



Uusi suunta – uudet tekemisen tavat -loppuraportti

Anne Tornberg 27.12.2017

Hengitysliitto ry / Ammattiopisto Luovi



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Hankenumero: 116230

*Uusi suunta – uudet tekemisen tavat
1.6.2016 - 31.12.2017*



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.



Sisältö

1 Lähtötilanne Ammattiopisto Luovissa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	4
2 Hankkeen tavoitteet ja merkitys	5
3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuoliset asiantuntijat	6
4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	7
5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	9
5.1 Luovin ruori – sparraava toiminnanohjausmalli	9
5.2 Hankkeen hyödyt ja vaikutukset	11
6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	12
7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	13
8 Hakijan ja ulkopuolisten asiantuntijoiden yhteystiedot	13
9 Liitteet.....	14



1 Lähtötilanne Ammattiopisto Luovissa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Ammattiopisto Luovi on valtakunnallisesti toimiva, opiskelija- ja henkilöstömäärältään Suomen suurin ammatillinen erityisoppilaitos. Luovin tehtävänä on järjestää ammatillista koulutusta osana Hengitysliitto ry:tä, jolla on opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä koulutuksen järjestämislupa. Luovin koulutustarjonta sisältää perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Lisäksi Luovi järjestää tutkintoon johtamattomana koulutuksena ammatilliseen koulutukseen valmentavaa koulutusta (VALMA) sekä työhön ja itsenäiseen elämään valmentavaa koulutusta (TELMA). Luovissa työskentelee noin 700 asiantuntijaa, ja koulutustoimintaa toteutetaan yli 20 paikkakunnalla.

Luovin toiminnan keskeiset tavoitteet ja periaatteet on kirjattu strategiaan, johon pohjautuen toimintoja johdetaan. Uusi strategia, Luovin kurssi 2020, valmistui vuonna 2016 ja sen toiminnallistaminen arkea aidosti ohjaavaksi työvälineeksi haluttiin varmistaa.

Aiemmin Luovissa strategiaa toiminnallistettiin vuosisuunnittelun yhteydessä, joka käynnistyi johtoryhmän strategian katselmoinnilla ja päivittämisellä. Samassa yhteydessä määriteltiin vuosittain avaintavoiteiksi keskeisimmät Luovi-tasoiset (koko Luovia koskevat.) kehittämisen kohteet. Lisäksi katselmoitiin ja päivitettiin Luovin osaamiskartta. Tämän jälkeen käytiin esimiesten johdolla ryhmien tavoite- ja osaamiskeskustelut, joiden pohjalta esimies laati määrämuotoisen ryhmän toimintasuunnitelman. Ryhmien toimintasuunnitelmat koottiin yhteen vastualueen johtajan kanssa sekä katselmoitiin ja hyväksyttiin johtoryhmässä. Avaintavoitteiden vastuuhenkilöt kokosivat ryhmien suunnitelmista avaintavoitekohtaiset suunnitelmat, jotka myös katselmoitiin ja hyväksyttiin johtoryhmässä. Ryhmän tavoitteet ja osaamisen kehittämistarpeet henkilökohtaistettiin kehityskeskusteluissa. Osaamiskeskusteluissa määriteltyjen ryhmien osaamistarpeiden sekä kehityskeskusteluissa määriteltyjen henkilökohtaisten osaamistarpeiden perusteella tunnistettiin yhteisiä Luovi-tasoisia koulutusteemoja.

Koska toiminnan ja osaamisen johtamista oli aiemmin kehitetty erillisinä kokonaisuuksina, toimintamallit olivat erittäin perusteellisia. Itsenäisinä ne olivat suhteellisen toimivia, mutta yhdessä muodostivat massiivisen ja osin päällekkäisyyksiä sisältävän kokonaisuuden. Kokonaisuuden hallinta oli haastavaa kaikilla organisaation tasoilla. Strategian toiminnallistaminen sisälsi runsaasti suunnittelua, kun taas itse toiminta ja tulokset jäivät vähemmälle huomiolle. Suunnitteluun liittyi useita eri vaiheita sekä erilaisia työvälineitä ja dokumenttipohjia, mikä ei kuitenkaan tukenut strategian jalkautumista ohjaamaan toimintaa arjen tasolla. Ajankäytöllisesti strategian toiminnallistamisessa painottui osaamisen kehittämisen suunnittelu. Myös henkilöstöltä saadun palautteen perusteella oli todettu, että käytössä olleet toimintatavat koettiin arkityöstä irrallisiksi eivätkä ne ohjanneet henkilöstöä ottamaan aidosti vastuuta yhteisistä tavoitteista. Käytännössä toimintamallit olivat erittäin työläitä ja jopa henkilöstön työhyvinvointia kuormittavia. Lisäksi prosessi oli osoittautunut hitaaksi ja kankeaksi, eikä se mahdollistanut joustavaa ja ketterää muutoksiin reagoitua ja toiminnan johtamista.

