

Opinnäytetyö (ylempi AMK)  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
Restonomi (ylempi AMK)  
2009

Pekka Rautiainen

# JOHTAMINEN AMMATILLISEN OPETTAJAN TYÖN JA TYÖYH- TEISÖN MUUTOKSESSA

Tulevaisuus - muutos - toiminnan kehittäminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma | Restonomi (ylempi AMK)

Joulukuu 2009 | Sivumäärä 86 sivua + 9 liitesivua

Ohjaajat Eija Koivisto & Suvi Nenonen

Pekka Rautiainen

# JOHTAMINEN AMMATILLISEN OPETTAJAN TYÖN JA TYÖYHTEISÖN MUUTOKSESSA

## Tulevaisuus - muutos - toiminnan kehittäminen

Ammatillisen opettajan työ ja työyhteisön toiminta ovat muutosten edessä. Muutokset näkyvät myös Rauman ammattiopistossa, josta olen valinnut opinnäytetyön kehittämiskohderyhmäksi matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatilliset opettajat. Kehittämistyön tarkoituksena on löytää keinoja tukea ja johtaa ammatillisia opettajia sekä työyhteisöä työympäristön, työskentelymenetelmien ja työn muuttuessa tulevaisuuden muutosten ja haasteiden edessä.

Tutkimusmenetelmänä käytän tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jossa metodologiseksi lähestymistavaksi valitsin tulevaisuuden tutkimuksen. Opinnäytetyön teoreettinen tutkimustieto tukeutuu johtamisen teoriaan, jossa tarkastellaan johtajuutta uusien johtamisen suuntausten näkökulmasta. Toisena merkittävänä lähestymisnäkökulmana on muutos ja muutoksen merkitys työyhteisössä. Muutosta tarkastelen ilmiönä, niin yksilön, ryhmän kuin organisaation näkökulmasta.

Empiirisessä osuudessa toteutin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kohderyhmälle. Kyselyn myötä kartoitin työyhteisön lähtötilanteen, niin työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden, vuorovaikutuksen, vaikutusmahdollisuuksien, työilmapiirin, toiminnan suunnittelun ja kehittämisen kuin myös muutosten ennakoinnin osalta.

Tulevaisuuden opettajan työtä ja työyhteisön toimintaa ennakoidaan tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Ensimmäisenä perehdytään tulevaisuuden ennakointiin liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Lisäksi laadittiin kvalitatiivinen kyselytutkimus, jossa pyydettiin ammatillisen koulutuksen ja opetuksen asiantuntijoilta mielipiteitä, ajatuksia, arvioita sekä kommentteja tulevaisuuden oppilaitoksen, opettajatyöyhteisön ja ammatillisen opettajan työnäkymistä vuonna 2020.

Selkeimmin tuloksissa nousi esille osaamisen johtamisen merkitys sekä yksittäisen opettajan osaamisen ja oppimisen tukeminen. Asiantuntijaorganisaatiossa jaettu johtajuus mahdollistaa sitoutumisen ja uuden toimintakulttuurin rakentamisen. Työyhteisössä yhteisöllisyys, verkostoituminen, avoimuus ja valmius oppia uutta edesauttavat vastaanottamaan tulevaisuuden haasteet. Ammatillisen opettajan on kyettävä siirtymään yksin tekemisestä yhdessä tekemisen kulttuuriin.

ASIASANAT:

(muutos, johtaminen, muutosjohtaminen, tulevaisuudentutkimus, yhteisöllisyys, verkostoituminen)

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Service Management | Master of Hospitality Management

December 2009 | Total number of pages 86 pages + 9 pages of appendixes

Instructors Eija Koivisto & Suvi Nenonen

Pekka Rautiainen

# LEADERSHIP IN THE CHANGING WORK OF VOCATIONAL TEACHER AND WORKING COMMUNITY

## The future - the change - the development of activities

A vocational teacher's work and the workplace activities are changing. The changes are also apparent in Rauma Vocational College, from which I selected a group of vocational teachers as the subject examined in this thesis. The purpose of the development work is to find ways to support and lead vocational teachers and the working community while the working environment, working methods and the work itself are changing and facing the challenges of the future.

The research method used is research-development activity, in which the future research is chosen as the methodological approach. The theoretical part of the thesis is based on the knowledge management theory, which examines leadership from the new point of view. The other important approach is the change and its impact on the working community.

In the empirical part of the thesis I carried out a quantitative survey among the target group. The purpose of the survey is to define the initial situation of the members in the working community; their commitment to work, job satisfaction, interaction, chances to influence, working atmosphere, planning and development of the activities as well as their anticipation of the changes.

The work and the workplace activities of the future teacher will be anticipated using future research methods. Literature research and qualitative survey among the professionals in the field of education will be used in order to examine what the teacher's work might be like in 2020.

The results emphasized the importance of the community and leadership. The communal nature, network, openness of the work community as well as the ability to face challenges will be the key components in the future teacher's work. The vocational teacher will have to be able to move from the culture of working alone to the culture of co-operating.

### KEYWORDS:

(change, leadership, change management, future research, learning organization, community, network)

# Sisältö

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
	1.1 Kohdeorganisaation kuvaus.....	2
	1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	3
<b>2</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>4</b>
	2.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	5
	2.2 Tulevaisuudentutkimus.....	5
	2.2.1 Tulevaisuudentutkimuksen perusteet .....	6
	2.2.2 Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä.....	7
	2.2.3 Tulevaisuuden ennakointi kirjallisuus- ja tutkimuskatsaus .....	8
	2.2.4 Kirjallisuus- ja tutkimuskatsauksen aineisto .....	9
	2.3 Tutkimuksen toteutus.....	18
<b>3</b>	<b>MUUTOKSEN MYÖTÄ TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN.....</b>	<b>19</b>
	3.1 Muutos käsitteenä.....	19
	3.2 Muutos organisaatiotasolla .....	20
	3.2.1 Muutos työyhteisön näkökulmasta .....	22
	3.2.2 Muutos yksilötasolla.....	23
	3.3 Muutosvastarinta .....	24
<b>4</b>	<b>JOHTAMINEN AVAIN HALLITTUUN MUUTOKSEEN .....</b>	<b>25</b>
	4.1 Kehittyvä johtajuus.....	25
	4.2 Osaamisen johtaminen.....	29
	4.3 Muutosjohtaminen .....	33
	4.3.1 Keinot muutoksen johtamiseen .....	34
	4.3.2 Esimies muutoksen johtajana ja sitoutumisen edistäjänä .....	37
	4.4 Prosessijohtaminen muutoksen välineenä.....	41
	4.4.1 Prosessilähtöinen ajattelu .....	41

	4.4.2 Muutos- ja kehittämisprosessin vaiheet.....	43
<b>5</b>	<b>NYKYTILANTEEN ANALYSOINTI JA TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI ..</b>	<b>45</b>
	5.1 Työyhteisön nykytilanteen kartoitus kyselytutkimuksena .....	45
	5.2 Kyselytutkimuksen analysointi ja tulokset .....	46
	5.3 Opettajan työ ja työyhteisö vuonna 2020, asiantuntijakysely .....	60
	5.5 Asiantuntijakyselyn analysointi ja tulokset .....	60
<b>6</b>	<b>TUTKIMUSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>67</b>
	6.1 Opettajatyöyhteisön nykytila .....	67
	6.2 Tulevaisuuden ennakointi kirjallisuuden ja tutkimusten näkökulmasta.....	69
	6.3 Ammatillisen opetuksen asiantuntijoiden tulevaisuus - toiminta vuonna 2020 .....	72
	6.4 Tavoitteisiin vastaaminen .....	74
<b>7</b>	<b>KEHITTÄMISEHDOTUKSIA TYÖN JA TYÖYHTEISÖN MUUTOKSEEN ...</b>	<b>76</b>
	7.1 Johtaminen muutoksessa.....	76
	7.2 Tutkimuksen arviointi ja pohdinta .....	80
<b>8</b>	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>84</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Työyhteisökysely
- Liite 2. Saate asiantuntijakyselyyn
- Liite 3. Asiantuntijakysely

## KUVIOT

Kuvio 1. Rauman ammattiopiston organisaatiokaavio.(Rauman ammattiopisto 2009)	2
Kuvio 2. Yhteiskunnallisen kehityksen suuret aallot (Mannermaa 2004, 56).	10
Kuvio 3. Välittävän, kannustavan ja luovan työyhteisön arvopyramidi (Himanen 2004, 8).	11
Kuvio 4. Tutkimuksen toteutus.	19
Kuvio 5. Klassinen muutuskäyrä (Stenvall & Virtanen 2007, 53).	21
Kuvio 6. Perustunteet muutostilanteessa (Arikoski & Sallinen 2007, 56).	22
Kuvio 7. Muutosprosessin kolme siirtymävaihetta (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 12 – 13).	24

Kuvio 8. Johtaminen kuvattu kolmena alueena, joihin kaikkiin vaikuttaa älykkään johtamisen alue (Sydänmaanlakka 2004, 24).	27
Kuvio 9. Organisaation oppimisen tasot (Viitala 2005, 57).	32
Kuvio 10. Erilaiset johtamisen roolit (Sydänmaanlakka 2003, 94).	35
Kuvio 11. Prosessin toiminta on sarja toimenpiteitä ja resurssit (Laamanen 2003, 20).	42
Kuvio 12. Prosessin parantamisen malli (Kataja 2007, 5).	44
Kuvio 13. Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys väittämien keskiarvot.	47
Kuvio 14. Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys väittämien vastausjakaumat.	48
Kuvio 15. Vuorovaikutus työyhteisössä väittämien keskiarvot.	49
Kuvio 16. Vuorovaikutus työyhteisössä väittämien vastausjakaumat.	50
Kuvio 17. Vaikutusmahdollisuudet väittämien keskiarvot.	51
Kuvio 18. Vaikutusmahdollisuudet väittämien vastausjakaumat.	52
Kuvio 19. Työilmapiiri väittämien keskiarvot.	53
Kuvio 20. Työilmapiiri väittämien vastausjakaumat.	54
Kuvio 21. Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen väittämien keskiarvot.	55
Kuvio 22. Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen väittämien vastausjakaumat.	56
Kuvio 23. Muutosten ennakointi väittämien keskiarvot.	58
Kuvio 24. Muutosten ennakointi väittämien vastausjakaumat.	59

# 1 JOHDANTO

Koulutuksen ja opetuksen toimintaympäristössä ollaan suurten haasteiden edessä. Ammatillisen opetuksen on entistä enemmän panostettava yhteistyöhön työelämän yhteistyökumppaneiden kanssa, jotta osaaminen vastaa tulevaisuuden työelämäosaajien tarpeita. Koulutuksen verkostot, koulutusorganisaatioiden uudet toimintamallit ja -tehtävät, käsitykset uusista osaamistarpeista ja teknologian kehittyminen edellyttävät, niin yksittäistä opettajaa kuin koko opettajatyöyhteisöä valmentautumaan muutokseen.

Muutos ja muutoksen aiheuttamat jännitteet ja pelot ovat luonnollinen tapa reagoida johonkin uuteen. Muutosvastarintaa saattaa ilmetä ihmisellä niin yksityiselämässä kuin työelämässä tapahtuvissa muutoksissa. Työelämässä reagointi voi olla voimakasta, riippumatta siitä millä tasolla muutoksessa liikutaan eli koskeeko muutos omaa työtä, työyhteisön toimintaan vai koko organisaatiota. Toiminnan kehittäminen edellyttää usein kipeitäkin muutoksia ja uuden toiminnan aikaansaaminen vaatii uskallutusta irrottautua vanhasta. Vain luopumalla vanhasta voidaan vastaanottaa ja hyödyntää uutta.

Rauman ammattiopistossa on tapahtumassa suuria muutoksia. Vuoden 2010 alussa oppilaitos yhdistetään muodostettuun Länsirannikon koulutus Oy:n. Länsirannikon koulutus Oy:n muodostaa koulutuksenjärjestäjät Laitilasta, Porista ja Raumalta. Nuorisosaateen osalta mukaan liittyvät Porin ammattiopisto ja Rauman ammattiopisto sekä aikuis-koulutuksen osalta Länsi-Suomen aikuiskoulutuskeskus Laitilasta ja Porin aikuiskoulutuskeskus.

Opetushallituksen suunnitelmien mukaan kaikkien ammatillisten perustutkintojen perusteet uudistuvat ja tulevat käyttöön viimeistään elokuussa 2010 alkavassa koulutuksessa. Myös hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinnon uudet opetussuunnitelmat otetaan käyttöön vuoden 2010 elokuussa opintonsa aloittavien kohdalla. Muutokset perustutkintojen perusteissa koskevat tutkintojen rakennetta, tutkinnon osia, opintojen muodostumista, tavoitteita sekä ammattitaitovaatimuksia. Lisäksi tarkistetaan arvioinnin kohteita ja arvioinnin kriteereitä. (Opetushallitus 2009)

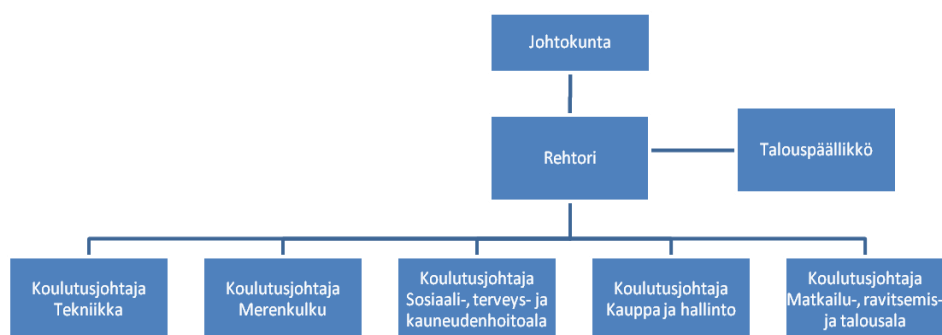
Muutokset uuden opetussuunnitelman suhteen edellyttävät opettajilta uutta ja uudistuvaa näkökantaa opetukseen ja oppimisen ohjaukseen. Opetussuunnitelmien perusteissa merkittävimpiä muutoksia opettajan työn kannalta ovat arvioinnin ja arvioinnin kritee-

rien muuttuminen sekä näyttöjen merkityksen kasvaminen ja sen myötä työelämälähtöisyyden lisääntyminen. Työyhteisössä yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnan merkitys kasvaa uusien perusteiden käyttöönoton myötä, kun arviointi perustuu perustutkinnon laajempiin kokonaisuuksiin ja edellyttää arviointiin osallistuvilta tiiviimpää yhteistyötä.

Oheisten lähiajan muutosten lisäksi yhteiskunnan muutokset jatkuvat voimakkaana ja muutokset koskettavat myös ammatillisen koulutuksen järjestämistä ja toteutusta, eivätkä ammatilliset opettajat voi olla muutoksen sivustakatsojia. Toimintaympäristön muutokseen on osattava varautua oppilaitoksissa kaikilla tasoilla, niin strategisen suunnittelun kuin operatiivisen toiminnan osalta. Organisaation johdon, ylemmällä tasolla tekemät ennakoivat linjaukset on kyettävä ohjaamaan opettajien ja muun henkilöstön tasolle, niin että esimiestasolla yhteisesti henkilöstön kanssa, kyetään vastaamaan odotettavissa oleviin muutoksiin.

### 1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeorganisaatio on Rauman ammattiopisto, joka on Rauman kaupungin ylläpitämä monialainen ammatillinen oppilaitos. Opiskelijoita ammattiopistossa on noin 1470 ja henkilökuntaa 150 henkilöä. Koulutusaloja Rauman ammattiopistossa on viisi; tekniikka, merenkulku, sosiaali-, terveys- ja kauneusala, kauppa- ja hallinto sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Oppilaitoksen organisaatiokaavio on kuviossa.



Kuvio 1. Rauman ammattiopiston organisaatiokaavio.(Rauman ammattiopisto 2009)

Matkailu- ravitsemis- ja talousalalla on opiskelijoita noin 200 ammatillisia opettajia 15 ja koulutusjohtaja. Matkailu- ravitsemis- ja talousalalla annetaan koulutusta hotelli- ja ravintola-alan perustutkinnossa, catering-alan perustutkinnossa ja matkailualan perustut-



kinnossa. Koulutusalan erikoisosaamista on laivatalous. Laivatalouden ammattilaisia koulutetaan matkustaja- ja rahtialuksille laivakokeiksi ja laivatarjoilijoiksi. Koulutusalan päätehtävä on kouluttaa nuorisoasteen opiskelijoita matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusammatteihin ja lisäksi koulutusallalla annetaan koulutusta aikuisopiskelijoille aikuisten perustutkinnoissa.

Matkailu- ravitsemis- ja talousalan opettajat antavat koulutusta myös muille ammattiopiston koulutusaloille, muun muassa hygieniaosaamiseen ja ruokahuolto- ja puhtaanapito-osaamiseen liittyen.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön lähtökohtana on tutkimuksellinen kehittäminen sekä tulevaisuuden tutkimuksen näkökulma. Taustateoria ja teoreettinen viitekehys tukeutuu johtamisen teoriaan, jossa tarkastellaan johtajuutta uusien suuntausten valossa ja perehdytään osaamisen johtamiseen sekä johtamiseen muutoksessa. Tämän lisäksi tarkastelen muutosta ilmiönä, niin yksilön, ryhmän kuin organisaation näkökulmasta. Taustateorian merkitys kehittämistyössä on tavoitteiden täsmentämisessä, tutkimuksen tukemisessa ja ohjaamisessa sekä voimavarana ja apuna empiiristen tutkimuksen analysoinnissa.

Tutkimusongelma muodostuu siitä, miten Rauman ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajia voidaan johtaa, ohjata ja tukea työn ja työyhteisön muutoksessa tulevaisuuden haasteiden edessä. Tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa haetaan vastauksia, ovat:

- Miten työyhteisön jäseniä tulee ohjata ja tukea, jotta he onnistuisivat vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja toimimaan työyhteisön yhteisten tavoitteiden hyväksi?
- Minkälaisia johtamisen menetelmiä voidaan hyödyntää kehittämisessä?
- Kuinka työyhteisöä ja sen jäseniä tulisi johtaa muutoksessa?

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimuksen keinoin aikaansaada selkeät suuntaviivat ja toimintamallit tukea ja johtaa matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajien työyhteisön jäseniä työympäristön, työskentelymenetelmien ja työn muuttuessa tulevaisuuden muu-

tosten ja haasteiden edessä. Lähtökohtana kehittämistyössä on työyhteisön nykytilanteen analysointi, josta edetään tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen, tulevaisuuden tutkimukseen. Tulevaisuuden tutkimuksen keinoin luodaan visio tulevaisuuden opettajan työn ja työyhteisön toiminnasta. Tutkimuksen myötä muodostettujen tulosten pohjalta kootaan ehdotuksia työyhteisölle ja johdolle menetelmiksi muutoksen ja toiminnan tueksi. Saadut tulokset esitetään käytännön operatiivisen toiminnan strategiana ja toimintaehdotuksena päätöksentekoa varten. Näiden aikaansaamisessa ovat avainasemassa muutoksen hyväksyminen, johtajuus, osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön lähtökohtana on tutkimuksellinen kehittäminen, jossa lähestymisnäkökulma painottuu kehittämistoimintaan. Tutkimuksellista kehittämistoiminnaksi voidaan kutsua toimintaa, jossa hyödynnetään aiempaa tutkimustietoon perustuvaa tietoa, mutta lähtökohta työskentelylle on kehittämistoiminta. (Toikko & Rantanen 2009, 5)

”Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla siinä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen.” (Toikko & Rantanen 2009, 23)

Ylemmän ammatinkorkeakoulun tutkinnon opinnäytetyön tavoitteena on työelämää kehittävä ja tutkiva lähestymistapa. Tutkimus- ja kehittämismenetelmien kohdalla käyttökelpoisia metodologisia lähestymistapoja ovat muun muassa toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus ja tulevaisuuden tutkimus. Olen työssäni käyttänyt lähestymistapana tulevaisuuden tutkimusta.

Tulevaisuuden tutkimuksen keinoja hyödyntäen, ennakkoinnin myötä, on tavoitteena löytää suuntia siitä, mihin opettajan työtä ja työyhteisöä tulisi johtamisen sekä ohjaamisen menetelmin kehittää.

Työssä keskitytään tarkastelemaan tutkimusongelmaa matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatillisten aineiden opettajien näkökulmasta, joihin kohdistuu myös tutkimuksen ensimmäinen empiirinen osuus. Tästä näkökulmasta katsottuna kyseessä voidaan katsoa olevan myös case eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tyypilliset piirteet rakentuvat; yksityiskohtaisesta, intensiivisestä tiedosta yksittäisestä kohteesta tai pienes-

tä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista (Hirsjärvi & ym. 2009, 134). Näkökanta muutokseen ja muutoksen ohjaamiseen ja johtamiseen on teoriaosuudessa vahvasti esillä. Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmillä tarkastellaan opettajan työn ja työyhteisön ennustettavia muutostarpeita. Tulevaisuuden luotauksessa tarkastellaan vuotta 2020 eli miten opettajat ja opettajatyöyhteisö toimii tuolloin.

Tutkimuksen kohderyhmälle, Rauman ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatillisille opettajille toteutettiin lähtötilannetta kartoittava kvantitatiivinen kysely (LIITE 1). Lisäksi käytettiin kvalitatiivista tutkimusta (LIITE 3) asiantuntijoille suunnatussa tulevaisuuden näkökulmia ennakoivassa kyselyssä. Kolmas tutkimuksellinen osuus on tulevaisuuden ennakoinnin kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyminen.

## 2.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan tärkeyttä korostetaan suomalaisessa yhteiskunnassa. Näitä kahta termiä käytetään yhteiskunnallisissa keskusteluissa yhdessä, erittelemättä niitä. Tosiasiassa niiden ero on selkeä, tutkimuksessa tavoitellaan vastausta tutkimuskysymyksiin käyttäen apuna erilaisia tutkimusmenetelmiä ja kehittämistoiminnassa tavoitellaan kehittämisen myötä uutta tuotetta, palvelua tai pyritään parantamaan esimerkiksi organisaation toimintaa. (Rantanen & Toikko 2009, 155 - 156)

Vaikka tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei ole tiedeperustaista tutkimusta, voidaan sen sanoa olevan kehittämistä, jossa hyödynnetään tutkimuksellista logiikkaa, eli tiedonkeruun systemaattisuutta, dokumentaation ja analyysin huolellisuutta sekä johtopäätösten läpinäkyvyyttä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytetään kehittämistoiminnasta tuttuja menetelmiä, tarkkaa tavoitteen määrittelyä, etenevää prosessia ja tulosten arviointia. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella tutkimuksen palvelevan kehittämistoimintaa, tarjoten menetelmiä ja niiden soveltamisen edellyttämän analyttis-tieteellisen ajattelutavan. (Toikko & Rantanen 2009, 156 - 157)

## 2.2 Tulevaisuudentutkimus

Tulevaisuudentutkimus eli futurologia on monitieteinen tieteenala, jonka tarkoituksena on yhdistää useiden tieteenalojen menetelmiä, joilla kuvataan, selitetään ja pyritään

ymmärtämään laaja-alaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä sekä niihin liittyviä muutos- ja kehitysprosesseja. (Nenonen 2008)

Tulevaisuudentutkimus tarkastelee sitä, mikä on mahdollista tulevaisuudessa ja etsii vaihtoehtoja, joiden toteutuminen on todennäköistä tai toivottavaa. Tutkimuksessa käytetään erilaisia tulevaisuudentutkimuksen piirissä kehitettyjä menetelmiä. (Nenonen 2008)

### 2.2.1 Tulevaisuudentutkimuksen perusteet

Tulevaisuusajattelua on ihmisellä ollut siitä asti, kun käsitys ajankulusta on muotoutunut ja toiminta ollut sidoksissa siihen. Lineaarisen aikakäsityksen kanssa sopii hyvin yhteen ajatus siitä, että ihmisen eläessä nykyhetkessä on hän samalla osallisena sekä mennessä että tulevassa. Menneeseen jääneet tapahtumat ovat selkeäsi tapahtuneita asioita, jotka jäävät muistiimme ja ovat meille historiaa. Tulevaisuus sen sijaa on avoimena täynnä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia, joihin tiede antaa tulevaisuuden tutkijalle mahdollisuuden ennakoita tai ainakin tarjota todennäköisiä vaihtoehtoja todennäköisistä tulevaisuuksista. Vaihtoehtoisten mahdollisuuksien lisäksi tulevaisuudentutkimuksen tarjoamien polkujen myötä voidaan pohtia strategisesti, mitä voisimme tehdä saavuttaaksemme arvokkaina pitämämme päämäärät. (Kamppinen & ym. 2002, 7 - 9)

Tulevaisuuden tutkimus ei ole ennustamista, vaan tulevaisuuden mahdollisuuksien tarkastelua, todennäköisten vaihtoehtojen esittämistä. Eli tarkastellaan mitä voi tapahtua, jonka seurauksena on mahdollista ennakoita toimenpiteitä jos oletetut muutokset tapahtuvat. Tulevaisuuden tutkimuksen merkitystä kuvaava sanonta ”tulevaisuuden hallinta” ilmaisee, että toiminnassa tavoitellaan mahdollisuutta vaikuttaa valintoihin. Ennakoinnissa on kyseessä myös uusista mahdollisuuksista oppimiseen, eikä vain tulevaan valmistautumisesta. (Teamnetix 2005)

Tulevaisuudentutkimuksen tavallisimmin käytettyjä peruskäsitteitä ja menetelmiä ovat PESTE-analyysi, Delfoi-menetelmä, skenaario, tulevaisuuskartta ja pehmeä systeemi-metodologia sovellettuna tulevaisuuden tutkimukseen. Skenaarioiden työkaluina toimivat trendit, megatrendit ja heikot signaalit.

Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä käytetään hyväksi soveltuvin osin strategisessa johtamisessa ja erilaisissa päätöksentekoon liittyvissä kehittämishaasteissa yrityksissä. (Nenonen 2008)

### 2.2.2 Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä

Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä on useita, joita suositellaan käytettäväksi tutkimuksessa useampaa menetelmää samanaikaisesti, jotta aikaansaadaan parhaat mahdolliset tulokset. Työelämän muutosten tarkastelu menneeseen ja nykyhetken luo pohjaa katsoa eteenpäin. PESTE-analyysin avulla voidaan hyvin kartoittaa ilmiöön tai organisaatioon liittyvää poliittista, ekologista, sosiaalista ja teknologista tilaa ja tulevaisuutta. Tämä analyysimenetelmä sopii käytettäväksi muun muassa muutosilmidiöiden kartoittamiseen toimintaympäristössä. (Nenonen 2008)

Analyysissä näkyvät esimerkiksi lkäpolvien muutokset elämän kaikilla tasoilla, niin yhteiskunnan muutoksessa, perheissä, koulutustasossa, työssä ja työolosuhteissa kuin myös teknologia kehityksessä.

Toinen paljon käytetty menetelmä, Delfoi-menetelmä kehitettiin 1950-luvulla. Menetelmää käytettiin ensimmäiseksi Rand-yhtiössä sotateknologiaa koskevissa tutkimuksissa ja sodankäynnin strategiöiden suunnittelussa. Delfoi-menetelmässä kerätään tavalla tai toisella asiantuntijoiksi luokitelluilta kannanottoja ja argumentteja tutkittavaan aiheeseen. Kerätyillä tiedoilla pyritään saamaan esille hiljaista tietoa. Analyysin avulla kartoitetaan tulevaisuuden kehityksen mahdollisuuksia. (Kamppinen & ym. 2002, 204 – 205; Nenonen 2008 )

Tulevaisuuden polkuja kartoittamaan on kehitetty skenaariomenetelmä, joka oli alkujaan elokuvatermi. Yhdeksi tulevaisuudentutkimuksen suosituimmaksi menetelmäksi se on vakiintunut jo vuonna 1960. Tulevaisuudentutkimuksen avainkysymys on, kuinka onnistuneita polkuja löydetään ja osataan tunnistaa niistä lopputuloksen kannalta keskeisimmät polut. Näiden polkujen löytämisessä tulevaisuustaulukko toimii erinomaisena apuvälineenä. Tulevaisuudentutkija käyttää tulevaisuustaulukkoa skenaariöiden eritteilyssä. (Kamppinen & ym. 2002, 119 – 123)

Tulevaisuudenkartta orientoi toimijat tuleviin haasteisiin. Tulevaisuudenkarttaa käytetään hahmoteltaessa vaihtoehtoisilla skenaariolla tai muilla analyysivälineillä tutkimuksen olennaisia piirteitä. Tulevaisuudenkartta voidaan rinnastaa maisemakarttaan, jossa symbolien avulla esitetään mahdollisimman yksityiskohtaisesti, että kartalla voi liikkua virtuaalisesti maisemassa ja tutkia sitä. Kartalta voi valita tiettyjä reittejä ja testata niitä. Samoin toimii tulevaisuuskartta, josta voidaan helposti hahmottaa tulevaisuuden näkökulmasta oleelliset tekijät. (Kamppinen & ym. 2002, 125)

Heikot signaalit ovat nykyhetken tulevaisuudesta kantautuvia merkkejä, asioista tai tapahtumista. Niiden viesti voidaan arvioida nykyhetken havainnoinnin myötä olevan tulevaisuudessa jotain merkittävää ja suurta. Heikot signaalit ovat yleensä hyvin pieniä ja vaatimattomia viestejä, joilla ei yksin ole juuri merkitystä. Seuraamalla ja havainnoimalla heikkoja signaaleja syntyy mahdollisuus, että niitä yhdistelemällä havaitaan uusia nousevia trendejä. Trendi kuvaa sellaista nykyhetken piirrettä, jonka uskotaan voivan jatkua ainakin jossain muodossa, ja joka on usein ennalta arvattava ja ennakoitava kehityspolku. Megatrendi sen sijaan yhdistää vähäisempiä ja heikkoja viestejä, joiden yhdessä uskotaan kertovan mahdollisista maailmoista enemmän. Yleensä megatrendit ovat suuria rakenteita muuttavia muutosvoimia. (Kamppinen & ym. 2002, 32 – 33; Ne-nonen 2008)

### 2.2.3 Tulevaisuuden ennakointi kirjallisuus- ja tutkimuskatsaus

Tulevaisuuden ennakointi kirjallisuuden ja tutkimusten avulla käynnistyi tutustumisena tulevaisuuden tutkimukseen perehtyneiden asiantuntijoiden teoksiin ja tutkimuksiin. Ajankohtaista ja uudehkoa kirjallisuutta on melko runsaasti tarjolla, joillakin tekijöillä jopa useampia teoksia. Näistä jonkun mainitakseni voisin nostaa esiin, Mannermaan useista teoksista viimeisimmän eli *Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. (Mannermaa 2008).

Selkeitä tutkimuksia, joissa tulevaisuuden näkymiä ennakoidaan ja rakennetaan skenaarioiden avulla, löytyi myös melko hyvin. Näistä esimerkkeinä voisi mainita Himasen *Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin*. (Himanen 2004) sekä Elinkeinoelämän keskusliiton *Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti*. (Elinkeinoelämän keskusliitto

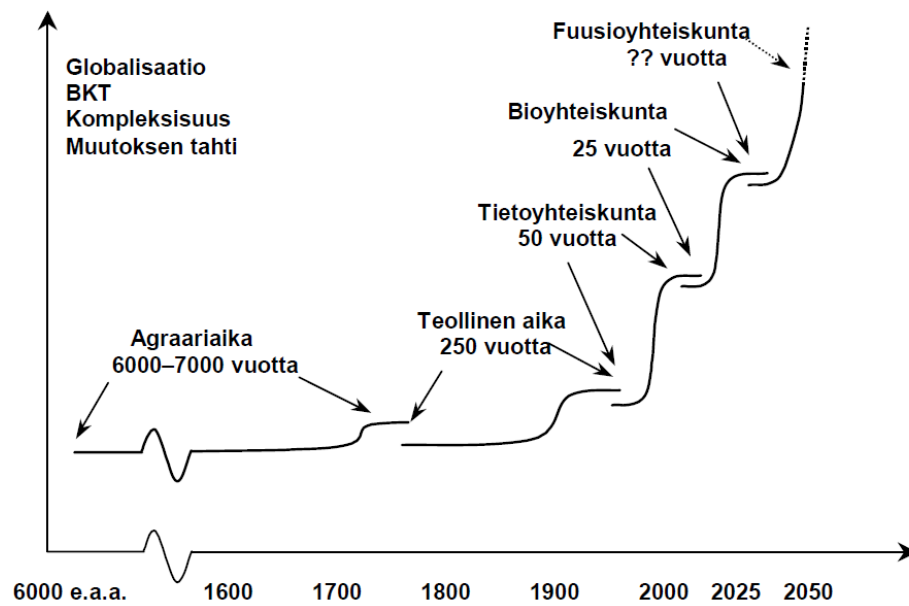
2006). Näistä jälkimmäinen tähtää ennakkoinnin suhteen samaan vuoteen, eli vuoteen 2020, kuin tutkimuksen tulevaisuuden kartoitukseen tähtäävä kysely opetusalan asiantuntijoille. Himasen tutkimus, joka on tehty vuonna 2004 tähtää ennakkoinnissa vuoteen 2010, mutta tutkimuksen tulokset ovat silti vielä hyvin käyttökelpoisia ja erinomaisia syvällisyydessään sekä kattavuudessaan liitettäväksi tutkimukseen.

