

Organisatorinen muutos

TieVie - verkkojakso 3.11.-5.12.2003



TieVie-kouluttajakoulutus 2003-2004

Organisatorinen muutos –verkkojakson koonti 7.1.2003

1. Johdanto

Organisatorinen muutos –verkkojakson tavoitteena oli antaa osallistujille perustiedot strategiatyöstä. Toisena tärkeänä tavoitteena on se, että jakson aikana osallistujat tiedostaisivat oman roolinsa ja asemansa muutoksen johtamisessa tieto- ja viestintätekniikan opetusikäytön sektorilla. Verkkojakson tarkoituksena oli tarjota aineksia laadukkaaseen strategian sisällön ja prosessin hahmottamiseen, sekä työkaluja oman strategian toteuttamiseen ja arviointiin.

Jakson pedagoginen toteutustapa noudatteli väljästi tutkivan oppimisen prosessin mallia, jossa oppimisprosessi toimii vaiheittain etenevänä kehänä.



Vertaisryhmien tarkoituksena oli työskennellä mallin osoittamalla tavalla itsenäisesti. Työskentelyä (lähinnä keskustelua) johtamaan vertaisryhmät valitsivat keskuudestaan puheenjohtajan sekä verkkojakson ryhmäkohtaisen yhteenvedon laatijan. Tavoitteena oli, että yhteisten tehtävien työtaakkaa saadaan jaettua tasaisesti ryhmän kaikille jäsenille ja aikaisemmin ehkä passiivisemmat ryhmän jäsenet voivat nyt vuorollaan ottaa vastuuta yhteisistä tehtävistä.

Verkkojakson työskentely oli jaettu kalenteriviikkojen mukaan seuraavasti:

| Verkkojakson tehtävät pähkinänkuoressa | |
|---|--|
| vko 45 | Tutustu materiaaleihin, työskentely-ympäristöön ja tulevien viikkojen tehtäviin. Laadi työskentelytilaan kuvaus omista kytkennöistäsi strategiaprosesseihin. Pohdi oman hankkeesi strategisia ulottuvuuksia. |
| vko 46 | Nosta vertaisryhmäsi keskustelualueelle ainakin yksi ongelma tai näkökulma aiheeseen. |
| vko 47-48 | Vertaisryhmän työskentelyä, jossa ongelmia valitaan tarkennetaan ja syvennetään. Suorituskriteerinä aktiivinen osallistuminen. |
| vko 49 | Vertaisryhmän yhteinen yhteenveto sekä jokaisen oma pohdintaosuus portfolioa varten työskentelytilaan. |

2. Verkkojakson aloittaminen – kontekstin luominen

Verkkojakson työskentely aloitettiin tutkivan oppimisen -mallin mukaisesti kontekstin luomisella ja tutustumisella Strategiapalvelun materiaalien sisältöön. Ensimmäisen viikon kontekstiin liittyvällä yksilökohtaisella kirjoitustehtävällä ohjattiin osallistujia selvittämään, millaisia strategiaprosesseja omassa työyhteisössä on meneillään sekä selvittämään oman kehityshankkeen organisatorisia kytkentöjä. Tavoitteena oli tutustua oman laitoksen strategiaan (sisältö ja prosessi). Ensimmäisen viikon toisena tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva verkkojaksosta ja siihen liittyvistä tehtävistä sekä ajankäytön suunnittelu muita verkkojakson viikkoja varten.

Ensimmäisellä viikolla ei vielä käyty varsinaisia vertaisryhmäkeskusteluja organisatoriseen muutokseen liittyen, vaikkakin suurin osa osallistujista testasi kirjautumista ja viestien postittamista WebCT-alueelle sekä tutustui ympäristön työkaluihin.