Vuonna 2015 Luovissa käytiin koko henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut, jotka johtivat henkilöstövähennyksiin. Niiden seurauksena on toimittava tuloksekkaasti aiempaa pienemmillä henkilöresursseilla. Myös ammatillisen koulutuksen reformin myötä ammatillisen koulutuksen lainsäädännön ja rahoitusperustan muutokset edellyttävät entistä tehokkaampaa ja vaikuttavampaa toimintaa. Lisäksi toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten digitalisaatio, vaikuttavat tapaan tehdä työtä. Muutoksiin vastaaminen edellytti kehittämään johtamista ja toiminnanohjaamista.



2 Hankkeen tavoitteet ja merkitys

Hankkeen tavoitteena oli kehittää Luovin toiminnan ja osaamisen johtamiseen uudenlainen, strategialähtöinen toimintamalli sekä määrittellä sen tueksi tarvittavat työvälineet. Uuden toimintamallin avulla on tarkoitus keventää raskaaksi muodostunutta strategian toiminnallistamista ja luoda paremmat edellytykset strategian mukaiselle toiminnalle sekä mahdollistaa toiminnan johtaminen entistä ketterämmin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on, että yksinkertaisemmat ja joustavammat toimintatavat mahdollistavat voimavarojen kohdentamisen toiminnan toteuttamiseen työläiden toiminnan suunnitteluprosessin sijaan. Uudella mallilla haluttiin varmistaa, että organisaation perustoiminta on sujuvaa, kustannustehokasta ja tulevaisuusorientoitunutta, mutta antaa kuitenkin tilaa luovuudelle ja uusille innovaatioille. Tavoitteeksi asetettiin myös, että kehitettävä uusi toimintamalli on yksinkertainen sekä helposti hahmotettavissa ja hallittavissa kaikilla organisaation tasoilla.

Uuden toimintamallin lähtökohtana on kriittinen suhtautuminen perinteiseen strategia-ajatteluun, jonka mukaan strategian laatiminen nähdään yksisuuntaisesti organisaation johdon tehtävänä. Perinteisesti ajatellaan, että strategia valutetaan ylhäältä alaspäin henkilöstölle, jonka tehtäväksi jää toimiminen annetun strategian mukaisesti. Uudessa toimintamallissa haluttiin korostaa jokaisen työntekijän vastuuta oman toimintansa johtamisesta yhdessä sovittujen konkreettisten tavoitteiden mukaisesti (aktiivinen strategiatoimijuus). Näkökulma perustuu organisaatiokansalaisuuden ajatukseen, jossa yksilö nähdään aktiivisena ja aloitteellisena työnsä kehittäjänä (Pietilä 2015).

Uuden toimintamallin kehittämisessä on kyse mittavasta Luovin toimintatapojen ja kulttuurin muutoksesta. Strategia luo suuntaviivat kohti tavoitetilaa, mutta sen toiminnallistamisesta haluttiin jatkuva, vuorovaikutteinen prosessi, johon koko henkilöstö osallistuu. Myös arkityöstä nousee strategiaan vaikuttavia ja siinä huomioitavia asioita. Jokainen luovilainen saa mahdollisuuden vaikuttaa organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen. Tavoitteeksi asetettiin, että malli tukee työntekijöiden arjen työtä, itseohjautuvuutta ja edellytyksiä toimia oman päivittäisen työnsä johtajana ja asiantuntijana. Esimiesten roolia työntekijän osallistumisen edellytysten ja mahdollisuuksien vahvistamisessa haluttiin korostaa. Tavoitteena on, että kontrolloivasta top down -johtamisesta siirrytään mahdollistavaan, valmentavaan ja yksilölähtöiseen johtamiseen, jolloin malli on myös motivoiva ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista strategian mukaiseen toimintaan. Tavoitteeksi asetettiin, että uusi malli tukee aidosti arjen toimintaa ja ilmenee toiminnan määrätietoisuutena ja työntekijän innostuneisuutena. Tällä on iso merkitys myös työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämässä, mikä on keskeinen organisaation menestystekijä.

