pitää esimiehen toimia luottamuksellisesti (esimies-alainen suhde). On olemassa sanonta: "luottamusta ei voi antaa, vaan se pitää ansaita". Tiedon hallitsemisen merkitys kasvaa koko ajan, esimiehillä pitää olla kykyä tiedon käsittelyyn, hallintaan ja ohjaukseen. PKKY:n organisaation on luotava riittävät resurssit esimiestoiminnalle. Esimiehellä on oltava aikaa valmennukselle, kanssakäymiselle ja tapaamisille.

3. alakysymys: Miten valmentavaan johtamiseen valmentaudutaan?

Prosessilla pitää olla tarkoitus ja päämäärä. Prosessin suunnittelussa on huomioitava toimintojen järjestys, aikataulu, resurssien käyttö ja riskien tunnistaminen. Prosessia pitää seurata vastaavatko tavoitteet tuloksia ja vastaako laatu odotuksia. PKKY:n valmentajan johtamisen prosessissa tarkoitus ja päämäärä on esitetty. Nyt on menossa prosessin suunnitteluvaihe. Prosessia pitää johtaa koko ajan ja ylimmän johdon on tuettava toimintaa ja samalla heidän pitää antaa esimerkkejä toiminnasta. Avainhenkilöitä pitää kehittää koko ajan. Verkoston suhteen kannattaa tehdä

kartoitus, tarkoituksena etsiä verkostossa olevia “riskiaukkoja”. Muutoksesta aiheutuu myös muutosvastarintaa, joka on pystyttävä voittamaan. Muutosvastarinnan takana on usein asioiden epätietoisuus ja pelko, että oma työ muuttuu tarpeettomaksi. Väärinkäsityksiä poistetaan avoimella tiedottamisella ja ryhmäkeskusteluilla. Epävirallisia kokouksia ja toimintaa kannattaa järjestää, näin yksilöt saadaan helpommin mukaan vuorovaikutukseen. Myös sisäistä benchmarkkausta kannattaa hyödyntää, koska organisaatiossa on jo olemassa hyvää valmentavaa toimintaa. Uuden opettelu vaatii aikaa ja harjoittelua, organisaation on järjestettävä mahdollisuus näihin. Muutoksen läpivienti ei tapahdu “kivutta”, yksilöiden on kestävä muutoksen tuomat vaikutukset.

Muutosvastarinnassa tullaan todennäköisesti vetoamaan ajankäytön haasteisiin. Nykyinen toimintamalli, jossa ollaan julkisessa organisaatiossa ohjeiden ja kokousten orjuuttamia ja usein myös näiden taakse jopa piiloudutaan ja vedotaan siihen, ettei ole riittävästi aikaa tekemiseen. Uuden toimintamallin käyttöönotto edellyttää käytettävän ajan uudelleen jakamisen ja sen käyttämisen eri tavoin

4. alakysymys: Mitä haasteita liittyy uuden toimintamallin ottamiseen?

Suurin haaste muodostuu siitä, että organisaatio itse estää (sisäisesti) muutoksen toteutumisen. Eli siihen ei olla riittävän valmiita, jolloin on helpompi palata vanhaan toimintamalliin. Yksilöt viime kädessä päättävät, toimivatko he valmentavasti vai eivät. Heitän muutamia kysymyksiä koulutusorganisaatiolle: Onnistuuko koulutusorganisaatio tämän hankkeen resursoinnissa? Vaikuttavatko muut rakenteelliset muutokset toteutukseen, kuten talouden kiristyminen? Vai “hukkuuko” tämä hanke “muitten” hankkeiden ja projektien sekaan ja epäonnistuu? Ymmärtääkö koulutusorganisaatio tulevaisuuden markkinoiden muodostumisen ja

osataanko tarpeeseen vastata?

Osastojen välillä olevien esteiden (rajojen) on poistuttava. Tämä edellyttää esimiehiltä ja johtajilta osittaista luopumista oman alueensa vallasta, mutta vastaavasti heidän vaikutusalueensa kasvaa toisten osastojen alueelle. Ovatko he valmiita siihen? Uudessa toimintamallissa vuorovaikutus on hallittava. Osaavatko esimiehet esim. palautteen antamisen?

Tutkimuksen pääkysymys oli: Millainen valmentavan johtamisen toimintamalli palvelee parhaiten opettajien ja lähiesimiesten tuloksellista toimintaa?