Seikkoja, joita kirjallisuutta ja tutkimuksia tutkimalla ja analysoimalla löytää, on mahdolliset ja ehkä todennäköiset tulevaisuuden ennakkoinnit. Samoin teksteistä on löydettävissä tulevaisuuden megatrendejä, trendejä eli tapahtumassa tai jo meneillään olevia suuria muutoksia. Lisäksi aineistoista voi etsiä myös heikkojen signaalien ituja, joiden löytäminen on toki vaikeampaa.

#### 2.2.4 Kirjallisuus- ja tutkimuskatsauksen aineisto

Tulevaisuuden tutkimusta pohtivan olisi aiheellista muodostaa viitekehys, joka mahdollistaa tulevaisuuden tarkastelun ja auttaa ymmärtämään mikä trendeistä, heikoista signaaleista ja muista ilmiöistä olisi merkittävämpi kuin jokin toinen. (Mannermaa, 2004, 47) Tällainen viitekehikko voi olla evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus, jonka mukaan yhteiskunnalliset ja taloudelliset systeemit käyvät läpi murrosvaiheita osana luonnollista kehitystään. Stabiileissa vaiheissa murrokset tapahtuvat hallitusti vaiheittain, mutta jossain tilanteissa saattaa hallitsematon murros kohdata ja se voi olla joskus toivottavaa, jopa välttämätöntä kehittymiselle. Yhteiskunnallisissa kehityksen suurissa aalloissa vuorottelevat vakaat ja murrosvaiheet muutoksissa. (Mannermaa 2004, 47)

Kuviossa 2 näkyy yhteiskunnan suuret kehitysvaiheet. Kuviossa 2 aikajanalla on kuvattu kehitysvaiheet; agraariaika, teollinen aika, tietoyhteiskunta, bioyhteiskunta fuusioyhteiskunta. Pystyakselilla on kuvattu muutoksen tahti, kompleksisuus, bruttokansantuote ja globalisaatio, joiden kaikkien kohdalla tapahtuu uusien yhteiskuntavaiheiden muutoksen myötä nousua. (Mannermaa 2004, 56 - 57)



Kuvio 2. Yhteiskunnallisen kehityksen suuret aallot (Mannermaa 2004, 56).

Kuten kuvio 2 huomataan, on yhteiskunnallisten kehitysaaltojen ilmentyminen tiivistynyt. Tuhansia vuosia kestänyt agraariaikaa seurasi teollinen aika, jonka kesto oli noin 250 vuotta. Parhailtaan meneillään oleva tietoyhteiskunta kestää vain kymmeniä vuosia. Heräämässä oleva seuraava vaihe, bioyhteiskunta saattaa olla todellisuutta jo 15 – 20 vuoden päästä.

Tietoyhteiskunnassa ollaan siirtymässä kehityksen toiseen vaiheeseen ubiikkiyhteiskuntaan, jossa tieto, viihde ja me kaikki ihmiset on kaikkialla (Mannermaa, 2008, 28). Ubikki tarkoittaa ”kaikkialla”, tai ”monessa paikassa”. Tämä ubikki tietoyhteiskunnan vaihe näkyy siirtymisenä kiihtyvällä vauhdilla digitaaliseen aikaan, jossa enenevässä määrin informaatio siirretään digitaaliseen muotoon.

Mannermaan mukaan eräs tähän tietoyhteiskunnan uuteen aikaan sisältyvä piirre, *kaikkialla läsnä oleva äly*, on vahva ajatus joka vetoaa ihmisiin, koska se palvelee heidän halujaan ja tarpeita. (Mannermaa 2008, 28).

Ubiikki tietoyhteiskunta voidaan määritellä seuraavasti: (Mannermaa 2008, 30)

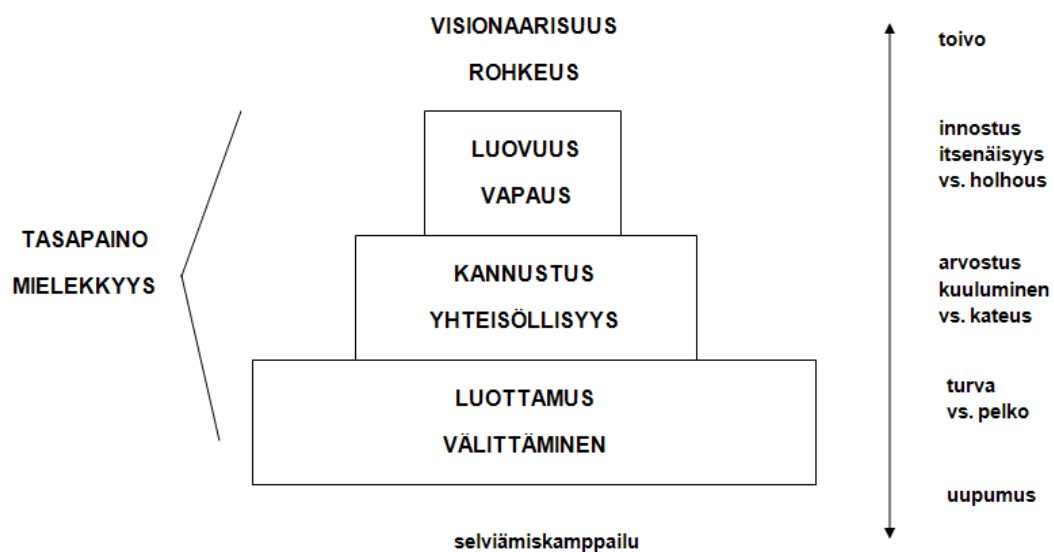
”Ubiikkiyhteiskunta on yhteiskunta, jossa langaton tiedonsiirto ja verkottuminen on mahdollista kenelle tahansa, milloin tahansa, missä tahansa ja minkä välityksellä tahansa.”



Virtuaalinen kulttuuri näkyy entistä vahvempana ubiikki tietoyhteiskunnassa.

Tulevaisuusvaliokunnalle tekemässään katsauksessa Himanen (2004) arvioi tietoyhteiskunnan haasteita vuoteen 2010. Teoksessa hän kuvaa tietoyhteiskuntaa vuorovaikutukselle perustuvana luovuuden yhteiskuntana, jossa olennaista on uusi toimintatapa eikä tietotekniikka. Toiminta perustuu verkostoitumiseen, innovatiivisuuteen, luovaan ongelmaratkaisuun, vuorovaikutukseen niin talouden kuin työmarkkinoidenkin näkökulmasta. (Himanen 2004, 1)

Himanen kuvaa Suomen malliversio 2:ssa hyvinvointivaltion ja tietoyhteiskunnan yhdistämistä, joka edellyttää arvoperustaista johtamista. Ohessa kymmenen arvoa; välittäminen, luottamus, yhteisöllisyys, kannustus, vapaus, luovuus, rohkeus, visionaarisuus, tasapainoisuus ja mielekkyys jotka mahdollistavat menestyksen ja onnistumisen. (Himanen 2004, 6)



Kuvio 3. Välittävän, kannustavan ja luovan työyhteisön arvopyramidi (Himanen 2004, 8).

Kuviossa 3 kuvataan työyhteisön johtamista arvoihin perustuvan mallin mukaisesti, joka perustuu ihmisten psykologisten tarpeiden kuvaamiseen. Välittäminen on toisen huomiointia työyhteisössä, jota seuraa luottamus, joka antaa turvan toimia työssä. Luottamus mahdollistaa yhteisöllisyyden, avoimuuden ottaa mukaan ja tehdä yhdessä yhteisesti.

Kannustusta ei voi olla ilman yhteisöllisyyttä. Työyhteisöön kuulumisen kautta kokee olevansa enemmän ja saavan enemmän aikaiseksi. Vapaus tarkoittaa oikeutta olla yksilöllinen oma itsensä myös työpaikalla. Parhaimmillaan vapaus, myös työssä, vapauttaa luovuuden toteuttaa, kehittyä ja kehittää itseään, jonka seurauksena myös muut hyötyvät. Rohkeus on arvo, jota tarvitaan muiden arvojen toteuttamisessa. Myös visionaarisuus edellyttää rohkeutta, jotta uusia näkemyksiä uskaltaa viedä eteenpäin aikaansaadakseen ratkaisuja työn ja toiminnan parantamiseksi. (Himanen 2004, 6 - 8)

Tulevaisuuden osaajat ovat joko ratkaisujen toteuttamiseen (tekijät), osaamisen soveltamiseen asiakkaan tarpeiden mukaisesti (soveltajat) tai kehittämiseen ja uuden luomiseen (näkiäjät) painottuneita työssään. Laaja-alainen työtehtävien hallinta mahdollistuu osaamistason nousun myötä, jonka seurauksena eri ammattiryhmien rajat hämärtyvät. Osaamisen jakamisen, yhdessä kehittämisen ja jalostamisen myötä uuden luominen onnistuu. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 a, 3, 25)

Luovuuden ja osaamisen yhdistäminen kasvaa uuden talouden moottoriksi. Luovuuden uskotaan tuovan vaurautta ja uusia innovaatioita taiteen, kulttuurin ja elämysten tarjoamien mahdollisuuksien kautta. Tällaista polkua kutsutaan luovaksi taloudeksi. Toinen polku on tiede, tutkimus ja niiden myötä saatu tietämys aikaansaa vahvan osaamis pohjan. Tätä polkua kutsutaan tietämistaloudeksi tai – yhteiskunnaksi. Työn käsite, sisältö ja tapa tehdä työtä muuttuvat uuden aikakauden talouden perustan muutoksen myötä, samoin oppiminen, osaaminen, luovuus ja innovatiivisuus tulevat uudelleen määritellyksi. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 212 – 213)

Osaamisen johtaminen on tärkeä kilpailuvaltti, joten myös osaamisen strateginen johtaminen nousee esiin. Osaamisen strateginen johtaminen tulee suunnata tulevaisuutta ennakoivaan toimintaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 a, 51). Johtamisessa tulee huomioida myös opettajan ammatissa edellytettävää asiantuntijuutta ja luoda sen myötä edellytykset opettajuuden kehittymiselle.

Yhteisöllisyyteen vahvasti perustuva osallistumistalous lisääntyy tulevaisuudessa, jossa luovien osaajien tärkeimmäksi organisoitumismuodoksi näyttäisi muodostavan ihmisverkostot. Samanhenkiset yksilöt luovat verkottumalla omia osaamisheimojaan. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 229)

Tulevaisuuden muutokset ja teknologiset innovaatiot mullistavat oppimisen. Opettajan ammatti säilyy kuitenkin tärkeänä myös verkostoyhteiskunnassa. Muutos saattaa kyllä muuttaa opettajuutta, jolloin se voi olla myös osa muuta ammattia tai opettaja voi toimia yrittäjämäisesti verkostokumppanina. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 a, 51)

Ohessa tulevaisuuden opettajan ammattitaidossa tarvittavia keskeisiä osaamisalueita:

- taitoa tukea ihmisenä kasvamista
- osaamista omalla oleellisella tehtäväalueella ja sen alueen asiantiedon tunte-  
musta
- kykyä lukea työelämän tulevaisuuden haasteita ja osaamisvaatimuksia sekä  
käytäntöjen omakohtaista hallintaa
- vuorovaikutustaitoa, taitoa kohdata ihmisiä, innostaa ja tukea oppimista henki-  
lökohtaisella tasolla
- kykyä jakaa visioita muiden kanssa, omattava ennakkoluuloton asenne uusia  
ideoita ja ihmisiä kohtaan
- valmiuksia toimia kansallisissa ja kansanvälisissä yhteistyöverkostoissa
- taitoa tiedon etsimisessä, hyödyntämisessä, jalostamisessa sekä uuden tiedon  
rakentamisessa
- valmiutta oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen
- luovuuteen opettaminen, innovaatioiden omakohtainen luominen, oppimispro-  
sessien jatkuva kehittäminen

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 a, 51)

Monimutkaistuva tulevaisuus uusine teknologioineen monimutkaistaa yhteiskuntaa. Lisääntyvä kompleksisuus pakottaa miettimään asioita uudesta näkökulmasta, sillä perinteinen rajattu ajattelu "not my job" toimii tulevaisuudessa entistä huonommin. Tarve ymmärtää yhteiskuntaa systeeminä lisääntyy ja tarvitaan laadukasta systeemiajattelua. Tarvitaan ubiikkia systeemiälyä ja systeemisen yhteiskunnan kehittämistä sekä modernin yhteiskunnan kohtaamista. Tällöin on hallittava samanaikaisesti yhä pidemmälle syvenevää erikoitumista ja kasvavaa tarvetta ymmärtää yhteiskunnallista systeemiä kokonaisuutena. (Mannermaa, 2008, 105 - 106)

Myös oppivan organisaation tekijänä kuvataan systeemiajattelu, jonka sanotaan toimiva muille tekijöille kivijalkana. Kehittynyt systeemiajattelu edellyttää keskinäisten vuorovaikutussuhteiden havaitsemista ja prosessien hahmottamista pienten yksittäisten

tapahtumien sijaan. Oikea lähestymistapa asioiden käsittelyyn on ymmärtää ne virtoina ja prosesseina. (Viitala 2005, 44 - 46)

Yhtenä välineenä tulevaisuuden kokonaisuuksien hahmottamisessa ja ymmärtämisessä on verkottuminen. Ihmissuhdeverkostojen myötä opimme ymmärtämään, että nyt ja tulevaisuuden muuttavassa yhteiskunnassa olemme riippuvaisia toinen toisistamme. Toimivat hyvät verkostot mahdollistavat hallitun toiminnan, sekä sen kehittämisen muuttuvissa olosuhteissa ja auttavat havaitsemaan heikkoja signaaleja sekä sen myötä ennakoimaan tulevaa. (Silvennoinen 2008, 7 – 9)

Virtuaalimaailmoissa ubiikissa yhteiskunnassa ihmiset ovat tottuneet käyttämään hyväkseen teknologisia mahdollisuuksia etsiessään tarvitsemiaan hyödykkeitä ja kilpailuttavat tuotteiden ja palvelujen tarjoajia. (Mannermaa 2008, 122) Wikipediasta, YouTubeista ja Facebookista alkanut kehitys on johtanut siihen, että informaatio on avointa. Kaikki tieto, niin yleinen, kuin myös yksityinen leviää heti kaikkialle ja on kaikkien saatavilla. (Mokka & Neuvonen 2009, 85)

Verkosto-osaaminen on vuoteen 2020 mennessä noussut keskeiseksi menestystekijäksi. Jotta verkostojen luominen onnistuu, edellyttää se avarakatseisuutta, ennakkoluulottomuutta, luovuutta ja muutosvalmiutta. Uuteen verkostoituneeseen toimintaympäristöön siirtyminen vaatii osaamista, laaja-alaisuutta ja kokonaisuuksien hallintaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 b, 12)

Tulevaisuudessa asiantuntijat, niin myös ammatilliset opettajat toimivat entistä enemmän verkostoissa. Muodostettua verkostoa ja sen myötä syntynyttä yhteistyötä voidaan kuvata prosessina, jossa yksilöt, ryhmät ja organisaatiot muodostavat yhdessä yhteistyösuhteen toisten kanssa ja saavat näin molemminpuolisen hyödyn. Tutkijat ovat useissa yhteyksissä viitanneet tulevaisuuden kuvaan, jossa perinteiset organisaatiot menettävät merkitystään ja tilalle syntyy asiantuntijoiden muodostamat verkostot. (Helakorpi 2006 b, 2)

Palvelualoilla saattaa suurten ikäluokkien eläkkeellesiirtymisen myötä syntyä työvoimapula, erityisesti pula ammattiosaajista. Koulutusmahdollisuuksia kehitetään ja maahanmuuttajien rekrytointia sekä koulutusta lisätään. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 b, 12)

Globalisaatio tulee näkymään majoitus- ja ravitsemisalalla. Oletuksena on, että vuoteen 2020 mennessä Suomessa ulkomaisten matkailijoiden määrää kasvaa voimakkaasti. Ulkomaalaisten ja eri kulttuureiden vaikutus lisääntyy. Henkilöstön liikkuvuus kansainvälisesti lisääntyy ja sen seurauksen alalle saadaan ihmisiä, jotka omaavat ammattiympyyttä ja heillä on hyvä palveluasenne. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 b, 35) Vuonna 2020 majoitus- ja ravitsemisala on palvelualana vahva vaikuttaja. Alan palvelu-, konsepti- ja prosessiosaaminen ovat kansainvälisesti korkeasti arvostettuja. Majoitus- ja ravitsemispalvelut ovat merkittävä työllistäjä ja työnantaja. Toimialan vetovoima ja osaaminen houkuttelee opiskelijoita alan koulutukseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 b, 38) Ammatillisessa peruskoulutuksessa on kehitettävä tekemällä oppimista, oivaltamista, valintojen tekemistä ja ongelmanratkaisutaitoja. Teknologian ja tietotekniikan osaamisen ja palvelujen digitalisoinnin myötä syntyneisiin osaamistarpeisiin tulee koulutuksessa panostaa kaikilla kouluasteilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 b, 63) Johtajalta edellytetään samanaikaisesti osaamista johtaa asioita ja asiantuntijoita, samoin hänellä on oltava laaja kyky aistia ja tunnistaa virtauksia ja ilmiöitä kyetäkseen vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 b, 40)

Siirryttäessä tietoyhteiskunnasta ubiikkiyhteiskuntaan on selvää, etteivät vanhat käytännöt enää toimi työyhteisöissä. Osaamisyhteiskuntanimeä on esitetty myös seuraavaksi yhteiskunnan kehityksen vaiheeksi ubiikkiyhteiskuntanimityksen sijaan, jossa osaaminen ja tieto jaetaan, jotta se edelleen kollektiivisesti jalostuu uudeksi osaamiseksi ja tiedoksi. Uusi ubiikkimaailma kaikessa mukana olevana ja kaiken mahdollistavana yhteiskuntana tuo eteemme myös kääntöpuolensa eli edessä on myös entistä suurempien riskien ja väärinkäytösten ympäristö. Päätöksentekijöiden ja kansalaisten on opeteltava uutta lukutaitoa, on hallittava ubiikin teknologia toimintaperiaatteet tiedonsiirroista, tietovarastoista ja tietojen käyttötavoista. Lisäksi on perehdyttävä henkilöön liittyviin tiedonkäsittelyn vaikutuksiin ja riskeihin. Niinpä tulevan muutoksen mukanaan tuomat negatiiviset lieveilmiöt edellyttävät ennakkointia. Vastapainoksi ubiikkimaailman tietovarastoja ja teknologioita hallitseville, entistä laajemmat valtuudet ja oikeudet omaaville toimijoille tarvitaan varmistusta kansalaisen oikeusturvan ja demokratian pelisääntöjen noudattamisesta. (Karhula 2008, 68)

”Kansalaisen askeleet kaikkialla tulevat julkisiksi sitä mukaa, kun ubiikkitekнологia leviää julkisiin tiloihin, kotitalouksiin, työpaikoille ja liikenteeseen. Läsnä- ja

täsmä-äly tulee tiedonkeruun lisäksi seuraamaan, ohjaamaan, muistamaan ja muistuttamaan, suositteluun, valitsemaan, rajaamaan ja kieltämään ”kaikkialla” arkisessa ympäristössä.” (Karhula 2008, 68)

Toisen asteen ammatillisen opetuksen kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden työelämän haasteita edellyttää kehitystoimenpiteitä koulutuksen ylläpitäjiltä. Salakari on kirjassaan viitannut Vertaiseen (Vertainen 2002) ja kuvannut eräitä kehittämistoimenpiteitä. Ohessa poimintoja, jotka liittyvät opettajan työhön. (Salakari 2009, 140 – 141)

- perinteisestä lukujärjestyssidonnaisesta olisi päästävä irti
- opiskelijälähtöisyys opiskeluohjelmiin
- opetusmenetelmien monipuolistuessa edellytetään joustavuutta tuntisidonnaisten työsuhteiden ehtojen tulkintaan
- opetusryhmien kokojen joustava vaihtelu opiskeltavan aineen ja osaamistason sekä taitotason mukaan
- opetuksen resursointia tulee optimoida, muun muassa työnopetukseen on varattava riittävästi resursseja
- opiskelijaryhmät ovat entistä heterogeenisempia, jolloin opetusjärjestelyissä osa opiskelijoita vaatii enemmän aikaa
- oppilaitosten oman yritystoiminnan merkitys kasvaa, jolloin oppiminen todellisissa olosuhteissa mahdollistuu
- työelämässä tarvittavia taitoja tulee saada harjoitella jo koulussa, kuten muun muassa sosiaalisia taitoja
- tutkintojen suorittaminen entistä joustavammaksi, mahdollisuus suorittaa tutkinto eri tavoin, esimerkiksi monimuoto-opintoina
- opettajien lisäksi tulee olla muita henkilöstöryhmiä tukemassa opintoja

(Salakari 2009, 140 – 141)

Toimintakulttuurin muutosta tulisi tukea erilaisilla uusilla innovaatioilla, kuten esimerkiksi pelit ja simulaatiot. Erityisesti taitojen oppimisessa ja kehittämisessä ne ovat käyttökelpoisia. Kaiken kaikkiaan oppilaitoksissa tarvitaan kokonaisvaltaista uudistamista, jossa selkeiden tavoitteiden myötä uudelleen organisoidaan opetusta, tuetaan opettajien täydennyskoulutusta ja edesautetaan konkreettisia muutoksia sekä varataan toimiin riittävät resurssit. (Salakari 2009, 152)

Opetuksen suunnittelu on vietävä uusille ulottuvuuksille. Suunnittelutiimiin muodostaminen kehittämään suunnittelua ja edelleen jalkauttamaan se käytäntöön vaatii uudenalaista lähestymistä oppilaitoksen johdolta. Mukaan olisi saatava substanssiasiantuntijoita, opetusmenetelmällisiin seikkoihin syventyneitä asiantuntijoita ja tarvittaessa muita asiantuntijoita. (Salakari 2009, 156) Opettajien ja myös oppilaitoksen johdon osaamista on kehitettävä voimallisesti, ennen kuin opetuksen suunnittelun myötä aikaansaadut uudet toteutusvaihtoehdot siirretään käytännön työhön. (Salakari 2009, 159) Uusi opettajuus tuo muutoksia opettajan työhön ja uusien taitojen oppiminen on edellytys vastata muutokseen. E-opetuksen lisääntyminen tulevaisuudessa edellyttää osan perinteisistä lähiopetustunneista siirrettäväksi koulutuksen kehittämiseen. Tulevaisuuden opettajan työ on entistä enemmän myös valmentamista. Opettajan työyhteisön toiminta muuttuu yksittäisen, yksin tekevän opettajan työstä tiimityöksi, jossa yhteistyössä eri asiantuntijoiden kanssa kehitetään koulutusta suunnittelu- ja toteutusprosessien kautta. Muutosten myötä opettajan työ muuttuu entistä motivoivammaksi, kun opiskelijälähtöisempi oppiminen saa opiskelijat aktiivisemmiksi ja opiskelumotivaatio kasvaa toimintamenetelmien monipuolistuttua. Yhteistyön lisääntyminen, niin oppilaitosten kuin työelämän suhteen kehittää ja parantaa työyhteisön toimintaa. Verkottumisen myötä vuoropuhelu eri foorumeiden kesken lisääntyy laajemminkin. (Salakari 2009, 205)

Opettajan ja opettajatyöyhteisön johtamista on katsottava uudesta johtajuuden vinkkeleistä. Tulevaisuuden organisaation on menestyäkseen panostettava jatkuvaan osaamisen arviointiin, kehittämiseen ja ennakointiin. Osaamisen johtaminen on alue mihin johtajan tulee panostaa. Helakorpi on kirjoituksessaan kuvannut uudessa asiantuntijudessa korostuvia tekijöitä, joita ovat yhteisöllisyys, yhteisöllinen oppiminen, monen erilaisen tietolähteen yhdistelykyky eli relativistisuus, dynaaminen uudistuminen, tutkiva ja luova työote, kumppanuudet sekä yhteys asiakkaisiin. (Helakorpi 2006 a, 4 – 5)

Menestyäkseen tulee kaikkien organisaatioiden kyetä oppimaan ja uudistumaan toimintaympäristön muuttuessa. Tästä näkökulmasta koulutusjärjestelmällä on suuri haaste, koska koulutuksen tulisi kyetä ennakoimaan tulevaa ja olla edellä muita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 a, 45)

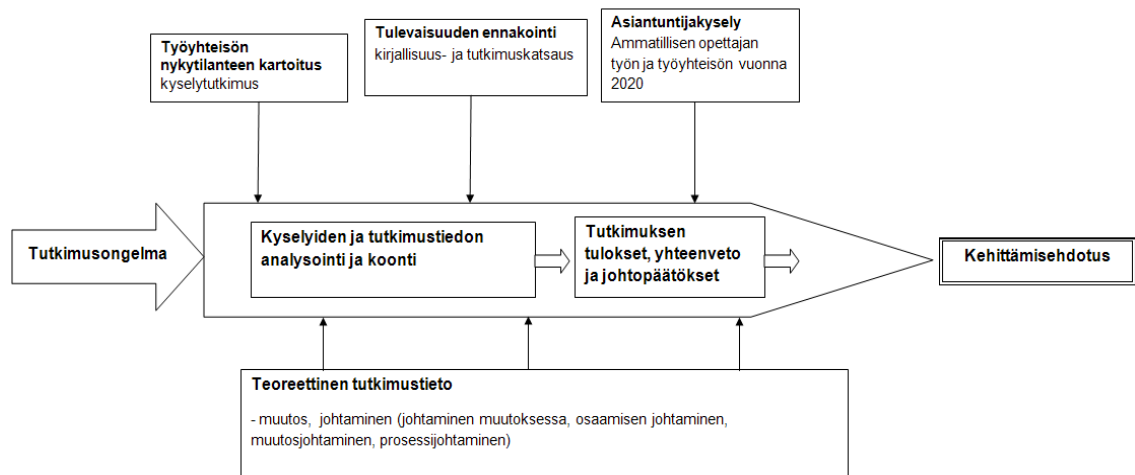
### 2.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen ongelmaa lähestytään nykytilanteen analysoinnin kautta, joka toteutetaan kyselytutkimuksena. Toisessa vaiheessa tutustutaan tulevaisuudentutkimuksen näkyymiin kirjallisuus- ja tutkimusselvityksellä, jonka avulla haetaan yleisiä ja tutkimuksen kohdetta lähellä olevia megatrendejä, heikkoja signaaleja sekä tehdään ennakkointia odotettavissa olevista suuntauksista. Seuraavassa vaiheessa kartoitetaan tulevaisuuden opettajan työn ja työyhteisön kuvaa asiantuntijakyselyllä. Tutkimusten toteutuksen edetessä, toimitaan ”vuoropuhelussa” tutkimuksen teoriaosuudessa olevan tutkimustiedon, muutos, johtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen ja prosessijohtaminen kanssa.

Tutkimuksen toteutus on kuvattu kuviossa 4, jossa lähdetään liikkeelle tutkimusongelmasta. Kohderyhmän nykytilanteen lähtötason kartoitus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Seuraavana tutkimuksen vaiheena on tulevaisuuden ennakkointiin liittyvä tutkimusosuus, jossa menetelmänä käytetään tulevaisuuden tutkimukseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymistä sekä tiedon koontia. Kolmas eli asiantuntijakysely kohdistuu ammatillisen opetuksen asiantuntijoihin, joille on laadittu kvalitatiivinen eli laadullinen kyselytutkimus. Tämä kysely noudattelee Delfoi-menetelmän mukaista toimintaa, mutta rajoittuu vain yhteen kierrokseen. Kyselyiden ja selvityksen tulokset kootaan ja analysoidaan yhteenveto ja johtopäätökset vaiheessa.

Oleellista tutkimuksen toteutumisen kannalta on tutkitun taustateorian (teoreettinen tutkimustieto) liittäminen mukaan tutkimusprosessiin alusta loppuun saakka. Toisin sanoen taustateoria on jatkuvassa vuorovaikutuksessa prosessin edetessä. Toinen tutkimuksen toteutukseen oleellisesti liittyvä tekijä on tutkimusongelma, joka toimii prosessia ohjaavana ja kokoavana tekijänä. Tutkimuksen toteutuksen lopussa kootaan tutkimuksen tulokset yhteenveto ja johtopäätösvaiheessa, jossa muodostetaan kokonaiskuva tutkimustyöstä. Muodostettujen johtopäätösten pohjalta laaditaan toimenpide- ja kehittämisehdotus opettajien ja työyhteisön johtamiseksi ja tukemiseksi tulevaisuuden haasteiden edessä (Kuvio 4).





Kuvio 4. Tutkimuksen toteutus.

### 3 MUUTOKSEN MYÖTÄ TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

#### 3.1 Muutos käsitteenä

Muutos ja muuttuminen eivät ole mitenkään ihmeellinen asia, muutosta on ollut ympärillämme aina ja tulee jatkossakin olemaan. Luonto muuttuu ja elää, samoin ihmisen elämänkaareen mahtuu monta muutosta ja kriisiä. Kun ihminen elämänkaarensa aikana kohtaa muutoksen, joutuu hän sen edessä usein pohtimaan asioita, etsimään vaihtoehtoja, ja kun hän lopulta löytää ratkaisun, saa hän rohkeutta astua uudelle polulle.

Aron mukaan ihmisellä on valmius sopeutua muutokseen, tätä sopeutumiskykyä määrittää temperamentin piirre nimeltään ärtyvyys eli reaktiivisuus. Hyvin reaktiivinen ihminen reagoi psykofysiologisiin ympäristön ärsykkeisiin voimakkaasti, jolloin hän stressaa muutosta huomattavasti helpommin kuin henkilö, jolla reaktiivisuus on vähäisempää. Muutos kuormittaa reaktiivisen ihmisen elimistöä ja edellyttää huomattavasti suurempia ponnistuksia sopeutua muutokseen. (Aro 2002, 21 - 22)

Muutos koetaan toisaalta hyvää aikaansaavana ja toisaalta pelottavana ja uhkaavana. Yleensä muutos on väijäämätön, käynnistyttyään sitä ei saa pysähtymään. Muutos on kuin virtaava joki, jonka rannalla vierailee, kun joelle myöhemmin palaa virtaa joessa jo uusi vesi. (Valpola 2004, 27)

Samaa asiaa voidaan kuvata seuraavalla esimerkillä, kun järvellä soutaa myötäisessä tuulessa matka taittuu helposti, mutta kun tuulen suunta muuttuu vastaiseksi, vaatii eteenpäin pääseminen huomattavasti enemmän ponnisteluja. Muutokseen vastaaminen vaatii aina muutoksen kohdanneelta määrätietoista työtä selvitäkseen eteen tulleesta haasteesta.

Nopeat toinen toistaan seuraavat muutokset työelämässä ovat vaarassa jäädä pinnalliseksi ja näennäisiksi. Nopeasta tahdista johtuen sopeutumisaika ja oppiminen jää usein liian lyhyeksi. Perimmiltään muutoksessa on kyse oppimisesta ja kehittymisestä ajattelun myötä, josta seuraa käyttäytymisen muuttuminen. Päästääkseen murroksesta eteenpäin pitää ihmisten hyväksyä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 7)

Muutos edellyttää muutoksen kanssa kasvokkain joutunutta arvioimaan asioita uudessa valossa. Muutoksen läpivieminen edellyttää:

- Motivaation, muutosvalmiuden luomista (muokataan ympäristöä)
- Muutosta ajattelu- ja toimintatavoissa
- Vakiinnuttamista, eli uuden toimintatavan juurruttamista jokapäiväiseen toimintaa ja omaan persoonallisuuteen

(Korhonen 2009)

Tarkasteltaessa muutosta laajemmassa yhteydessä voidaan muutosten katsoa muodostuvan monista eri tekijöistä, ja ne ilmenevät eri tavoin.

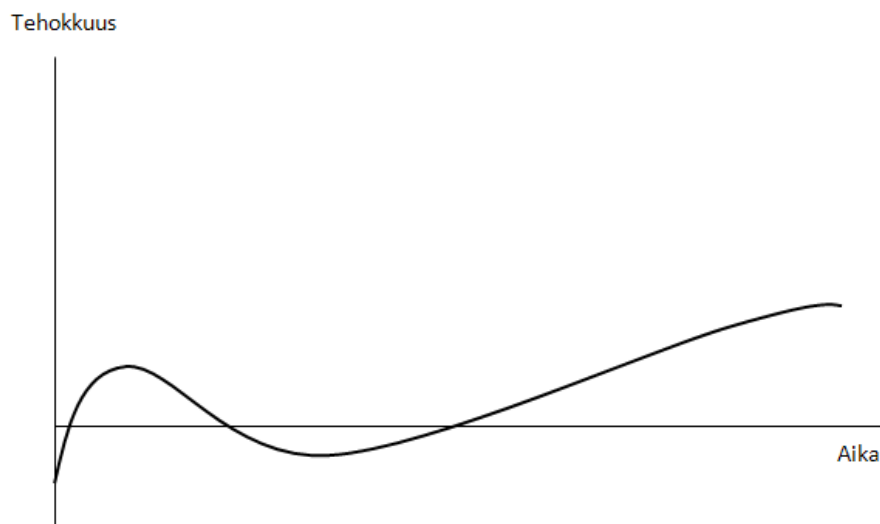
### 3.2 Muutos organisaatiotasolla

Muutostilanne nähdään osittain jo pysyvänä ilmiönä organisaatioissa. Muuttuneen käsityksen myötä kaikkien jäsenten sopeutumista muutokseen pidetään tärkeä menestymisen avaimena. Joten pelkästään muutosjohtaminen ei ole ratkaisu, vaan koko toimintakulttuuria tulisi kehittää.