3. Aktiivinen keskustelu – ongelman valitseminen ja syventäminen

Keskustelu lähti vertaisryhmien työskentelyalueella käyntiin hitaasti mutta varmasti. Verkkojakson työskentelyn alkuvaiheessa osallistujat kirjasivat keskustelualueelle kontekstin luomisen aikana nousseita ongelmia ja näkökulmia. Tavoitteena oli vertaisryhmässä rakentaa uutta tietoa keskustelemalla yhdessä eri näkökulmista sekä vertailla oman tiedekunnan tai laitoksen tvt-strategiatyötä muiden vastaaviin. Tutustuminen oman yliopiston strategiatyöhön koettiin hyödylliseksi.

”Verkkojakso avasi varmaan kaikkien silmiä, sillä tätä aikaisemmin emme olleet kovin seikkaperäisesti tutustuneet omien yliopistojemme strategioihin. Strategia-ajattelun tietoinen yhdistäminen omaan työhön on loppujen lopuksi vielä aika uusi asia.”

Eri yliopistojen tvt-strategian todettiin erilaisiksi ja usein vain omaan yliopistoon keskittyviksi. Omassakin yliopistossa voi erilaajuisia ja taseisia tvt-strategioita olla lukuisia – aina ei ollut selvää millaisessa suhteessa ne ovat keskenään.

”Kaiken kaikkiaan yliopistojen TVT-strategiat todettiin hyvin yliopistokeskeisiksi ja verkostumisesta saatavaa hyötyä ja kansallista synergiaa ei niissä voimallisesti tavoitella. TTY:n strategiassa on lyhyesti mainittu yliopistojen välinen yhteistyö – olla mukana rakentamassa Suomen virtuaaliyliopisto –yhteistyötä yliopistojen kesken. HY:llä tämä on kuitattu tavoitteena olla suurin ja paras.”

”Lähes kaikissa (laitostason strategioissa) oli perusedellytyksenä, että tv etenee, jos saadaan lisää rahaa - utopistinen näkemys. Vain parissa oli edes yritetty haarukoida paljonko tuota lisärahaa tarvitaan. Useimmista paistaa läpi, että strategia on tehty koska sellainen on pitänyt tehdä.”

Kaikkien kokemukset oman laitoksen strategiatyöstä eivät olleet kielteisiä.

”Strategian tuottaminen innostuneen ja laajan työryhmän voimin on palkitsevaa, vaikka aikaa vievää.”

Toisen viikon työskentelyn aikana vertairyhmät valitsivat ryhmän kaikkia jäseniä kiinnostavan ongelma tai näkökulman tarkemman ja syvemmän pohdinnan kohteeksi. Vertaisryhmien valitsemat ongelmat ja näkökulmat liittyivät yleisimmin strategian laadintaprosessiin tai strategian jalkauttamiseen. Strategiatyön resurssoinnin ja sitoutumisen ongelmia käsiteltiin myös melko laajasti. Useimmat vertaisryhmät valitsivat pohdittavakseen jonkin ongelman, josta muotoiltiin kysymys tai useampia. Kysymyksiin yritettiin myös löytää vastauksia.

Strategiaprosessiin liittyvät näkökulmat ja ongelmat

Strategiaprosessin käynnistämisvaiheen ongelmina vertaisryhmät mainitsivat muun muassa avoimuuden puutteen ja työyhteisön jäsenten vajaan osallistumismahdollisuudet strategiatyöskentelyyn alusta lähtien. Koko henkilökunnalla tulisi olla rooli keskeisenä toimijana strategioiden laadinnassa. Työpaikkojen hierarkiset toimintatavat voivat estää työntekijän osallistumista strategiaprosessin käynnistymisvaiheessa.

”Strategiaprosessin aloittaminen kuuluu johdolle eikä saa olla työntekijän aloitteesta käynnistyvä prosessi. Vaikka varsinainen strategiaprosessi annettaisiinkin toimeksi jollekin työntekijälle, on työyhteisön kehittämiseen liittyvien toimintatapojen (kuten strategiatyöskentely) aloitteiden lähdeksi esimiestaholta. Kuten keskustelussa todettiin: Ehkä yliopistomaailmassa on tyypillistä että tärkeintä on KUKA sanoo eikä MITÄ sanotaan.”