Soveltajina toimiville asiantuntijoille osallistuminen hankkeeseen avaa mahdollisuuden olla mukana kehittämässä uudenlaista strategia-ajattelua, jossa henkilöstölle halutaan tarjota aitoja osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Heli Pietilälle hanke mahdollistaa väitöstutkimuksensa tulosten ("jokainen strategistina") soveltamisen käytäntöön ja julkaisukelpoisen artikkelin tuottamisen joko kotimaiseen tai kansainväliseen alan julkaisuun. Sari Raivolle hanke mahdollistaa hanketoimijoiden ja Luovin henkilöstön kanssa dialogin strategiantyön arjen haasteista ja toiveista. Tämä lisää ymmärrystä organisaation toiminnanohjauksen tavan muutoksista ja niitä tukevien työvälineiden tarpeista. Tätä tietoa hän voi hyödyntää mm. yrityksensä edustaman digitaalisen työvälineen Visualistin jatkokehittämisessä.



3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuoliset asiantuntijat

Hankkeessa sovellettiin seuraavia tutkimuksia ja näkökulmia:

- Pietilä, Heli (2015), Strategiatyöhön osallistuminen: strategitit ja strategiaselviytäjät. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Strategia käytäntönä -tutkimus (strategy-as-practice): <http://www.s-as-p.org/research-agenda>
- Kehkeytyvän strategian näkökulma (Henry Mintzberg).
- Valmentava johtaminen asenteina ja käytäntöinä (merkitykselliset tavoitteet, itseohjautuvuus, kehittymisen halu ja potentiaali).
- Vaikuttamisen halu ja yksilölliset motivaatiotekijät, mm:
 - Mantere, Saku (2003), Champion, Citizen, Cynic? Social Positions in the Strategy Process. [Väitöskirja](#). Aalto University.
 - Parppei, Ria (2008), Business Coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu.
 - Daniel Pinkin näkemykset motivaatiosta, esim. Pink, Daniel H. Drive (2009), The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, New York, New York.

Hanke toteutettiin yhteistyössä kahden soveltaja-asiantuntijan kanssa:

Heli Pietilä, KTT, YTM
Organisaatiokonsultti, coach
ZoomIN Oy
www.zoomin.fi

Sari Raivo, Tekn.lis, KTM
toimitusjohtaja
Leading Partners Oy
www.leadingpartners.fi

Asiantuntijat toivat näkemystä uuden toimintamallin kehittämiseen strategiatyön ja osaamisen kehittämisen sekä soveltuviin digitaalisten työvälineiden näkökulmasta. Heli Pietilä toimi työpajojen vetäjänä sekä toimintamallin kehittämisen sparraajana ja kuvaajana tuoden asiantuntemustaan mallin kehittämiseen (vaiheet, sisällöt ja toteutus). Sari Raivo ja toi asiantuntemustaan digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen uudessa toimintamallissa. Hän kartoitti vaihtoehtoisia työvälineitä sekä luonnosteli yhdessä henkilöstön ja hanketoimijoiden keskustelujen pohjalta käyttöön otetun OneNote-muistiomallin sparrausten dokumentointiin. Lisäksi hän osallistui toimintamallin työstämiseen avustavassa roolissa mm. keskusteluttaen ja keräten palautetta toimintamallista työpajoissa.



4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutettiin hankehakemuksessa esitetyn toteutussuunnitelman ja -aikataulun pohjalta 1.6.2016 - 31.12.2017. Vastuuhenkilönä toimi Luovin kehitysjohtaja Anne Tornberg. Hankkeen toimenpiteitä suunniteltiin, seurattiin ja arvioitiin säännöllisesti kokoontuneessa hankeryhmässä, johon kuuluivat kehitysjohtajan lisäksi henkilöstöjohtaja, tieto- ja viestintäjohtaja ja hankkeen soveltaja-asiantuntijat. Hanketta arvioitiin jatkuvasti Luovin johtoryhmässä. Myös hankkeen ohjausryhmänä toiminut Luovin yhteistyötoimikunta, jossa on mukana henkilöstön edustajat, käsitteli hankkeen etenemistä ja sisältöä kokouksissaan säännöllisesti.

Uutta toiminnanohjausmallia kehitettäessä strategian toiminnallistamisen sekä toiminnan ja osaamisen johtamisen prosessien vaiheista, sisällöistä ja työvälineistä keskusteltiin työpajoissa, joihin kutsuttiin riittävästi ja tasapuolisesti eri henkilöstöryhmien edustajia eri puolilta Luovia. Tämä varmisti sen, että hankkeen toteutuksessa huomioitiin henkilöstön asiantuntijuus oman työnsä parhaana tuntijana ja että kaikkien henkilöstöryhmien näkemykset tulivat huomioon otetuksi. Henkilöstö osallistui aktiivisesti hankkeen eri vaiheisiin. Toteutustapa perustui jatkuvaan vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Pilotoinnissa avainasemassa olivat esimiehet.