Ylimmän johdon ja päättäjien toiminnan on oltava näkyvää ja tuettava tuki- ja pääprosessien toimintaa. Vastaavasti opettajien ja lähiesimiesten pitää välittää hiljaista tietoa johdolle ja päättäjille, jotta heidän päätökset perustuvat oikeanlaiseen tietoon. Valmentavan johtamisen toimintamalli perustuu sisäiseen verkostoitumiseen, verkostoja on hallittava ja ohjattava suunnitelmallisesti. Organisaation tärkein resurssi on henkilöstön inhimillinen pääoma, jota verkostoitumisen avulla sitä jaetaan koko organisaation käyttöön. Verkostojen on tehtävä yhteistyötä ja tuettava toisten toimintaa. Verkostot ovat niin vahvoja, kuin sen “heikoin lenkki”.

Osastojen toiminnassa on mukana vahva tiimityö, ryhmän voima on suurempi kuin yksilön voima. Ryhmillä ja osastoilla pitää olla yhteinen suunta ja tavoite. Johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja molemmin puoleiseen luottamukseen. Jokaisen jäsenen on sitouduttava toimintaan ja menetelmiin, jolla päästään yhteistä tavoitetta kohti. Toiminnan tuloksellisuutta mitataan tiimitasolla. Palautteen

antaminen on säännöllistä ja se perustuu toiminnan kehittämiseen. Organisaation toiminnan on oltava tehokasta, joten työtyytyväisyydestä ja ilmapiiristä on huolehdittava. Ristiriitoihin pitää puuttua heti ja niihin on löydettävä ratkaisu. Tiedon hallinta on toimivaa, kun uusi tieto saadaan sulautettua vanhaan tietoon.

PKKY:n organisaatiossa johdetaan tietoa ja työntekijät ovat asiantuntijoita. Lisäksi tieto on hajallaan organisaation eri puolilla. Asiantuntijaorganisaation johtaminen on jatkuvaa tasapainottelua ja ohjausta yksilötasolla. Asiantuntijoilla pitää olla vapautta toimia ja luoda uutta tietoa. Uuden tiedon luonti edellyttää joskus muiden tekemien toimintamallien ja ohjeiden kyseenalaistamista. Tällainen toiminta edellyttää avointa luottamusta. Toisaalta pitää myös kontrolloida ja antaa ohjeita, koska riskinä ovat toiminnan tehottomuus ja toimintakyvyttömyys. Johtamisen pitää tukea asiantuntijoiden tiedon jakamisista, jotta uusi tieto saadaan koko organisaation käyttöön.

Kysymys tutkijalle: Mitä opin tästä työstä?

Valmentavasta johtamisesta löytyy paljon aineistoa, joten sen läpikäynti oli työlästä. Valmentavan toiminnan käsitteen avaaminen ei ole yksiselitteistä. Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen käsitys valmentamisesta, käsitykset perustuvat yleensä mielikuviin. Esim. tutkimushaastattelussa ei löytynyt yhteistä linjaa valmentavan johtamisen käsitteestä. Haastateltaville aihe oli vaikea, joten on ymmärrettävää, ettei yhteistä toimintamallia ole helppo rakentaa. Yllättävää kuinka paljon haastatteluista voi tehdä havaintoja, vastaavasti niiden tulkitseminen onkin haastavaa. On helppoa olla jälkiviisas ja todeta muitten tekemiä virheitä, mutta on aika vaikea ennustaa heidän tulevaisuuttaan. Tutkimus materiaalin keräämisessä korostuu aika helposti negatiiviset asiat, usein kuitenkin unohdetaan tai pidetään itsestään selvyutenä monia asioita, jotka hallitaan hyvin. Valmentavaan toimintaan ja johtamiseen liittyy

niin paljon käsitteitä ja vaatimuksia, ettei kukaan ihminen voi koskaan täysin hallita kaikkia asioita. Tärkeintä on ymmärtää, että valmentama toiminta on jatkuvaa kehittämistä ja virheistä oppimista. Tässä tutkimuksessa esiintyi havaintoja, jotka voi yhdistää teoriaan. Työn aiheen rajausta onnistui hyvin. Suurin epäonnistuminen oli toisen ammattipiston haastattelujen epäonnistuminen, heihin ei saatu lainkaan kontaktia. Jos haastattelupyynnöt uusittaisiin, kannattaisi olla aktiivisempi ja pyrkiä saamaan myös toisen ammattipiston rehtori puoltamaan haastattelupyynnön. Tutkimuksen tekeminen muuttui mielenkiintoisemmaksi sitä mukaa, kun tutkimus eteni. Organisaatiokulttuurin tutkiminen toi uudenlaisen näkökulman organisaation toiminnasta ja historiasta.