”Lopullinen strategia pitäisi olla dialogin tulos. Eräässä kommentissa tuotiin esille johtoryhmän antama mahdollisuus kommentointiin, mutta siitä huolimatta jäi työntekijöille tunne, että ei ole voinut mitenkään vaikuttaa strategiaan.”

Kuitenkin onnistuneen strategiaprosessin edellytyksenä nähtiin strategian syntyminen työntekijöiden näkökulmasta ja tarpeista käsin.

"Hyvä strategia syntyy ainoastaan toimijoiden näkökulmasta eikä niin, että johto antaa työntekijöille valmiin strategiapaperin, jonka tavoitteisiin työyhteisön edellytetään sitoutuvan."

"Strategiat kirjoitetaan "jossain". Mahdollisuutta vaikuttaa strategian sisältöön ei ole."

Olennainen osa strategiaprosessia on sen dokumentointi ja strategian saattaminen näkyväksi koko työyhteisölle. Strategiasta tiedottaminen ei saa unohtua.

"Yksi pohdinta-aiheemme oli tapa, jolla strategiaprosessia viedään eteenpäin. Mikä osuus on virallisilla ja epävirallisilla keskusteluilla? Mikäli epäviralliset keskustelut sallitaan, aiheuttaa se strategiatyön johtajalle haasteen liittyen strategiatyön dokumentointiin. --- Ryhmämme peräänkuulutti strategiatyössä avoimuutta ja sitä, että strategiat saatettaisiin jo alkuvaiheessa yleisen keskustelun alle ja mahdollisimman moni sitoutettaisiin prosessiin jo suunnitteluvaiheessa."

"Nähdäkseni suurimmat edut strategiasta saadaan sen laatimisvaiheessa: avoin keskustelu ja reflektio siitä, mitä ollaan tekemässä ja mihin ollana menossa on aina hyvästä. Siksi ehkä strategiaa koskevan keskustelun dokumentointi voisi itseasiassa olla tärkeämpää kuin itse strategia."

Strategiatyötä tulisi kuitenkin johtaa mahdollisimman tehokkaasti. Myös strategiatyöryhmän tai -tiimin perustaminen nähtiin olennaisiksi tekijöiksi strategiaprosessin onnistumisessa.

"TVT -suunnitelman laatimisen ongelmiin liittyy johtamisen kysymys: Työ ei onnistu, ellei TVT -strategian laatimista johdeta tehokkaasti tai ei ole valittu ryhmää, jolle tuon työn tekeminen on annettu laitostasolla tehtäväksi."

"Joukkojen motivoinnin tarve. Ensin pitäisi saada kootuksi edes kriittinen massa eli sellainen pienehkö aktiivisten porukka, joka ainakin selvittäisi kehittämistarpeita ja -vaihtoehtoja. "

Kun strategiaa on tekemässä pieni ydinryhmä, voi kuitenkin käydä niin, että valtaosa henkilöstöstä jää strategiatyön ulkopuolelle.

"Ongelmahan onkin juuri siitä, että TVT strategiaryhmään työnnetään ne jotka on innoissaan tästä viestintätekniikasta".

Strategiatyön aloittamista voivat vaikeuttaa työyhteisön kielteiset ennakoasenteet ja suhtautuminen strategian tekemiseen pakkopullana. Tähän johtavat strategian epämääräisyys sekä tavoitteiden epäselvyys. Usein ei ole selvää, mitä konkreettisesta hyötyä strategiasta on yksilön työssä. Henkilöstöllä ei ole riittävästi tietoa käynnissä olevista strategiaprosesseista, jotka voivat johtua viestinnän puutteesta.