Koska tavoitteena oli löytää uusia suuntia ja uusia tekemisen tapoja, ei uudistamista haluttu rakentaa vanhan strategian toiminnallistamismallin pohjalta. Niinpä kehittämistyön alussa ja aikana pohdittiin perusteellisesti, mitä strategiatyö Luovissa käytännössä tarkoittaa, jos se ei olekaan vain yksioikoisesti johdon laatima suunnitelman ”jalkauttamista”. Näiden keskustelujen myötä päädyttiin seuraavaan määrittelyyn:

Luovin strategiatyön tarkoitus on

- *varmistaa, että jokainen luovilainen voi omassa työssään toimia laadukkaasti sen hyväksi, että erityistä tukea tarvitsevat nuoret ja aikuiset löytävät oman väylän työhön ja hyvään elämään*
- *kehittää Luovista paras paikka monenlaisten osaajien maailmassa*
- *varmistaa Luovin vahva paikka ammatillista koulutusta tarjoavien toimijoiden kentässä nyt ja tulevaisuudessa.*

Hankkeen alussa syntyi selkeä ymmärrys siitä, että strategiakäytäntöjä halutaan keventää ja yksinkertaistaa ja siirtää niiden painopistettä suunnittelusta toteutukseen ja että top down -strategian jalkauttamisen tilalle halutaan löytää uusia toimintatapoja, jotka paremmin vastaavat tämän päivän johtamisen ja työelämän vaatimuksia.

Hanke käynnistyi hankeryhmän hankesuunnitelman täsmentämisellä kesäkuussa 2016. Ensimmäinen työpaja järjestettiin kesäkuussa 2016 Luovin esimiespäivillä, jolloin noin viisikymmentä esimiestä pohti yhdessä, kuinka Luovin strategian toiminnallistamista (so. toiminnanohjausmallia) voitaisiin käytännössä keventää ja yksinkertaistaa. Esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta päätettiin hankehakemukseen kirjatusta aloituskyselystä luopua ja korvata se useammalla työpajalla. Koettiin, että keskustelu ja yhdessä pohtiminen on parempi tapa kuulla henkilöstöä ja tuottaa uusia ideoita kuin kirjallinen kysely. Mallin kuvaaminen aloitettiin heti ensimmäisen työpajan jälkeen, ja sitä täydennettiin ja muokattiin jokaisen työpajan jälkeen koko hankkeen aikana.

Toiminnan ja osaamisen johtamisen prosessin vaiheiden ja sisältöjen määrittelyä, työvälineiden ideointia ja mallin edelleen kehittämistä toteutettiin yhteensä 12 työpajassa



Oulussa, Tampereella, Muhoksella ja Helsingissä. Luovin kaikki esimiehet ja suurin osa henkilöstöstä osallistui uuden toimintamallin kehittämiseen.

Kehittämistyö eteni iteratiivisesti johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä kuunnellen. Asiantuntijoiden rooli työpajoissa ja erilaisissa keskusteluissa luovilaisten kanssa, on ollut kerätä näkemyksiä Luovin strategiikäytäntöjen tilasta sekä kuunnella ehdotuksia käytäntöjen kehittämiseksi. Peilaten näin koottua aineistoa strategiikäytäntöihin liittyvään uudempaan tutkimukseen sekä asiantuntijan kokemukseen organisaatioiden toimintojen kehittäjänä, laadittiin projektin edetessä versioita uudesta toimintamallista. Toiminnanohjausmalliluonnoksen versioita tarjottiin kommentoitavaksi aina seuraavissa työpajoissa ja Luovin sisäisillä tiedotusfoorumeilla.

Lokakuussa 2016 aiemmin kerätyn materiaalin ja työpajoissa esille nousseiden ajatusten pohjalta tehtiin kooste ja toimintamallin ensimmäinen versio, jotka käytiin läpi Luovin johtoryhmässä. Uusi toimintamalli kuvattiin vuosikellon muotoon ja se perustuu jatkuvaan keskusteluun ja sparraukseen. Mallin nimeksi sovittiin "Luovin ruori – sparraava toiminnanohjaus". Toimintamallin edelleen kehittämiseksi haastateltiin vielä marraskuussa talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoita sekä laatupäällikköä. Malliin liittyi tässä vaiheessa vielä lukuisia avoimia kysymyksiä, joten mallin hiomista jatkettiin vuoden 2017 keväällä sekä työryhmissä että hankeryhmässä.