Valmentava johtaminen on johtamismenetelmien eräs osa-alue. Mikään yksittäinen menetelmä ei voi yksinään muodostaa oikeaa toimintatapaa. Ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet ja piirteet muodostavat ison osan jokaisen johtajan toimintatavoista. Jokaisella johtajalla on oma mielikuva omasta toiminnasta. Mutta mielikuvat eivät vastaa todellisuutta, vaan ne ovat suodatettuja käsityksiä todellisuudesta. Mielikuvat kuitenkin säätelevät käyttäytymistä. Myös valmentavasta johtamisesta ja osallistavasta organisaatiokulttuurista jokainen muodostaa oman mielikuvan. Johtamisessa kuten monessa muussakin asiassa on aloitettava perusteista, eli itsensä johtamisesta. Tämän jälkeen tulee voida johtaa toisia ihmisiä. Johtamisen perustaitoihin kuuluu ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Jokainen johtaja voi kehittää omaa johtamistaitoaan. Uuden asian oppiminen on myös mukavaa.

PKKY on valinnut valmentavan johtamisen kehityssuunnan toiminnan muutoksessa, vaikka muutos onkin haastava toteuttaa sen laajuuden vuoksi. Henkilökunnan oppiminen ja sitoutuminen muutokseen tapahtuvat ajan kanssa. Mutta muutoksen läpiviennin pitää olla vaiheistettua ja suunnitelmallista. Oppimisvaiheiden väli ei saa olla liian pitkä, koska muuten ihmiset unohtavat oppimansa, jos uutta asiaa ei päästä toteuttamaan käytännössä. Teoriaa tarvitaan, mutta se ei yksistään riitä. Muutoksen johtamisessa ja hallinnassa pätevät projektien hallinnan säännöt: määrittely, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Jokainen vaihe kestää sovitun ajan.

LÄHTEET

Adams, M.E., Day, G.S. & Dougherty, D. 1998. Enhancing New Product Development Performance: An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 15, pp. 403-422)

Alavi, M. & Leidner, D. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, s. 107-136.

Blomqvist K. 2008. Artikkel: Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 31.3.2014]. Saatavilla: http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. *Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, No. 1, pp.128-152.

Downey M. 2003. *Effective coaching: Lessons from coach`s Coach*. Texere. New York

Grant, R. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*. Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996). pp. 109-122.

Haikala I, Mikkonen T. 2011. *Ohjelmistotuotannon käytännöt*. Helsinki. Talentum media Oy.

Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching: valmenna ja sparraa menestykseen*. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi S., Remes., P, Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hoegl & Schulze. 2005. How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An investigation of knowledge management methods.

Hokkanen S, Strömberg O. 2003. Ihmisten johtaminen. Painoporras Oy. Jyväskylä.

Holopainen Jouni. 2014. Koulutusjohtaja. PKKY. Haastattelusta saatu materiaali. 18.3.2014.

Hotanen, J., Laine, R. O. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking opas. Opi hyviltä esikuvilta. Espoo. Otamedia. [Verkkodokumentti].[Viitattu 12.2.2014] Saatavilla: http://books.google.fi/books/about/Benchmarking_opas.html?id=dSNRAAAACA AJ&redir_esc=y

Kianto A, 2011.: Tietojohdaminen – mitä, miksi ja miten? Kauppalehden artikkeli 4.3. Marraskuu 2011

Kotilainen S, Mäkikangas T. 2006. Artikkel: Tehoa projektityöhön. Tietokone lehti. Syyskuu 2006.

Kutvonen, A. 2012. Strategic external deployment of intellectual assets. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Moriarty, J. P. 2011. A theory of benchmarking. Benchmarking: An International Journal. Vol. 18, No. 4, pp. 588-612.

Nakari M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Neiger, D., Rotaru, K., & Churilov, L. 2009. Supply chain risk identification with value-focused process engineering, *Journal of Operations Management* 27, 154–168.

Niinikoski, S. 2005. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.2.2014] Saatavilla: http://www.kka.fi/index.phtml?C=112&product_id=22&s=60

Normann & Ramirez. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, Jul/Aug93, Vol. 71 Issue 4, p65, 1993. EBSCOhost Web.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2014. Sähköinen työpöytä (intranet). Asiakirjat. Luettu 1.2.2014

Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Rungi, M. 2014. The impact of capabilities on performance. *Industrial Management & Data Systems*. Vol 114, No.2, pp. 241-257.