"Miten työskennellä edelleenkin olemassa olevasta strategiakielteisyydestä huolimatta? Onko strategian tekeminen "pakkopullaa"? Ketä strategiat oikeasti eri taloissa ja tilanteissa palvelevat vai palvelevatko? Miksi teemme strategiaa ja miten ne palvelevat työyhteisöjä? Miten eri työyhteisöissä ymmärretään strategioiden merkitys? Mikä on strategioiden konkreettinen hyöty arkipäivän toimintaan? Onko strategiatyöstä joissain tilanteissa "enemmän haittaa kuin hyötyä"? Vai onko tärkeää alkaa jostakin, pienistä, piloteista, kokeiluista, yksittäisistä kursseista...? Mistä johtuu strategian ja toteutuksen välinen käytännöllisyyskuilu? Miksi strategioita ei tunneta?"

"Keskusteluissa saattoi havaita tietyn kahtiajaon suhteessa strategiaan: onko kyseessä pikemmin pakko vai mahdollisuus ja toisaalta: onko lähtökohdat enemmän nykyhetkessä vai tulevaisuudessa."

"Laitoksen tvt-strategiassa ongelmina ovat strategian yksityiskohtaisuus ja toimeenpano. Muutamit tavoitteet on määritelty täsmällisiltä näyttäviltä, mutta esim. verkkokursseja ei ole kuitenkaan täsmennetty eikä niille ole määritelty vastuorganisaatiota. Strategian lähtökohdana on, ettei kenenkään välttämättä tarvitse ryhtyä laatimaan verkkokursseja. Tämä tilanne on johtanut siihen, ettei verkkokurssihanke etene strategian mukaisesti."

Strategioiden liian epämääräiset ja utopistiset suuntaviivat eivät edesauta niiden käytännön toteutusta. Joskus näyttää siltä, ettei strategiaa ole edes suunniteltu toteutettavaksi.

"Lähes kaikissa (tarkastelluissa strategioissa) oli perusedellytyksenä, että tv etenee, jos saadaan lisää rahaa (utopistinen näkemys). Vain parissa oli edes yritetty haarukoida paljonko tuota lisärahaa tarvitaan. Useimmista paistaa läpi, että strategia on tehty koska sellainen on pitänyt tehdä. "

Vertaisryhmiä puhutti myös suunnitteilla olevan strategian luomisen suhde jo olemassa oleviin strategioihin.

"Onko strategian luominen tilanne, jossa otetaan käteen joku ylemmän tason strategia, kääritään hihat ja vastataan kysymykseen "mitä se käytännössä meillä on?". Vai luodaanko omaa, ikään kuin "puhtaalta pöydältä" miettien esim., mitä meillä tällä hetkellä tvt-asioissa on ja mitä toivomme olevan esim. v.2006. --- Verkostoissa toimiessa pitäisi tuntea kaikkien jäsenyliopistojen strategioita, mutta käytännössä se on aika vaikeaa - ainakin niiden vieminen verkoston omaan strategiaan tasapuolisesti. Miten saada kunkin yliopiston vahvuudet verkoston yhteiseksi hyväksi?"

Monet strategian laatimiseen liittyvät ongelmat sivusivat käytettävissä olevien resurssien riittämättömyyttä (liian vähän aikaa, rahaa, työvoimaa jne.). Työyhteisöllä ei koettu olevan riittävästi aikaa strategiatyöhön muun työn ohessa. Strategiaprosessi on aikaa vievä ja eri strategioita voi olla henkilöstön näkökulmasta jopa liikaa. Yksittäisen työntekijän on vaikea tuntea kaikki oman yliopiston ja tiedekunnan sekä kaikkien yhteistyötahojen kaikki strategiat.

"Ensimmäinen rajoittava voima on resurssit. Aika ei tahdo riittää lähiopetuksenkaan suunnitteluun saatikka sitten tekemään koko kurssi jossakin välissä alusta loppuun kertarysäyksellä, kuten se verkkokurssien osalta pitäisi tehdä. Ja aika/henkilöstöresurssipulahan johtuu rahasta. Ei ole varaa palkata lisää työvoimaa tekemään kehittämistyötä."