Muutokseen suhtautuminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen on monivaiheinen prosessi. Tiedon merkitys muutosta pohjustettaessa on ensiarvoisen tärkeää ja tiedon omaksumisen myötä asenne muutokseen paranee. Myönteinen asenne edesauttaa

toimintaa yksilötasolla, joka taasen toimii myönteisenä signaalina ryhmän toimintaan. Edelleen ryhmien toiminta tuottaa toivotun tuloksen yhteiseen toimintaan organisaatiossa. (Viitala 2005, 181 – 182)

Muutostilanteessa ei tulisi unohtaa oppimista, muutos uuteen toimintatapaan edellyttää koko organisaation jäsenten sitoutumista muutokseen ja sen edellyttämään oppimisprosessiin. Yhden tai muutaman henkilön oppimisprosessi ei riitä viemään organisaatiotason muutosta läpi, vaan kaikkien osallisten on sisäistettävä uudet ajatus- ja toimintatavat ja hyväksyttävä ne vanhojen toimintamallien tilalle. Usein muutoksessa ratkaisut tehdään ylhäällä organisaation johdon toimesta ja kuvitellaan, että kun päätös on tehty ja ratkaisusta informoitu, niin asia on hoidossa ja muutos uuteen voi käynnistyä. Tämän seurauksena muutosvastarinta voimistuu tiedon puutteen ja ulkopuolelle jäämisen tunteen myötä. (Viitala 2005, 179 – 180)



Kuvio 5. Klassinen muutuskäyrä (Stenvall & Virtanen 2007, 53).

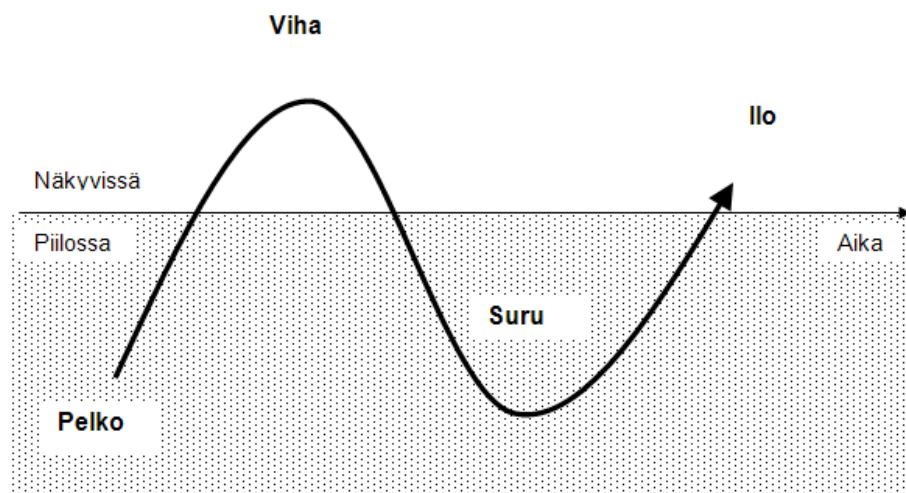
Organisaatiossa tapahtuva muutosprosessi vie usein huomiota perustehtävän tekemisestä, jos muutos aiheuttaa merkittäviä muutoksia toimintaan saattaa työteho laskea jopa 20 – 30 prosenttia. Kuviossa 5 kuvataan klassisen muutuskäyrän avulla tehokkuuden muutosta suhteessa käytettyyn muutoksen vaatimaan aikaan. Alussa muutos lisää toimintaa organisaatiossa, ja kun muutoksen edellyttämät toiminnot sekä perustehtävän hoitaminen kuormittavat henkilöstöä, on seurauksena tehokkuuden lasku. Usein tässä vaiheessa saattaa ilmetä ristiriitoja ja konflikteja, jotka vaativat huomiota. Pidemmälle mentäessä, kun ongelmat saadaan korjattua ja muutoksen mukanaan

tuomat käytänteet ja toiminnot vakiintuvat, myös tehokkuus paranee. (Stenvall & Virtanen 2007, 52 - 54)

### 3.2.1 Muutos työyhteisön näkökulmasta

Työyhteisössä työryhmän on osattava toimia, niin osaamisen kuin toimintaympäristön tasolla jo ennen muutosta, koska silloin selviäminen muutoksesta on helpompaa. Ryhmän tulee tietää paikkansa, tuntea toimintaympäristö, oma osaaminen ja perustehtävä sekä kyettävä omaksumaan uusia asioita. Muutoskykyisessä ryhmässä on oltava lisäksi seuraavat kolme ominaisuutta; jäsenten laaja-alainen osaaminen, luottamus reiluteen ja kyky korjata toimintaansa keskustelun avulla. (Arikoski & Sallinen 2007, 14)

Muutokseen reagoiminen ilmenee myös työyhteisössä tunteina, joita Arikoski & Sallinen ovat kuvanneet neljänä perustunteena; pelko, viha, suru ja ilo. Kuviossa 6 kuvataan perustunteita, josta ilmenee eri vaiheet muutoksen edetessä. Alussa muutos saa aikaan pelontunteen ja epävarmuuden, seuraavaksi ilmenee viha uutta kohtaan. Muutoksen vääjäämättömyys ja tunne vanhasta luopumisesta aiheuttaa surua, mutta kun nähdään muutoksen hyvät puolet, koetaan iloa. Muutostilanteessa pelko ja suru jäävät usein piiloon ja viha ja ilo ovat näkyvissä. (Arikoski & Sallinen 2007, 55 - 56)



Kuvio 6. Perustunteet muutostilanteessa (Arikoski & Sallinen 2007, 56).

Henkilöstö ja yhteisö kokevat muutoksen prosessinomaisesti. Mitä nopeammin työyhteisö ja organisaatio kykenevät työstämään muutosten aiheuttamat tunnetilat, sitä nopeammin muutosprosessi etenee. (Stenvall & Virtanen 2007, 50)

### 3.2.2 Muutos yksilötasolla

Tunne on vahvasti mukana yksilön kohdatessa muutoksen. Tunteet voivat olla myönteisiä tai kielteisiä ja saattavat vaihdella muutosprosessin edetessä. Tunnepohjainen reagointi on hyvin kuluttavaa ja voi johtaa irrationaaliseen ja ennakoimattomaan käytökseen, joka voi ilmetä esimerkiksi riippuvuutena esimieheen. (Stenvall & Virtanen 2007, 94)

Ihmisen kohdatessa muutoksen, nousee huoli omasta pärjäämisestä. Huoli herättää kysymyksiä tulevasta. Kun työpaikalla kerrotaan suurista muutoksista organisaatiossa, nousee ihmiselle sen seurauksena esiin kolme kysymystä:

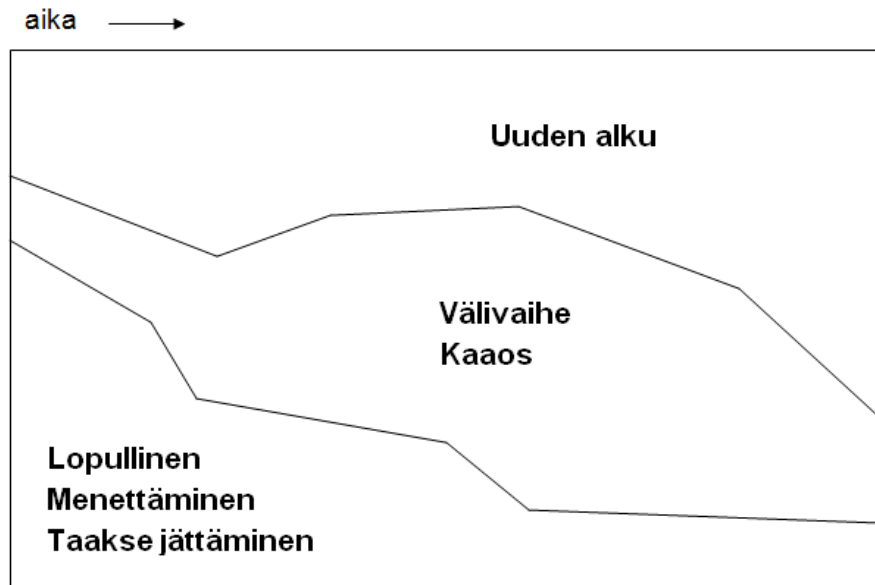
- Miten minun käy?
- Miksi tämä muutos on tehtävä?
- Mihin olemme organisaatiossa menossa?

(Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 6 – 8)

Ihmisen sisäinen turvallisuuden kaipuu nousee muutoksessa kantamaan huolta omasta ja organisaation tulevaisuudesta. Työn merkitys on aikuiselle ihmiselle tärkeässä roolissa niin taloudellisesti kuin sisällöllisesti. Tunnetason reaktioissa muutoksen järkevyys kyseenalaistuu, vaikka sen tarpeellisuus olisi tiedostettu. Tieto muutoksesta ja mahdollisuudesta keskustella asiasta on ensiarvoisen tärkeää, jotta oikeat tiedot täsmentyvät ja ymmärrys lisääntyy. Epävarmuuden hälveneminen auttaa eteenpäin. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 6 – 8)

Muutosprosessi voidaan tiivistää kolmeen vaiheeseen, ne ovat loppu – tyhjiys – alku (ending – time of lostness – beginning a new). Vanhasta on päästettävä irti, jotta voi rakentaa uutta. Tyhjiyden tila konkretisoi lopun, ja tyhjiyden kautta tiedostetaan muutoksen tarpeellisuus todelliseksi. Toisille ihmisille lopetus ja vanhasta luopuminen on epämieluisa katkos jatkuvuudesta. (Valpola 2004, 35)

Kuviossa 7 on kuvattu muutosprosessin kolmea perusvaihetta, jotka eivät välttämättä aina etene kronologisessa järjestyksessä, vaan saattavat matkan varrella hieman sekoittua ajatusten myllerryksessä. Lisäksi on hyvä muistaa, että yksilölliset erot vaikuttavat myös muutoksen jäsentämiseen (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 12 – 13).



Kuvio 7. Muutosprosessin kolme siirtymävaihetta (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 12 – 13).

### 3.3 Muutosvastarinta

Toiminnan kehittämisessä on paljolti kyse muutoksesta, joka taas edellyttää poisoppimista. Muutosvastarinta on ihmisten luonnollinen reaktio, johon jo aiemmin edellisessä osuudessa viitattiin. Muutokseen suhtautuminen on erilaista, osalla ihmisiä on suhtautuminen kielteistä, jotkut näkevät sen hyvänä asiana ja ovat valmiita toimimaan heti muutoksen eteen. Muutoksen vastustajia tarvitaan, koska tällöin muutos ja sen tarpeellisuus on perusteltava. (Korhonen 2009)

Muutosvastarinnan syitä ovat muun muassa;

- vakauden kaipuu eli on turvallista tehdä tuttuja töitä
- tottumukset, helppous
- yhteisön normit, kirjoittamattomat säännöt
- pelko taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä
- väärinkäsitykset, ymmärretty muutos vääriin esimerkiksi puutteellisen tiedotuksen vuoksi
- näkemyserot, ei olla yhtä mieltä muutoksesta eikä hyväksytä ajatusta
- muutoksen tarvetta ei ole ymmärretty
- pelko kykenemättömyydestä oppia uutta tai pelko epäonnistumisesta

- muutoksen ei nähdä tuottavan etuja, eikä näin ollen ole järkevää tehdä muutosta (Korhonen 2009)

Kotter kuvaa kirjassaan muutosvalmiutta ja muutosvastarintaa uudesta näkökulmasta. Hän puhuu itsetyytyväisyydestä, joka jarruttaa muutostahtoa. Vaarallista ja tuhoisaa itsetyytyväisyyttä on kaikkialla, sielläkin missä ihmiset kieltävät sen. Arvioitaessa itsetyytyväisyyttä katsotaan ihmisten tekemistä, oikeaa tekemistä eikä puheita, ja huomataan, että he ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Heiltä jää usein näkemättä edessä olevat avautuvat tilaisuudet tai vanhaa toimintaa uhkaavat ongelmat. Olemassa olevaa toimintaa jatketaan totutuin keinoin ja toimintamallein, piittaamatta ehkä jo tiedossa olevista haasteista. Haasteisiin tarttuminen nähdään mieluummin toisten tehtäväkenttään kuuluvaksi. (Kotter 2009, 3 - 5)

## 4 JOHTAMINEN AVAIN HALLITTUUN MUUTOKSEEN

Yhteiskunnan muuttuessa on myös työelämässä tapahtunut suuria muutoksia töiden organisoinnissa ja johtamisessa. Työelämän hektisyys ja uudet innovatiiviset ratkaisut edellyttävät yritysjohtolta yhä haasteellisempia strategioita. Pyrkimyksissä edetä strategioiden mukaista polkua kohti asetettuja visioita, on yrityksen johdolla edessä haasteet uudistaa organisaation johtamista uudenlaisen johtajuuden suuntaan. Johtamisajattelu on uusien johtajuustutkimuksien myötä avartunut ja uudenlaisia vaihtoehtoisia johtamismalleja ja -menetelmiä on mahdollista siirtää käytäntöön.

### 4.1 Kehittyvä johtajuus

Perinteisessä johtamisajattelussa johtaminen on jaettu kahteen osaan, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asiakeskeisen johtamisen keskeisenä tavoitteena on organisaatioiden järjestyksen ja toiminnan varmistaminen eli käytännön toiminnan suunnittelua, budjetointia, kontrollointia ja tarvittavan henkilöstön rekrytointia jne. Vastaavasti ihmiskeskeinen johtaminen pyrkii aikaansaamaan muutosta ja liikettä. Se on tavoitteellista, pyrkimyksenä aikaansaada mukautuvaa ja rakentavaa muutosta. Tavoitteena on saada ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen. (Sydänmaanlakka 2004, 22–23)

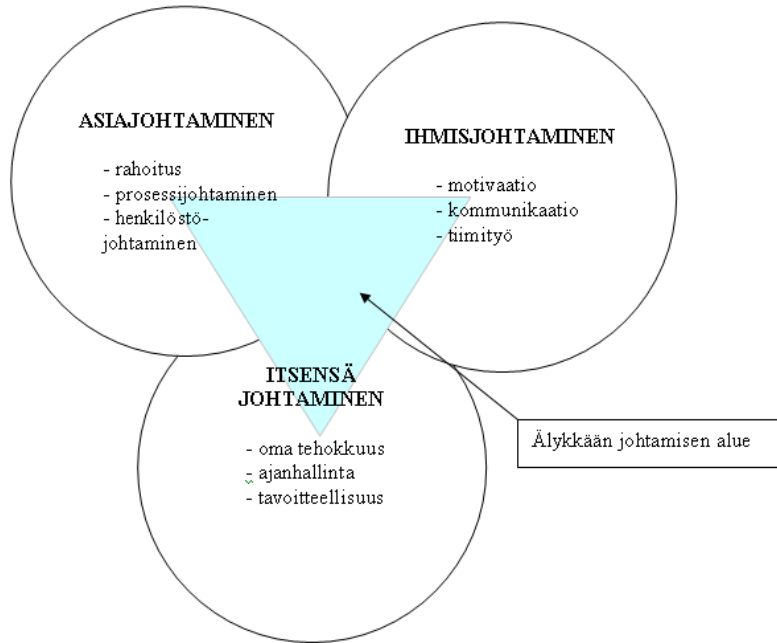
Sydänmaalakka on kyseenalaistanut asiakeskeisen ja ihmiskeskeisen johtamisen eriyttämisen, sen sijaan hänen mielestään johtaminen olisi nähtävä yhtenä kokonaisuutena. Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmän jäseniin yksilöinä, tavoitteena pyrkiä saavuttamaan yhteinen tavoite. Johtaminen on vuorovaikutusta työyhteisössä esimiesten ja asiantuntijoiden välillä, jossa parhaimmillaan aikaansaadaan dialogi tiimeissä sekä organisaatioissa niiden arvojen ja kulttuurin mukaisesti. (Sydänmaalakka 2004, 22–23)

Koskinen (2008) on väitöskirjassaan, ”Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet”, yhdistänyt asia- ja ihmisulottuvuuden, transformationaalisen johtamisen sekä Jungin persoonallisuusteorian tutkimustyöhönsä. Transformationaalinen johtaminen jaetaan sekä transformationaaliseen eli ihmisten johtamiseen vision ja vision viestintään liittyen että transaktionaaliseen eli asijahtamiseen, erilaiseen johtamiseen erilaisten johtamisjärjestelmien kautta. Näiden lisäksi on Koskinen liittänyt tutkimuksiinsa Jungin persoonallisuusteorian, jossa asioita johdetaan aistien kautta saadulla faktatiedolla ja ihmisiä omalla sisäisellä näkemyksellä (intuitiolla), innostavuudella, vakuuttavuudella, persoonallaan ja visiollaan. (Koskinen 2008)

Riippumatta lähestymistavasta, on tutkimusten tuloksena useimmiten saatu yksi yhteinen tulos, että johtamisesta löytyy aina ihmis- ja asiasuuntautuneisuus. Tutkimuksessa selvisi, että hyvässä johtajuudessa tulisi näkyä molempia ulottuvuuksia. Johtopäätöksenä tutkimuksesta Koskinen toteaa, että johtajan tulisi johtaa asioita aistien kautta kerättävällä faktatiedolla ja ihmisiä intuitiolla, omalla näkemyksellä, jossa mukana on koko persoona ja vakuuttavuus. (Koskinen 2008)

Kuviossa 8, on kuvattu johtamisen kolme eri tasoa Sydänmaalakkaa mukaillen. Johtamista kuvataan prosessina, jossa lähestytään johtamista kokonaisvaltaisesti asioiden, ihmisten sekä itsensä johtamisen näkökulmasta. Älykäs johtaminen muodostaa kolmion, joka kattaa edellä mainitut alueet. Kuvattujen kolmen johtamisen alueen lisäksi johtamisen prosessiin liittyy muitakin johtamiseen tekijöitä, kuten markkinat (miten johtaa markkinoita?), teknologia (miten johtaa teknologiaa?) ja strategia (miten johtaa strategiaa?). (Sydänmaalakka 2004, 24–25)





Kuvio 8. Johtaminen kuvattu kolmena alueena, joihin kaikkiin vaikuttaa älykkään johtamisen alue (Sydänmaanlakka 2004, 24).

Salmimies on kuvannut kirjassaan perinteisiä johtajan ominaisuuksia seuraavasti.

- johtajan on osattava ohjata yrityksen tai organisaatiota toimintaa oikeaan suuntaan tai
- hänen on oltava ihmisten johtaja
- hänen on kyettävä luomaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä
- sekä hänen on oltava hyvä kehityksen johtaja

Edellisten lisäksi perinteisen ajattelutavan mukaisesti tarvitaan synnynnäistä johtajuutta. (Salmimies 2008, 174)

Edellä kuvattua luetteloa voidaan käyttää pohjana pyrittäessä kehittämään johtajuutta. Ainoan käsitteen, jonka Salmimies heittää romukoppaan on synnynnäinen johtajuus, jossa on kyse ennemminkin persoonan ja tarpeiden korostamisesta kuin johtajuudesta. Muilta osin listassa kuvattuja ominaisuuksia tulee jalostaa, päivittää ja täydentää. Tärkeimpiä lisättäviä taitoja on Salmimiehen mukaan yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ihmisuuhdetaidot. Persoonallisuus osana johtajuutta on yhä useammin merkittävä työväline. Oman persoonallisuuden peliin laittaminen, edellyttää itsensä, persoonallisuutensa ja sääteleykykynsä tuntemista. (Salmimies 2008, 175)

Syväjohtaminen on johtamisen malli, jota everstiluutnantti evp ja kasvatustieteen tohtori Vesa Nissinen kehitti puolustusvoimissa johtamisvalmennukseen. Nissisen mukaan johtajaksi opitaan itsensä jatkuvan kehittämisen ja itsetuntemuksen kehittymisen myötä. Onnistuakseen on johtajan tunnettava toimintaympäristö, jossa työskentelee. Kun itsensä valmentaminen ihmisenä ja johtajana tuottaa tulosta, saa organisaatio samalla työkaluja kehittää vuorovaikutuskulttuuria ja esimiestyötä. Organisaatiossa hedelmällisen vuorovaikutuksen aikaansaaminen edellyttää pitkäkestoista prosessia, johon kaikki sitoutuvat. (Kalima 2009, 6 -7)

Syväjohtamisen kulmakiviä Nissisen (Kalima 2009, 6 -7) mukaan ovat:

- 1) LUOTTAMUS, joka edellyttää panostusta luottamuksen rakentamiseen
- 2) INNOSTUS, inspiroiva tapa motivoida
- 3) OPPIMINEN, älyllinen stimulointi
- 4) ARVOSTUS, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Johtajuuden menetelmä, joka tuo uudenlaista näkemystä ja lähestymistapaa asiantuntijaorganisaatioon on jaettu johtajuus. Jaetun johtajuuden mallissa valtaa ja vastuuta jaetaan alaspäin, jolloin perinteinen ylhäältä alaspäin johtaminen vähenee. Ideana jaetun johtajuuden mallissa on antaa tilaa arkiluovuudelle ja myönteistä on myös se, että kenenkään ei tarvitse osata kaikkea yksin. Jaetussa johtajuuden mallissa tiimien toiminnan perusta on tavoitteiden määrittämisessä, toisin sanoen on luotava ja sovittava yhteinen näkemys, jonka mukaan kaikki toimivat. Jaettu johtajuus on malli, jossa annetaan tilaa luovuudelle ja oppimiselle itseltä ja muilta sekä hyväksytään työyhteisön kulttuurin merkitys työskentelyssä. Johtajuutta voidaan lähestyä prosessina, jolloin alaisilla ja esimiehillä on yhteinen vastuu johtamisprosessista. Jaetun johtajuuden joustavat rakenteet ja tasavertaisempi toiminta auttaa myös kohtaamaan ja käsittelemään eri suunnista tulevia muutoksia. (Karkulehto & Virta 2006, 153, 154)

Jaetussa johtajuudessa johtaminen nähdään toimintona, joka tarvittaessa voidaan jakaa ryhmässä tai organisaatiossa. Näin voi käydä esimerkiksi jossain tietyssä tilanteessa, kun ryhmän jäsenen erikoistilanteessa asiantuntijuudellaan ja osaamisellaan nousee johtajaksi, mutta väistyy kun tilanne palaa normaaliksi. Asiantuntijaorganisaatiossa yksilöosaaminen on tärkeää, mutta menestyäkseen on osattava toimia yhdessä. Menestyvän organisaation edellytys on vuorovaikutus kaikilla toiminnan tasoilla, jolloin

johtamiskäytännöt ovat sisäänrakennettuna vuorovaikutussysteemeihin. (Ropo ym. 2005, 18 – 19)

Jaetun johtajuuden näkevät Ropo ja muut tulevaisuuden mahdollisuutena. Jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdesta eri suunnasta. Jaettu johtajuus voidaan ajatella olevan johtajan tehtäväkuva, jossa jaetun johtajuuden painopiste on jakaa, delegoida ja organisoinnin myötä siirtää tehtäviä jaettaviin osiin hallinnan ja järjestyksen aikaansaamiseksi. (Ropo ym. 2005, 18 – 19)

Toinen jaetun johtajuuden suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi. Tässä suuntauksessa ihminen nähdään kehollisena ja historiallisena persoonana, kun töitä ja tehtäviä työpaikalla jaetaan. Tällöin hänen ihanteensa, arvonsa, sukupuolensa, luottamuksensa, vallanhalunsa ja aikakäsityksensä liittyvät mukaan prosessiin, kun tavoitellaan johtajuuden jakamista. Yhteiseksi tekemisen myötä jaetaan kokemuksia, vaihdetaan ajatuksia eli kuunnellaan ja kerrotaan tulkintoja arjen tapahtumista. Tällaista kokemuksien, tiedon, tietämättömyyden, arvostuksen ja luottamuksen jakamista kutsutaan yhteisen tekemisen prosessiksi. (Ropo ym. 2005, 18 – 19)

Yhteisen tekemisen prosessissa on oleellista ja haasteellista halu neuvotella, mennä mukaan prosessiin ja laittaa itsensä persoonana mukaan. Johtajuus on täysillä tekemistä sekä sitoutumista ja tällöin johtajan on läsnä arjessa, mukana auttamassa. (Ropo ym. 2005, 20)

Jaettu johtajuus on erittäin hyvä vaihtoehto kehitettäessä erilaisia asiantuntijaorganisaatioita, se saattaisi toimia tulevaisuuden opettajayhteisössä. Asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen on työyhteisölle mahdollisuus, mutta kaikkien yhteisön jäsenten tulisi oppia tuntemaan itsensä ja kyettävä johtamaan itseään, jotta he ymmärtävät vastuun ja vallan merkityksen.

#### 4.2 Osaamisen johtaminen

Asiantuntijaorganisaatiossa yksilön ja samoin koko työyhteisön kohdalla jatkuva osaamisen, tiedon päivittäminen on menestymisen edellytys. Yhteistyö ja yhteisöllisyyden tarve työyhteisössä on lisääntynyt. Muutoksessa kohtaamme yleensä jonkin asteisen kriisin, jonka kautta muutos tapahtuu. Kun osaamisen johtamiseen organisaatiossa pa-

nostetaan, saavutetaan organisaation tasolla osaamisen kehittymistä ja sen myötä muutosten ennakointi ja niihin varautuminen sekä kohtaaminen helpottuvat.

Osaaminen katsotaan olevan kykyä suoriutua työtehtävistään, kehittää ja parantaa sekä omata taito ratkaista eteen tulevia ongelmia. Yhä useammin yksittäinen henkilö ei suoriudu työtehtävistään ilman muun työyhteisön apua, joten osaaminen on työryhmi- en, tiimien ja koko organisaation yhteisen työn tulos. Tällöin osaaminen koostuu yhteis- työn tuloksesta ja on enemmänkin organisaation osaamista eli osaamispääomaa. (Ota- la 2008, 47)

Osaamispääoma määritellään Meritum-projektin mukaan seuraavasti:

”Osaamispääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ul- koiisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se muodos- tuu siis inhimillisestä pääomasta sekä sisäisistä ja ulkoisista rakenteista. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto saadaan toimimaan or- ganisaation hyväksi ja luomaan arvoa.” (Etna 2009)

Otalan mukaan osaamisen hallinta edellyttää johtamista, usein varsin hajallaan oleva osaaminen voidaan muuttaa ja ohjata tuottavampaan ja kannattavampaan suuntaan. Ihmisten oppimisen, osaamisen ja luovuuden tuoma arvo on yritykselle erittäin tärkeä. Yrityksessä tulisi panostaa näihin aineettomiin resursseihin ja kohdentaa investointeja niihin. Priorisoitaessa näitä investoinnin kohteita nousee osaaminen resurssien koh- dentamisessa esille. Lähiympäristö, johtaminen, ilmapiirin toimivuus ja oikean ajan- tasaisen tiedon saaminen tukevat ihmisen oppimista ja luovuutta. (Ojala 2008, 15 -16)

Osaamisen hallinta ja sen ohjaaminen organisaation toiminnan tuloksellisuuden kan- nalta oikeaan suuntaan, kohti yhteisiä tavoitteita ja strategioita on korostunut yritysten toimintaympäristön muuttuessa. Yksilökeskeisestä toiminnasta siirrytään yhteisölliseen yhdessä toimimiseen, jolloin osaamisen jakamisen merkitys korostuu. Tarve kollektiivi- seen ongelmaratkaisuun, organisaation toiminnan uudelleen muotoutuessa, edellyttää osaamisen löytämistä, tunnustamista, kykyä luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muut- taa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten edellyttämälle tasolle (Viitala 2005, 38 - 39). Organisaation yltäessä edellä kuvatun toiminnan tasolle, voidaan puhua oppivasta organisaatiosta.

Oppiva organisaatio tunnusmerkkejä ovat strateginen johtaminen, oppimista tukevat rakenteet, sisäisen toiminnan tarkkailu, ulkoisen ympäristön analyysi sekä yrityksen oppimisen edellytykset. Strategisessa johtamisessa, kun yritys on oppiva, tulee strategiaprosessissa ja se laadinnassa olla tutkiva ote. Oppimista tukeva ja kannustava ilmapiiri ja oppimista tukevat rakenteet yrityksessä edesauttavat myönteistä suhtautumista oppimiseen. Toiminnan arviointi, niin sisäisen toiminnan osalta kuin ulkoisen toimintaympäristön tarkkailun osalta tukevat oppivan organisaation kehittävää otetta. Tarkkailun, havainnoinnin ja toiminnan reflektoinnin myötä opitaan uutta ja parannetaan jatkuvasti toimintaa. Kaiken edellä mainitun toiminnan varmistamiseksi on yrityksessä oltava oppimisen edellytykset kunnossa. Ilmapiirin on oltava oppimismyönteinen ja järjestelmän tulee tukea yksilöiden henkilökohtaista osaamisen kehittämistä. (Viitala 2005, 39)

2000-luvun yritykset ovat omaksuneet visiot, arvot ja strategisen toiminnan lähtökohdat organisaationsa toiminnan perusteiksi, mutta usein ne ovat johdon ”linjauksia” ja päätöksiä. Valitettavan usein on niin, ettei organisaatioissa ole hyödynnetty henkilöstön osaamista ja voimavaroja kehityksen ja muutoksen rakentamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuten oppivan organisaation perusajatuksissa ilmenee, osaaminen ja osaamisen hyödyntäminen on yrityksen kantavia voimia. Koko organisaation saaminen mukaan sitoutuneeseen kehittämiseen ja osaamisen syventämiseen edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

Yrityksen toiminnan pysyvyys on suurempi tekijä, kuin yksittäisen työntekijän toiminta ja ajatukset. Yksilön siirtyminen pois organisaatiosta ei toiminnan kannalta vaikuta suuresti, vaan kertynyt tieto ja osaaminen ovat yritykselle kertynyttä pääomaa, joka on käytävissä edelleen ja jalostuu osaamisen ja erilaisten yritysten oppimistyylien myötä.

Organisaation erilaiset oppimistyyli on Viitala kirjassaan luokitellut neljään oppijatyyppiin McGillin ja Slocumin mukaan. Näitä oppijatyyppisiä ovat: osaava organisaatio, ymmärtävä organisaatio, ajatteleva organisaatio ja oppiva organisaatio. (Viitala 2005, 48)

Osaava organisaatio toimii hyvin perinteisten ohjeistettujen standardisoitujen mallien ja sääntöjen mukaisesti. Oppiminen voidaan katsoa olevan lähinnä sopeutumista. Yritys menestyy, kun markkinat ovat vakaat eikä ole tarvetta oppimiseen eikä muutokseen.

Toisena oppijatyyppinä kuvataan ymmärtävä organisaatio, joka on kehittynyt osaavan organisaation pohjalta mukaillen yritysten perinteisiä arvoja, kulttuuria ja uskomusten ”malleja”. Ongelmaksi muodostuu liika sidonnaisuus ”hyväksi koettuun” eikä uudistumista pääse tapahtumaan. Ajatteleva organisaatio käyttö lisääntyi 1990-luvulla, jolloin yrityksissä ongelmien ratkaisujohtaminen yleistyi. Tällöin ongelmien havainnointiin ja analysointiin kiinnitettiin huomiota sekä samaan aikaan resursseja keskitettiin tiettyihin kehittämisohjelmiin, sillä seurauksella että laajempi kokonaisuuden ymmärrys puuttui, eikä näin ollen kyetty näkemään eikä ennustamaan tulevaa. (Viitala 2005, 48)

Tavoiteltava organisaation oppimistyyli on oppiva organisaatio. Tällöin organisaatio prosessoi kokemuksiaan ja niitä tapoja miten se tapahtuu, huomioiden kaikki toiminnan sidosryhmät mm. henkilöstö, asiakkaat, toimittajat jne. Oppiva organisaatio hyödyntää kaiken kokemuksen, toiminnan ja ylipäättänsä kaiken kokemansa laajemminkin toiminnassaan. Kaikilla organisaation jäsenillä on vastuu informaation keräämisestä. Yrityksen johdon tehtävänä on luoda oppimista edistävä ympäristö, joka edistää kokeilutoimintaa. Oppivassa organisaatiossa kommunikointi ja vuoropuhelu, sekä niitä seuraava kokemusten prosessointi johtaa oppimisprosessin etenemiseen. Toiminta on alati muuttoliikkeessä, joka on oppivassa organisaatiossa normaalia. (Viitala 2005, 48)

Organisaation oppiminen on kuvattu oppimisen tasoina Viitalaa mukaillen kuviossa 9, jossa eritellään yksilön oppiminen, ryhmän oppiminen, organisaation oppiminen sekä verkoston oppiminen, jonka merkitys tulevaisuuden verkostoituneessa yhteiskunnassa tulee kasvamaan. (Viitala 2005, 57)



Kuvio 9. Organisaation oppimisen tasot (Viitala 2005, 57).

Kuviossa 9 oleva asetelma kuvaa erinomaisen hyvin osaamisen kytkeytymistä organisaation eri tasoihin. Yksilön oppiminen ja osaaminen tuo tietämystä ja kokemusta ryh-

mätason oppimiseen, joka taas jalostaa yksilön osaamista. Ryhmätason osaaminen siirtyy organisaatiotason oppimiseen laajemman tason osaamiseksi, jonka seurauksena syntyneet toimintamallit rikastuttavat ryhmän osaamista. Organisaatiotason oppimisen myötä osaamista tulee jakaa myös yhteistyökumppaneille yhteistyöverkostossa. Onnistuessaan myös verkoston oppimisen tasolla saadaan vuoropuhelun myötä uutta osaamista organisaatioon. Mitä ylemmäs kaaviossa mennään, sitä haastavammaksi oppiminen ja osaamisen jakaminen tulee.