Räsänen M. 2007. Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki. Edita.

Soo, Devinney, Midgley & Deering. 2002. *Knowledge Management: Philosophy, processes, and pitfalls*.

Tekes katsaus 257/2009. Globaalit arvoverkostot. Helsinki 2009. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.4.2014]. Saatavilla: www.tekes.fi/fi/document/43457/globaalit_arvoverkostot_pdf

Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. 2007. ”Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes”, *Journal of Marketing*, Vol. 71, pp. 1-17. EBSCOhost Web.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Innovaatiot. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.3.2014]. Saatavilla: <http://www.tem.fi/innovaatiot>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Nuorisotakuu, [Verkkodokumentti] .[Viitattu 1.2.2014]. Saatavilla: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=4659>,

Vargo, S.L., Maglio, P.P. & Akaka, M.A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*. Vol. 26, No. 3, 16 pp. 145-152.

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitra. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.2.2014]. Saatavilla: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti64.pdf>

Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. 2009. Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 13, No. 6, pp. 392-409

Zack, M.H. 1999. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), 125-145.

LIITTEET

Liite I PKKY:n asiakirja johtajuuden määrittelylle

Liite II Haastateltaville lähetetty haastattelupyyntö

1 Johtajuus

1a) Johtajat kehittävät mission, vision ja eettiset periaatteet sekä toimivat esikuvina

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kehittämisen tavoitteet ja prosessit vuosille 2012 - 2015 on määritelty kuntayhtymän valtuuston hyväksymässä toimintastrategiassa (kehittämissasiakirja). Kehittämisprosessiin vuoden 2011 aikana osallistuivat kuntayhtymän valtuusto, hallitus, johtoryhmä, johtokunnat ja koulutusalojohtajien tiimien vetäjät eri seminaarien yhteydessä ja pienryhmätyöskentelyssä. Lisäksi kehittämissasiakirjan valmisteluvaiheessa jokaisella kuntayhtymän työntekijällä oli mahdollisuus antaa lausunto valmistelussa olleesta asiakirjaluonnoksesta. Kuntayhtymän johto vieraili strategiaproessin alkuvaiheessa jokaisessa omistajakunnassa kuuntelemaan omistajien toiveita ja odotuksia kuntayhtymän toiminnalle. Lisäksi omistajille varattiin mahdollisuus lausunnon antamiseen strategian ollessa luonnosvaiheessa. Tuloksena syntyneessä kehittämissasiakirjassa määritellään kuntayhtymän tehtävä ja tavoitteet sekä määritellään tärkeimmät toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi. Strategiaproessi on kuvattu arviointikohdassa 2c.

Kuntayhtymän johtajan, suunnittelujohtajan, kehitysjohtajan ja talousjohtajan tehtävänä on varmistaa toimintastrategian sisältö ohjaavaksi periaatteeksi kaikelle toiminnalle, toimintasuunnitelmiin ja tiimien työhön. Kehittämissasiakirjassa on määritelty kuntayhtymän arvo, tehtävä ja visio (ks. yleiskuvaus). Käytännön työssä tehtäviä ja tavoitteita on selkeytetty ja konkretisoitu valtakunnalliseen ammatillisen koulutuksen tulosrahoitusmalliin pohjautuvan tuloksellisuusmittariston kautta, ohjeistamalla mm. opettajien työelämäjaksojen toteutus, työpaikkaohjaajien koulutus ja näyttöjen järjestäminen työpaikoilla sekä päivittämällä kuntayhtymän henkilöstöstrategia kehittämissasiakirjaa vastaavaksi. Kehittämissasiakirjassa on jokaiselle tasapainotetun mittariston osa-alueelle (vaikuttavuus, asiakas, prosessit, henkilöstö) asetettu tulosmittareita, jotka sitovat toiminnan ja tulokset konkreettisesti toisiinsa. Uuden kehittämissasiakirjan sisäistämistä (arvot, tehtävä, tavoitteet, ohjaavuus) selvitetään vuosittain työolobarometriin sisällytettyjen kysymysten avulla.