Monissa vertaisryhmissä pohdittiin myös yliopistoissa monesti esiintyviä työvoiman määräaikaisuuteen ja vaihtuvuuteen liittyviä ongelmia. Myös työvoiman ikärakenne voi vaikuttaa strategiaprosessin onnistumiseen (nuori työvoima vrs. eläkeiässä oleva työvoima).

"Ongelmaksi nähtiin myös määräaikaisten työsuhteiden suuri määrä, joka koskettaa varsinkin nuoria työntekijöitä. Nuoremmat on usein helpompi saada mukaan opetuksen kehittämiseen, mutta määräaikaiset työsuhteet eivät taas toisaalta kannusta panostamaan työhön yhtä paljon kuin jos voi katsoa vuosia eteenpäin. Vaarana on toisaalta sitten se,

että tvt-koulutautunut määräaikainen työvoima lähtee tilaisuuden tullen muualle töihin ja vie osaamisen mennessään. Tässä on esimiehillä ja laitoksille suuri rooli, jotta tällaista tiedon virtausta pois ei pääsisi tapahtumaan. Esimiesten tuli kannustaa heitä, jotka kehittävät opetusta ja koulutautuvat sekä palkita näitä henkilöitä, esimerkiksi juuri antaa pysyvä työpaikka näille määräaikaisille jotka osoittavat kiinnostusta ja intoa uuden oppimisessa.”

Strategian luomisen vaiheessa koettiin tärkeäksi myös miettiä, miten strategian arviointiprosessi on hoidettu. Strategian suunnitteluvaiheessa tulisi myös ottaa huomioon sen vaiheittaiseen toimeenpanoon liittyvät tekijät.

”Jo TVT -strategian suunnittelu pitäisi pystyä näkemään seuraavassa vaiheessa ihmisten toteuttamana käytäntönä ja hahmottaa se, että tuo strategia hahmottuu vaiheittain, ei yksittäisenä tapahtumana. TVT -strategian luomisessa ilmenee hyvin se sama lähtökohta, mikä kaikessa toiminnassa, nimittäin, onko motiivi sisäinen vai aivan ulkokohtainen.”

Strategioiden laatimisen nähtiin monissa vertaisryhmissä kuitenkin melko helpoksi verrattuna niiden toimeenpanoon, johon liittyviä ongelmia ja näkökulmia on listattu seuraavassa kappaleessa.

”Tilanne on hyvinkin yleisesti se, että korkeamman tahon laatimaa strategiaa ei ole konkretisoitu sisällöllisesti ja toiminnallisesti yksikön käytäntöön (kuin ehkä konekannan uudistamisen osalta). Tätä kommentoitiin toteamalla että strategioita on helppo suunnitella paperille, silloin kun asiaan vihkiytyneet tekevät asiaan liittyvät päätökset, mutta siinä tapauksessa asian käytäntöön viemisessä syntyy ongelmia.”

Strategian toimeenpanoon liittyvät näkökulmat ja ongelmat

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, monien vertaisryhmien keskustelujen perusteella strategiaa on helpompi suunnitella kuin käytännön työssä toteuttaa. Strategian toimeenpano, jalkauttaminen ja toteuttaminen olivat käytetyimmät käsitteet liittyen strategian tuomiseen osaksi jokapäiväistä työtä.

Seuraavat ajatukset kiteyttävät monen vertaisryhmän jäsenen kommentit strategian toimeenpanoon liittyvistä näkökulmista, joista verkkojaksolla käsiteltiin.

”Minua vaivaa strategioiden ja todellisuuden ammottava kuilu.....”

”Usein strategiatyöskentely jää siihen, että julkistetaan organisaation strategia eikä pohdita sitä, miten strategia saadaan näkymään jokapäiväisessä työssä.”