Uutta sparraavaa toiminnanohjausta pilotoitiin kaikissa kuudessa Luovin yksikössä yksiköiden johtotiimien sparrauksissa toukokuussa 2017 ja syksyllä 2017. Vaikka uusi malli oli yksiköiden johtotiimeillekin aluksi hämmentävä, olivat palautteet varsin positiivisia. Pilotointi eteni tiimitasolle syksyllä 2017 ja myös niiden palaute nosti positiivisena esiin juuri sen, mikä oli asetettu hankkeen tavoitteeksi: työskentelyn koettiin olevan keskustelelevampaa ja käytännönläheisempää ja sen koettiin aiempaa paremmin tukevan arjen työtä.

Hankkeen aikana kartoitettiin toiminnanohjausta tukevia digitaalisia ohjelmistoja ja järjestelmiä. Tavoitteena oli löytää työväline Luovin ruorin mukaisen toiminnan tueksi. Käyttöönoton helpottamiseksi haluttiin, että käyttöönotettavat ohjelmistot tai järjestelmät eivät olisi henkilöstölle uusia, arkityöstä erillisiä työkaluja vaan helpokäyttöisiä ja mielellään jo entuudestaan tuttuja.

Hankkeessa perehdyttiin mm. seuraaviin ohjelmistoihin:

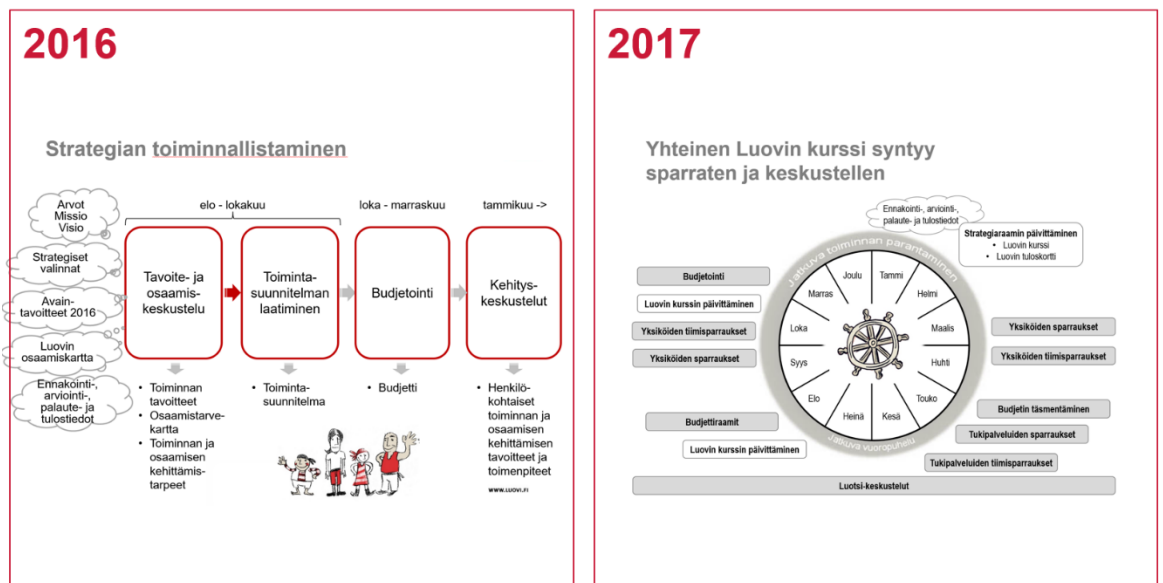
- Trello / www.trello.com
- Taskword / www.taskword.com
- Planner/Microsoft Office 365,

joiden osalta todettiin, että niistä mikään ei joko toiminnallisesti tai teknisesti täysin istunut uuden toimintamallin tueksi. Haasteena näissä kaikissa oli hankintahinta sekä riski jäädä erilliseksi arjen toiminnasta irrallisiksi ohjelmistoiksi. Lopulta päätettiin, että tässä vaiheessa, kun uutta toimintamallia vielä otetaan käyttöön ja hiotaan edelleen, käytetään henkilöstölle tuttuja Microsoft Office 365 tuotteita (OneNote, Word).

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

5.1 Luovin ruori – sparraava toiminnanohjausmalli

Hankkeen tuloksena Luovissa otettiin käyttöön aiemmin käytössä olleen, vuosisuunnitteluun pohjautuvan strategian toiminnallistamismallin tilalle hankkeessa kehitetty Luovin ruori - uusi sparraava toiminnanohjausmalli.



Kuva. Vuosisuunnittelusta rullaavaan toiminnanohjaukseen.