### 4.3 Muutosjohtaminen

Muutos ei tapahdu ihmisissä sillä, että johto esittelisi erilaisia mielenkiintoisia ja tärkeitä pitämiään analyyssejä muutoksen tarpeellisuudesta, vaan usein johdon esittämiä perusteita pidetään jopa virheellisinä. Syyt ovat siinä, että ihmiset perustavat toimintansa omiin kokemuksiin ja ammatilliseen näkemykseen, eivätkä ihmiset näin ollen ole valmiita muuttamaan toimintaansa pelkkien luentojen ja esitysten perusteella. (Juuti & Virtanen 2009, 140 -141)

Paremmaksi vaihtoehdoksi loogisten ja analyttisten viestien sijaan olisi vedottava ihmisten tunteisiin. Ihmisten mielenkiinto pitää saada heräämään, jolloin he ovat avoimempia uusille näkemyksille. Mielenkiinnon herättämiseksi voidaan esittää vallitsevan tilanteen heikkouksia, kuten esimerkiksi negatiiviset palautteet asiakkailta. Havahduttuaan ongelmiin ja vallitsevaan tilanteen heikkouksiin ollaan avoimempia uusille näkemyksille. (Juuti & Virtanen 2009, 142)

Johtajien on kyettävä olemaan samalla aaltopituudella ajatusten ja tunnetilojen tasolla työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Jotta samalle aaltopituudelle päästään, on johtajan oltava sinut itsensä kanssa. Lisäksi hänen on tunnettava organisaatio ja työntekijät hyvin. Eettisyys johtajan toiminnassa varmistaa onnistumisen. Eettisyys näkyy johtamisessa luottamuksena, oikeudenmukaisuutena, rehellisyytenä ja aitoutena. (Juuti & Virtanen 2009, 142 - 143)

”Yhteenvedona voi todeta, että hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja on siis samalla aaltopituudella muiden ihmisten ajatusten ja tuntei-

den kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohden yhteisön perustehtävää.” (Juuti & Virtanen 2009, 143)

Johtajan oman persoonan laittaminen mukaan kokemusten sillaksi toimii tunteiden siirron välineenä. Työntekijöiden kielteiset ja jopa epärealistiset tunteet on johdon kannettava mukanaan tunteiden huojentumiseen saakka eli muutoksen loppuun. (Juuti & Virtanen 2009, 142)

Johtajan on myös tunnistettava muutoksen vaiheet ja osattava toimia niin, että muutosten eteneminen onnistuu. Seuraavat muutoksen etenemisen neljä vaihetta toimivat Mattilan mukaan onnistuneen johtamisen eteenpäinviemisessä. (Mattila 2008, 50)

1. perustan luominen
2. käynnistystoimet
3. hallittu eteneminen
4. vakiinnuttaminen

Huolellisen perustan luomisen myötä muodostetaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tällöin tulee pohtia muutosta sekä oman työyhteisön lähtötilannetta kriittisesti, huomioida riskit ja lopuksi tiivistää muutoksen visiot ja konkretisoida tavoitteet. Toisen vaiheen eli käynnistämisen vaiheen tavoitteena on turvata liikkeellelähtö ja pyrkiä innostamaan, sitouttamaan sekä sulattaa muutosvastarintaa. Hallittu eteneminen on varsinainen muutosjohtamisen vaihe, jossa tehtäviä ovat uusien alkavien ja vanhojen syrjäytyvien tehtävien limittäminen toimintaan. Viimeisessä eli vakiinnuttamisen vaiheessa muutoksen hyödyt todentuvat ja lopputulos kirkastuu. Mutta on muistettava varmistaa muutosprojektin päätyttyä, että muutoksen aikana kiinnitetyt voimat toimisivat jatkossakin haasteiden ja tulosten eteenpäinviemiseksi. (Mattila 2008, 50 - 53)

#### 4.3.1 Keinot muutoksen johtamiseen

Johtaminen nykyisissä organisaatioissa ei voi enää perustua valvontaan, sillä työntekijät motivoituvat omaehtoisesta sitoutumisesta ja luovan ja innovatiivisen työskentelyn myötä. Organisaatioissa ihmiset entistä enemmän suunnittelevat, valvovat ja kontrolloivat itse työtään. Johtajan rooliksi muodostuu enemmän ihmisten toiminnan tukeminen



ja johtamisesta on tullut palvelutehtävä, jossa luodaan edellytykset onnistumiselle. (Juuti 2006, 76)

Sydänmaalakka on väitöskirjassaan “Intelligent leadership and leadership competencies/ Developing a leadership framework for intelligent organizations” määritellyt neljä erilaista johtamisen roolia. Näitä ovat tekijä, kehittäjä, uudistaja ja edelläkävijä (visionääri) samanaikaisesti. Tekijän rooli on johtaminen ja ylläpito, kehittäjä pitää huolta ammattipätevyydestä ja työntekijöiden motivaatiosta, uudistaja huolehtii muutoksen keinoista sekä muutosjohtamisesta, edelläkävijä tarkkailee tulevaisuuden visioita ja on strateginen johtaja sekä uranuurtaja. (Sydänmaanlakka 2003, 93–94)



Kuvio 10. Erilaiset johtamisen roolit (Sydänmaanlakka 2003, 94).

Hamelin (Hamel & Breen 2007) kirjassaan käyttämä esimerkki johtajuuden uudistamisesta saattaa olla vielä hyvin vieras suomalaisessa johtamiskulttuurissa, mutta moderniuudessaan siinä on aineksia myös meille vietäessä organisaation johtajuutta uusille linjoille.

Kertoessaan tulevaisuuden johtajuudesta on Hamel käyttänyt esimerkkinään Bill Corea johtamisen uudistajana. Hänen perustamansa yritys W.L. Gore & Associates on rakennettu uusien erilaisten johtamisnäkökulmien varaan. Yrityksen johtaminen on kaikkea muuta kuin perinteisen johtamisen oppien mukaista toimintaa. Tunnetuin tuotemerkki yrityksellä on Gore-Tex. Johtaminen muodostuu ilman perinteistä hierarkiaa, organisaatio rakentuu verkon lailla, jolloin kaikilla organisaation jäsenillä on suorat kommunikointiväylät muihin. (Hamel & Breen 2007, 108 - 110)

Kommunikointi ja vuorovaikutus voi tapahtua tiimien tai henkilöiden välillä suoraan. Työyksiköt ovat pieniä, itseohjautuvia tiimejä, jonka myötä vapautetaan luovuus ja yksilön vapaus. (Hamel & Breen 2007, 111 - 112) Yrityksessä ei ole nimetty pomoja, vaan siellä toimii vetäjiä, jotka nousevat asemaan työntekijöiden joukosta. Eli varsinaisia esimiehiä ei ole, vaan henkilöt ovat vastuussa tiimilleen. Toiminta on hyvin innovatiivista ja ideointiin on varattu aikaa kaikille. Työntekijöiden sitoutuminen ei johdu valvonnasta, vaan se lähtee tekijästä itsestään. Työhön sitoutuminen on täysin vapaaehtoista, työt sovitaan ainoastaan omien työkavereiden kanssa. Vaativassa työyhteisössä palkkiojärjestelmä rakentuu paremmuusjärjestyksen mukaan. (Hamel & Breen 2007, 113 - 118) Johtajuuden modernit suuntaukset on selvästi nähtävissä edellä kuvatussa yritysesimerkissä ja heidän ratkaisuisaan.

Toiminnan kehittäminen ja sen myötä vastuuajattelun sisäistäminen sekä kulttuurin muuttuminen vaati pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä. Keskustelu, avoimuus ja kuunteleva asenne on hyvä lähtökohta johdolle lähteä pyrkimään kohti tavoitteita. Henkilöstö on paras organisaation sidosryhmä aloittaa dialogi. Avoin ja rakentava keskustelu ulotetaan koskemaan kaikkia sidosryhmiä.

Sidosryhmien yhteydenpidon neljä tasoa ovat:

- **Luota minuun**, edellyttää avointa tiedon jakamista.
- **Kerro minulle**, sanotaan olevan sidosviestinnän minimi, sen avulla annetaan tieto päätöksistä ja aikeista.
- **Näytä minulle**, viestinnässä organisaatio jakaa tietoa todellisesta toiminnasta sitä pyytäneille sidosryhmille.
- **Liity minuun tasolla**, liikutaan sidosryhmäviestinnän vaativimmassa muodossa. Oletuksena tällä tasolla on organisaation olemassa oleva vahva kytkentä sidosryhmiin. Sidosryhmien edustajia kutsutaan keskusteluun joko säännöllisesti tai tarvittaessa, tilanteen niin vaatiessa. Tällä tasolla voidaan jo puhua verkottumisesta jolloin on huomattu, ettei voida elää vain omaa elämää omassa pikku kodossa. (Aaltonen ym. 2004, 51 – 56)

Lähestyvän muutoksen tiedottamiseen on syytä perehtyä hyvin. Paras tapa hoitaa tiedotus on järjestää se yhteisenä tapahtumana, joka saattaa johdon ja henkilöstön tunnereaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. Tähän päästäkseen on organisaatiossa tiedonkulun oltava avointa ja monipuolista. On oltava tilaisuus avoimia kysymyksiä sallivalle kes-

kustelulle ja henkilöstölle on annettava mahdollisuus olla mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 14)

Avoin vuorovaikutteinen dialogi lähtee organisaation sisältä sen toimijoista ja laajenee verkottumisosaamisen kautta vastuulliseksi toiminnaksi. Tässä on organisaation johdolle ja esimiehille tehtäväkenttää riittämiin, mutta panostus kannattaa. Luontevana jatkona on nostaa esiin työyhteisön hyvinvoinnin näkökulma. Työyhteisön hyvinvointiin on johtamisella keskeinen vaikutus. Hyvän ja asiallisen ilmapiirin saaminen työyhteisöön on keino saada myönteinen kehitys aikaa, jota vahvistaa selkeä vastuunjako ja yhteiset pelisäännöt. Lisäksi avoin vuorovaikutus ja keskustelelevampi johtamistapa vapauttaa työntekijöiden sekä koko työyhteisön innovatiivisuuden ja luovuuden saamiseksi yhteiseen käyttöön. (Vesterinen 2006, 84)

Muutosjohtajan tulisi kohdatessaan tunneperäisesti muutokseen reagoivan alaisen, suunnata käyttäytymisestään maltillisiin ja faktapohjaisiin toimintamenetelmiin. Luottamuksen aikaansaamiseksi on esimiehen ymmärrettävä ja osattava toimia tunnereaktioita hallitsevana johtajana. (Stenvall & Virtanen 2007, 95 - 96)

#### 4.3.2 Esimies muutoksen johtajana ja sitoutumisen edistäjänä

Useimmissa työelämän muutostilanteissa lähin esimies on muutoksen ahdistuksen kokevan henkilön luontevin tuki ja apu. Vuoropuhelu muutokseen liittyvistä tiedoista on lähiesimiehen kanssa luontevaa ja häntä on yleensä helppo lähestyä. Lähiesimiehen uskotaan olevan perillä asioista ja näin osaavan auttaa alaisiaan.

Mattila on kirjassaan kehottanut panostamaan keskijohdon ja esimiesten osaamisen ja sitouttamiseen organisaation muutosten varmistamiseksi. Muutosjohtamisessa edetään neljän tehtävän kautta, joita ovat perustamis-, käynnistys-, etenemis- ja vakiinnuttamistehtävät. Kun kahta johtamisen aluetta tarkastellaan, huomataan että Management keskittyy toiminnan sisältöön, työmenetelmiin ja rakenteisiin. Leadership sen sijaan huomioi enemmän organisaation prosesseja ja ihmisten toimintaa. Edellä kuvatun nelivaiheisen muutoksen johtamisen mallin mukaisesti, muutoksen käynnistys-, etenemis- ja vakiinnuttamisvaiheet edellyttävät management-keinojen käyttöä päivittäis- ja tehtäväjohtamisessa. Esimiehellä on oltava strategista ymmärrystä, visionäärisyyttä ja halua astua joukko-

jen eteen ja toisaalta pitää löytyä myös sitkeyttä ja kurinalaisuutta tavoiteltaessa tuloksia. (Mattila 2007, 204, 221 - 224)

Henkilöstö on yrityksen pääoma ja voimavara. Johdon tulisi ymmärtää inhimillisen pääoman olemassaolo ja pyrkiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoin ohjaamaan henkilöstön motivaatio, tiedot ja taidot (= pätevyys) yrityksen tehokkaaseen käyttöön sitouttamisen kautta. Juhlapuheiden tilalle on arjen tarjottava toimintakulttuurin jatkuvaa kehittämistä, niin että ajatukset, sanat ja teot ovat yhtä. Kehittämällä alustaitoja saadaan aikaiseksi vastuullinen vaikuttaja työyhteisöön, jolloin myös työyhteisötaidot paranevat. (Jylhä 2009)

Tiedon ja tietämyksen hallinta sekä sen johtaminen ovat alueita, jotka tulee huomioida myös johtajuudessa. Yrityksen tiedon ja tietämyksen neljä tasoa on Tiwana kuvannut seuraavasti. Ensimmäisen eli Know-what tiedon tasolla olemassa oleva tieto on teoriatasolla, joka ei yksistään riitä tulokselliseen toimintaan. Toisella eli Know-how tasolla tunnetaan tarpeet, jolloin tietoja ja taitoja pystytään hyödyntämään ja siirtämään se toimintaan. Know-why eli kolmannella tasolla siirrytään tietämyksen tasolta ymmärtämisen tasoa kohti ja ongelmaratkaisutaidot ovat kehittyneet. Tavoiteltavalla neljännellä tasolla Care-Why tasolla organisaatiossa muodostuu yhteisöllisesti luova, motivoitunut, energinen toimintayksikkö. Tämä ymmärryksen taso on näkyvissä vahvana toimivan organisaation kulttuurissa ja kaikessa toiminnassa. (Tiwana 2002, 51 - 53)

Tiedostettuaan tiedon ja tietämyksen tasot on johtajan ja esimiehen helpompi aikaansaada tarvittavia muutoksia työyhteisössä ja organisaatiossa. Ongelmien analysointi ja niiden korjaaminen on helpompaa.

Ihmisten johtaminen koetaan usein johtamisen heikoimmaksi lenkiksi. Perinteisessä johtamiskulttuurissa ei aistien kautta saatuja kokemuksia eikä elettyä elämää pidetty johtajuuden tietämiseen liittyvänä. Sosiaalisuuden merkitys on uudempien johtajuustutkimuksien myötä noussut esiin, ihmisten väliset suhteet kanssakäymisen kaikilla tasoilla on katsottu olevan osa johtajuuden rakentumista. Johtajuus on vuorovaikutusta arjen töissä yhdessä tekemisessä työyhteisössä. Johtaminen ei ole ainoastaan koulutuksen ja kursien myötä omaksuttua, vaan kaikki muukin kokemamme kulkee mukana työpäivällä. Näitä muita tekijöitä ovat historiallinen, sosiaalinen, kulttuurinen taustamme, eletyn elämän myötä kokemamme seikat, niin hyvät kuin huonot, ihmissuhteet sekä tunteet,

ulkonäköemme, hajumme ja sukupuolemme. Ropo on artikkelissaan kuvannut tällaista johtajuuden ymmärrystä keholliseksi tai kokemukselliseksi johtamiseksi. (Ropo 2005)

Tällainen kehollinen johtamisosaaminen rakentuu arjen vuorovaikutussuhteessa toisiin henkilöihin työpaikalla tai organisaatiossa. ”Näkemisen ja visioinnin rinnalle tulee vahvana kuuntelu, myös tunteet sallitaan ihmisten kohtaamisessa” (Ropo 2005). Johtajuusosaaminen kehittyy älyn ja kehon myötävaikutuksella arjen suhteissa muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen myötä yksilöosaamisen rinnalle kehittyy kollektiivinen asiantuntijuus, joka näkyy lateraalisenä verkottuneena toimintana. (Ropo 2005)

Yhteisöllinen johtaminen edellyttää esimieheltä vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia ryhmässä. Toki samoja ominaisuuksia tarvitaan myös muilta työyhteisön jäseniltä, mutta niiden aikaansaaminen saattaa edellyttää esimieheltä tukea, niin sosiaalista kuin henkistä. Kohdatessamme toisen ihmisen syntyy tunteita, joiden lisäksi tilanteeseen vaikuttavat asenteet, mielialat ja ympäristö. Vuorovaikutuksen onnistuminen on paljolti kiinni meistä itsestä, miten ymmärrämme omaa ja toisten käyttäytymistä. Esimies omalla esimerkillään ja käytöksellään luo kantavan pohjan rakentaa avoimuuteen ja luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta työyhteisöön. Yhteenkuuluvuus vahvistaa työmoraalia ja sitoutumista työhön sekä työyhteisön yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisessä työyhteisössä on vahva luottamuksen ilmapiiri yhteisön jäsenten kesken. (Kärkkäinen 2005, 49 – 51)

Muutosvalmiutta voi esimies kehittää luomalla puitteet, jossa työyhteisön jäsenet voivat lisätä osaamistaan ja samalla havainnoida toisten osaamista. Tämä onnistuu ryhmän yhteisten tehtävien myötä, jolloin jokainen tuo oman osaamisensa peliin ja samalla voivat perehtyä toisten osaamiseen ja oppia heiltä. Edellytyksenä tälle toiminnalliselle yhteistyölle on yhteinen luonteva tavoite. Avoimuus ja reilu peli työyhteisössä vahvistaa muutoksessa oppimista, kunkin osaaminen jaetaan kaikkien ryhmäläisten kesken. Esimiehen toiminnan avoimuus ja reiluus kaikissa tilanteissa kaikkialla tukee yhteistyötä. Se, miten esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ryhmän sisäiseen kommunikointiin ja vuoropuheluun kuvataan seuraavassa. Esimies voi järjestää keskustelutilaisuuden, jossa puidaan asioita yhdessä ja näin annetaan kaikille mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Esimiehen tulee myös ilmaista selkeästi, että kaikkien mielipiteet ovat tärkeitä. (Arikoski & Sallinen 2007, 14)

Ottamalla ihminen mukaan muutokseen ja antamalla hänen suunnitella ja toteuttaa muutosta sen edetessä, on sitoutuminen useimmissa tapauksissa taattu. Sitoutumista edistävän kytkennän ei tarvitse olla kokonaisuuden hallintaa edellyttävä asia, vaan jo pienikin tehtäväkokonaisuus joka liittyy suoraan työn sisältöön tai tehtävän suorittamiseen riittää. Organisaatioon kuulumisen ja työnteko sen hyväksi on ihmisten luontaista sitoutumista. Uusi käsite organisaatiokansalainen (Organizational Citizen Behaviorin) kuvaa juuri tätä ihmisten ominaisuutta. (Arikoski & Sallinen 2007, 99)

Muutokseen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen näkökulmasta tulee myös yrityksen talouden hallinta ottaa toiminnassa huomioon niin, että henkilöstö on siinä aktiivisena toimijana vaikuttamassa omaa toimintaympäristöä koskeviin suunnitelmiin ja ratkaisuihin. Mukana oleminen ja vaikuttamismahdollisuus myös tällä sektorilla ovat omiaan lisäämään sitoutumista.

Toimintasuunnitelman tavoitteiden lähtökohtana nykyisen johtamisajattelun mukaisesti, on luoda päälinjat sekä tavoitteet, joiden pohjalta mahdollistetaan jokaiselle tekijälle vapaus valita toteuttamiskeinot toimintasuunnitelmien tavoitteiden saavuttamiseksi. Jalkautettaessa toimintasuunnitelma käytännöntasolle on syytä muistaa, että toimintasuunnitelman tavoitteiden tulee olla sopusoinnussa strategisten tavoitteiden kanssa ja myös jokaisen tekijän on toiminnassaan kuljettava kohti strategisten tavoitteiden toteuttamista. (Vilkkumaa 2005, 389)

Toiminnan suunnitelmasta edetään budjetoinnin suunnitteluun ja laatimiseen. Budjetoinnin ensisijainen tavoite on tunnistaa operatiiviset menetelmät, joilla saavuttaa strategiset tavoitteet ja näin turvata yrityksen menestyminen kyseisenä budjettikautena sekä tulevaisuudessa. Budjetin laatimisessa on yleensä käytettävissä kolme menetelmää. Näitä ovat breakdown eli autoritäärinen, build-up eli demokraattinen ja yhteistyömenetelmä. *Autoritäärinen* (ylhäältä alaspäin suuntautunut) menetelmä on nopea ja siinä hallittavuus on helppoa. Sen laatii yleensä yrityksen johto yhdessä talousjohdon kanssa. *Demokraattisessa*, alhaalta ylöspäin suuntautuvassa menetelmässä on tarkoitus saada koko operatiivinen taso pohtimaan suunnitelmaa johdon linjausten mukaisesti. Ongelmana on aikaansaada looginen, yhtenäinen ja kokonaisvaltainen suunnitelma. Usein työstämisprosessi on työläs ja aikaavievä. *Yhteistyömenetelmässä* on edellisiä menetelmiä menestyksellisesti yhdistetty. Keskijohto suunnittelee raamit yhdessä ylemmän johdon kanssa ja käy aktiivista keskustelua muiden toimijoiden kanssa, jolloin

vuoropuhelun myötä saadaan toimiva ja kaikki osapuolet sitouttava budjetti. (Liimatainen 2009; Alhola & Lauslahti 2005, 97)

Yhteistoimintamenetelmää pidetään yritysjohton ja myös henkilöstö näkökulmasta parhaimpana menetelmänä. Tällöin tulee yrityksen tai organisaation strategian olla selkeä ja ymmärrettävä. Kaikkien toimijatasojen ja toimijoiden tulee sitoutua osallistumisellaan toteutukseen ja seurantaan kokonaisvaltaisesti (Vilkkumaa 2005, 393 - 394)

#### 4.4 Prosessijohtaminen muutoksen välineenä

Organisaatioissa ja niiden toimintaympäristöissä on huomattu perinteisen funktionaalisen ajattelutavan vaikeuttavan menestyksellistä toimintaa. Tästä seurasi tarve etsiä uusia toiminnan kehittämisen malleja. Näitä toiminnan kehittämisen ratkaisumalleja ovat muun muassa tiimit, ulkoistaminen ja prosessit. Prosessi sanaa käytetään Laamasen mukaan useissa merkityksissä kuvattaessa muutosta, kehitystä tai toimintaa. Kun prosessiajattelu kytketään organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan, liittyvät siihen toiminnan lisäksi toteuttajat ja lopputulokset. (Laamanen 2003, 18 - 19)

Tavoiteltaessa prosessilähtöisen organisaation toimintamallia on toimintaa muutettava oppivan organisaation toiminnan suuntaan. Oppivan organisaation on tiedettävä miksi se on olemassa ja mikä on sen tehtävä sekä miten on toimittava tavoitteen saavuttamiseksi. Käytettäessä prosessijohtamista muutoksen välineenä, on organisaation tunnistettava puutteet toimintatavoissaan ja kyettävä korjaamaan ne. Onnistuminen edellyttää johtamisen uudelleen arviointia ja valmiutta uudenlaiseen johtajuuteen. (Virtanen & Wennberg 2005, 25)

##### 4.4.1 Prosessilähtöinen ajattelu

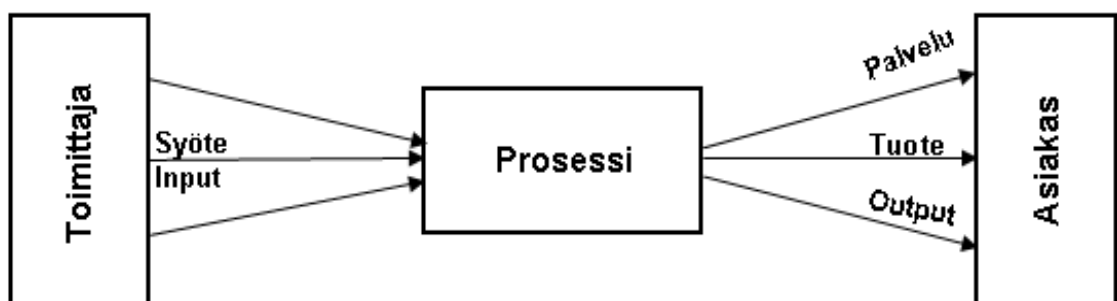
Prosessiajattelu on syntynyt 1900-luvun alun autoteollisuuden toiminnan uudelleen organisoinnin myötä. Tällöin nousivat esiin pyrkimykset organisaation tuotannollisen tehokkuuden lisäämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Toki vastaavaa prosessilähtöistä toimintaa on ollut olemassa aiemminkin, mutta termin käyttö yleistyi vasta myöhemmin. (Virtanen & Wennberg 2005, 64)

Nykyisen ajattelun mukaisesti prosessiajattelun idea lähtee liikkeelle asiakkaasta, jonka tarpeiden pohjalta suunnitellaan prosessi, jolla aikaansaadaan tarpeelliset tuotteet tai palvelut. Laamasen mukaan hyvä palvelu perustuu prosesseihin asiakkaalta asiakkaalle ja prosessien toimenpiteiden sarja menee läpi koko organisaation (Laamanen 2003, 19 - 23).

Prosessiajattelun kehittyminen edellyttää organisaation kykyä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Päästäkseen ja sisäistääkseen prosessilähtöisen ajattelutavan on organisaation käytävä läpi erilaiset kehitysvaiheet. Laamanen kuvaa tätä tapahtumaa ikään kuin se olisi kasvuprosessi, kuten ihmisellä tietyn kasvuvaiheen jälkeen hän ottaa vastuun itsestään ja seuraavassa vaiheessa toisista sekä jossain vaiheessa ymmärtää elämää laajemmin. (Laamanen 2003, 41 - 42)

Prosessien luokittelussa on nimetty useita erilaisia prosesseja, kuten tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain-, tai ali-, johtamis-, ja ohjausprosesseja. Yleisemmin jaottelussa suositaan ydinprosessi ja tukiprosessi nimityksiä. Ydinprosessista käytetään myös nimitystä liiketoimintaprosessi. Haluttaessa voidaan eritellä omaksi prosessiksi johtamisprosessi. Liiketoimintaprosessien tavoitteena on asiakkaan odotusten täyttäminen nyt ja tulevaisuudessa. Tukiprosessit luovat edellytykset liiketoimintaprosesseille ja tavoitteiden asettaminen sekä yrityksen johtaminen on johtamisprosessien tehtävä. (Korhonen 2009)

Prosessin käsite koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, jonka lisäksi siihen liittyy olennaisesti palaute. Palautteen hyödyntäminen on tärkeä osa prosessin toimintaa ja kehittämistä. Kuviossa 11 havainnollistetaan prosessin käsitettä. (Laamanen 2003, 20)



Kuvio 11. Prosessin toiminta on sarja toimenpiteitä ja resurssit (Laamanen 2003, 20).



Prosessijohtaminen on johtamista strategisista päämääristä. Missio, visio ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille. Prosessit määrittelevät tavoitteet ja vaatimukset resursseille tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessien kautta resurssit muuttuvat strategisten tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi. Näiden tekijöiden mukaan Virtanen & Wennberg (2005) ovat kuvanneet sykliä, jossa liikkeelle lähdetään yhteiskunnallisista vaikutuksista ja organisaation visiosta, missiosta ja strategiasta, jotka määrittelevät prosesseja. Prosessit taas asettavat tavoitteet resursseille, jotka edesauttavat toiminnan muotoutumista tavoitteiden mukaiseksi. Viimeisenä vaiheena on seuranta, josta sykli jatkuu uudelleen. (Virtanen & Wennberg 2005, 113–115)

Prosessiperusteiseen organisaatioon siirryttäessä on luovuttava perinteisestä johtamisesta ja siirryttävä prosessijohtamiseen. Organisaatiota johdettaessa tulee johtaa toimintajärjestelmiä, osaamista ja ihmissuhteita. (Laamanen 2003, 33–34)

#### 4.4.2 Muutos- ja kehittämisprosessin vaiheet

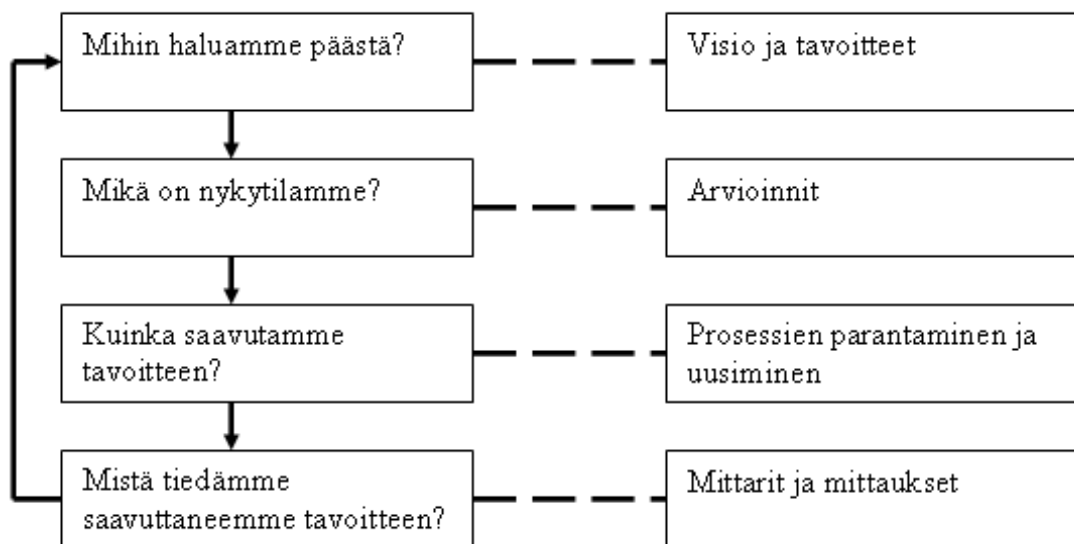
Kehittämistoiminnalla pyritään aikaansaamaan muutosta ja sen myötä parannetaan aiempia toimintatapoja tai -rakenteita tavoitteena aikaansaada jotain parempaa ja tehokkaampaa. Toiminnan kehittämisen keskeisenä osatekijänä on tavoitteellisuus, johon sisältyy ajatus muutoksesta. Kehittämistoiminnan kohteena voi olla yksittäinen työntekijä, ammatti, työprosessi, työyhteisö, organisaatio tai sillä voidaan tarkoittaa yksittäisen konkreettisen tuotteen tuotekehitystä. Uusimpia kehittämisen alueita on verkostoissa tapahtuva kehittämistyö, jolloin eri alojen asiantuntijat rikastuttavat omia ajatuksiaan ja aikaan saavat yhdessä uusia innovaatioita. (Toikko & Rantanen 2009, 16 -17)

Muutosten kohtaaminen ja niiden ymmärtäminen jatkuvana prosessina on menestyvän organisaation salaisuus. Muutosten yhteydessä taitava johtaja reflektoi muutosta ja arvioi mennyttä ymmärtääkseen miten luodaan edellytyksiä menestyä jatkossa. Muutosprosessia tarkasteltaessa siitä erotetaan tavallisesti kaksi vaihetta suunnittelu ja toteutus. (Stenvall & Virtanen 2007, 95 - 96)

Kaiken muutoksen ja kehittämisen lähtökohta on aidon muutostahdon aikaansaaminen, joka edellyttää sekä järjen että sydämen käyttöä. Muutostahdon luominen aloitetaan kertomalla tärkeät tosiasiat pohjaamalla se parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan tietoon, logiikkaan ja uusiin tavoitteisiin. Tavoitteena on saada kuulijat ajatusten tasolla

vakuuttuneiksi muutoksen tarpeellisuudesta. Toiseksi pyritään voittamaan sydämet ja järki toteuttamalla loogisesti etenevä esitys, jonka myötä aikaansaadaan tunteita herättäviä kokemuksia vetoamalla tunteeseen. Innostus ja päättäväisyyden herääminen voi aikaansaada riittävän muutostahdon ja tekemisen tarpeen. (Kotter 2009, 42)

Tulevaisuuden työyhteisön kehittämistyö tapahtuu yhteisöllisesti, jolloin sitoutuminen kollektiiviseen ongelmanratkaisuun antaa paremmat edellytykset käyttää hyväksi tietoa, osaamista ja kyvykkyyttä. Kyvykkyyttä on kolme organisatorista kyvykkyyttä, koordinoivat ja integroivat sekä osaamisen ja tietojen uudelleenahmottaminen ja koostaminen. Kaksi ensimmäistä ovat melko pysyviä, mutta organisaation oppimisessa ne vaikuttavat prosesseihin ajan kanssa myönteisesti. Osaamisen ja tietojen uudelleenahmottaminen ja – koostaminen saattaa johtaa kyvykkyyksien merkittävään muuttumiseen, joka edelleen muuttaa organisaatioita radikaalimmin. (Miettinen 2007, 48)



Kuvio 12. Prosessin parantamisen malli (Kataja 2007, 5).