”Strategian ja oman työarjen välille on kyettävä luomaan yhteys. Strategian omaksuminen merkitsee useissa tilanteissa omien toimintavalmiuksien kehittämistä, sen lisäksi, että kyse on myös ymmärtämistä oman työn osana ja hyväksymistä. Strategian ymmärtäminen periaatetasolla ei siis vielä riitä. Suurin ongelma /haaste on kuitenkin strategian konkretisoimisen käytännön tilanteisiin.”

Strategian toteutuminen jokaisen arkipäivässä ei ole itsestään selvää, vaikka strategian laatimistyöhön olisi panostettukin. Strategiapaperin etäisyys todellisuuteen on kommenttien perusteella yleistä - konkretia ja toiminta on unohdettu. Syyksi strategian jalkauttamisen puuttumiseen tai pinnalliseen soveltamiseen mainittiin muun muassa

henkilöstön pakotettu osallistuminen kehitystyöhön. Toinen jalkauttamista estävä tekijä on työntekijöiden muutosvastarinta, jonka vuoksi uusia toimintatapoja, käytäntöjä, työkaluja jne. ei haluta ottaa käyttöön.

"Strategiat, jotka ovat olemassa, eivät kohtaa käytännön tekemistä tai kohtaavat siten kuin kukin asian haluaa tulkita. Strategian on oltava sellainen, josta työyhteisön jäsenet mahdollisimman laajasti kokevat hyötyvänsä ja johon he voivat sitoutua. Ehkä ns. "ylhäältä annettujen" / "etäisten" / "paperinmakuisten" strategioiden pulma onkin se, että jos mitään ei vielä ole (esim. laitostasolla), on vaikea myös luoda visiota, johon porukka voisi kokea omakseen. Ylempi strategia alistaa/hallitsee alempaa (tai alempi sovitetaan ylätasoon strategiaan). Mitä paremmin "alatasoon" strategia on yhteen sovitettu "ylä-" (ja "keski-") -tasojen kanssa, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on toteutua ja onnistua toimeenpanon tasolla."

Strategian tavoitteiden tulisi olla realistisesti toteutettavissa olevia.

"Kun strategia tehdään "ylhäällä" ei se "alhaalla" olekaan toteuttamiskelpoinen. Käskytyksmalli siis toimisi, jos strategia olisi toteuttamiskelpoinen, ja str. olisi toteuttamiskelpoinen, jos "alakerta" saisi mielekkästä äänensä kuuluviin."

Eri henkilöstöryhmien erilaiset tarpeet vaikeuttavat strategian laatimista ja toteuttamista. Myös strategiakieliteisyys estää strategian toimeenpanoa. Muutosvastarinta voi estää strategian toimeenpanon kokonaan.

"Kun TVT-strategiaa lähdetään toteuttamaan käytännössä, onnistuminen riippuu siitä, miten mielekkäisiin yhteyksiin suunnitelma sitoo sovellusten toteuttamisen eli miten vahvasti toteutuva toiminta on riippuvainen käyttäjien ajankohtaisista, elävistä tarpeista. Eri henkilöstöryhmien tarpeet poikkeavat toisistaan."

"Meidän kaikkien yliopistoissa on laadittuna hienot tv-t strategiat, niissä ei ole ongelmaa. Ongelma on opettajakunnan muutosvastarinta – uusia, hienoja, työtä helpottavia ja muutenkin käteviä työkaluja ei haluta ottaa käyttöön. Strategia on siis ns. jalkauttamatta."

Yhteistyön onnistuminen mainittiin yhtenä kriittisenä menestystekijänä strategian jalkauttamisessa.

"Jos strategian luojat ovat kokonaan eri joukkoa kuin strategian toteuttajat, seuraa ongelmia: Silloin kun tieto- ja viestintästrategiaa ryhdytään suunnitelmaan, ihmisten yhteistyökyky, -vastuu ja sitoutuminen joutuvat koetteille. Olisi vieläpä saavutettava inhimillinen ymmärrys ja kunnioitus ihmisten erilaisia asenteita ja olosuhteita kohtaan. Strategian laatiminen vaatii siis toimivan työyhteisön. Solmukohtaksi muodostuu se, miten rakentaa mahdollisuus osallistua TVT -strategian kehittelyyn ja miten luoda motivaatio tulla mukaan ja miten jäsentää yhteen ihmisten erilaiset työpanokset."