Kuntayhtymän johtavat virkamiehet ovat suorittaneet johtamisen erikoisammattitutkinnon. Lisäksi erillisellä kehittämishankkeella (Tykes) on kehitetty strategista henkilöstövoimavarajohtamista ja osaamisen johtamista ja sen määrittelyä. Ko. kehitystyötä on tehty alan johtavien konsulttitoimistojen kanssa. Kaikki PPKY:n esimiehet suorittivat esimerkiksi vuosien 2008 - 2009 aikana henkilöjohtamistaitoihin keskittyvän johtamiskoulutuksen. Koulutuksen järjestelyistä vastasi Pohjois-Karjalan kesäyliopisto. Kevään 2012 aikana aloitettiin dialogisen johtamisen -hanke. Hankkeen rahoittajana on

Tekes ja siinä on mukana valtakunnan merkittävimpiä johtamisen tutkimuslaitoksia ja konsulttitoimistoja. Kyseisen hankkeen avulla johtamista kehitetään osallistavaan suuntaan.

Kuntayhtymän johtamista ja esimiestyötä eri organisaatiotasolla arvioidaan vuosittaisella työolobarometritutkimuksella. Tuloksia käsitellään johtoryhmässä, oppilaitoksissa ja tutkintotiimeissä. Lisäksi varmistaaksemme ja kehittääksemme tiedonkulkua ja vuorovaikutusta olemme sopineet v. 2002, että kaikkien työntekijöiden kanssa käydään kehityskeskustelut vuosittain (ks. henkilöstötulokset).

1b) Johtajat ohjaavat, seuraavat, arvioivat ja edistävät organisaation johtamisjärjestelmän ja suorituskyvyn kehittämistä

Hallintosäännön mukaan kuntayhtymän hallitus vastaa strategisista ratkaisuksista. Kuntayhtymän yhteiset palvelut vastaavat strategisten päätösten valmistelusta mm. organisaatorakenteen ja sisäisen yhteistyön kehittämisestä kokonaisuutena, kuntayhtymän edunvalvonnasta ja kuntayhtymän merkittävistä tukitoiminnoista, kuten suunnittelu ja kehitys, kiinteistö- ja viestintäpalvelut sekä talous- ja tietohallinto. Yhteisten palvelujen toiminnan laatua ja sisäistä palvelukykyä on selvitetty sisäisellä asiakastyytyväisyyskyselyllä vuodesta 2005 alkaen (ks. asiakastulokset).

Oppilaitokset vastaavat toiminnallisen ja taloudellisen tuloksen tekemisestä. Jokaisella oppilaitoksella on oma johtokunta, joka toimii linkkinä paikalliseen toimintaympäristöön ja vastaa kuntayhtymän strategian ja arvon käytännön soveltamisesta paikkakunnalla. Kuntayhtymän johtoryhmässä ja sen työvaliokunnassa valmistellaan koulutuskuntayhtymän strategisia päätöksiä.

Eri toimielimien ja viranhaltioiden tehtävät ja vastualueet on määritelty hallintosäännössä. Tämä koskee sekä kuntayhtymän yhteisiä palveluja että oppilaitoksia. Toimintaamme ja viranhaltijoiden tehtävälueita ja vastuita olemme kehittäneet ja selkeyttäneet vuosittain mm. hallintosääntöön tehdyillä muutoksilla. Uusi (1.1.2012 alkaen voimassa oleva) hallintosääntö on hyväksytty kuntayhtymän valtuustossa 22.11.2011.

Koulutuskuntayhtymässä on noudatettu valtuuston syksyllä 2002 hyväksymästä vuoden 2003 talousarviosta alkaen toiminnan tuloksellisuuden mittaamisessa tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvaa mallia. Käytössä oleva mittaristo pohjautuu valtakunnalliseen tuloksellisuusrahoitusmalliin, jonka kehitystyössä olimme mukana. Se kertoo asiakkaille ja henkilöstölle, mitkä asiat ovat meille tärkeitä. Tuloksellisuudelle asetetaan vuosittaiset tavoitteet sitouttavassa prosessissa, joka käynnistyy perustutkintotiimeissä. Sen jälkeen tavoitteiden asettamisen prosessin keskeisinä toimijoina ovat yksiköiden esimiehet, kuntayhtymän johtavat viranhaltijat, johtoryhmä ja

hallituksen jäsenet. Vastaavasti toiminnan tulokset käsitellään käänteisessä prosessissa, kun käsitellään ja analysoidaan toimintakertomusta. Toiminnan tulokset ja niiden analysoinnit ovat pohjana taas seuraavan vuosien tavoitteiden asettamiselle ja kehittämistoimille. Edellä kuvattu järjestelmä on pohjana vuonna 2007 käyttöön otetulle tulospalkkiojärjestelmälle. (ks. yleiskuvaus ja 2b. 2c.) Vuoden 2010 alusta lukien tulospalkkiojärjestelmää uudistettiin. Uudistettu tulospalkkiojärjestelmä koskee koko kuntayhtymän henkilöstöä. Järjestelmä toimii johtamisen välineenä: jokaiselle työntekijälle asetetaan kehityskeskustelussa tavoitteet, joiden saavuttaminen on tulospalkkion saamisen perusteena. Tulospalkkiojärjestelmä on työnantajalle tapa viestiä niistä asioista, joiden saavuttamista koulutusorganisaatiossamme pidetään tärkeänä.