Organisaation toiminnan kehittämisen perusta on toiminta-ajatus, visio ja erilaiset strategiset päämäärät. Prosessien kehittäminen edellyttää olemassa olevien lähtökohtien uudelleen arviointia sekä kykyä ja rohkeutta hahmottaa muutoksen edellyttämät tavoitteet. Joissain kohdin on luovuttava vanhasta, jotta saadaan tilaa uuden luomiselle. Jatkuvan kehittämisen mukaisesti oheisessa kuviossa 12 kuvataan prosessin parantamista. Visiot ja strategiset tavoitteet luovat päämäärän, arvioinnit kertovat nykytilan, prosessien parantaminen ja uusiminen ohjaa tavoitteiden saavuttamisessa ja lopuksi erilaisilla mitta-

reilla selvitetään onko tavoite saavutettu. Jatkuvan parantamisen mukaisesti kehittämissykli jatkuu ja alkaa uudestaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 79; Kataja 2007, 5)

Prosessien kehittämistä tehdään myös toimintojen välisen (rajapintojen) koordinaation parantamisena. Kyseessä on organisaation poikittaisten (lateraalista koordinaatiota) toimintojen kehittämistä. Tällä pyritään vahvistamaan prosessia vaakasuunnassa. Erityisesti tarvetta lateraalista koordinaatiosta on osaprosessien ja niiden sisäisten työtehtävien liittämässä toisiinsa. Lateraalien koordinaation tarve lisääntyy erilaistumisen seurauksena. Muutosten ennakoitavuus ja nopeus on vaikeasti arvioitavissa, jonka lisäksi työympäristöjen monimutkaistuminen ja tehokkuuden lisääntyminen edellyttää uudelleenarviointia prosessien kehittämistyössä. (Korhonen 2009)

Prosessin kehittämisen apuvälineenä käytetään myös PDCA-sykliä, jossa suunnitellaan (plan), tehdään/kokeillaan (do), jonka jälkeen tarkistetaan (check) ja tehdään tarvittaessa korjaukset/parannukset (act). (Laamanen 2003, 210)

## **5 NYKYTILANTEEN ANALYSOINTI JA TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI**

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa toteutettiin ensimmäisenä kvantitatiivinen kyselytutkimus työyhteisön opettajille. Kyselyn tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä aineistoa, jolla analysoidaan työyhteisön nykytilaa sekä valmiuksia muutokseen. Seuraavana toteutui tulevaisuuden tutkimuksen kirjallisuuteen sekä tehtyihin tutkimuksiin tutustuminen. Kolmas tutkimuksen osuus oli kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka kohdistettiin ammatillisen opetuksen johtamisen ja kehittämisen asiantuntijoille.

### **5.1 Työyhteisön nykytilanteen kartoitus kyselytutkimuksena**

Työyhteisön nykytilan analysointi toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Kysely on survey-tutkimuksen menetelmä, jossa aineisto kerätään ja käsitellään yleensä kvantitatiivisesti (Hirsjärvi & ym. 2009).

Se miksi päädyin kyselytutkimukseen haastattelun sijaan, johtuu siitä, että toteutus onnistui helpommin ja tulosten oikeellisuus väittämiin muodostu riippumattommaksi. Riippumattomuuden merkitys korostuu erityisesti kyselyn kohdassa *E Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen*, koska omiin työtehtäviini kuuluu myös kyseisen alueen työtehtäviä, ja näin ollen olisi haastattelun tulokset saattaneet ”kaunistua”.

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa Rauman ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatillisten opettajien työn ja työyhteisön toimintaa tämänhetkisessä tilanteessa, niin työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden, vuorovaikutuksen, vaikutusmahdollisuuksien, työilmapiirin, toiminnan suunnittelun ja kehittämisen kuin myös muutosten ennakkoinnin osalta. Saadut tulokset hyödynnetään tutkimuksen nykytilan analysoinnissa. Kysely on laadittuväittäjä tyyppisesti noudattaen Likertin asteikon mallia.

Väittämät on esitetty viisiportaisena;

- 1 = Olen täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = En eri mieltä enkä samaa mieltä
- 4 = Olen jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Olen täysin samaa mieltä

Liitteenä kyselylomake (LIITE 1).

## 5.2 Kyselytutkimuksen analysointi ja tulokset

Rauman ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajille suunnattuun kyselytutkimukseen vastasi kolmesta ammatillista opettajaa. Ainoastaan yksi henkilö valitusta kohderyhmästä oli estynyt vastaamasta kyselyyn.

Kyselytutkimus on jaettu kuuteen osa-alueeseen, joita ovat:

- A) Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys
- B) Vuorovaikutus työyhteisössä
- C) Vaikutusmahdollisuudet
- D) Työilmapiiri

E) Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen

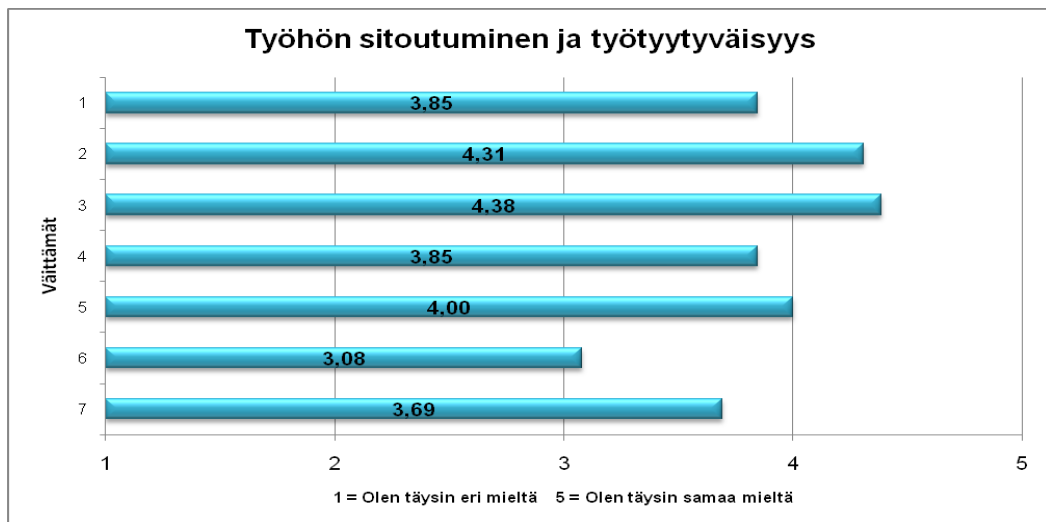
F) Muutosten ennakointi

Kyselyn tulokset on esitetty kunkin osa-alueen kohdalla kahdella kuviolla (13 ja 14), joista kuvio 13 kuvaa väittämien keskiarvoa. Kuvio 14 kuvaa vastausjakaumaa, eli kuinka kuhunkin väittämän viiteen vaihtoehtoon oli vastattu. Vastaukset näkyvät valitun vaihtoehdon prosenttiosuuksina kunkin väittämän kokonaismäärästä.

A Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys

Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys väittämiä on seitsemän kappaletta:

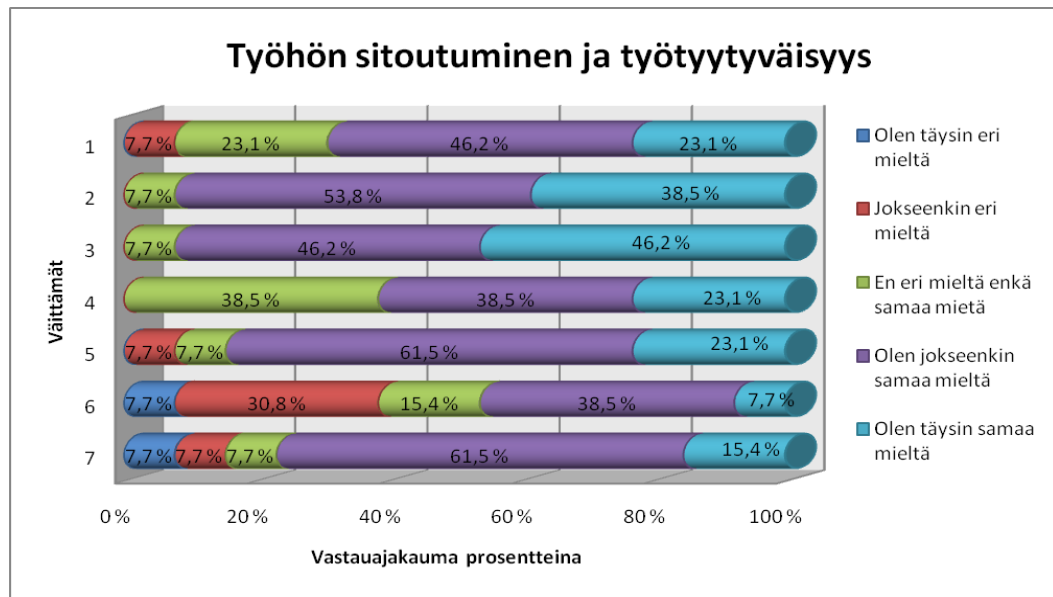
1. Työmotivaationi on korkealla.
2. Olen sitoutunut työhöni.
3. Olen kiinnostunut kehittämään työtäni.
4. Aamulla herättyäni lähdän hyvällä mielin töihin.
5. Koen työni vaativaksi.
6. Olen tyytyväinen työolosuhteisiini.
7. Tunnen itseni väsyneeksi työpäivän jälkeen.



Kuvio 13. Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys väittämien keskiarvot.

Työmotivaatio työyhteisössä ylittää lähes väittämän arvoon 4, eli jokseenkin samaa mieltä. Tulos kuvaa työyhteisön motivaation oleva hyvällä tasolla. Kun tarkemmin katsotaan prosenttiosuuksia, lähes 70 %:lla kyselyyn vastanneista on työmotivaatio kor-

kealla tai melko korkealla tasolla, neutraalisti suhtautui 23 %. Jokseenkin eri mieltä noin 8 % ja täysin erimieltä ei ollut kukaan kyselyyn osallistuneista.



Kuvio 14. Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys väittämien vastausjakaumat.

Sitoutumista työhön mitattiin seuraavassa väittämässä, josta näkyy todella vahvaa sitoutumista keskiarvon ollessa 4,3. Väittämään oli täysin samaa mieltä 38 % ja 54 % oli jokseenkin samaa mieltä. Kolmannessa väittämässä mitattiin kiinnostusta kehittää omaa työtään. Tulosten mukaan työn kehittäminen kiinnosti erittäin paljon, keskiarvo ollessa 4,38. Vastanneista oli 46 % täysin samaa mieltä ja 46 % lähes täysin samaa mieltä.

Aamun ensimmäisiä työpäivään liittyviä ajatuksia mittaavassa neljännessä väittämässä saatiin keskiarvoksi 3,85. Vastausten hajonta jakautui kolmeen osaan, neutraalisti suhtautui yli 38 % ja sama määrä oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä 23 % vastanneista. Viides väittämä eli koen työni vaativaksi, antoi tuloksen 4. Tarkemmin analysoitaessa ilmenee kuviosta 12, että melko tai täysin samaa mieltä oli 85 % ja vain yksi vastanneita (noin 8 %) oli jokseenkin eri mieltä. Työ koetaan selvästi vaativaksi.

Seuraavassa eli kuudennessa väittämässä mitattiin tyytyväisyyttä työolosuhteisiin. Keskiarvo on 3,08, tarkasteltaessa prosenttiosuuksia on selvästi nähtävissä pientä hajontaa. Eri mieltä tai jokseenkin erimieltä oli lähes 39 %, mutta vastaavasti 46 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Suuri hajonta selittyy sillä, että työpisteitä on

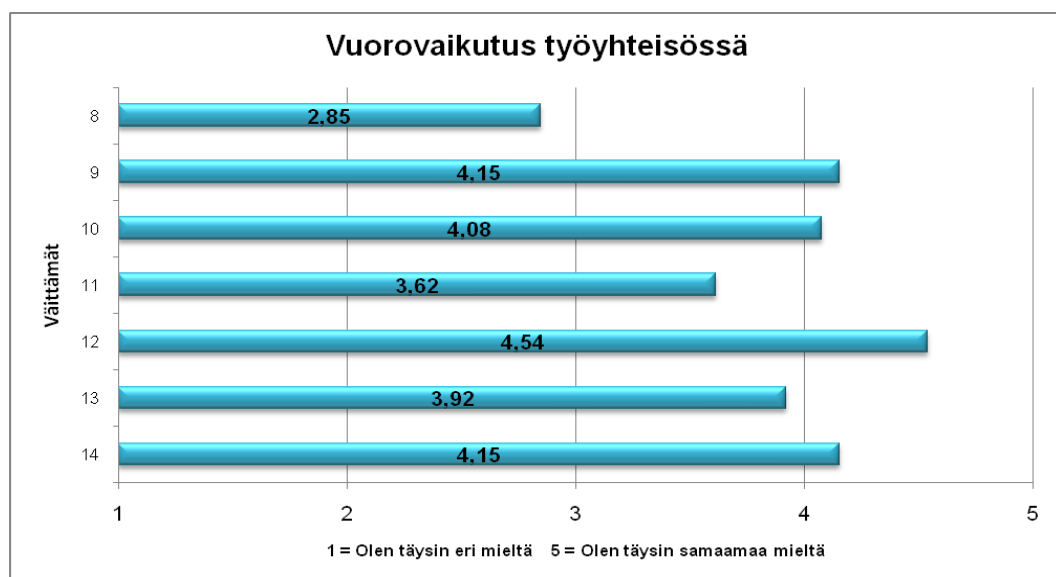
kaksi ja niiden välillä on eroja. Tunnen itseni väsyneeksi työpäivän jälkeen, oli viimein tämän alueen väittämä. Vastanneiden keskiarvo väittämään oli 3,67. Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 77 % vastanneista.

Kokonaisuudessaan työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys osio antoi hyvin positiivisen kuvan. Motivaatio ja sitoutuminen ovat kaikesta muutoksen myllerryksestä huolimatta erittäin vahvaa. Todella myönteistä on vahva kiinnostus oman työn kehittämiseen. Työn vaativuus ja sitovuus näkyy väsymisenä ja työolosuhteet kaipaavat korjaamista.

## B Vuorovaikutus työyhteisössä

Vuorovaikutus työyhteisössä väittämiä on seitsemän kappaletta:

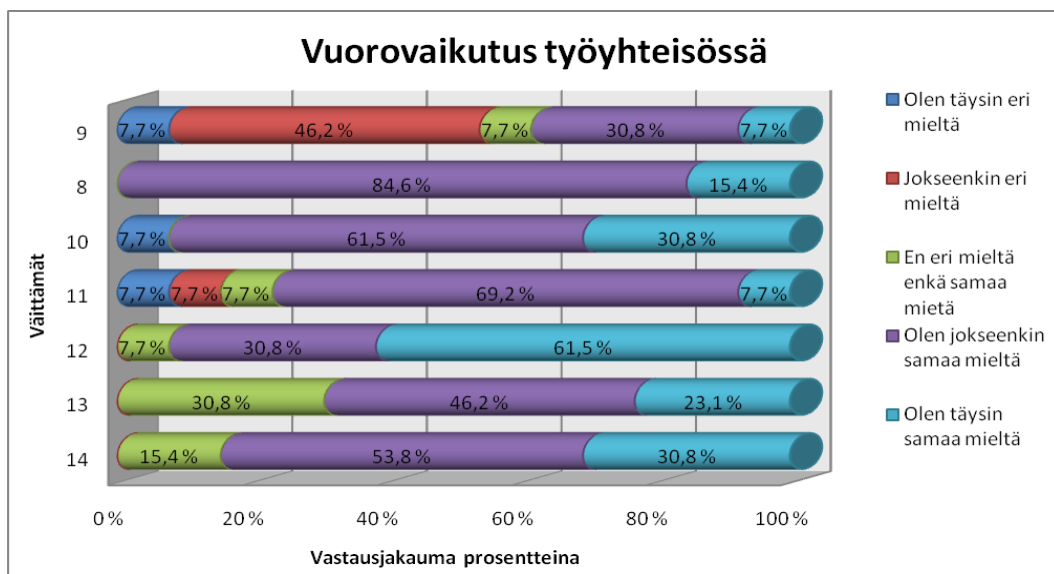
8. Tunnen olevani yksin vaikeuksieni kanssa, enkä saa apua työyhteisössä.
9. Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani arkipäiväisissä ongelmissa.
10. Voin tukeutua ja kysyä apua esimieheltäni kaikissa työhöni liittyvissä ongelmissa.
11. Saan tukea työyhteisöni jäseniltä kehittäessäni työtäni ja työyhteisöni toimintaa.
12. Aktiivisempi vuorovaikutus työyhteisössä lisää työyhteisön toimivuutta yrityksissä kehittää toimintaa.
13. Työyhteisön tuki auttaa minua kohtaamaan uudet haasteet.
14. Tuen ja kannustan myös muita työyhteisöni jäseniä heidän yrityksissään.



Kuvio 15. Vuorovaikutus työyhteisössä väittämien keskiarvot.

Vuorovaikutus työyhteisössä osa-alueen ensimmäinen väittämä oli ”Tunnen olevani yksi vaikeuksieni kanssa, enkä saa apua työyhteisössä”. Väittämän keskiarvo on 2,85 eli katsoessa kuviota 15 huomataan, että 54 % ei ole väittämän kanssa samaa mieltä, näin ollen saa myös apua tarvittaessa. Mutta vastaavasti lähes 39 % vastanneista tuntee olevansa yksin vaikeuksiensa kanssa, eikä saa apua. Seuraavana väittämänä selvitettiin työkavereiden tuki. ”Saan tarvittaessa tukea työkavereitani” väittämän keskiarvoksi muodostu 4,15. Tarkemmat prosentiosuudet kertovat kaikkien olevan joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä.

Kymmenennessä väittämässä selvitettiin esimiehen tuen ja avun saamista ongelmien kohdatessa. Keskiarvo ylsi lähes samaan kuin edellinen eli 4,08. Prosentuaalisen jakauman mukaan väittämän kanssa samaa tai melkein samaa mieltä oli yli 90 %. Seuraava väittämä kohdistuu työyhteisön tukeen. Edelleen tukea tuntuu löytyvän, toki hieinan heikommin keskiarvon ollessa 3,62. Hajontaa on prosentiosuuksia katsottaessa enemmän, yli 15 % on joko täysin tai jokseenkin eri mieltä ja lähes 8 %:lla suhtautuminen on neutraalia.



Kuvio 16. Vuorovaikutus työyhteisössä väittämien vastausjakaumat.

Seuraavalla väittämällä pyrittiin selvittämään aktiivisemmän vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisön toimivuuteen pyrittäessä kehittämään toimintaa. ”Aktiivisemmän vuorovaikutuksen edistäminen kannattaa” väittämän keskiarvo on 4,54, ja vastanneista yli 90 % on täysin tai jokseenkin samaa mieltä. ”Työyhteisön tuki auttaa kohtaamaan uudet haasteet” oli seuraava väittämä. Keskiarvo väittämään on 3,92. Prosentiosuuksissa täysin tai



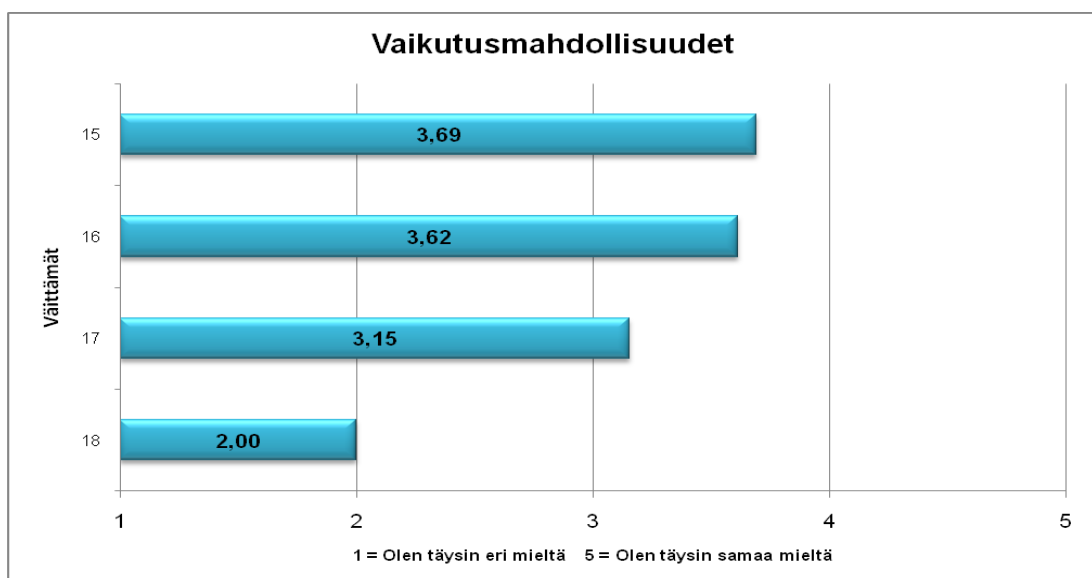
jokseenkin samaa mieltä on 69 %, joten tulos kuvaa luottamusta olevan työyhteisön tukeen. ”Oman tuen antaminen työyhteisön muille jäsenille” oli viimeinen väittämä tässä osassa kyselyä. Edelleen keskiarvo on vahva 4,15. Vastanneista lähes 85 % on täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Tuloksista näkyy melko vahvana ryhmän tuki, vaikka jonkin verran säröjäkin näkyy. Kaiken kaikkiaan työyhteisössä näyttäisi apua löytyvän valtaosan ongelmiin, joko työkaverin tai esimiehen avulla. Vaikka tukea ja apua löytyy, nähdään aktiivisemmän vuorovaikutuksen merkityksen olevan toiminnan kehittämisen näkökulmasta erittäin tärkeää. Työyhteisössä muiden tukemisen ja kannustamisen ilmapiiri on hyvä.

### C Vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuudet osiossa on neljä väittämää:

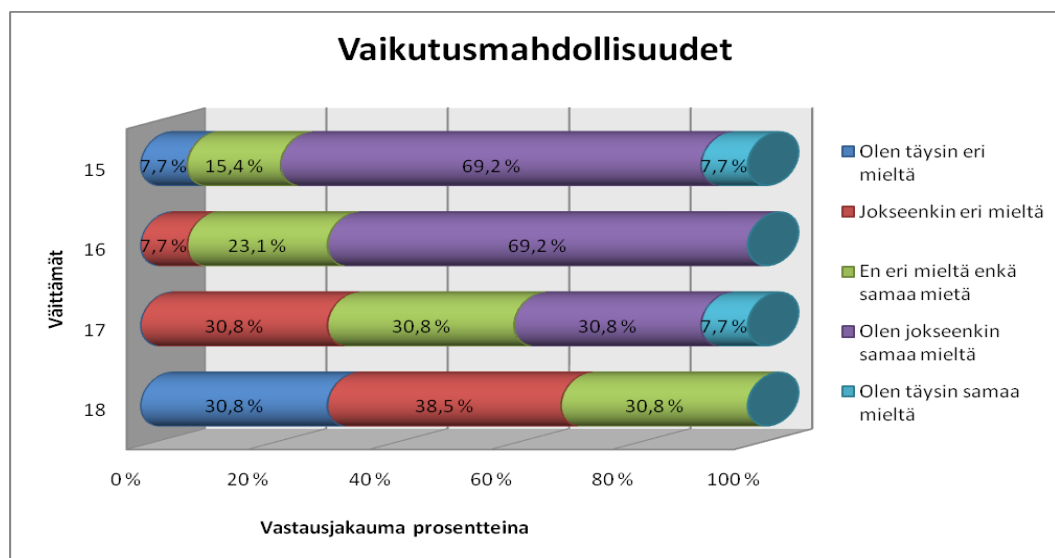
15. Voin vaikuttaa omaan työhöni ja työjärjestelyihini riittävästi.
16. Mahdollisuuteni osallistua työyhteisöni toimintaan ovat hyvät.
17. Mahdollisuuteni osallistua työni ja työyhteisöni kehittämiseen uusien haasteiden edessä ovat hyvät.
18. Vaikutusmahdollisuuteni meneillään olevaan muutokseen (ammattillisten oppilaitosten yhdistyminen) ovat hyvät.



Kuvio 17. Vaikutusmahdollisuudet väittämien keskiarvot.

Ensimmäinen väittämä koski omaan työhön ja työjärjestelyihin vaikuttamismahdollisuuksia. Väittämän keskiarvo on 3,69 ja prosentuaalinen jakauma kertoo, että täysin eri mieltä oli noin 8 % ja lähes 80 % joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Lisäksi yli 15 % ilmoitti olevansa, ei eri eikä samaa mieltä. Seuraavana selvitettiin onko mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan hyvä. Väittämän keskiarvo on 3,62 ja jakaumaa tarkasteltaessa huomataan, ettei kukaan ollut täysin samaa mieltä sen sijaan 69 % ilmoitti olevan jokseenkin samaa mieltä, noin 8 % jokseenkin eri mieltä ja neutraalisti suhtautui 23 %.

Seitsemännessätoista väittämässä selvitettiin näkökulmia mahdollisuuteen osallistua työn ja työyhteisön kehittämiseen uusien haasteiden edessä. Tämän väittämän kohdalla kesiarvo hieman laski ollen 3,15. Epäröivien määrä on kasvanut, jokseenkin eri mieltä oli lähes 31 % ja neutraalisti väittämään suhtautui lähes 31 %. Jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli lähes 39 % vastanneista. Viimeisessä kohdassa pyydettiin ottamaan kantaa siihen, ovatko vaikutusmahdollisuudet meneillään olevaan muutokseen hyvät. Vaikutusmahdollisuudet koettiin heikoiksi, keskiarvoksi muodostui 2. Epävarmoja kannastaan oli 31 % ja yli 38 % oli jokseenkin eri mieltä ja 31 % täysin eri mieltä.



Kuvio 18. Vaikutusmahdollisuudet väittämiä vastausjakaumat.

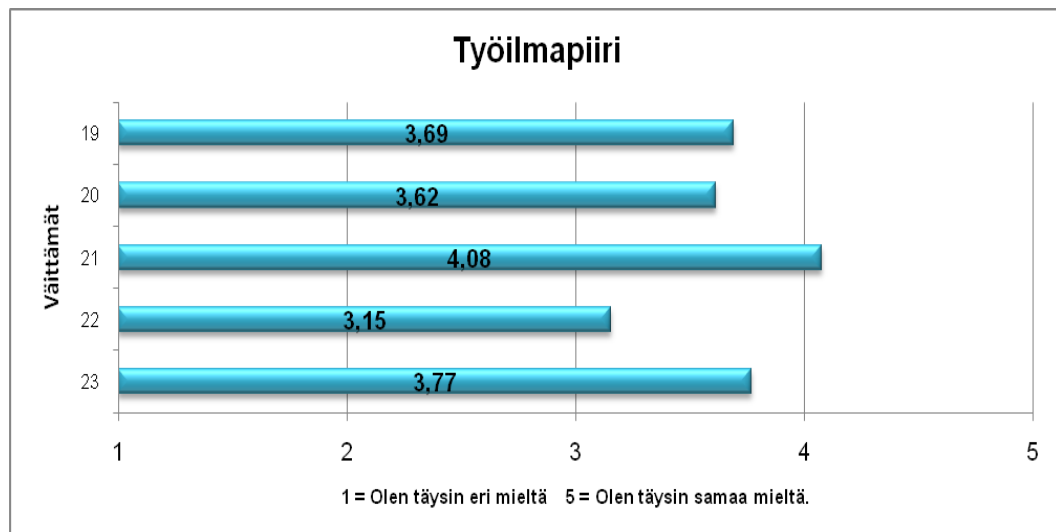
Yhteenvetona vaikutusmahdollisuuksista voi sanoa, että oman työn ja töiden järjestykseen sekä osallistumismahdollisuuksiin työyhteisön toimintaan koetaan sangen hyviksi. Kohtuullisen hyviksi koetaan mahdollisuudet osallistua työn ja työyhteisön kehittämi-

seen uusien haasteiden edessä, mutta vaikutusmahdollisuudet meneillään olevaan lähiajan muutokseen koettiin olevan heikot.

#### D Työilmapiiri

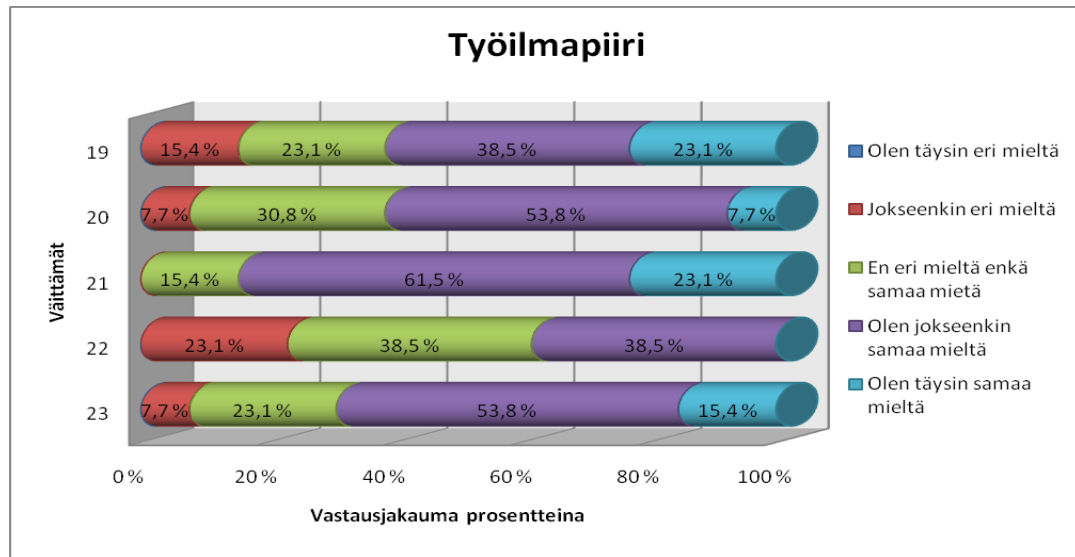
Työilmapiiri osiossa on viisi väittämää:

19. Työyhteisöni ilmapiiri on hyvä.
20. Voin ilmaista mielipiteeni ja ne huomioidaan työyhteisössäni.
21. Tunnen olevani työyhteisöni hyväksytty jäsen.
22. Työyhteisöni toimii yhteisöllisesti yhteisen toiminnan edistämiseksi.
23. Esimiehen toiminta edesauttaa yksilöä ja työyhteisöä pyrkimyksissä hyviin suoriin.



Kuvio 19. Työilmapiiri väittämien keskiarvot.

Ensimmäisessä väittämässä työilmapiiriä kartoitettiin väittämällä, Työyhteisöni ilmapiiri on hyvä. Väittämän tulosten keskiarvo on 3,69 ja prosentuaalinen jakauma kertoo yli 60 % vastanneista olevan täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, mutta jokseenkin eri mieltä oli yli 15 % ja ei eri eikä samaa mieltä oli 23 %. Oman mielipiteen ilmaisemista ja huomioimista mitattiin seuraavassa väittämässä. Keskiarvoksi muodostui 3,62 ja täysin samaa mieltä oli noin 8 %, jokseenkin samaa mieltä 54 %. Jokseenkin eri mieltä lähes 8 % ja neutraalisti suhtautui noin 31 % vastanneista.



Kuvio 20. Työilmapiiri väittämien vastausjakaumat.

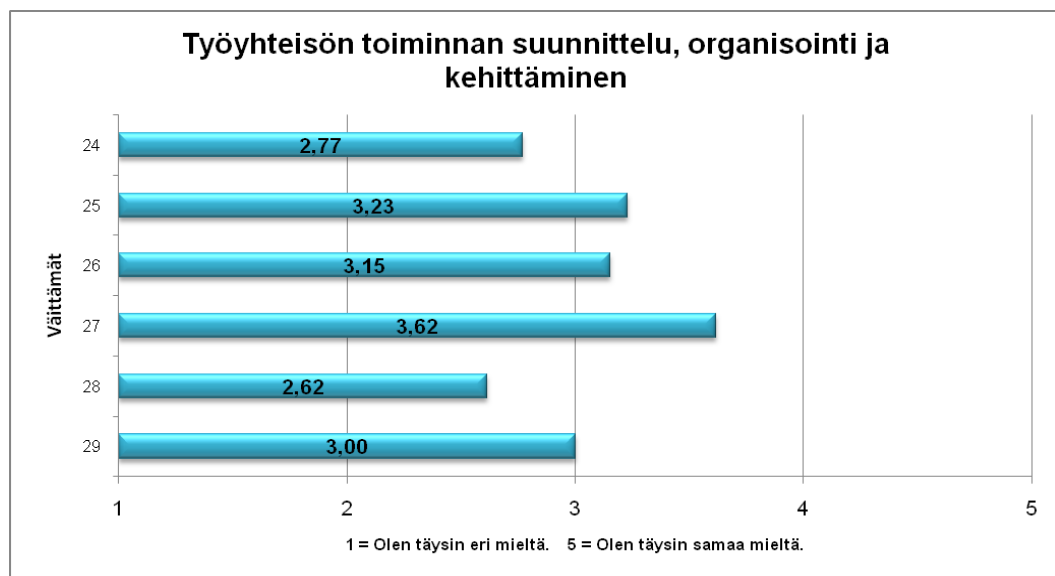
Tunnen olevani työyhteisön hyväksytty jäsen väittämän keskiarvo nousi yli neljän ollen 4,08. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli noin 85 % ja 15 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Seuraavassa väittämässä pyydettiin ottamaan kantaa toimiiko työyhteisö yhteisöllisesti yhteisen toiminnan edistämiseksi. Keskiarvo oli 3,15 ja prosentuaalinen jakauma kertoo, että 23 % ilmoittaa olevansa jokseenkin eri mieltä ja ei eri eikä samaa mieltä oli yli 38 %. Melkein samaa mieltä oli myös yli 38 % kyselyyn vastanneista. Viimeinen tämän alueen väittämä liittyy esimiehen toimintaan, eli edesauttaako esimiehen toiminta yksilöä ja työyhteisöä pyrkimyksissä hyvin työsuorituksiin. Väittämään saatiin tulokseksi 3,77 ja 69 % ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 23 % suhtautui neutraalisti ja lähes 8 % oli jokseenkin eri mieltä.