Sitoutumiseen liittyvät näkökulmat ja ongelmat

Henkilöstön sitoutumisen ongelmia strategiatyössä ja jalkauttamisessa käsiteltiin lähes jokaisessa vertaisryhmässä. Sitoutumisen ongelmia nähtiin esiintyvän, mikäli yksilön osallistuminen strategiatyöhön ja siihen sitoutuminen ei ole vapaaehtoista vaan määrättyä. Ongelmaksi nähtiin myös, että strategiaan sitoutumattomalle työntekijälle ei koidu minkäänlaisia sanktioita – strategiatyön ulkopuolelle jääminen on hyväksyttyä.

"Sitoutumisen puute. Strategiat eivät kiinnosta niitä, joille ne on tarkoitettu. Tekstin tuottaminen on ongelmista pienin, sitoutuminen strategian tavoitteisiin ja toteuttamiseen sitäkin suurempi."

"Henkilökunnan sitoutuminen strategiaprosessiin on myös tärkeää, mutta usein prosessissa on mukana vain päällikkö."

Omakohhtaisen kehitystyöhön osallistumisen nähtiin yleisesti ottaen parantavan sitoutumisen astetta

"Kuinka tehdä strategiatyöskentelystä jatkuva prosessi, kuinka pitää yllä sen luomia tavoitteita ja huolehtia kaikkien sitoutumisesta? Toimeenpanon onnistuminen pedataan strategiaprosessissa: sitouttaminen ja konkreettisuuden aste ovat olennaisia. Strategiatyöhön osallistuminen pitäisi nähdä oikeutena, ei pakkopullana."

"Miten saadaan koko organisaatio tai ainakin avainhenkilöt työstämään strategiaa ja sitoutumaan sen toteuttamiseen? Strategioiden yhteinen miettiminen yhteisestä aloitteesta lisää yhteistä sitoutumista. Tällöin strategia voisi myös paremmin palvella heitä, joita sen on tarkoituskin palvella eli työyhteisön jäseniä. Se, miten strategiaprosessi toteutuu, riippuu organisaatiosta ja sen tasoista, mm. johtamistavoista. Yhdessä tekeminen ja miettiminen ja ihmisten sitouttaminen on ehdottomasti positiivinen asia (vai onko sittenkään?). Sitouttamisen kannalta on tärkeitä, että kaikkien osaaminen hyödynnetään strategiaprosessissa."

Sitoutumiseen liittyviä ongelmia aiheutuu myös, jos strategiatyöryhmässä on vain tvt:stä kiinnostuneita hlöitä (työyhteisön kahtiajako: kiinnostunut ja sitoutunut "sisäpiiri" vrs. ulkopuolinen "massa", joka ei sitoudu). Sitoutuminen vaarantuu, mikäli strategian tavoitteet sekä motiivit ovat ulkokohtaisia ja epäselviä tai mikäli strategiasta on tiedotettu henkilöstön suuntaan huonosti. Strategian tulisi olla toteuttamiskelpoinen ja työyhteisön perustehtäviä tukeva.

"Isoin ongelma tuntui olla saada henkilöstö sitoutumaan ja innostumaan TVT-asiaan. Strategian onnistumisen edellytyksenä pidettiin sitä että koko henkilökunnalla olisi rooli strategian luomisessa ja se että TVT-strategiankin tulee tukea laitoksen perustehtävää, joksi ymmärrettiin tutkimus ja opetus. Kohtuullisten realistiset tavoitteet ja kyky osoittaa TVT:sta tuleva hyöty oppositioissa oleville arveltiin helpottavan sitoutumista. Sitoutumista helpottanee myös se, että riittävä tekninen tuki on saatavilla."