Yllä olevassa kuvassa on esitetty, miten Luovin strategian toiminnallistamista kehitettiin. Perinteisestä top-down-strategiaprosessista siirryttiin rullaavaan toiminnanohjaukseen. Vuosikellona kuvattu Luovin ruori on dynaaminen toiminnanohjauksen tapa, jossa hyödynnetään jatkuvasti toimintaympäristöstä kerättävää tietoa, Luovin seuranta- ja tulostietoa sekä omalta henkilöstöltä saatavaa tietoa. Luovin ruorin ydin muodostuu sparrauskeskusteluista. Luovin johtoryhmä sparraa kunkin yksikön johtotiimiä ja kunkin yksikön yksikönjohtaja oman yksikkönsä tiimejä lukuvuosittain. Johtoryhmä sparraa myös tukipalveluiden vastuualueiden vetäjät ja he edelleen oman vastuualueensa tiimit. Sparrauksissa kirkastetaan yksikön ja tiimien työn tavoitteet yhdessä keskustellen strategian ohjaamana.

Sparrauksella tarkoitetaan

- tulosten seuraamista ja arviointia,
- tavoitteiden ja toimenpiteiden asettamista,
- kuuntelua ja sivustatuen antamista,
- osallistamista,
- haastamista ja ravistelemistä sekä
- onnistumisten juhlistamista.

Sparrauskeskustelujen sisältö on määritelty, mutta kunkin keskustelun painotukset vaihtelevat yksikkö-, vastuualue- tai tiimikohtaisesti siten, että esille nostetaan aina kunkin tiimin kannalta tärkeimmät teemat. Tuloksia seurataan mittaritietojen avulla.

Sparrauksissa sovitut tavoitteet kirjataan kunkin yksikön tai tiimin normaalien palaverikäytäntöjen mukaisesti sähköisissä työtiloissa oleviin OneNote-muistikirjoihin, mikä varmistaa, että niitä seurataan jatkuvasti osana kunkin tiimin säännöllisiä palavereita. Tiimit itse määrittävät toimenpiteet, joilla sovitut tavoitteet saavutetaan. Luovin ruori toisaalta antaa tilaa tiimeille ja kannustaa uusien asioiden kokeilemiseen, vahvuuksien kehittämiseen ja vanhan kyseenalaistamiseen, mutta edellyttää myös vastuunottoa tulosten saavuttamisesta.

Yksiköiden sparraus

- Yksikön viimeaikaiset onnistumiset
- Yksikön esille nostamat asiat/kysymykset johdolle
- Yksikön kehittäminen tulevaisuudessa toimintaympäristö muutokset huomioiden
- Opiskelijajapaikat ja niiden sijoittamisen tulevaisuuden näkymät toimintaympäristön muutokset, hakijat ja sijoittuminen huomioiden
- Luovin toimintatapojen mukainen toiminta
- Yksikön henkilöstön fiilikset ja osaaminen
- Luovi-kompassi vs. yksikön tulokortti
- Mitä ja millaista tukea tarvitsette johdolta

Yksikön tulokortti ja muistiinpanot löytyvät yksikön sähköisestä työtilasta



Kuva. Esimerkki yksiköiden sparrausten sisällöstä.

Tiimisparraus

- Onnistumiset menneellä kaudella
- Kysymykset johdolle/johdolta
- Tehdyn työn tulokset (tulokortti?)
- Tavoitteet
- Budjetin toteuma ja muutostarpeet
- Toiminnan kehitys- ja muutostarpeet
- Ilmapiiri, hyvinvointi ja osaaminen



Kuva. Esimerkki tiimin sparrauksen sisällöistä.



Sparrausten lisäksi Luovin ruori sisältää Luotsi-keskustelut, joissa jokainen luovilainen keskustelelee esimiehensä kanssa omasta työstään, osaamisensa kehittämisestä ja työhyvinvoinnistaan. Aiemmin kaikille samanlainen kehityskeskustelumalli lomakkeineen poistettiin käytöstä, ja osa kehityskeskusteluihin sisältyneistä asioista siirrettiin tiimien sparrauksiin ja osa Luotsi-keskusteluihin. Luotsi-keskustelujen keskeiset teemat on myös määritetty, mutta esimiehet voivat valita kullekin sopivimman tavan keskustella ja dokumentoida asiat.

Luovin ruori sisältää myös talouden hallinnan, josta tehdään ketterämpi: budjetit laaditaan perinteiseen tapaan marraskuun aikana, mutta toukokuussa niitä on mahdollista täsmentää. Tämä helpottaa talouden hallintaa. Luovin budjetin laadinnassa ja tarkentamisessa huomioidaan sparrauksissa sovitut tavoitteet.

Kuten edellisen kappaleen lopussa on todettu, erillisiä ”strategiatyövälineitä” ei projektissa otettu käyttöön.