Työolobarometrin tulosten käsittelyllä ja kehityskeskustelukäytännöillä olemme saaneet henkilöstöltä parannusehdotuksia johtamisjärjestelmän kehittämiseen ja parantamiseen.

1c) Johtajat toimivat vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on koulutus- ja opintoalakohtaisten tiimien tukena maakunnalliset ammatillisen koulutuksen ohjausryhmät, jotka välittävät työelämän tarpeet ja näkemykset koulutuksen toteutukseen. Jäseniksi on kutsuttu merkittävien pohjoiskarjalaisten työnantajien johdon ja henkilöstön edustajia. Koulutusalaakohtaiset maakunnalliset koulutuksen ohjausryhmät käyvät läpi koulutuksen määrällistä ja laadullista ennakointia, kuten toiminnan laadun parantamista, opetussuunnitelmien sisältöä ja aloituspaikkamääriä. Samojen ohjausryhmien tehtäviin kuuluu myös ammattiosaamisen näyttöjen toimielimenä toimiminen. Maakunnalliset koulutuksen ohjausryhmät ovat toimineet vuodesta 1999 alkaen.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä toteuttaa Pohjois-Karjalan maakuntaohjelmaa ja osallistuu Itä-Suomen EU-ohjelmien toteutukseen hallinnoimalla ja toteuttamalla aluekehityshankkeita, joissa on mukana yritys yhteistyötä. Kuntayhtymän johtavat virkamiehet osallistuvat hankkeiden ohjausryhmien toimintaan yhdessä alueen yritysten edustajien kanssa. Edelleen kuntayhtymä on aktiivisena jäsenenä mm. Pohjois-Karjalan kauppakamarissa (hallituksen jäsenyys), Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskuksessa (hallituksen jäsenyys), Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskuksessa (hallituksen jäsenyys) ja Joensuun Tiedepuistossa (hallituksen jäsenyys). Lisäksi kuntayhtymällä on edustus mm. Pohjois-Karjalan osaamiskeskusohjelman johtoryhmässä, maakunnan yhteistyöryhmässä ja erittäin monissa muissa Pohjois-Karjalan aluekehitystä edesauttavissa työryhmissä.

Yritysyhteistyön onnistumista mittaamme erillisellä työnantajapalautekyselyllä, johon voivat vastata ne yritykset, joilla on ollut työssäoppijoita kuntayhtymän oppilaitoksista. Kyselyn tulos on osa tuloksellisuusmittaristoamme.

Olemme toteuttaneet Pohjois-Karjalan kauppakamarin kanssa yhteistyössä vuodesta 1998 alkaen koulutuskuntayhtymän opettajien kehittämiseen liittyviä hankkeita ja palkinneet vuosina 2000, 2003, 2007 ja 2008 yhteensä n. 50 kouluttajayritystä. Kouluttajayritysten palkitsemiseen tuli vuodesta 2011 lähtien mukaan myös Joensuun (nykyinen Itä-Suomen) yliopisto ja Pohjois-Karjalan (nykyinen Karelia) ammattikorkeakoulu. Kouluttajayrityksen status voidaan myöntää yritys-oppilaitosyhteistyöstä, opettajien työelämäjaksojen toteuttamisesta, ammattitaitokilpailutoimintaan osallistumisesta tai merkittävänä työssäoppimispaikkana toimimisesta.

Vuosittain toteutettavilla kuntakierroksella kuntayhtymän johtaja ja rehtorit esittelevät omistajakuntien ja eri seutukuntien työvoimahallinnon edustajille ajankohtaisia kuntayhtymän asioita ja kuuntelevat omistajakuntien ja työhallinnon tarpeita ja odotuksia. Kuntakierrokset tapahtuvat maaliskuussa tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen.