Työilmapiirin väittämät kertovat kokonaisuudessaan tilanteesta, jossa ollaan melko lailla tasapainoisessa tilassa työyhteisössä. Työyhteisön hyväksynnän suhteen tulos näyttää erinomaiselta. Työtyytyväisyys on melko hyvällä tasolla, mutta myös epäkohtia ja epävarmuutta ilmenee. Muun muassa työyhteisön yhteisöllisyydessä näyttäisi oleva parantamisen varaa. Esimiehen toiminnan nähdään olevan tärkeää pyrkimyksissä hyvin työsuorituksiin niin yksilön kuin koko työyhteisön näkökulmasta.

E Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen.

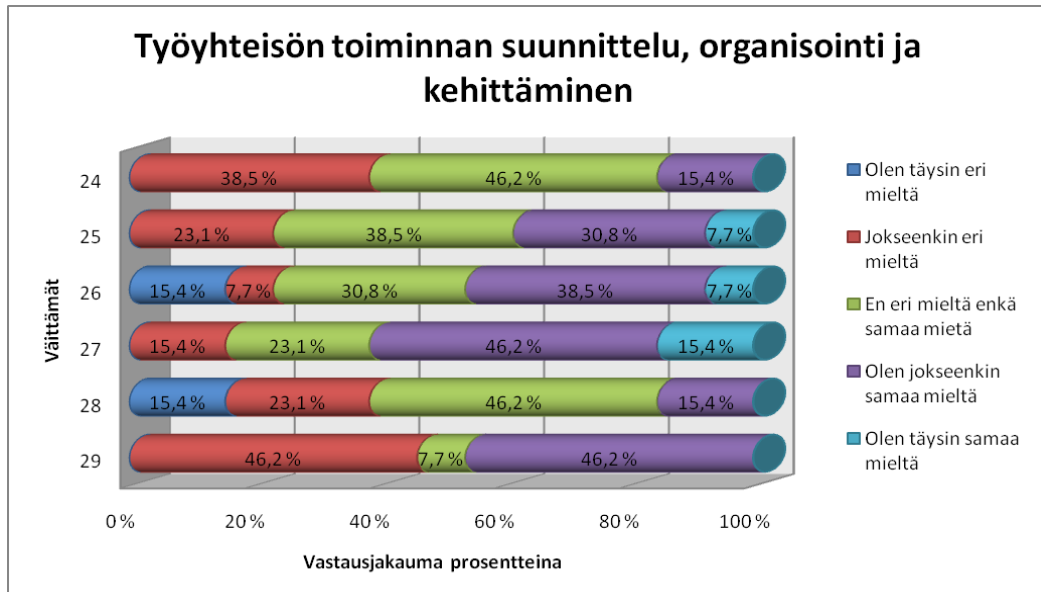
Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen osio pitää sisällään kuusi väittämää:

24. Koulutusallani on töiden organisointi ja työjärjestelyt hoidettu hyvin.
25. Voin vaikuttaa koulutusalan töiden suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen.
26. Osallistun aktiivisesti koulutusalan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.
27. Olisin kiinnostunut lisäämään osuuttani koulutusalan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.
28. Suunnittelu- ja kehittämistyö on johdonmukaista ja pitkäjänteistä.
29. Saan riittävästi tietoa suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen liittyvistä asioista esimieheltäni.



Kuvio 21. Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen väittämien keskiarvot.

Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen, jossa lähdettiin liikkeelle väittämällä, että koulutusalan töiden organisointi ja työjärjestelyt on hoidettu hyvin. Väittämän keskiarvo 2,77 ja vastausjakauman painopisteen sijoittuminen keskialueelle kertoo, että parantamista järjestelyissä on. Vain hieman yli 15 % oli joksikin samaa mieltä ja yli 38 % on joksikin eri mieltä sekä neutraalisti suhtautuu 46 % eli melkoinen osuus joukosta.



Kuvio 22. Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen väittämien vastausjakaumat.

Voin vaikuttaa töiden suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen oli toinen väittämä. Tässä väittämässä keskiarvo on 3,23. Tarkemmin tarkasteltaessa vastausjakaumaa huomataan, että vajaa 8 % kokee olevansa täysin samaa mieltä ja noin 31 % jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 23 % ja ei eri eikä samaa mieltä yli 38 %. Seuraavaksi mitattiin omaa aktiivisuutta suunnitteluun ja kehittämiseen. Väittämään osallistuneiden keskiarvoksi kyseiseen kohtaan muodostui 3,15. Tässä väittämässä valinnat jakautuvat kaikkiin vaihtoehtoihin, eli osallistumisensa koki aktiiviseksi 46 % ilmoittamalla olevansa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaavasti täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli 23 % ja ei eri eikä samaa mieltä valitsi noin 31 %.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin halukkuutta lisätä omaa osuutta koulutusalan suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen. Kiinnostusta osallistumiseen on keskiarvon ollessa 3,62. Tässä vaihtoehdossa huomataan, että osalla vastanneista olisi selkeästi halua olla mukana, jokseenkin samaa mieltä on 46 % ja täysin samaa mieltä yli 15 %. Toisaalta yli 15 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja neutraalisti suhtautui 23 % vastanneista. Väittämään ”Suunnittelu- ja kehittämistyö on johdonmukaista ja pitkäjänteistä” vastausten keskiarvo oli 2,62. Jakaumaa tarkasteltaessa on selvästi näkyvissä tyytymättömyyttä, vain hieman yli 15 % oli jokseenkin samaa mieltä ja vastaavasti täy-

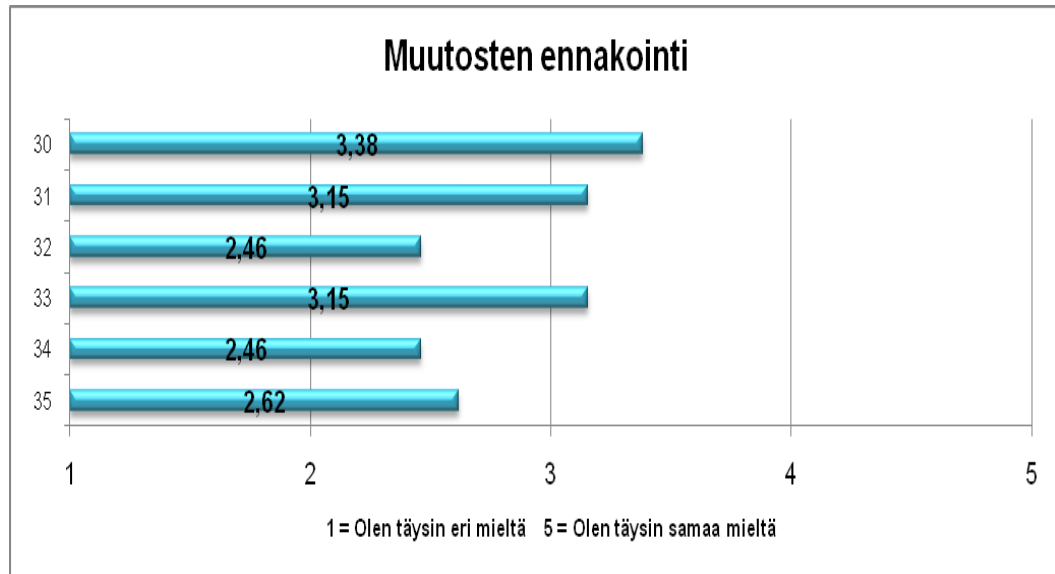
sin eri mieltä myös yli 15 %. Jokseenkin eri mieltä ilmoitti olevansa 23 % ja ei eri eikä samaa mieltä oli jopa 46 % vastanneista. Viimeisenä tämän alueen väittämänä ”antaa-ko esimies riittävästi tietoa suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen liittyvissä asioissa”. Keskiarvoksi muodostui tasan 3, mielipiteet jakautuivat yllättävästi eli 46 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja vastaavasti 46 % oli väittämän suhteen jokseenkin eri mieltä. Ei eri eikä samaa mieltä oli lähes 8 % vastanneista.

Tässä kyselyn osa-alueessa ilmeni melko paljon kritiikkiä ja parantamisen tarvetta. Ensimmäisen väittämä kohdalla on ilmeisen selvää, että töiden organisointi ja järjestelyt vaativat kehittämistä. Vaikuttamismahdollisuudet koettiin, vastausten mukaan kaksijakoiseksi, osa tunsivat voivansa vaikuttaa hyvin, mutta osa ei tuntenut saavansa vaikuttaa riittävästi. Oma aktiivisuus osallistua toiminnan kehittämiseen vaihteli melko lailla, osa on selvästi valinnut varovaisemman roolin, mutta toisaalta selvästi suurempi joukko innokkaampi osallistumaan. Myönteistä on, että kuitenkin intoa lisätä osuutta toiminnan kehittämiseen löytyy runsaasti eli yli 60 % on joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Suunnittelun- ja kehittämistyöhön ollaan kyselyn mukaan pettyneitä ja sillä sektorilla kaivattaisiin parannusta. Esimiehen aktiivisuus tiedottamiseen kyseisessä aihealueessa edellyttää myös täsmentämistä, koska vastaukset jakautuivat niin voimakkaasti. Ehkä tiedottamisen tasapuolisuus tai tiedon kulun hitaus ovat syynä näinkin ristiriitaiseen tulokseen.

#### F Muutosten ennakointi

Muutosten ennakointosio pitää sisällään kuusi väittämää:

30. Suhtaudun tulevaisuuden muutoksiin myönteisesti.
31. Suhtautumiseni odotettavissa olevaan lähiajan muutokseen (ammatinoppilaitosten yhdistämiseen) on myönteinen.
32. Olen tyytyväinen saamaani informaatioon muutoksen etenemisestä.
33. Esimiehen ja johdon tuki muutostilanteessa auttaa jaksamaan.
34. Saan riittävästi tietoa ja tukea oppilaitoksen johdolta ja esimieheltäni muutokseen valmistautumiseen.
35. Uskon muutoksen vaikuttavan myönteisesti työhöni.



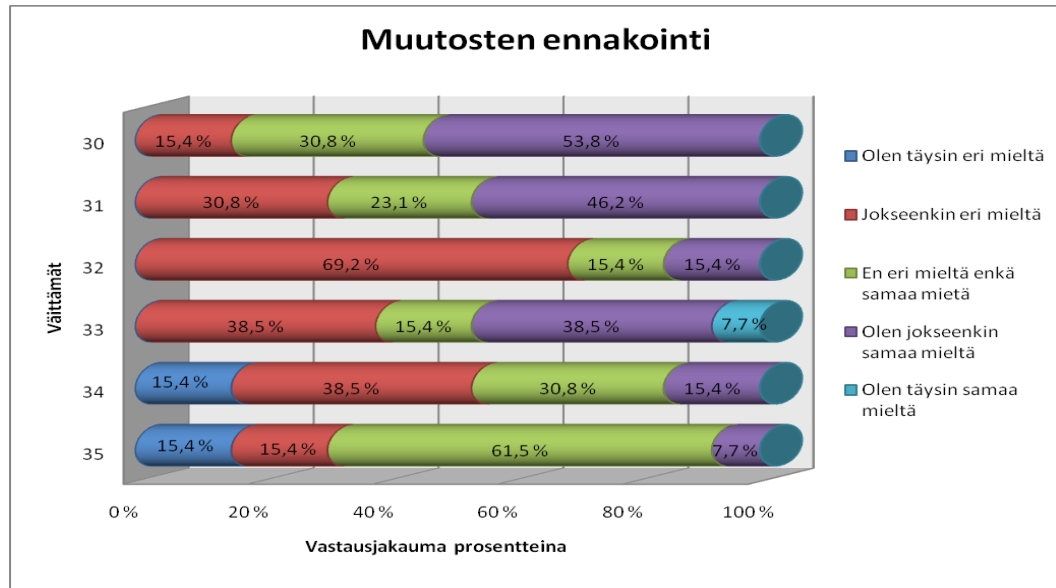
Kuvio 23. Muutosten ennakointi väittämien keskiarvot.

Ensimmäisessä väittämässä mitattiin suhtautumista muutokseen. Keskiarvoksi muodostui 3,38 ja tarkempi vastausjakauma kertoo yli puolen vastaajista olevan jokseenkin samaa mieltä ja vain hieman yli 15 % oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Kysyttäessä suhtautumista odotettavissa olevaan lähiajan muutokseen huomaa vastauksista suhtautumisen muuttuvan hieman kielteisemmäksi. Keskiarvossa 3,15 tapahtui hienoista laskua, ja sama suuntaus on nähtävissä vastausjakaumissa. Jokseenkin samaa mieltä olevien määrä laski ja oli 46 %, vastaavasti jokseenkin eri mieltä olevien määrä kasvoi noin 31 %:iin.

Seuraavassa väittämässä eli ”Olen tyytyväinen saamaani informaatioon muutoksen etenemisestä”, kertoi jokseenkin tyytymättömiä olevan jopa lähes 70 % vastanneista ja vain hieman yli 15 % oli jokseenkin tyytyväisiä. Keskiarvoksi muodostui 2,46. Esimiehen ja johdon tuen merkitystä muutoksessa jaksamiseen mitattiin seuraavaksi. Tuen merkitystä mittaavan väittämän keskiarvo on 3,15. Lähes puolet kokee tuen myönteisesti, mutta toisaalta yli 38 % on jokseenkin eri mieltä.

Väittämä ”Saan riittävästi tietoa ja tukea muutokseen valmistautumiseen johdolta” antoi keskiarvon 2,46. Yli puolet vastaajista ilmoitti olevansa eri mieltä, joko täysin eri mieltä yli 15 % osuudella tai jokseenkin eri mieltä ilmoitti vastaavasti yli 38 % vastanneista. Jokseenkin samaa mieltä oli reilu 15 % ja ei eri eikä samaa mieltä lähes 31 % vastanneista.





Kuvio 24. Muutosten ennakointi väittämien vastausjakaumat.

Viimeisessä väittämässä ”Uskon muutoksen vaikuttavan myönteisesti työhöni” saatiin keskiarvoksi 2,62. Muutoksen myönteisyys omaan työhön ei saanut vastaajilta kovin hyviä tuloksia. Vain vajaa 8 % oli jokseenkin samaa mieltä ja yli 30 % oli eri mieltä, joista puolet täysin ja toinen puoli jokseenkin erimieltä. Suurin ryhmä, eli lähes 62 %, sijoitui tässä väittämässä vaihtoehtoon, ei eri mieltä eikä samaa mieltä.

Muutosten ennakointi näyttäisi askarruttavan kyselyyn osallistuneita melkoisesti. Periaatteessa yleisesti katsottuna suhtautuminen muutokseen on hyvällä tasolla ja lähiajan muutoksiin suhtaudutaan myös pohjimmiltaan myönteisesti, mutta toki kriittisemmin. Syyt kriittisempään suhtautumiseen selittyvät kyselyyn osallistuneiden kokemasta informaation ja muutokseen liittyvän tuen vähyydestä. Selvästi vuoropuhelua johdon ja esimiehen sekä työyhteisön välillä muutoksen etenemisestä ja tulevaan valmistautumiseen kaivataan. Todennäköisesti samasta syystä muutoksen myönteiset vaikutukset omaan työhön ovat osittain negatiiviset tai ollaan, kuten suurin osa vastaajista, hyvin odottavalla kannalla.

### 5.3 Opettajan työ ja työyhteisö vuonna 2020, asiantuntijakysely

Asiantuntijakyselyn tavoitteena on saada ammatillisen koulutuksen ja opetuksen asiantuntijoita mielipiteitä, ajatuksia, arvioita ja kommentteja tulevaisuuden oppilaitoksen, opettajatyöyhteisön ja ammatillisen opettajan työ näkymistä vuonna 2020. Kysely lähetettiin kuudelle ammatillisen koulutuksen sektorilla työskentelevälle johtamisen tai kehittämisen asiantuntijalle.

Tutkimuksen lähtökohtana oli toteuttaa kysely Delfoi-menetelmää mukaillen. Käytännön toimivuuden vuoksi kysely toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena kyselytutkimuksena, jossa asiantuntijoille esitettiin kysymyksiä pienen alustuksen jälkeen. Saatekirje (LIITE 2), alustus ja kysymykset (LIITE 3) löytyvät liitteenä.

Kysymysten asettelu rakentui neljälle tasolle ja kaikissa kysymyksissä pyydettiin vastaajaa kuvittelemaan vastauksissaan tilannetta, jossa eletään vuotta 2020. Ensimmäisessä vaiheessa kysymykset kohdistuvat ammatillisen koulutuksen mahdollisuuksiin ja uhkiin, toisen vaiheen kysymys kartoittaa ammatillista oppilaitosta organisaationa ja sen toimintaan. Kolmannessa vaiheessa kysymykset kohdistuivat ammatillisen opettajan työhön ja sen kehittämistarpeisiin. Viimeisen vaiheen kysymys kohdistui opettajatyöyhteisöön ja sen kehittämiseen.

### 5.5 Asiantuntijakyselyn analysointi ja tulokset

Asiantuntijakyselyn vastauksia palautui neljältä asiantuntijalta, jotka kaikki toimivat ammatillisen koulutuksen sektorilla korkeissa asiantuntijatehtävissä tai oppilaitosjohdossa. Kyselyn tavoitteena oli saada opetusalan asiantuntijoiden ennakoituja näkemyksiä ammatillisen opetuksen, opettajatyöyhteisön ja opettajan työn toiminnasta vuonna 2020. Kyselyn vastaukset, vaikka kyselyyn vastanneiden määrä rajoittui vain neljään, antoivat riittävästi asiantuntevaa aineistoa.

Jokainen kyselyyn liittyvä kysymys on kirjoitettu kursivilla ja on esillä otsikon tapaan, jota seuraa vastausten analysointi ja koonti.

### *Millaisena näet ammatillisen koulutuksen vuonna 2020?*

Ammatillinen koulutus säilyttää vahvan asemansa väylänä ammattiin, joskin työssäoppiminen ja työn ohessa opiskelu lisääntyy. Opiskelijoiden yksilölliset lähtökohdat huomioidaan entistä enemmän ja omien oppimispolkujen rakentaminen lisääntyy. Työ ja opiskelu vuorottelevat, opiskelijaryhmästä osa on työelämässä ja osa opiskelemassa oppilaitoksessa. Opetussuunnitelmat uudistuvat ja muuttuvat vastaamaan työn ohessa tapahtuvaa opiskelua. Opiskelu moduloituu, jolloin opiskelijoiden on helpompaa poimia haluamia opintoja. Ammatillisessa koulutuksessa on yhtä aikaa meneillä perusopetusta ryhmälle, jossa opiskelija etenee opinnoissa muiden mukana ja osa opiskelijoista taas vastaavasti etenee omaan tahtiin ja ottaa tarvitsemiaan opintoja. Aikuiskoulutuksen tarve tulee merkittävästi kasvamaan suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen myötä, jolloin työelämässä olevien osaaminen vaatii päivitystä.

Vastaajien kommentteja:

- *”Ammatillinen koulutus on edelleen oiva tie ammattiin. Painopiste on siirtynyt entistä vahvemmin aikuisten kouluttamiseen, mutta nuorten kouluttaminen ammattitaitoisiksi osaajiksi on yhä tuiki tärkeää.”*
- *”Ammatillinen koulutus tulee jatkumaan merkittävänä ja kasvavana vaihtoehtona lukio-opinnoille.”*
- *”Perusammattitaidosta ja sen osaajista tulee olemaan kysyntää. Perusammattitaitovaatimukset muuttuvat verrattuna tähän päivään, kuten muun muassa tietotekninen osaaminen on arkea ja oikeastaan kaikkien osaamisen aluetta.”*
- *”Opettajalla voi olla vastuulla esimerkiksi 30 – 40 opiskelijaa / lukuvuosi ohjattavana, mutta läsnä heistä kerrallaan on vain osa.”*

### *Mitä uhkia on näköpiirissä?*

Selvänä uhkana myös ammatilliselle koulutukselle nähdään talouden heikkeneminen kotimaassa ja maailmanlaajuisestikin. Varsinkin, jos taantuma jatkuu pitkään, näkyvät sen vaikutukset myös kiinnostuksessa hakeutua ammatilliseen koulutukseen. Talouden tasapainoa saattaa horjuttaa suuri eläkkeelle siirtyvien määrä lähivuosina ja sen myötä sosiaali- ja terveyshallinnon kulujen voimakas kasvu. Uhkana on myös kansantalouden

heikkenevä tila, johon apua saattaisi löytyä maamme kustannusrakennetta parantamalla, jolloin myös kilpailukyky säilyisi.

Vastaajien kommentteja:

- *”Pahimpana uhkana näen ammatilliseen koulutukseen kohdistuvan rahoituksen todellisen ja suhteellisen vähenemisen.”*
- *”Rahoituksen pieneneminen taas aiheuttaa koulutuksen laadun mahdollista heikkenemistä sekä tilojen ja laitteistojen rapistumista.”*
- *”Ikäluokkien pieneneminen tulee näkymään nuorisopuolen opiskelijamäärissä. Työelämän tarpeet tulevat entistä korostuneemmin esiin.”*
- *”Laskusuhdanne vaikuttaa alaan ja mikäli tilanne jatkuu yhteiskunnassa ja maailmanlaajuisestikin näin, vaikutukset tulevat näkyviin myös alan koulutuksessa ja koulutukseen hakeutumisessa vaikkapa niin, ettei marata-ala olen kovinkaan suosittu.”*

*Mitä mahdollisuuksia tulevaisuus tuo tullessaan?*

Oppilaitosten mahdollisuudet vastata työelämän tarpeisiin opintojen joustavan suunnittelun myötä mahdollistaa sen, että osaavia ammattilaisia valmistuu ympäri vuoden. Mahdollisuuksia tulevaisuudessa on runsaasti, kansainvälisyys lisääntynyt ja maahanmuuttajia koulutetaan korvaamaan työvoimapulaa. Automaation voimakas kehittyminen edesauttaa, mutta silti kilpailu työntekijöistä tulee olemaan merkittävää, joten ammatillisella koulutuksella on kysyntää.

Vastaajien kommentteja:

- *”Suorakoulutukset yritysten kanssa, koska koulutus tulee olemaan kilpailuetu työnantajalle.”*
- *”Opiskelu on mahdollista monella eri tavalla, niin verkostoissa kuin kouluissakin.”*
- *”Uskon myös, että tulevaisuudessa taitavien ammattilaisten arvostus nousee entisestään.”*

*Mitä nousevia trendejä on näkyvissä?*

Suomalaisten keski-ikä nousee ja se näkyy jatkossa. Koulutuksen merkitys lisääntyy laajemminkin muun muassa yhteiskunnan näkökulmasta, esimerkiksi uuden ubiikin tietoyhteiskunnan asenteiden juurruttamisessa. Suomen kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen panostetaan, jotta menestyminen turvataan. Koulutuksen merkitys kehityksen ja innovaatioiden rakentamisessa yhdessä työelämän kanssa on merkittävässä roolissa. Vahvan kouluttamiseen panostamisen ja kehittämiseen myötä olemme parempia kuin kilpailijamme. Yritykset panostavat myös koulutukseen, osaamisen kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Kansainvälisyys lisää myös tarvetta kehittää koulutusta. Verkostot ja yhteistyökumppanit suurenevat.

Vastaajien kommentteja:

- *”Opetuspuolella verkostoituminen niin tiedonhaun, etäoppimisen kuin sosiaalisen kanssakäymisenkin osalta lisää merkitystään.”*
- *”Erilaisten kehittyneiden simulaattorien käyttö taitojen oppimisessa lisääntyy.”*
- *”Laajat sähköiset verkostot tulevat käyttöön ympäri maailman. Vaikkapa Tokiosta hyvästä hotellista voin varata huoneen ja varauksen mukana siirtyy tarvittavia tietoja, kuten ruokavaliosta, mahdollisista allergioista jne. Tämä helpottaa asiakkaan vastaanottamista.”*
- *”Lounasruokailun osuus ravintoloissa lisääntyy. Hintataso (vertailtavuus) muihin maihin verrattuna yhtenäistyy.”*
- *”Raaka-aineiden saatavuus helpottuu, vaikka ulkomailta tuotavan raaka-aineen osuus ei vähene.”*

*Minkälainen organisaatio (toiminnallisesti) on ammatillinen oppilaitos vuonna 2020?*

Tulevaisuuden ammatillinen oppilaitos rakentuu koulutuksen järjestäjän organisoinnin ja toimintasuunnitelmien mukaan. Samalla järjestäjällä on monia erilaisia koulutusyksiköitä, joiden kesken on voimakasta yhteistyötä ja tämän lisäksi vahvat verkostot yhteistyökumppaneihin laajemminkin. Koulusta järjestetään hyvin monipuolisesti, on ammatillista tai lukio-opintoja tai molempien yhdistelmiä.

Edelliselle koulutuksen järjestäjän ylläpitämälle vaihtoehdolle saattaa ilmetä kilpailija eli Ruotsin mallin mukainen suuntaus. Tässä vaihtoehdossa toiminta on kontrolloidumpi ja järjestäjän vapauksia rajoittava. Suuntaus on oppilaitoksia tasapäistävä, jolloin organisaatiot sekä koulutus on vahvemmin keskushallinnon valvomaa. Positiivista tässä toiminnassa on tarjonnan samankaltaistuminen ympäri maata. Haittana on, ettei toiminnallisia hyviä ideoivia verkostoja tahdo syntyä.

Vastaajien kommentteja:

- *”Aikuiskoulutuksen puolella on hyvin vapaasti ja monipuolisella rahoituksella toimivia aikuisten opetuspisteitä, joiden päätehtävänä on aikuisten ammattitaidoista ja sivistyksellisestä kehityksestä huolehtiminen monipuolisin andragogisoin menetelmin.”*
- *”Sellainen, jossa nuoret ja aikuiset ovat yhdessä ja opettajista kilpaillaan, koska tekijöitä on vähän.”*
- *”Ammatillinen oppilaitos on asiantuntijaorganisaatio. Joka tarkoittaa myös sitä, että opettajan autonomia säilyy tai jopa lisääntyy.”*
- *”Oppilaitoksen johtaminen on ammattijohtajien asia.”*

Oletetaan, että yhteiskunnan kehityksen seurauksena virtuaalimaailma, sosiaalinen media ja verkostoituminen ovat oleellinen osa myös ammatillista koulutusta vuonna 2020. Työelämän tarpeet muuttuvat ja sen myötä ammattilaisen osaamistarpeet. Tämän seurauksena myös ammatillinen koulutus on kehittänyt toimintaansa.

*Kuvaile ammatillisen opettajan työtä ja roolia kouluttajana vuonna 2020.*

Tulevaisuudessa oppilaitokset ovat vahvasti verkottuneet ja oppiminen tapahtuu monella eri tavalla. Työssäoppimisen merkitys on kasvanut ja yritykset ovat panostaneet myös sen kehittämiseen. Perinteinen opettaminen on vähentynyt ja erilaiset muun muassa verkko-oppimisen mukanaan tuomat pelit ja simulaatiot korvaavat sitä. Laaja-alainen osaaminen ja yhteistyö eri koulutusalojen ja kouluttajien kanssa lisääntyy. Koulutuksen myötä hankittua laaja-alaisuutta, ammatista toiseen siirtymisen helpottamiseksi on lisätty.

Vastaajien kommentteja:

- *”Osa opettajista on keskittynyt aikuisten ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja parantamiseen vahvassa yhteistyössä työelämän ja muiden koulutusmuotojen kanssa. Tämä koulutusmuoto on kasvava ja näin myös entistä hektisempää ja vaatii opettajilta vahvaa sisäistä yrittäjyyttä.”*
- *”Sosiaalisen median luomat yhteisöt tulevat luomaan kokonaan uusia haasteita opetustoiminnalle.”*
- *”Yhteistyö yleissivistävän koulutuksen kanssa on läheistä ja joustavaa.”*
- *”Tulevaisuuden ammatillinen opettaja on ammattinsa vankka osaaja. Hän hallitsee alan perusteet hyvin. Opettaja on myös virtuaalimaailman osaaja. Opettajalla tulee olemaan vahva ohjaamisen osaaja ja silloin hän osaa toimia tasapuolisesti eri oppimis- ja opiskeluympäristöissä ja ohjata yksilöllisesti opiskelijoitaan.”*
- *”Virtuaalisten verkostojen ja sosiaalisten medioiden kautta tapahtuva vuorovaikutus lisääntyy niin opiskelijoihin kuin yhteistyökumppaneihin ja sidosryhmiin.”*
- *”Osa opettajista on keskittynyt tulevaisuuden kannalta tärkeimpään tehtävään, eli nuorten ihmisten ammatillisen osaamisen rakentamiseen. He saavat jatkuvasti koulutusorganisaation hankkimia ja itse työelämästä poimimiaan viitteitä siitä mihin nuoria tulee ohjata ja kasvattaa.”*

*Mitä asiantuntijuuden osaamisalueita tulisi ammatillisen opettajan kehittää selvitäkseen tulevaisuuden haasteista?*

Ammatillisen opettajan ammattitaito koostuu useammasta eri osa-alueesta; ammatillinen työelämäosaaminen, pedagoginen osaaminen, työyhteisöosaaminen ja näiden lisäksi ammatillisen opettajan olisi kyettävä toimimaan kehittäjänä. On panostettava opettajan työn kaikkiin osaamisalueisiin, on ylläpidettävä ja kehitettävä sekä omaa substanssi osaamista kuin myös pedagogisen alueen osaamista. Oma osaaminen varsinkin oppimisen aikaansaamiseen on oltava tosi vahva. Tarvitaan rohkeutta ottaa käyttöön uuden teknologian mukanaan tuomia uusia välineitä ja menetelmiä.

Tiedon taso on oltava opettajalla vähintään työelämän vaatimalla tasolla. Käytännön työn osaamiseen tulee panostaa, jota edesauttaa erittäin vahva työelämäorientaatio.

Kaiken kaikkiaan ammatillisella opettajalla on oltava kiinnostus oppimiseen ja halu kehittyä muutoksen kiihtyessä. Opettajan on hallittava kulloiseenkin opetustilanteeseen parhaiten sopivat opetusmenetelmät.

Selkeitä osaamisalueita, joihin on panostettava, ovat tietoverkossa toimimisen hallinta, sähköisten viestimien käytön hallinta ja kaiken kaikkiaan uusien menetelmien ja välineiden siirtäminen osaksi opetusta.

Vastaajien kommentteja:

- *”Ruoanvalmistuksen opettajan tulee hallita soveltavaa elintarvikekemialaa, ravitsemustiedettä ja elintarviketieteitä.”*
- *”Tulevaisuuden opetusalan ammattilaiselta edellytetään osaamista uusien verkkojen ja virtuaalimaailmojen hallinnassa, joten selvitäkseen opettajalta edellytetään entistä selkeämpää kyvykkyyttä kommunikoida, niin perinteisen kuin uusien sosiaalisten medioiden alueella.”*
- *”Vanha totuus siitä, mihin ammattitaito perustuu eli tiedot, taidot ja asenteet, pitää paikkansa myös opettajien suhteen.”*
- *”Myös asenteiden on vastattava työelämän vaatimuksia. Tärkeimpinä asennetekijöinä näen yhteistyökykyisyyden, positiivisuuden ja yrittäjähenkisyyden. Niinpä niin, ei opettajana pärjätä ilman jatkuvaa oppimista.”*

*Mihin suuntaan opettajatyöyhteisön toimintaa tulisi kehittää, jotta myös työyhteisön toiminta tukee yksittäisen opettajan, ryhmän ja koko organisaation tavoitteita?*

Tulevaisuuden työyhteisössä avoimuus yhteisöllisyys korostuu. Toimintaympäristö muuttuu organisaation työyhteisöksi, jossa kaikki työntekijät ovat tasavertaisia ja tietoisia yhteisestä päämäärästä. Työyhteisössä osapuolet tukevat toinen toisiaan ja rakentavat organisaatiota yhdessä yhteisen tavoitteen eteen, kohti yhteistä visiota. Tämän päämäärän eteen on tehtävä kovasti töitä, jotta lukkiutuminen omiin joukkoihin ja omien etujen sekä oman paremmuuden puolustaminen väistyy yhteisten tavoitteiden edessä.