5.2 Hankkeen hyödyt ja vaikutukset

Hankkeessa kehitetyn Luovin ruorin merkittävimpiä hyötyjä olivat Luovin toiminnan suunnittelun keventäminen, johtamisen painopisteen siirtäminen suunnittelusta toteutukseen ja tuloksiin sekä vuoropuhelun lisääntyminen.

Vuosittaisiin tavoite- ja osaamiskeskusteluihin sekä toimintasuunnitelmiin perustuvasta paperinmakuisesta strategian jalkauttamisesta luovuttiin ja siirryttiin rullaavaan, tavoitteelliseen arkityöhön. Tämä on vahvistanut johdon ja yksiköiden yhteistä näkemystä toiminnasta ja sitouttaa näin kaikkia osapuolia yhdessä asetettavien tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Uudessa mallissa Luovin tavoiteasetanta, toiminta (arkityö) ja toiminnanohjaus muodostavat jatkuvan kokonaisuuden, joka ei katkea kalenterivuoden tai strategiakauden vaihtuessa.

Toiminnan suunnittelun laatua ja tehokkuutta parannettiin vähentämällä erillisten, määrämuotoisten suunnitteludokumenttien täyttämiseen käytettävää aikaa poistamalla lomakkeita käytöstä ja siirtymällä dokumentoimaan sovitut asiat tiimien sähköisiin muistikirjoihin.

Strategiatyössä painopistettä siirrettiin muutoskeskeisyydestä arkityön tekemisen ja tulosten saavuttamisen mahdollistamiseen, unohtamatta jatkuvan kehittämisen tärkeyttä. Johdolla on mahdollisuus keskittyä aiempaa selkeämmin Luovi-tasoiseen tulevaisuuden suunnitteluun ja ohjaukseen. Yksiköiden johtotiimeille siirrettiin entistä enemmän päätösvaltaa ja myös vastuuta valita keinot ja toimenpiteet omien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtaminen on kehittynyt Luovin ruorin myötä entistä keskustelelevampaa suuntaan ja huomioimaan entistä paremmin Luovin yksiköiden ja toimipisteiden erilaisuudet. Lisäksi toiminnan suunnittelun aikataulua mukautettiin tukemaan aiempaa paremmin oppilaitokselle luontevaa lukuvuosirytmää.

Uusi malli mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin ja antaa kaikille luovilaisille mahdollisuuden vaikuttaa sekä omaan työhönsä ja sen tavoitteisiin että Luovin strategiaan.

Siitä huolimatta, että Luovin ruoria on vasta pilotoitu, on jo nyt havaittavissa, että sisäinen keskustelu yhteisistä tavoitteista on lisääntynyt ja että päätöksiä tehdään entistä



vahvemmin (tulos)tietoihin perustuen. Enää ei tarvita erillistä strategian jalkautusta, vaan strategiasta on tullut elävä, päivittyvä, arkeen kiinnittyvä ja viimeisimpään tietoon pohjautuva, yhdessä ylläpidettävä ja toteutettava arjen työstä muodostuva kokonaisuus.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke eteni suunnitelman mukaisesti aikataulussaan, ja toimijoiden välinen yhteistyö sujui hyvin. Toimijoiden työskentely oli tehokasta ja tavoitteeksi asetetut tulokset saavutettiin.

Hankkeen onnistumista edisti se, että projektin alkuvaiheessa käytettiin riittävästi aikaa yhteisen näkemyksen muodostamiseen tavoitteista. Luovin henkilöstö osallistui aktiivisesti työpajoihin ja toimintamallin kehittämiseen kertoessaan, mikä aiemmissa käytännöissä oli hyvää ja huonoa, ja miten heidän työnsä kannalta toimintatapoja tulisi kehittää. Lisäksi johto halusi aidosti kuunnella henkilöstön ääntä kehittämistarpeista ja oli valmis muuttamaan omia toimintatapojaan merkittävästi. Organisaation rohkeus uudistaa avoimin mielin omia toimintojaan, oli edellytys hankkeen onnistumiselle. Henkilöstöltä saadun palautteen perusteella muutoksen suunta on ollut oikea.

Hankkeen talousarvio ylittyi, koska kulut Luovin henkilöstön kehittämistyöhön osallistumisesta olivat ennakoitua suuremmat. Tämä hyväksyttiin, koska heti hankkeen alkuvaiheessa todettiin, että hankkeen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää mahdollistaa henkilöstön kattava osallistuminen mallin kehittämiseen. Muita osin hankkeen talousarvio toteutui suunnitellusti.