1d) Johtajat vahvistavat erinomaisuutta edistävää kulttuuria yhdessä henkilöstön kanssa

Kehittämissasiakirjan jalkauttamisessa kuntayhtymän johtaja on käynyt esittelemässä ja keskustelemassa eri yksikköjen henkilöstön kanssa kuntayhtymästrategiasta, missiosta, visiosta ja arvosta ja ajankohtaisista asioista. Joulukuussa 2005 otettiin kuntayhtymässä käyttöön koko henkilöstölle toimitettava sähköinen tiedotekäytäntö.

PKKY:lle vuonna 2004 saadun ammatillisen koulutuksen laatupalkinnon yhteydessä kuntayhtymä sai 140 000 euroa ammatillisen koulutuksen kehittämiseen. Hallitus päätti, että rahasta kohdennetaan 20 000 euroa opiskelijakuntatoiminnan kehittämiseen ja loput 120 000 euroa kohdennettiin toisaalta henkilöstön benchmarkingtoimintaan ja toisaalta uusien opetusmenetelmien ja oppimismateriaalien valmistamiseen ja käyttöönottoon. Kuntayhtymän yhteistyötoimikunta koordinoi rahan kohdentamista. Samankaltainen toimintatapa oli käytössä myös vuonna 2006 myönnetyn tuloksellisuusrahan osalta, yhteensä 200 000 euroa. Vuonna 2008 kuntayhtymä voitti jälleen valtakunnallisen ammatillisen koulutuksen laatupalkinnon. Laatupalkintoraha (200 000 euroa) samoin kuin samana vuonna saatu tuloksellisuusraha (204 000 euroa) käytettiin henkilöstön palkitsemiseen vuonna 2009 käyttöön otetun tulospalkkiojärjestelmän mukaisesti. Myös vuosina 2010, 2011 ja 2012 saatua tuloksellisuusrahaa on käytetty tulospalkkioihin.

Vuosittain olemme palkinneet (yleensä valtuuston kevätkokouksessa) ammattitaitokilpailuissa menestyneiden opiskelijoiden valmentajat ja opiskelijat kuten myös Saku ry:n kulttuurikilpailuissa menestyneet opiskelijat. Kuntayhtymässä muistetaan henkilöstöä heidän merkkipäivänään merkkipäiväohjeen mukaisesti. Kuntayhtymän muut palkitsemistavat on myös ohjeistettu.

Kehityskeskusteluissa arvioidaan ja annetaan palautetta esimies-alaisuudesta puolin ja toisin ja siinä käydään läpi yhdessä henkilöstön kanssa myös kehittämissuunnitelma, jossa henkilöstön ja organisaation kehittämistarpeet linkitetään toisiinsa ja määritetään toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.

Koulutuskuntayhtymässä noudatettavista johdon ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuskäytäntöjä esitellään arviointialue 3:ssa.

1e) Johtajat huolehtivat, että organisaatio on joustava ja toteuttaa muutokset tehokkaasti ja vaikuttavasti.

PKKY:n tavoitteena on yhteisöllinen ja avoin organisaatiokulttuuri. Tämä näkyy mm. siinä, että ydinprosessimme keskeisinä toimijoina päätöksenteon valmistelussa ovat asiakkaamme ja sidosryhmämme.

Strategisen suunnittelun, määrällisen ja laadullisen ennakkoinnin prosesseissa ovat mukana maakunnalliset tiimit, opiskelija- ja työelämäasiakkaat, oppilaitokset, henkilöstön edustajat, johtokunnat ja hallitus. Mahdollisuus osallistua päätöksenteon valmisteluun lisää tietoa, ymmärrystä ja sitoutumista. Esim. opetussuunnitelman laatimisen prosessiin osallistuvat kaikki maakunnalliset tiimit ja oppilaitokset ja siten koko opetushenkilöstö. Prosessissa tarkastellaan koulutusalan työelämän kokonaisuutta, toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia työelämän osaamisvaatimuksiin. Tämä toimii pohjana sekä pedagogiikan että toimintamme suunnittelun ja organisoitumisen kehittämisessä.

Kuntayhtymän johto ja oppilaitokset ovat olleet aktiivisesti mukana kehitystyössä maakunnallisella ja valtakunnallisella tasolla. Lisäksi olemme rakentaneet kumppanuuksia asiakkaisiin (ohjausryhmät, opiskelijakunta) ja sidosryhmiin (ks. tulososa). Kumppanuudet varmistavat toimintaympäristön muutossuuntien tunnistamisen.