Vastaajien kommentteja:

- *”Todennäköisesti 2020 yhteisömme ovat paljon suuremmat kuin tällä hetkellä. Tämä edellyttää viestintävälineiden ja -osaamisen erittäin monipuolista käyttöä.”*



- *”Avoimuus johtamisessa on tärkeää. Samalla täytyy tukea erilaisia osaajia, koska niitä tarvitaan oppilaitoksissa. Opettajan toimintaympäristön (oppilaitos, työelämä, virtuaalimaailma jne.) näkyväksi tekeminen on tärkeää.”*
- *”Opettajan autonomista osaamista ei tule latistaa tai rajoittaa.”*
- *”Opettajayhteisö muuttuu, on kyettävä toimimaan yhteisöllisesti tiimeissä ja sitouduttava yhteiseen tekemiseen. Yksin ei enää tulevaisuudessa pärjää. Työyhteisöissä tarvitaan tulevaisuudessa uudenlaista johtamiskulttuuria.”*

## 6 TUTKIMUSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteiskunnan, työelämän ja myös ammattilaisen koulutuksen on varauduttava tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin. Rauman ammattiopistossa muutosten aallot ovat vahvasti näkyvissä, osa lähiajan muutoksista on meneillään tai aivan nurkan takana odottamassa ja laajemmat muutokset tulevaisuus tuo tullessaan.

Opinnäytetyöni tavoitteena on aikaansaada keinot tukea ja johtaa matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajia ja työyhteisöä työympäristön, työskentelymenetelmien ja työn muuttuessa uusien tulevaisuuden haasteiden edessä. Opinnäytetyö etenee teoreettisen tiedon ja empiiristen tutkimusten myötä kohti asetettuja tavoitteita. Empiirinen osuus koostui työyhteisön nykytilanteen kartoituksesta kvantitatiivisella kyselytutkimuksella ja analysoinnilla, tulevaisuuden kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustumisen myötä kerätyn tiedon koonnilla sekä tulevaisuuden asiantuntijakyselyllä, jossa toteutettiin kvalitatiivinen kysely ammatillisen koulutuksen asiantuntijoille Delfoi-menetelmää mukailen.

### 6.1 Opettajatyöyhteisön nykytila

Työyhteisön nykytilaa kartoittavan kyselytutkimuksen tulosten pohjalta saadut tulokset kuvaavat erinomaisesti työyhteisön tilaa ja toimintaa tämänhetkisessä tilanteessa. Analyysissä on selvästi nähtävissä muutoksen kohtaamiseen ja siihen suhtautumiseen sekä johtamiseen liittyvät yhteydet teoriaosuudessa ilmenneisiin muutoksen ja johtamisen tutkimustietoon. Sitoutuneisuus ja motivaation taso on työyhteisössä hyvällä tasolla ja

erittäin vahvana näkyy myös kiinnostus työ kehittämiseen. Tutkimuksen positiiviset tulokset luovat myönteisen signaalin toiminnan kehittämiseksi edelleen. Kyselyn mukaan myös vuorovaikutus toimii työyhteisössä kohtuullisen hyvin ja erittäin myönteinen suhtautuminen aktiivisemmän vuorovaikutuksen lisäämiseen kertoo työyhteisön myönteisyydestä ja sitoutuneisuudesta työyhteisöönsä. Koulutusalan johdon näkökulmasta työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja sitoutuneisuus on mitä mainioin perusta rakentaa toimintaa uusien toimintamallien suuntaan.

Vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä, niin omiin kuin lähipiiriin töihin koettiin kohtuullisen hyviksi, kuten myös niiden kehittämisen. Kun kyselyssä tutkittiin vaikuttamismahdollisuuksia koulutusalan suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen, koki työyhteisö tässä olevan korjaamisen varaa. Osa kyselyyn vastanneista ilmoitti kokeneensa, ettei voinut vaikuttaa riittävästi asioiden kulkuun. Tyytymättömyyttä suunnittelun, organisoinnin ja kehittämisen vaikutusmahdollisuuksiin on lisäämässä lähiajan muutos (ammattipiirien yhdistyminen), jonka vaikutukset oman koulutusalan toiminnan jatkuvuuteen askarruttaa työyhteisöä. Kyselyn tuloksista on selvästi nähtävissä se, että muutoksen kohdatessa on organisaation saatava kaikki muutokseen osapuolet mukaan muutosprosessiin. Kaikkien osallisten on ymmärrettävä muutoksen merkitys ja heidän on saatava faktatietoa oman työn ja työyhteisön toiminnan jatkumisesta. Kun asiassa syntyy luottamus, seuraa sitoutuminen ja innostus uudistukseen.

Työyhteisön ilmapiirin oli keskimäärin hyvällä tasolla, mutta yhteisöllisyydessä on korjattavaa. Tähän on työyhteisön ja erityisesti johdon kiinnitettävä huomiota. Vuoropuhelun vahvistaminen yhteisissä toiminnoissa on omiaan viemään yhteisöllisyyttä eteenpäin. Yhteisöllisyyden merkitys tulevaisuuden työyhteisössä tulee olemaan tärkeää, kuten uusista johtamisen tutkimuksen suuntauksissakin ilmeni. Yhteisöllisyyden johtaminen edellyttää johtajan panostavan vuorovaikutustaitoihin ja hänen tulee kannustaa vuorovaikutusta alaisissaan. Vuorovaikutuksen kehittymisen myötä päästään kollektiiviin asiantuntijuuteen työyhteisössä.

Tutkimuksen tulosten mukaan on johtamista katsottava uudesta näkökulmasta, joten opettajan ja opettajatyöyhteisön toiminta edellyttää uudelleen arviointia. Tutkimuksen mukaan tavoitteellinen osallistuminen ja vaikuttaminen sekä pyrkimys yhteisesti sovituihin tavoitteisiin ovat valtaosalla työyhteisön jäsenistä vahvana vaikuttimena toiminnassa. Johtamiseen liittyvässä kyselyn kohdassa (E), jossa suunnittelu, organisointi ja

kehittäminen olivat väittämien kohteena, ilmeni paljon kehittämistä ja parannettavaa. Valtaosalla kyselyyn osallistuneista on kiinnostusta ja myös valmiuksia osallistua aktiivisemmin koulutusalan toiminnan kehittämiseen. Tässä yhteydessä voisi viitata tämän osion ensimmäiseen kappaleeseen, jossa ilmeni kyselyn tuloksissa voimakas myönteisyys ja sitoutuneisuus työyhteisöön, jonka jatkona voisi todeta, että työyhteisössä on myös hedelmällinen ilmapiiri ja vahva perusta rakentaa toimintaa uusien toimintamallien mukaan. Esimieheltä kaivattiin aktiivisuutta tiedottamiseen ja avoimutta ottaa työyhteisön mukaan toiminnan kehittämiseen.

Tulevaisuuden ennakkoinnin kohdalla on nähtävissä, että tuleviin muutoksiin ollaan pääsääntöisesti myönteisellä ja odottavalla kannalla. Yksilöllisiä eroja muutokseen suhtautumisessa on, kuten muutosta käsittelevän teoreettisen tutkimustiedon perusteella oli odotettavissa. Toiset kokevat muutoksen myönteisenä ja ovat heti valmiita menemään mukaan. Mutta kuten tässäkin kyselyssä näkyy, osalle ihmisiä uuteen sopeutuminen aiheuttaa pienen tai suuremman kriisin ja sopeutuminen vaatii aikaa ja tukea. Tällöin esimiehen on tärkeää ymmärtää, mistä voimakas vastustus johtuu ja osattava toimia, niin että muodostunut kriisi saadaan mahdollisimman nopeasti ohjattua oikean informaation ja faktatietojen myötä kohti positiivista asennoitumista.

Muutenkin muutokseen valmistautuminen vaatii esimieheltä panostusta. Riittävän ja asiallisen tiedon jakaminen sekä avoin rakentava keskustelutilaisuus ovat omiaan edesauttamaan muutoksen onnistumista. Kyselyn mukaan työyhteisön lähiajan muutoksen kohtaamisessa ei ole onnistuttu, tai asiaa ei ole hoidettu laisinkaan riittävällä asiantuntijuudella, koska lähes 70 % vastaajista ilmoitti olevan jokseenkin erimieltä informaation riittävydestä.

## 6.2 Tulevaisuuden ennakointi kirjallisuuden ja tutkimusten näkökulmasta

Tulevaisuuden tutkimuksen näkökulmasta katsoen tarkastelu menneeseen auttaa ymmärtämään tulevaa. Vaiheet vuosituhansien, vuosisatojen ja nyt lähihistoriassa vuosikymmenten saatossa kuvaavat yhteiskunnallista kehitystä. Kehityksen vaiheissa on tapahtunut ja tulee tapahtumaan muutoksia ja murroksia, osa vaiheittain toiset rajujenkin muutosten ja kriisien saattamana.

Tietoyhteiskunta on saavuttamassa toisen vaiheensa kehityksen janalla, ennen siirtymistä seuraavaan suureen vaiheeseen eli bioyhteiskuntaan. Tätä tietoyhteiskunnan toista vaihetta kutsutaan ubiikiksi tietoyhteiskunnaksi, jossa langaton tiedonsiirto ja verkottuminen avaa tietoyhteiskuntaa kansalaisille entisestään. Ubiikki tietoyhteiskunta mahdollistaa avoimemman vuorovaikutuksen, jossa verkottuminen, innovatiivisuus, luova ongelmanratkaisu lisääntyy ja ne näkyvät myös työelämässä sekä ammatillisessa koulutuksessa. Jotta tulevan yhteiskunnan mahdollisuuksia kyetään täysin hyödyntämään, olisi johtamisessa siirryttävä arvoperustaiseen johtamiseen, jossa muun muassa visionäärisyys, yhteisöllisyys, luottamus ja toisen huomioiminen mahdollistavat menestymisen.

Tulevaisuuden työyhteisössä osaaminen ja uuden kehittäminen on merkittävässä roolissa. Muutokseen valmistautuminen edellyttää valmiuksia ja ennen kaikkea halua uuden oppimisen. Osaamisen johtaminen, osaamisen jakaminen ja yhdessä kehittäminen sekä jalostaminen aikaansaavat muutoksen, jolla tulevaisuuden haasteisiin vastataan. Yhteisöllisyyteen perustuva ubiikkiyhteiskunta, jossa luovat tulevaisuuden osaajat organisoituvat ihmisverkostoiksi ja tietoa sekä asiantuntijuutta jaetaan, avaa uusia portteja rakentaa tulevaisuuden ammatillista opetusta ja oppimista.

Tarve ymmärtää yhteiskuntaa ja sen uutta teknologiaa pakottaa muuttamaan ajattelua. Ei selvitä voimakkaasti itsekeskeisellä näkökannalla, vaan tarvitaan kykyä ymmärtää systeemiä. Systeemiajattelun myötä voi hahmottaa yhteiskunnallista systeemiä kokonaisuutena. Systeemiajattelun osaamisesta on hyötyä kehitettäessä organisaation tai työyhteisön toimintaa. Esimerkiksi oppivan organisaation toiminnan hahmottamisessa systeemiajattelusta on myös hyötyä, jolloin ajattelun myötä ymmärtää vuorovaikutussuhteet ja hahmottaa prosessit sekä niiden merkityksen.

Sosiaaliset mediat lisäävät tulevaisuudessa merkitystään, niiden myötä laajentunut informaation ja tiedon avoimuus mullistaa tiedon ja osaamisen jakamisen. Tieto on heti kaikkien saatavilla, osaaminen ja tieto jaetaan, josta se edelleen kollektiivisesti jalostuu uudeksi tiedoksi ja osaamiseksi. Lisääntyvässä määriin myös asiantuntijat siirtyvät verkkoon. Näin käy myös ammatilliselle opettajalle, jolloin osa ”opetuksesta” on verkostoissa tapahtuvaa ohjausta ja valmennusta. Opettajayhteisössä verkostojen luominen yhteistyökumppaneiden kanssa muodostuu elintärkeäksi väyläksi rakentaa yhdessä yhteistä tulevaisuutta.

Vaikka kehitys kaiken kaikkiaan on myönteinen ja avaa uusia mahdollisuuksia, on syytä tarkastella myös mahdollisia uhkia. Avoimuus ja luottamuksen lisääntymisen myötä väärinkäytökset saattavat lisääntyä ja mahdollisiin lieveilmiöihin on syytä varautua. On tarpeellista luoda käytänteet ennakoida ja estää tiedonkäsittelyn riskit. Toisaalta kansalaisten on myös hyväksyttävä se, että tulevaisuuden teknologia seuraa, ohjaa, muistuttaa, suosittaa, valitsee, rajaa, kieltää meitä aina ja kaikkialla ollen läsnä joka paikassa.

Opettajan tehtäviä tulevaisuuden opettajuudessa on kehittyneen teknologian osaamisen hyödyntäminen, oivaltamisen opettamista, oikeiden valintojen vahvistamista, ongelmaratkaisutaitojen vahvistamista ja edelleen myös tekemällä oppimisen taittojen tukemista. Ammatillisen opetuksen uudistaminen muutosten mahdollistamiseksi vaatii uudelleen organisointia. Ohessa muutamia pieniä askelia, joilla vastata haasteisiin; aitoon opiskelijälähtöiseen toimintakulttuuriin siirtyminen, perinteisestä lukujärjestysidonnaisesta toimintatavasta siirtyminen uudenlaiseen lähestymistapaan, jossa oppimista ohjataan työelämäkokonaisuuksien kautta ja perinteisestä ”tuntisidonnaisen” työajan määrittelystä siirrytään joustavampaan menetelmään, jolloin uusien oppimisympäristöjen käyttö mahdollistuu. Näitä uusia toimintaympäristöjä voisivat tulevaisuudessa olla erilaiset oppimissimulaattorit ja – pelit, sekä myös muut erilaiset verkko-opetuksen ympäristöt, virtuaaliset oppimisympäristöt ja sosiaaliset mediat, joiden kaikkien osaamiseen opettajat on perehdytettävä.

Ammatillisen opettajan työ muuttuu tulevaisuudessa yksittäisen, yksin tekevän opettajan työstä, ryhmässä yhteisesti työskenteleväksi asiantuntijuuttaan jakavaksi ryhmän aktiiviseksi jäseneksi. Työyhteisön kehittäminen muiden asiantuntijoiden kanssa tapahtuu suunnittelu- ja toteutusprosessien myötä. Opiskelijälähtöisen oppimiskulttuurin seurauksena tulevaisuudessa opiskelijan motivaatio ja asenne paranee. Ammatillisen opettajan työ muuttuu muuttuneen toimintakulttuurin ja toiminnan muutosten myötä haastavammaksi, mutta myös motivoivammaksi.

Ammatillisen opettajatyöyhteisön johtaminen siirtyy uutta asiantuntijuutta tukevaan osaamisen johtamisen kulttuuriin. Tulevaisuuden opettajayhteisön johtajuus perustuu yhteisöllisyyteen ja yhteisölliseen oppimiseen. Johtajan on annettava työyhteisön asiantuntijoille täysi tuki, tiedon hankkimisen monipuolisuuteen ja tiedon yhdistämisen tukemiseen, valmiuteen uudistua, tutkivan ja luovan työotteen ylläpitoon sekä verkkojen rakentamisen tukemiseen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

### 6.3 Ammatillisen opetuksen asiantuntijoiden tulevaisuus - toiminta vuonna 2020

Asiantuntijakyselyn tulevaisuuden ennakkoinnin tulokset kertovat kaiken kaikkiaan ammatillisen koulutuksen ja sen myötä myös ammatillisen opettajan työn merkityksen tulevaisuudessa säilyvä, todennäköisesti kasvavan. Työelämän rooli kumppanina ja vaikuttajana ammatinopettamisessa tulee olemaan jatkossa erittäin suuressa roolissa. Opiskelu muuttuu moninaisemmaksi, jolloin työ ja opiskelu kulkevat käsi kädessä. Eri-laiset sähköiset viestimet ja niiden kautta erilaiset virtuaaliset oppimisympäristöt ovat merkittävässä roolissa oppimisessa. Joustavuus ja oppijan omat valinnat opintojen toteuttamisessa korostuu. Aikuiskoulutuksen osuus lisääntyy, työelämä tarvitsee osaajia ja näin ollen positiivinen suhtautuminen kouluttautumisen ja osaamisen arvostamiseen lisääntyy.

Uhkia muutoksen positiiviselle kehitykselle saattaa olla taantuman jatkuminen pidempään. Ikäluokkien pieneneminen näkyy nuorisoasteen opiskelijamäärien laskuna. Taloudelliset vaikeudet saattavat heikentää ammatillisen koulutuksen toimintaedellytyksiä.

Opintojen joustavuuden lisääntyminen antaa paremmat mahdollisuudet vastata muuttuvaan kysyntään. Globalisaatio ja työvoiman liikkuvuus tuo koulutukselle haasteita, mutta myös uusia mahdollisuuksia. Uudet opiskelumahdollisuudet ja oppimisympäristöjen monipuolistuminen avaa portteja entistä laajemman ammatillisen osaamisen kehittämiseen, jonka myötä myös opiskelijamäärät lisääntyvät.

Koulutukseen panostamisen seurauksena myös kilpailukykyimme paranee. Yritykset näkevät yhteistyön koulutuksen suuntaan olevan kehityksen ja menestyksen tae. Panostus osaamiseen ja ammattitaidon kehittäminen koetaan erittäin tärkeäksi. Osaavista tekijöistä kilpaillaan ja niihin panostetaan. Nousevina trendeinä on kansainvälistyminen ja lisääntyvä maahanmuutto. Ubikkiin yhteiskuntaan sopeuttaminen ja siellä toimimiseen kouluttaminen lisääntyy. Erilaiset simulaattorit ja pelit toimivat oppimisen apuna ammatillisessa koulutuksessa.

Ammattioppilaitosmaailma muuttuu myös kehityksen mukana, yksiköt suurenevat entisestään ja verkostoitumisen sekä yhteistyökumppaneiden merkitys kasvaa. Koulutus on monipuolista ja monimuotoista. Ammatillinen oppilaitos on asiantuntijaorganisaatio, jossa opettajien autonomia säilyy ja organisaation johtamisen hoitaa ammattijohtaja.

Opettajan työ ja rooli tulevaisuuden vahvasti verkottuneessa ammatillisessa oppilaitoksessa vuonna 2020 on hyvin monipuolista ja haastavaa. Oppimisympäristöt ovat moninaiset ja oppimisen ohjaus tapahtuu erilaisissa oppimisympäristöissä. Opettajan taito kommunikoida yhteistyöverkostojen kanssa kasvaa, valmiutta reagoida ajoittain hektiseenkin toimintaa vaatii kykyä itsensä johtamiseen ja sisäisen yrittäjyyden kannustamiseen. Tulevaisuuden ammatillinen opettaja hallitsee hyvin opettamansa alan perusteet ja pitää ammatillista osaamistaan yllä. Hän kykenee taitavasti ohjaamaan opiskelijoita ammatillisen osaamisen rakentamisessa työelämästä saamiensa vinkkien ja tavoitteiden suuntaan. Ammatillinen opettaja hallitsee virtuaalimaailman verkostot ja osaa toimia niissä myös opetuksen ja oppimisen huomioiden.

Jotta ammatillinen opettaja kykenee vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, tulee hänen kehittää osaamistaan kaikilla ammattitaidon osa-alueilla. Oman ammattialan substanssiosaamisen kehittäminen on ehdoton edellytys, jotta kykenee olemaan edelläkävijä ammatillisen osaamisen kouluttajana ja kehittäjänä. Oppijan osaamisen ohjaaminen edellyttää pedagogisen osaamisen vahvaa hallintaa uusissa oppimisympäristöissä ja uusien menetelmien käytössä. Tulevaisuuden opettaja ei voi toimia yksi, joten työyhteisöosaamisen parantaminen ja kehittäminen on edessä. Oppilaitoksen tulisi aina olla askeleen edellä työelämää ja siihen rooliin päästäkseen on opettajan oltava myös kehittäjä. Ubiikin tietoyhteiskunnan uusiin haasteisiin vastaaminen edellyttää sosiaalisen media osaamista, jonka eteenpäinviemiseksi ei ole muuta keinoa kuin hypätä mukaan jo vauhdilla liikkuville rattaille

Jatkona edelliselle, yksittäisen opettajan kehittämistarpeille, on luontevaa pohtia myös opettajatyöyhteisön kehittämisen tarpeita. Kuten aiemmin todettiin, ei opettaja voi enää toimia yksin. Tämän seurauksena myös työyhteisön ja työyhteisön toiminta on otettava tarkkailuun. Yhteisöllisyys ja avoimuus ovat tulevaisuuden työyhteisön elinehto. Avoin ja yhteisen tavoitteen omaava vuoropuhelu, niin työyhteisön jäsenten kuin esimiehen kanssa johtaa haluttuihin tuloksiin. Yhteisöllisessä toinen toisiaan tukevassa ja rakentavassa hengessä tapahtuva kehittäminen ei ole helppoa järjestelmässä, jossa helposti on lukkiuduttu oman näkemyksen taakse. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää työyhteisössä uudenlaista johtamiskulttuuria, uutta näkemystä tekemiseen, on osattava toimia tiimeissä ja on sitouduttava yhteiseen yhteisesti sovittuun tavoitteeseen, visioon.

#### 6.4 Tavoitteisiin vastaaminen

Tutkimusongelman ydin on, miten Rauman ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajia tulisi johtaa, ohjata ja tukea työyhteisön muutoksessa tulevaisuuden haasteiden edessä. Opettajatyöyhteisölle suunnatussa kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa saatiin hyvin kartoitettua nykytilanne ja sen myötä työyhteisön vahvuudet ja kehitettävät alueet. Kyselyssä ilmeni myös hyvin selkeästi työyhteisön aktiivisuus ja kiinnostavuus kehittämistoimintaan oman työn, työyhteisön ja laajemminkin koulutusalan toiminnan eteenpäinviemiseksi. Kritiikkiä ja palautetta kyselyssä kohdistui koulutusalan toimintaan niin muutoksen johtamiseen, viestinnän ja tiedotuksen hoitamisen kuin myös suunnittelun, organisoimisen ja kehittämisen osa-alueen toimintaa ja toteutukseen liittyen. Muutokseen suhtautuminen oli periaatteessa myönteinen, mutta lähiajan muutoksen suhteen olivat kyselyyn osallistuneet pettyneitä erityisesti vaikuttamismahdollisuuden puuttumiseen. Odotukset toiminnan kehittämiseen yhdessä entistä avoimemmassa, luottamuksellisemmassa ja yhteisöllisemmässä toimintakulttuurissa ovat ilmeiset.

Kun tavoitteena on johtaa, ohjata ja tukea työyhteisöä tulevaisuuden haasteiden edessä, on tulevaisuuden tutkimus ainoa keino kartoittaa tulevaisuuden mahdollisia maailmoja. Tutkimuksessa lähestyttiin tulevaisuuden ennakointia kahta väylää. Ensimmäinen lähestyminen tapahtui tulevaisuuden tutkimuksen kirjallisuutta ja tutkimuksia tutkien ja toisena menetelmänä käytettiin asiantuntijoille suunnattua tulevaisuuden ennakointia peilaavaa kvalitatiivista kyselyä. Molemmat tulevaisuuden tutkimukset johtivat hyvin samansuuntaisiin tuloksiin opettajan, opettajatyöyhteisön, koulutuksen organisaation ja koko ammatillisen koulutuksen tulevaisuuden kuvissa.

Teoreettisen tiedon merkitys korostui työn edetessä. Tiedon myötä tutkimusten tulosten analysointi ja liittäminen asiayhteyteen selkeytyi. Yhdistelemällä tutkimusten tuloksista saatujen analyysien (nykytilanteen ja tulevaisuuden tutkimusten osalta) tulokset teoreettisen tiedon myötä syntyneeseen kuvaan, muutokseen ja johtamiseen liittyen auttoi kokoamaan kehittämistehtävän kokonaisuuden tuloksiksi, joiden pohjalta voidaan esittää joitain kehittämis ehdotuksia matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajien työn ja työyhteisön johtamiseen, ohjaamiseen ja tukemiseen.



Yhteisöllisyyden lisääminen, osallistumisen aktiivisempi mahdollistaminen, vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen lisääminen ovat työyhteisön näkökulmasta tärkeitä tulevaisuuden haasteita. Osaamisen johtaminen niin yksittäisen opettajan osaamisen tukemisen ja kehittämisen osalta kuin työyhteisön yhteisen osaamisen kasvun edistäminen ja osaamisen jakaminen kaikilla tasoilla, edellyttää työyhteisön johtajalta uudenlaista näkemystä ja ajattelua. Jaetun johtajuuden mahdollisuudet opettajayhteisön toiminnassa on omiaan sitouttamaan ja rakentamaan uutta toimintakulttuuria. Pyrkimykset oppivan organisaation toiminnan edellyttämälle tasolle olisi asetettava työyhteisön ensisijaiseksi tavoitteeksi. Oppivan organisaation toiminta perustuu organisaation strategiaa, josta johdetaan oman toimintayksikön strategia, strategiaprosessissa on oltava tutkiva ja kehittävä ote. Prosessinomainen ote toimintaan, jossa tarkkailun, itsearviointin ja erilaisien mittareiden avulla kehitetään ja parannetaan toimintaa varmistaa parhaimmat tulokset.

Opetuksessa ja oppimisen kehittämisessä opettajien toimintaa tulee suunnata entistä enemmän opiskelijälähtöiseen toimintaan, jossa toimitaan työelämälähtöisesti tukevien luotuihin verkostoihin (työelämä, muut oppilaitokset ja muut sidosryhmät). Opettajien on ehdottomasti panostettava uusiin kehittyviin oppimisympäristöihin ja niiden edellyttämiin oppimismenetelmiin, selvittääkseen tulevaisuuden haasteista. Tämä vaatii paljon työtä ja työ on aloitettava heti. Saavuttaakseen edellä kuvatut tulevaisuuden opettajan uudet opettajuuden edellytykset, on oppilaitoksen johdon mahdollistettava tarvittavat toiminnan edellyttämät voimavarat ja resurssit. Näiden uusien menetelmien oppimisen ja käyttöönoton lisäksi on opettajien substanssiosaamista ja pedagogista osaamista ylläpidettävä ja kehitettävä. Ammattitaidon kehittäminen ei aina edellytä ulkopuolisen konsultin tai kouluttajan hankkimista, vaan hyödyntämällä oman työyhteisön osaamista saadaan asiantuntijuutta jaettua. Osaamista on usein työyhteisössä piilossa hiljaisena tietona, joka pitää löytää ja ottaa käyttöön. Osaamisen jakaminen ja lisääntyminen syntyy organisaatiossa itsestään osaamispääoman oikealla johtamisella. Osaamisesta puhuttaessa ei sovi myöskään unohtaa verkostojen merkitystä pyrittäessä kehittämään organisaation, työyhteisön tai yksittäisen osaajan osaamista.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin hyvin. Toivottavasti työyhteisön johto hyödyntää kehittämis ehdotuksia vietäessä koulutusalan toimintaa eteenpäin uusien haasteiden edessä. Tutkimuksen tulosten mukaan muutoksiin varautuminen on haastava tehtävä,

mutta kohdeorganisaation jäsenten asennoituminen ja halu kehittyä luo uskoa myönteiseen kehitykseen.

Tutkimus ja tutkimuksen tulokset sekä kehittämis ehdotus kohdistuu Rauman ammattiotopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalaan, mutta on sovellettavissa myös muihin ammatillisten opettajatyöyhteisöjen toiminnan kehittämiseen. Opettajan ja työyhteisön työn muuttuminen edellyttää uudelleen arviointia ja uskallusta ottaa uudet haasteet vastaan, jotta onnistumme kouluttamaan myös tulevaisuuden ammattilaisia.

## **7 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA TYÖN JA TYÖYHTEISÖN MUUTOKSEEN**

### **7.1 Johtaminen muutoksessa**

Koulutusalan, työyhteisön ja opettajien toiminnan kehittäminen on nähtävissä ensisijaisesti yhtenä suurena kokonaisuutena, joista kaikissa osatekijöissä on löydettävissä ja nostettavissa esiin, tarkemmassa tarkastelussa, omia kehittämisen ja parantamisen kohteita. Oikeastaan edellä kuvattuun luetteloon voisi lisätä koulutusjohtaja, kun lähtökohtana nykyisen johtamisajattelun mukaisesti yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen ovat organisaation toiminnassa ja kehittämisessä ratkaisevassa roolissa.

Työyhteisön jäsenten motivaatio ja sitoutuneisuus työhön ja työyhteisön toimintaan on korkealla tasolla, samoin aktiivisuus toiminnan kehittämiseen. Asiantuntijuutta ja osaamista on työyhteisössä paljon, mutta toiminta on vielä nykyisellään liian yksilökeskeistä. Jo nyt on työyhteisössä vuoropuhelua ja ammatillista keskustelua, mutta tavoiteltaessa uuden toiminnan edellyttämää tasoa, on kaikkien voimavarat saatava käyttöön ja tämä vaatii nykyisten käytänteiden muuttamista. Tavanomaisten koulutusalan kokousten lisäksi tai rinnalle olisi saatava kehittämisen näkökulmasta rakennettuja keskustelutilaisuuksia, joihin nostetaan esille ajankohtaisia keskusteluaiheita. Tavoitteena on aikaansaada dialogi, jonka myötä kehittämiseen tai johonkin muuhun työyhteisön toimintaan liittyvään asiaan pyritään saamaan kannanottoja ja ratkaisuehdotuksia kaikilta osallisilta. Tässä tehtävässä on johtajan tai esimiehen osattava toimia rakentavassa hengessä ja hänen on oltava johdonmukainen sekä kannustava rohkaistessaan alaisiaan vuoro-

puheluun. Esimiehen on luotava ilmapiiri, joka aktivoi kaikkia osallistujia keskusteluun ja hänen tulee kertoa avoimesti että kaikkien puheenvuorot ovat arvokkaita ja tärkeitä. Aikaansaadun vuoropuhelun myötä avoimuus ja vaikutusmahdollisuudet paranevat.

Osaamisen johtaminen ja asiantuntijuuden johtaminen sekä hyödyntäminen laajemmin koulutusalan toiminnassa auttavat kehittämään toimintaa. Rakentamalla asiantuntijuutta hyödyntäen tiimejä tai toimintayksiköjä, joille annetaan tietyn tai tiettyjen asioiden tekemisen vastuu, saadaan aikaiseksi ryhmässä tiedon ja osaamisen syveneminen. Myöhemmin prosessin edetessä, tuo tiimi käsiteltävät asian työyhteisön yhteiseen keskusteluun, jonka seurauksena osaaminen ja tieto jalostuvat edelleen.

Perimmäisenä tavoitteena on siirtyminen yksilökeskeisestä toiminnasta yhteisölliseen yhdessä toimimiseen, joka aikaansaa tiedon jakamisen lisääntymiseen. Tällaiseen kollektiiviseen ongelmaratkaisuun päästäkseen tulee työyhteisössä yhteisesti sopia tavoitteet ja strategiat, joiden pohjalle toiminta koulutusallalla rakennetaan. Edellä kuvattujen toimintojen kautta voidaan koulutusalan toiminnassa pyrkiä kohti oppivaa organisaatiota. Oppiva organisaatio johtaa eittämättä totuttujen toimintamallien uudelleen järjestykseen. Tämä edellyttää innovatiivista näkemystä uudistetun strategisen johtamisen maailmaan, jolloin tutkiva ote työyhteisön toiminnassa nousee avainasemaan.

Pyrittäessä oppivan organisaation mukaiseen toimintaan, on työyhteisössä tarkasteltava sekä toimintaympäristöä että toimintamalleja. Perinteinen funktionaalinen lähestymistapa ei toimi uudistuvassa ja muuttuvassa opettajatyöyhteisön toiminnassa. Tavoitteena on lähestyä toimintaympäristön muutosta prosessilähtöisen organisaation toimintatavan mukaisesti. Prosessilähtöinen ajattelu ja toiminta edellyttää työyhteisöltä toiminnan siirtämistä aiemmin kuvatun oppivan organisaation suuntaan.

Vastattaessa muutoksen tuomiin haasteisiin on prosessilähtöistä johtamista välineenä käytettäessä tunnettava puutteet työyhteisön toimintatavoissa ja on myös osattava korjata ne. Toiminnan onnistuminen lähtee johtajasta. Ensimmäiseksi johtajan on arvioitava omaa johtajuuttaan ja muutettava omaa johtamistaan uudenlaisen johtajuuden suuntaan. Myös prosessiajattelun ymmärtäminen ja sen käyttöönotto vaatii johtajalta sekä työyhteisöltä toimintaan perehtymistä ja on nähtävä toiminnan merkitys ja tuloksellisuus kokonaisuutena. Prosessiajattelun sisäistäminen ja siirtäminen toiminnan lähtökohdaksi vaatii pitkän kehitysvaiheen, jossa edetään askel askeleelta kohti prosessilähtöistä toimintaa. Saadakseen ohjattua toimintaa uusille oppivan organisaation

ja prosessilähtöisen toiminnan suuntaan, on johtajan saatava koulutusosalalla työyhteisö sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. Siirtyminen oppivaan organisaatioon vaatii aikaa, mutta tavoiteltavana organisaation toimintamuotona sen eteen kannattaa tehdä töitä.

Ensimmäinen askel oppivan organisaatioon suuntaan edellyttää johdon sisäistävän oppivan organisaation toimintamallin. Kun johto on oivaltanut oppivan organisaation merkityksen toiminnalle, alkaa tiedon jakamisen ja koulutuksen vaihe. Tällöin henkilöstöä ohjataan ja tuetaan muutoksessa oppivan organisaation suuntaan. Osaamisen arvostamista ja sen merkitystä työyhteisön ja organisaation kehittämisessä tulisi korostaa. Oppiminen yksilön tasolta läpi koko organisaation vaatii huolellista työtä, jotta oppimisprosessin johtaminen onnistuu. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen, osaamisen ja opitun avaaminen ja luovuttaminen myös muiden käyttöön tuo antajalleen enemmän osaamista takaisin. Vuorovaikutus oppivassa organisaatiossa mahdollistaa toiminnan kehittymisen. Tällöin tieto ja osaaminen eri tasoilta (näkyvä tieto/hiljainen tieto) saadaan organisaation käyttöön. Kun uutta osaamista liitetään tekemiseen ja toimintaan, tapahtuu kehittymistä sekä reflektointia.