Jotta uusi sparraava toiminnanohjausmalli toimisi entistä tehokkaammin Luovin johtamisen tukena, voisi malliin liittyviä käytäntöjä kehittää edelleen seuraavilla toimenpiteillä:

- Esimiesten sparraustaitojen vahvistaminen osana valmentavaa johtamista (esimerkiksi esimiesten henkilökohtaisten sparrauskeskustelujen käyminen ulkopuolisen valmentajan kanssa => kokemuksesta oppiminen, paremmat valmiudet toimia sparraavassa/valmentavassa roolissa).
- Sparrausten dokumentoinnin kehittäminen siten, että sovittujen asioiden seuranta saadaan entistä luontevammin osaksi tiimien kuukausipalavereja: toimintatavat ja työvälineet (mukaan lukien tulokorttien integrointi tiimipalavereissa käsiteltäviin asioihin).
- Seurattavien tulostietojen täsmentäminen organisaation eri tasoilla (Luovi-yksikkö/vastuualue/tiimi).
- Sparrauskeskusteluissa tunnistettavien toiminnan kehittämistarpeiden dokumentointimenettelyn määrittäminen helpottamaan kehittämistarpeiden kokoamista ja priorisointia.
- Jatkuvasti kehittyvien strategiatyötä tukevien digitaalisten ohjelmistojen kehittymisen seuranta ja mahdollinen käyttöönotto, mikäli sellainen löydetään.



7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta viestittiin sekä Luovin sisällä että ulkoisesti. Luovin sisällä hankkeesta viestittiin henkilöstöintran eli Sataman uutisoinnin välityksellä, eri toimintojen ajankohtaistilaisuuksissa, esimiesinfoissa ja työpaikkakokouksissa. Hankkeen asiakirjojen hallinnassa käytettiin sähköistä työtilaa, joka on avoin koko henkilöstölle.

Hankkeen toteutustapa toimi myös yhtenä sisäisen viestinnän keinona. Kaikki esimiehet osallistuivat mallin kehittämiseen. Iso osa henkilöstöstä osallistui työpajoihin ja sparrausten pilotointiin. Hankkeen ohjausryhmänä toimi yhteistyötoimikunta, jonka kokousasioista viestittiin Satamassa ja suullisesti henkilöstön edustajien toimesta.

Ulkoisesti hankkeesta viestittiin luovi.fi-sivuston Projektit-osiossa ja Luovimalla-blogissa (Mitä yhteistä on yhden koon sukahousuilla ja Luovin ruorilla [-blogi](#)). Lisäksi tietoa hankkeesta levitettiin osana toiminnan kuvausta, joka laadittiin opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailuun osallistumista varten vuonna 2017, jolloin Luoville myönnettiin laatupalkinto. Hankkeesta viestittiin myös Luovin kumppanuusverkostoissa, kuten ammatillisten erityisoppilaitosten (AMEO) verkostossa.

Vaikka hankkeessa kehitetty sparraava toiminnanohjausmalli on kehitetty Ammattiopisto Luovin tarpeeseen, mallia ja siihen liittyviä toimintatapoja on helppo soveltaa ja ottaa käyttöön myös muissa organisaatioissa. Malli ei ole sidottu toimialaan tai organisaatiomuotoon. Hiljattain tehtyjen tutkimusten mukaan iso osa suomalaisista organisaatioista toteaa epäonnistuneensa strategian jalkauttamisessa. Luovin ruorin -rullaavan toiminnanohjausmallin mukainen johtaminen vie strategiatyön osaksi arkityötä ja tukee strategian toteuttamista. Kehitetty mallin pohjautuu uudenlaiseen strategia-ajatteluun ja sen keskiössä on yleisesti hyödynnettävissä oleva dialoginen prosessi, jossa organisaation toimintaa ohjataan yhdessä ymmärtämisen kautta.

8 Hakijan ja ulkopuolisten asiantuntijoiden yhteystiedot

Hakija

Yhteyshenkilö	Projektikoordinaattori Irene Konttinen
Puhelin	040 319 3232
Sähköposti	irene.konttinen@luovi.fi
Organisaatio	Hengitysliitto ry / Ammattiopisto Luovi
Osoite	Veteraanikatu 3 90130 Oulu

Asiantuntijat

	Heli Pietilä (KTT, YTM)
Puhelin	050 350 1860
Sähköposti	heli.pietila@zoomin.fi
Organisaatio	ZoomIN Oy www.zoomin.fi

	Sari Raivo
Puhelin	040 771 0004
Sähköposti	sari.raivo@leadingpartners.fi
Organisaatio	Leading Partners Oy www.leadingpartners.fi



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

9 Liitteet

Liite 1. Luovin ruori – sparraava toiminnanohjaus -kuva.

Liite 2. Vuosisuunnittelusta rullaavaan toiminnanohjaukseen –kuva.