Tuloksellisuus- ja itsearviointiviitekehityksen avulla varmistamme, että organisaatiossa arvioidaan ja pohditaan toiminnan ja tuloksellisuuden välistä suhdetta. Toiminnan kohdentaminen ja kehittäminen perustuvat palautetietoon (mm. tuloksellisuusmittaristo, TOB /strategiakysely, sisäinen asiakastyytyväisyyskysely, opiskelijapalautekyselyt ja työnantajapalautekysely) oman toiminnan tuloksellisuudesta.

Henkilöstökoulutusta, valmennusta ja mentorointia käytetään kehitys- ja muutostilanteissa ja osaamisen päivittämisessä. Esimerkkinä onnistuneesta henkilöstökoulutuksesta on tietoteknisiä valmiuksia ja osaamista varmistavat pkky.fi -opinnot.

HAASTATTELUPYYNTÖ

Haastattelijan yhteystiedot:

Petri Keronen

petri.t.keronen@pkky.fi

050 340 1863

Arvoisa vastaanottaja, suoritan työni ohessa Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa aikuismaisteriopintoja tuotantotalouden tiedekunnassa. Pääaineeni on tietojohdaminen. Yliopiston kuvaus tietojohdamisesta: ”Poikkitieteellinen tietojohdaminen on johtamisoppi, jossa keskitytään tiedon rooliin organisaatioiden tuottavassa toiminnassa. Tietojohdamisen avulla pyritään saamaan organisaatioon lisäarvoa ja osaamista. Ennen tietojohdaminen oli tietoa hallitsevien yritysten organisaatiomalli, mutta nykyään on ymmärretty, että ihmisten välinen toiminta perustuu tietoon ja osaamiseen organisaation alasta riippumatta. Vaikka organisaatioita voidaan kuvailla eri termein, tämä ei ole oleellisinta. Tärkeintä on organisaation kyky tiedon käsittelyssä, hallinnassa ja johtamisessa, tätä kautta saadaan organisaation toimintaan lisäarvoa”.

Teen koulullemme diplomityötä aiheesta: **Valmentava ja dialoginen ote johtamisessa ja osallistava organisaatiokulttuuri**. Kyseessä on tapaustutkimus (case), jossa otan kohteeksi koulutusorganisaation Joensuun yksiköiden esimiehet ja johtajat.

Toivoisin saavani haastatella sinua seuraaviin asioihin liittyen:

TEEMA 1: Organisaatiokulttuuri, jolla tarkoitetaan virallisia määritelmiä (kuten: arvot, virallinen tiedottaminen, määräykset ym.) ja epävirallisia määritelmiä (kuten: toimintatavat ja -historia, sosiaalinen vuorovaikutus, hiljaisen tiedon siirto ym.) organisaation eri tasoilla (koulutuskuntayhtymä, oppilaitos, yksikkö ja tutkintotiimi).

1. Miten kuvailisit tämän hetkistä organisaatiokulttuuria?
 - näkyvyys, ilmentymät ja verkostot
 - vahvuudet
 - heikkoudet

2. Miten haluaisit/näkisit organisaatiokulttuurin kehittyvän?
 - tavoitteet
 - haasteet

TEEMA 2: Valmentava ja dialoginen ote johtamisessa, nykytilan johtamismallin vertaaminen kehitettävään toimintamalliin (tulevaa toimintamallia ei ole vielä määritelty tarkemmin).

3. Millainen johtamisen toimintamalli palvelee opettajien ja lähiesimiesten toimintaa?
 - johtamismallin nykytila
 - johtamisen vaatimukset (esim. mitä johtaminen edellyttää sinulta, alaisilta, ylemmältä johdolta?)
 - valmentavan ja dialogisen johtamisen käsitteet (miten ymmärrät nämä?)
 - valmentavan ja dialogisen johtamisen hyödyt ja haasteet
 - yhtymäkohtien tunnistaminen (nykyinen johtaminen vs. valmentava ja dialoginen johtaminen)

4. Miten asetettu tavoite valmentavasta ja dialogisesta johtamisesta saadaan toteutumaan?
- nykyisen toiminnan vahvuudet
 - nykyisten käytäntöjen kehittäminen
 - valmentavan ja dialogisen johtamisen toteutumisen edellytykset
 - konkreettiset teot, jotta tavoite toteutuu

Haluaisitko tuoda esille muita asioita mitkä liittyvät aiheeseen?

Kaikki haastattelu- ym. vastausmateriaali käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi, eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Haastattelutilaisuus kestää noin tunnin (arvio).

Terveisin: Petri Keronen