Pyrittäessä kohti oppivaa organisaatiota ja prosessilähtöisyyttä, voidaan katsoa kyseessä olevan muutosprosessi, jossa johtajan on perusteltava alaisilleen muutos. On kyettävä näyttämään muutoksen hyödyt ja esitettävä myös todenperäistä tietoa siitä mitä seuraa, jos muutokseen ei lähdetä.

Johtajan näkökulmasta muutoksen johtaminen edellyttää uudenlaisen johtamiskulttuurin omaksumista. Eräänä toimivana vaihtoehtona on jaetun johtajuuden mukainen johtamisen malli, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan. Tässä mallissa annetaan tilaa arki- luovuudelle ja oleellista on, ettei kenenkään tarvitse hallita ja osata kaikkea yksin. Johtajuus ja johtaminen nähdään toimintona, jolloin tietyssä tilanteessa sitä voidaan jakaa ryhmässä. Jossain erityistä asiantuntijuutta vaativassa tilanteessa saattaa erityisosaaja nousta johtamaan, ja kun ongelma on ratkaistu, palautuu tilanne entiselleen. Tällainen tilanne voisi nousta esille koulutusalan erityisosaamista vaativalla sektorilla, laivataloudessa ja siihen liittyvän ongelman ratkaisemisessa.

Jaetun johtajuuden merkitys tulevaisuuden johtajuudessa mahdollistaa yhdessä tekemisen, jolloin sen myötä jaetaan kokemuksia, vaihdetaan ajatuksia eli kuunnellaan ja kerrotaan tulkintoja tapahtuneista.

Yhteisöllisyyden hyödyntäminen ja tiedon jakaminen työyhteisössä edellyttää uusia erilaisia ratkaisuja. Ohessa yksi kehittämissimerkki, jonka myötä voidaan jakaa uutta osaamista kaikille työyhteisön opettajille.

Koulutusosalta on kuusi opettajaa mukana *Pedagoginen tuki erilaisissa oppimisympäristöissä* koulutuksessa. Koulutus on alkanut syyskuussa 2009 ja kestää kevääseen 2010. Koulutukseen osallistuneiden tavoitteena on oppia sosiaalisen median käyttöä ja sen hyödyntämistä opetuksessa. Koulukseen liittyy kehittämissihtävä, joka tehdään oman työn ja työyhteisön kehittämiseksi. Rauman ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutukseen osallistuvat opettajat ovat muodostaneet ryhmän ja ovat yhdessä laatineet yhteisen kehittämissihtävän. Kehittämissihtävän nimi on: *Sosiaalisen median tuominen näkyväksi koulutusalan opettajille sekä ohjauksen ja opastuksen antaminen ning.com ja muiden mahdollisten sosiaalisten ympäristöjen käytössä.*

Tarkoituksena koulutukseen osallistuvalla ryhmällä on jakaa omaa osaamistaan muille työyhteisön jäsenille yhteisöllisesti. Ensimmäisessä vaiheessa koulutusalan kokouksessa kerrotaan ja esitellään sosiaalisen median käyttöä ja mahdollisuuksia opettajan työn näkökulmasta. Kaikki opettajat kutsutaan mukaan luotuun, koulutusalan opettajille tarkoitettuun sosiaaliseen ningiin muodostettuun verkostoon oppimaan uutta sosiaalista mediaa.

Edellä kuvatussa hankkeessa piilee omat hankaluutensa. Vaativimpana haasteena on todennäköisesti se, miten opettajat saadaan kiinnostumaan, innostumaan ja oppimaan sosiaalisen median käyttöä. Koulutuksessa oleva ryhmä on sopinut ja sitoutunut olemaan tutoreina työyhteisön opettajille eli kaikilla ryhmäläisillä on yksi tai kaksi ohjattavaa opettajaa. Opettamiseen ja ohjaamiseen on varattava riittävästi aikaa. Myöhemmin, kun ningin perushallinta on omaksuttu, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Talven ja kevään 2010 aikana on tarkoitus opetella ningin syvällisempää käyttöä pitämällä sitä opettajien yhteisenä foorumina ja keskusteluareenana. Myöhemmin keväällä 2010 ohjataan opettajia kehittämään ja kokeilemaan sosiaalisen median käyttöä myös opetuksessa. Tiiviin oppimisprosessin edetessä on hyvä pitää kiinteä yhteys kevään 2010 aikana tehtäviin opetussuunnitelmien perusteiden uudistamistyön prosesseihin. Yhteisesti tulisi miettiä ja löytää sosiaalisen median mahdollisuudet kehitettäessä koulukohtaisia opetussuunnitelmia.

Kuten edellinen esimerkki kertoo, voidaan innostuneessa itseään kehittämään pyrkivässä työyhteisössä lähteä liikkeelle pienen askelin. Tuloksiin pääsemiseen edellyttää onnistumisen tunteita. Kun onnistutaan, ollaan valmiita ottamaan vastaan uusia haasteita.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi ja pohdinta

Tutkimuksen arvioinnin ja pohdinnan osuudessa tarkastelen opinnäytetyön luotettavuutta ja pätevyyttä sekä arvioin opinnäytetyötä ja tutkimusprosessia kokonaisuutena.

Tutkimuksen luotettavuutta tulisi pyrkiä arviomaan aina kaikissa tutkimuksissa. Tarkastelussa voidaan käyttää erilaisia arviointimenetelmiä ja mittareita. Tavallisimmin puhutaan, tutkimuksen reliaabelius ja validius käsitteistä. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sen tulisi mitata aina kokonaisuudessaan samaa asiaan (varsinkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa). Tutkimus on reliaabeli, kun tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan ovat johdonmukaisia, luotettavia ja paikkansapitäviä. Validius sen sijaan tarkoittaa pätevyyttä, eli tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi & ym. 2009, 231 – 232)

Luotettavuutta tarkasteltaessa tutkimuskohteen Rauman ammatinopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatinopettajiin kohdistunut lähtötilanteen analysointi on tilannesidonnainen lähiajan muutoksen (Länsirannikon koulutus Oy siirtyminen 1.1.2010) suhteen. Tältä osin ei kyselytutkimusta voida pitää täysin reliaabelina, mutta muilta osin esitetyt kyselyn väittämät ovat toistettavia. Joten myös myöhemmin toteutetun tai toisen tutkijan toteuttaman tutkimuksen voidaan olettaa tuovan samansuuntaiset tulokset.

Kyselytutkimuksen myötä onnistuttiin mittaamaan oleelliset taustatiedot kohderyhmän osalta. Saadusta aineistosta oli apua tutkimuksen jatkolinjauksissa, niin teoreettisen tiedon kuin tulevaisuudentutkimuksen osuudessa. Tulosten merkitys näkyy myös työn lopussa johtopäätöksissä sekä aikaansaadussa kehittämissuunnitelmassa. Kvantitatiivisen kyselyn validius on näin ollen hyvä, ja se tukee kehittämistyön tutkimuksellista kokonaisuutta.

Tulevaisuudentutkimuksen osa-alueilla reliaaabeliuden ja validiuden arviointi on vaikeampaa. Tulevaisuuden ennakkoinnin suhteen luotettavuuden arviointia on katsottava saatavien ennakkoinnin ja tulevaisuutta peilaavien tietojen valossa. Siihen vaikuttaa valitun menetelmän luotettavuus sekä toteutuksen ajankohta. Toteutetussa opettajan työn ja työyhteisön tulevaisuuden kuvaa luotaavassa ennakkoinnin tutkimuksessa lisää luotettavuutta se, että tulevaisuuden todennäköisyyttä kartoitettiin kahdella menetelmällä, kirjallisuus- ja tutkimuskatsauksen analysoinnilla ja opettajan työ ja työyhteisö vuonna 2020, asiantuntijakyselyllä. Molempien osuuksien tulokset olivat yhteneviä ja tukivat toinen toisiaan. Tulevaisuuden tutkimuksen reliaaabelius olisi parantunut asiantuntijakyselyn suuremman otoksen myötä ja asiantuntijakyselyn toteuttaminen kahden kierroksen menetelmänä olisi ollut omiaan vahvistamaan luotettavuutta. Validiuden suhteen asiantuntijakysely oli osuva ja tulokset hyviä. Kirjallisuuden ja tutkimuksen osalta ennakkoinnin aineisto oli laajempaa, eikä rajoittunut vain tutkimuksen kannalta oleelliseen. Tulevaisuuden tutkimuksen osuus ei ollut näin ollen täysin validi, mutta luotettavuutta lisäsi tarkka selvitys tuloksista sekä asiantuntijoiden suorat lainaukset tulosten analysoinnissa.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan lisätä kriittisellä arvioinnilla sekä arvioivalla työasenteella. Oman toiminnan arvioinnilla eli reflektiolla on tarkoitus tarkastella, mitä on tullut tehtyä ja mitä jätetty tekemättä. Arviointi tulee kytkeytyä suoraan tutkimusprosessiin, ja sitä tulisi tehdä jatkuvasti työn edetessä, eikä vain projektin lopussa. (KvaliMOTV 2008)

Opinnäytetyö on ollut prosessina pitkä ja vaativa, niin ajallisesti kuin myös työmäärältään. Idea opinnäytetyön aiheesta ja alustavasta rajauksesta syntyi jo opiskeluun haikutumisvaiheen ennakkotehtävän tekemisen yhteydessä. Muodostunut idea on jalostunut matkan varrella ja opintojen kytkeminen osaksi opinnäytetyöprosessia on selkeytynyt ajan kuluessa. Tulevaisuuden tutkimuksen hyödyntäminen opinnäytetyössä sai kipinän *Tulevaisuuden haltuunoton menetelmät* opintokokonaisuuden opiskelun myötä.

Opinnäytetyön kytkeminen omaan työhön ja työpaikkaan on omiaan luomaan syvällisen vuoropuhelun oman asiantuntijuuden ja uuden opitun osaamisen yhdistämisessä. Onnistuttaessa aikaansaadaan omaa työyhteisöä ja toimialaa laajemminkin kehittävä kokonaisuus, jonka myötä osaamisen hyödynnettävyys lisääntyy.

Opinnäytetyön tutkimusprosessi (Kuvio 4) kiteyttää työn kokonaisuuden hyvin. Tutkimusongelman täsmentämisen myötä hahmottui myös tutkimuksen toteutuksen malli. Mallin muotoutumiseen vaikutti tutkimusmenetelmän valinta, joka oli tulevaisuuden tutkimus. Aiempina metodologisina menetelminä oli esillä muun muassa toimintatutkimus, joka olisi ollut myös mahdollinen, koska olen tutkimuksen kohdeorganisaation jäsen.

Teoreettiseen tutkimustietoon perehtyminen edellytti laaja-alaista ja tutkivaa otetta aihealueeseen liittyvään aineistoon. Suoritettujen opintojen materiaalit sekä niihin liittyvät viitteet kirjallisuuteen ja tutkimuksiin auttoivat aineiston hankinnassa.

Ongelmaksi työssäni osoittautui työn rajaaminen, alkujaan tarkoitukseni oli tarkastella pelkästään muutosta ja muutosjohtamista teoreettisessa osuudessa. Kirjallisuuteen ja muuhun aineistoon perehtyessäni huomasin pian, että tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin vastaaminen ei ollut vain muutosjohtamiseen liittyvä ongelma, vaan tutkimuksessa olisi tarkasteltava johtajuutta laajemmin uusien johtajuuden menetelmien näkökulmasta. Osittain tästä johtuen teoreettinen osuus on laaja, mutta pidän kaikkia siinä käsiteltyjä alueita tarpeellisina ja oleellisesti tutkimukseen sekä tuloksiin liittyvinä. Tutkimuksen kohderyhmälle toteutettu kvantitatiivinen kyselytutkimus palveli tavoitetta, mutta syvällisempään analysointiin olisin päässyt toteuttamalla myös haastattelut väittämiin perustuvan kyselyn lisäksi. Tosin haastattelussa olisi saattanut nousta ongelmaksi ”haastattelijan läheisyys”, koska olen myös työyhteisön jäsen. Haastattelun vastaukset olisivat saattaneet vääristyä suunnittelu- ja kehittämistehtäviä koskevissa kysymyksissä, koska opetustyön lisäksi tehtäviini kuuluu myös kyseisten alueiden tehtäviä. Positiivista lähtötilanteen analysoinnissa oli se, että kyselyn osallistumisprosentti oli todella hyvä, vain yksi kohderyhmän neljästätoista henkilöstä ei vastannut kyselyyn.

Tulevaisuuden tutkimuksen osuudessa olisi toteuttamisen menetelmien valinnassa ja käytännön toteutuksessa voinut päästä parempiin tuloksiin panostamalla asiantuntijakyselyyn. Asiantuntijakyselyn laajentaminen koskemaan useampaa ammatillisen opetuksen asiantuntijaa sekä lisäämällä kierrosten määrä kahteen olisivat tulokset olleet kattavimpia ja luotettavampia. Toisaalta kirjallisuus- ja tutkimuskatsauksen myötä saatu aineisto on osittain korvaamassa edellä kuvattua vajetta.

Kvantitatiivisen kyselyn tulokset ja niiden analysointi auttoi kokoamaan yhteen oleelliset työyhteisön kehittämisen osa-alueet. Yhdistämällä ne tulevaisuuden ennakkoinnin tulok-



siin sain koottua kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet ehdotukseksi siitä, miten vastata muuttuvaan työn ja työyhteisön tulevaisuuden haasteisiin.

Oppimisprosessina olen kokenut opinnäytetyön tekemisen erittäin antoisana osaamistani syventävänä työnä. Tulokseen olen tyytyväinen ja olen vakuuttunut tutkimuksen tulosten pohjalta laaditun kehittämissuositusten toteuttamisen välttämättömyydestä, jotta opettajatyöyhteisö ja sen jäsenet voivat toimia osaavina asiantuntijoina myös tulevaisuuden ammatillisessa oppilaitoksessa.

## 8 LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksente-  
koa. Juva. WSOY
- Alhola, K., Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki. Edita Print Oy
- Alikoski, T., Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutosta taitavasti. Keuruu.  
Otavan kirjapaino Oy.
- Aro, A. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006 a. Tulevaisuusluotain. Verkostoitumisesta voimaa osaami-  
seen. EK- raporteja. [viitattu 20.10.2009]  
[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/18\\_10\\_06\\_Tulevaisuusluotain\\_final.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final.pdf)
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006 b. Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyh-  
teiskunnassa. Loppuraportti. [viitattu 18.09.2009]  
[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/18\\_10\\_2006\\_Palvelut2020\\_loppuraportti.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf)
- ETLA. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. 2009. Meritum/sanasto. [04.11.09]  
<http://www.etla.fi/meritum/sanasto.pdf>
- Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Helakorpi, S. 2006 a. Uusi asiantuntijuus muuttaa työn taitoja. HAMKINSPIRE 3/2006. [viitattu  
22.10.2009]  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Viestintapalvelut/HAMKinSPIRE\\_nro3-2006\\_2\\_0.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Viestintapalvelut/HAMKinSPIRE_nro3-2006_2_0.pdf)
- Helakorpi, S. 2006 b. Ammatillinen kouluttaja- tiimiytynyt ja verkostoitunut rajanylittäjä.  
[02.11.09] <http://share.hamk.fi/aokk/~shelakorpi/verkosto-opettaja.pdf>
- Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin  
haasteisiin. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004 [viitattu 19.10.2009]  
[http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/Himanen\\_tietoyhteiskunta.pdf](http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/Himanen_tietoyhteiskunta.pdf)
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki:  
Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu. Otava
- Jylhä, E. 2009. Osaamisen johtaminen. Strategiasta lähtevä osaamisen johtaminen. Luento.  
Turun ammattikorkeakoulu. 19 - 20.1.2009.
- Kalima, T. 2009. Armeijan oppeja siviiliin. Kauppalehti. Valmennus Extra N:160 24.08.2009.
- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2002. Tulevaisuudentutkimus. Peruskäsitteet  
ja sovellutukset. Suomalaisen kirjallisuuden seuran Toimituksia 896. Helsinki.
- Karhula, P. (toim.) 2008. Paratiisi vai panoptikon? Näkökulmia ubiikkiyhteiskuntaan. Helsinki.  
Edita Prima Oy.  
<http://lib.eduskunta.fi/dman/Document.phx?documentId=dz11508114736413&cmd=download>

- Karkulehto, S & Virta, A. 2006. Johtamisesta mahdollistamiseen. Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit. [viitattu 11.05.2009]  
[http://www.cream oulu.fi/tutkimus/documents/Karkulehto\\_Virta\\_Minne\\_matka.pdf](http://www.cream oulu.fi/tutkimus/documents/Karkulehto_Virta_Minne_matka.pdf)
- Kataja, K. 2007. Prosessien mallintaminen. [05.03.2009]  
[https://www.jyu.fi/hallinto/suunnittelu/laatutyo/tilaisuuksia/QPR\\_koulutus04102007kataja.pdf](https://www.jyu.fi/hallinto/suunnittelu/laatutyo/tilaisuuksia/QPR_koulutus04102007kataja.pdf)
- Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. 2006. Rengistä isännäksi. Vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Korhonen, K. 2009. Palveluprosessien kehittäminen. Etäluento. Turun ammattikorkeakoulu 09.2 – 10.2.2009.
- Koskinen, O. 2008. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. Väitöskirja Vaasan yliopisto. [viitattu 07.05.2009] <http://www.netvideo.fi/Isr/Koskinen/>
- Kotter. P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.
- KvaliMOTV. 2008. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tutkimuksen arviointi – reflektointia. [02.12.2009] [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html)
- Kärkkäinen. M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen välineenä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Laamanen, K., 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - Ideasta käytäntöön. Helsinki. Suomen laatu keskus.
- Liimatainen, T. 2009. Palvelujen talouden hallinta ja ohjaus. Etäluento. Turun ammattikorkeakoulu 11-12.5.2009
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo. WS Bookwell Oy
- Mannermaa, M. 2008. Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Juva. WS Bookwell.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Miettinen, A. 2007, Osaamisen tulevaisuudesta. Työn tuuli 2:2007 [Viitattu 15.01.2009]  
[https://salkku.lamk.fi/file.php/574/Osaamisen\\_tulevaisuudesta.pdf](https://salkku.lamk.fi/file.php/574/Osaamisen_tulevaisuudesta.pdf)
- Mokka, R. & Neuvonen, A. 2009. Olimme kuluttajia. Neljä tarinaa vuodesta 2023. Porvoo. WS Bookwell.
- Nenonen, S. 2008, Tulevaisuuden haltuunoton menetelmät. Luento. Turun ammattikorkeakoulu 10 – 11.11.2008.
- Opetushallitus. 2009. Säädökset ja ohjeet. Ammatillisten perustutkintojen uudistaminen. [08.09.09]  
[http://www.oph.fi/koulutuksen\\_jarjestaminen/opetussuunnitelmien\\_ja\\_tutkintojen\\_perusteet/ammatillisten\\_perustutkintojen\\_tarkistaminen/103/uudet\\_amatilliset\\_perustutkinnot\\_2010](http://www.oph.fi/koulutuksen_jarjestaminen/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/ammatillisten_perustutkintojen_tarkistaminen/103/uudet_amatilliset_perustutkinnot_2010)
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. [20.10.2009]  
<http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>
- Rauman ammattiopisto. 2009. Laatu käsikirja.
- Ropo, A. 2005. Virkaanastujaisesitys Tampereen yliopisto 26.5.2005. [viitattu 02.05.2009]  
[http://www.edu.fi/teemat/liiketoimintaosaaminen/ky\\_75v\\_ropo.pdf](http://www.edu.fi/teemat/liiketoimintaosaaminen/ky_75v_ropo.pdf)

- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. ja Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salakari, H. 2009. Toiminta ja oppiminen- koulutuksen kehittämisen ja tulevaisuuden suuntaviivoja ja menetelmiä. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu! Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Prima.
- Sydänmaalakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Monikko. Espoo.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.
- Teamnetix. 2005. Osaamisen ennakointia. Tulevaisuuteen tunkeutuminen: Miksi ja miten? [20.10.09] <http://survix.internetix.fi/fi/content/oe/3/>
- Tiwana, A. 2002. Knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy and knowledge platforms. Prentice Hall PTR. Upper Saddle River, NJ.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere.
- Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Helsinki. Erweko Painotuote Oy. [Viitattu 18.08.2009] <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16343>
- Vesterinen, P (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva. WSOYpro.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Ota-van Kirjapaino Oy.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2008. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita.

Turun Ammattikorkeakoulu  
Pekka Rautiainen

TYÖYHTEISÖKYSELY  
1.10.2009

Hei

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa restonomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintojen laajuus on 90 op, josta opinnäytetyön osuus on 30 op. Opintoihini liittyvä opinnäytetyö kohdistuu muutokseen ja johtamiseen.

Rauman ammattiopistossa on tapahtumassa suuria muutoksia, vuoden 2010 alussa oppilaitos yhdistetään muodostettuun Länsirannikon koulutus Oy:n. Lähiajan muutoksen lisäksi tulevaisuus tuo mukanaan uusia muutostarpeita myös oppilaitoksiin. Muutokset näkyvät myös opettajien työssä ja työyhteisön toiminnassa.

Oheisen kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Rauman ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatillisten opettajien työn ja työyhteisön toimintaa tämänhetkisessä tilanteessa, niin työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden, vuorovaikutuksen, vaikutusmahdollisuuksien, työilmapiirin, toiminnan suunnittelun ja kehittämisen kuin myös muutosten ennakkoinnin osalta. Tulokset hyödynnetään tutkimuksessa nykytilan analysoinnissa. Tämän lisäksi opinnäytetyössä ennakoidaan opettajan työn ja työyhteisön näkymiä/mahdollisuuksia tulevaisuuden tutkimuksen keinoin.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on löytää menetelmiä/keinoja tukea ja johtaa matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatillisten opettajien työtä sekä työyhteisön toimintaa muutoksessa, niin meneillään olevassa muutostilanteessa, kuin myös pidemmälle tulevaisuuteen ulottuvan toiminnan osalta.

Opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen tarvitsisin apuunne hyvät kollegat. Toivoisin teidän tutustuvan oheiseen kyselyyn ja vastaavan siinä esitettyihin väittämiin rastittamalla mielestänne paras vaihtoehto kuhunkin väittämään.

Lomakkeet käsitellään luottamuksellisesti ja ne ovat vain opinnäytetyön tekijän käytössä.

Suoritettuasi kysely palauta se kirjekuoreen (ohessa) suljettuna palautuslaatikkoon.

Käsittely luottamuksellisesti ja nimettömänä.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii yliopettaja Eija Koivisto (eija.koivisto@turkuamk.fi).

Kiitos vaivannäöstänne!

Pekka Rautiainen

## A Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys

Arvioi seuraavia sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen liittyviä väittämiä työsi näkökulmasta. Vastaa rastittamalla mielestäsi paras vaihtoehto.

1 = Olen täysin eri mieltä  
 2 = Jokseenkin eri mieltä  
 3 = En eri mieltä enkä samaa mieltä  
 4 = Olen jokseenkin samaa mieltä  
 5 = Olen täysin samaa mieltä

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Työmotivaationi on korkealla.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Olen sitoutunut työhöni.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Olen kiinnostunut kehittämään työtäni.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Aamulla herättyäni lähdän hyvällä mielin töihin. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Koen työni vaativaksi.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Olen tyytyväinen työolosuhteisiini.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Tunnen itseni väsyneeksi työpäivän jälkeen.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## B Vuorovaikutus työyhteisössä

Arvioi seuraavia työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä väittämiä työsi näkökulmasta. Vastaa rastittamalla mielestäsi paras vaihtoehto.

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. Tunnen olevani yksin vaikeuksieni kanssa, enkä saa apua työyhteisössä.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani arkipäiväisissä ongelmissa.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Voin tukeutua ja kysyä apua esimieheltäni kaikissa työhöni liittyvissä ongelmissa.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Saan tukea työyhteisöni jäseniltä kehittäessäni työtäni ja työyhteisöni toimintaa.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Aktiivisempi vuorovaikutus työyhteisössä lisää työyhteisön toimivuutta pyrkimyksissä kehittää toimintaa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Työyhteisön tuki auttaa minua kohtaamaan uudet haasteet.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Tuen ja kannustan myös muita työyhteisöni jäseniä heidän pyrkimyksissään.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### C Vaikutusmahdollisuudet

Arvioi seuraavia vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä väittämiä työsi näkökulmasta. Vastaa rastittamalla mielestäsi paras vaihtoehto

- 1 = Olen täysin eri mieltä  
 2 = Jokseenkin eri mieltä  
 3 = En eri mieltä enkä samaa mieltä  
 4 = Olen jokseenkin samaa mieltä  
 5 = Olen täysin samaa mieltä

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. Voin vaikuttaa omaan työhöni ja työjärjestelyihini riittävästi.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Mahdollisuuteni osallistua työyhteisöni toimintaan ovat hyvät.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Mahdollisuuteni osallistua työni ja työyhteisöni kehittämiseen uusien haasteiden edessä ovat hyvät.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Vaikutusmahdollisuuteni meneillään olevaan muutokseen (ammattillisten oppilaitosten yhdistyminen) ovat hyvät. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### D Työilmapiiri

Arvioi seuraavia työilmapiiriin liittyviä väittämiä työsi näkökulmasta. Vastaa rastittamalla mielestäsi paras vaihtoehto

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19. Työyhteisöni ilmapiiri on hyvä   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Voin ilmaista mielipiteeni ja ne huomioidaan työyhteisössäni.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Tunnen olevani työyhteisöni hyväksytty jäsen.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Työyhteisöni toimii yhteisöllisesti yhteisen toiminnan edistämiseksi.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Esimiehen toiminta edesauttaa yksilöä ja työyhteisöä pyrkimyksissä hyviin työsuorituksiin. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**E Työyhteisön toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen**

Arvioi seuraavia työyhteisön toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen liittyviä väittämiä työsi näkökulmasta. Vastaa rastittamalla mielestäsi paras vaihtoehto.

- 1 = Olen täysin eri mieltä  
 2 = Jokseenkin eri mieltä  
 3 = En eri mieltä enkä samaa mieltä  
 4 = Olen jokseenkin samaa mieltä  
 5 = Olen täysin samaa mieltä

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 24. Koulutusallani töiden organisointi ja työjärjestelyt on hoidettu hyvin.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Voin vaikuttaa koulutusalan töiden suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Osallistun aktiivisesti koulutusalan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Olisin kiinnostunut lisäämään osuuttani koulutusalan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Suunnittelu- ja kehittämistyö on johdonmukaista ja pitkäjänteistä.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Saan riittävästi tietoa suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen liittyvistä asioista esimieheltäni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**F Muutosten ennakointi**

Arvioi seuraavia muutokseen liittyviä väittämiä työsi ja työyhteisösi näkökulmasta. Vastaa rastittamalla mielestäsi paras vaihtoehto.

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 30. Suhtaudun tulevaisuuden muutoksiin myönteisesti   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Suhtautumiseni odotettavissa olevaan lähiajan muutokseen (ammattioppilaitosten yhdistyminen) on myönteinen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Olen tyytyväinen saamaani informaatioon muutoksen etenemisestä.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Johdon ja esimiehen tuki muutostilanteessa auttaa jaksamaan.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Saan riittävästi tietoa ja tukea oppilaitoksen johdolta ja esimieheltäni muutokseen valmistautumiseen.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Uskon muutoksen vaikuttavan myönteisesti työhöni.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Turun Ammattikorkeakoulu  
Pekka Rautiainen

SAATE  
23.10.2009

Hei

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa restonomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintojen laajuus on 90 opintopistettä, josta opinnäytetyön osuus on 30 opintopistettä. Opintoihini liittyvä opinnäytetyö kohdistuu työyhteisöni Rauman ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatillisten opettajien työn ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen ja tukemiseen tulevien muutosten edessä. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää menetelmiä/keinoja johtaa ja ohjata työyhteisöä kohtaamaan toimintaympäristön, työympäristön, työn ja työmenetelmien muutokset.

Lähiajan muutosten, Rauman ammattiopiston yhdistyminen Länsirannikon koulutus Oy:n sekä ammatillisten perustutkintojen perusteiden uudistaminen (käyttöön elokuussa 2010), lisäksi on tarkoitus tulevaisuuden tutkimuksen keinoin tutkia opettajan työn ja työyhteisön näkymiä/mahdollisuuksia tulevaisuuden toimintaympäristössä.

Opinnäytetyöhöni liittyen olen jo aiemmin syksyllä 2009 toteuttanut Rauman ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatillisille opettajille kyselytutkimuksen, jossa kartoitin työyhteisön toimintaa tämänhetkisessä tilanteessa sekä opettajien suhtautumista työyhteisön muutokseen ja heidän valmiuksia osallistua muutosten edellyttämään kehittämistyöhön. Kyselyn tulokset hyödynnetään nykytilan analysoinnissa.

Opinnäytetyöhön liittyvään tulevaisuuden tutkimuksen osuuteen tarvitsisin teidän apuanne hyvä koulutuksen ja opetuksen asiantuntija. Toivoisin, että kiireistänne huolimatta ehtisitte perehtyä oheisiin kysymyksiin ja antaa asiantuntijan näkökulmasta arvioita/kommentteja tulevaisuuden oppilaitoksen, opettajatyöyhteisön ja ammatillisen opettajan työ näkymistä vuonna 2020.

Tutkimuksen tuloksia hyödyntäen esitetään opinnäytetyössä kehittämisehdotus työyhteisön toimintamenetelmien ja toimintaympäristön kehittämiseksi.

Kyselyn tulokset käsitellään anonymisti sekä luottamuksellisesti ja ne ovat vain opinnäytetyön tekijän käytössä. Kyselyn voi palauttaa joko sähköpostiini pekka.rautiainen@rao.rauma.fi tai postitse ositteeseen: Pekka Rautiainen Rauman ammattiopisto Suojantie 2 26100 RAUMA.

Lisätietoja tarvittaessa sähköpostitse tai puhelimella numerosta 044 2576025.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii yliopettaja Eija Koivisto (eija.koivisto@turkuamk.fi).

Kiitos vaivannäöstänne!

Pekka Rautiainen

Johdatus kyselyyn.

23.10.2009

Mitä on ammatillisen opettajan työ vuonna 2020?

Yhteiskunnan kehityksen mukana asiat muuttuvat nopeasti ja ihmisen on mukauduttava muutokseen. Tietoyhteiskunnassa ollaan siirtymässä kiihtyvällä vauhdilla digitaaliseen aikaan, jossa enenevässä määrin informaatio siirretään digitaaliseen muotoon. Seuraava kehityksen vaihe on ubiikki tietoyhteiskunta, jossa tietotekniikka on läsnä kaikkialla. Tulevaisuuden langattomassa uniikkiyhteiskunnassa sosiaalisuus, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus sekä verkottuminen on mahdollista kaikille kaikkialla. Virtuaalimaailmassa myös opitaan, kokeillaan ja mitataan osaamista ennen kuin toimitaan oikeasti. Kehityksen vaikutukset näkyvät ilman muuta myös koulutuksen sektorilla ja näin ollen myös ammatillisissa oppilaitoksissa ja ammatillisen opettajan työssä.

Samanaikaisesti elinkeinoelämä kehittyy muutosten ja kysynnän myötä. Työpaikoilla tuotanto ja palvelut ohjataan vastaamaan odotuksia, jonka seurauksena ammattitaitoista osaava työvoimaa tarvitaan muuttuviin olosuhteisiin. Ammatillisten oppilaitosten johdon ja opettajien pitää yhteistyössä työelämän kanssa kehittää koulutusta vastaamaan kysyntään.

Toivottavasti tämä pieni johdatus auttaa ja kirvoittaa vastaamaan oheisiin kysymyksiin.

Kyselyn palautukset toivoisin saavani 4.11.2009 mennessä.

Ohessa tulevaisuuden näkemyksiä kartoittavia kysymyksiä, joihin toivon teidän lähestyvän oletuksesta, että elämme vuotta 2020.

Kiitos

Pekka Rautiainen

**Kysymykset:**

1. Millaisena näet ammatillisen koulutuksen vuonna 2020?

- Mitä uhkia on näköpiirissä?
- Mitä mahdollisuuksia tulevaisuus tuo tullessaan?
- Mitä nousevia trendejä on näkyvissä?

2. Minkälainen organisaatio (toiminnallisesti) on ammatillinen oppilaitos vuonna 2020?

3. Oletetaan, että yhteiskunnan kehityksen seurauksena virtuaalimaailma, sosiaalinen media ja verkostoituminen ovat oleellinen osa myös ammatillista koulutusta vuonna 2020. Työelämän tarpeet muuttuvat ja sen myötä ammattilaisen osaamistarpeet. Tämän seurauksena myös ammatillinen koulutus on kehittänyt toimintaansa.

- Kuvaile ammatillisen opettajan työtä ja roolia kouluttajana vuonna 2020.

4. Mitä asiantuntijuuden osaamisalueita tulisi ammatillisen opettajan kehittää selvitäkseen tulevaisuuden haasteista?

5. Mihin suuntaan opettajatyöyhteisön toimintaa tuli kehittää, jotta myös työyhteisön toiminta tukee yksittäisen opettajan, ryhmän ja koko organisaation tavoitteita?