Ratkaisuja esitettyihin ongelmiin (strategiaprosessi, jalkauttaminen, sitoutuminen)

Kolmas ja neljäs verkkojakson viikko painottuivat valitun ongelman tai näkökulman pohtimiseen yhteistyössä. Tarkoituksena oli hankkia taustamateriaalista ja kirjallisuudesta uutta tietoa sekä tarkentaa asteittain valittua ongelmaa. Aktiivisen keskustelun tavoitteena oli luoda selityksiä ja mahdollisia ratkaisuja ongelmaan liittyen tai vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Muutamat vertaisryhmät käyttivät näissä keskustelussa apuna myös chat-työkalua.

Moni vertaisryhmä mainitsi verkkojakson yhteenvedossa, että erilaisia näkökulmia ja ongelmia oli paljon helpompi tuottaa kuin ratkaisuja syvemmän tarkastelun kohteeksi valittuun ongelmaan.

Ratkaisuja kuitenkin löytyi. Tässä muutamia esimerkkejä ratkaisuisista ja vastauksista, joita vertaisryhmät pohdintakeskustelujen kautta löysivät strategiatyön ongelmiin. Löydetty ratkaisut olivat usein hyvin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia.

"Strategian toteuttaminen ruohonjuuritasolla on **paljolti kiinni esimiehistä** ja laitosten johdosta, sillä ilman heidän sitoutumista strategiaan on sitä vaikea lähteä toteuttamaan. Työntekijöille pitää antaa aikaa kouluttautua ja kehittyä. Työympäristön ja –ilmapiirin pitää olla sellainen, että strategiaa lähdetään toteuttamaan yhdessä ja toisia auttaen, siis **jaettua asiantuntijuutta** käyttäen, jolloin päästään parempiin tuloksiin kuin jokainen yksin pakertuen. Strategian pitäisi myös sisältää **konkreettisia tavoitteita** eikä vain laadullisia parannusehdotuksia, jotka on niiden vaikean mitattavuuden takia helppo sivuttaa käytännön työssä."

"Onnistumisen takaamiseksi TVT –strategian luominen ja toteutus on syytä sitoa **koulutukseen**, jonka on kyettävä vastaamaan ajankohtaisiin ja pitemmänkin tähtäyksen tarpeisiin. Koulutuksessa on liikuttava vygotskilaisittain ilmaistuna koulutettavien "lähikehityksen vyöhykkeellä", mikä voi olla vaikeata, koska osaamisen taso vaihtelee hyvinkin paljon ja on siis etsittävä sellaisia räätälöidyn koulutuksen muotoja, joilla tämä tavoite voidaan toteuttaa."

"Henkilökunnan olisi hyvä tehdä itselleen **oma tv-t-hops**, johon voisi asettaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Työsuunnitelmiin olisi **varattava aikaa** tv-t:lle ja kehittämistoiminnalle. Laitoksen johdon merkitys korostuu tässä. Kaikki tvt-strategiaan liittyvä työskentely tulisi **dokumentoida** ja laittaa helposti saataville, jotta prosessin eri vaiheisiin oli helpompi palata ja uusien työntekijöiden olisi helpompi sisäistää strategiatyöskentely ja sen toimeenpano."

"Strategiaan pitäisi sisällyttää myös ajatukset siitä, miten **osaamisen vahvistaminen** tapahtuu yhteisöllisen oppimisen kautta esim. mentoroinnin, työkierron, varamiesjärjestelyiden, tiedonjakamisen yms. työntekijöiden keskinäisen ohjauksen avulla. --- Tvt:hen liittyvät **kehittämishankkeet** ovat yksi keino vahvistaa strategian mukaista uuden oppimista ja tiedon jakamista työyhteisössä. Ryhmän / tiimin **yhteisten (oppimis)tavoitteiden asettaminen** tukisi taas sellaisenaan horisontaalisen viestinnän muodostumista, joka taas on nostettu tärkeimmäksi strategisen viestinnän keinoksi henkilöstön keskuudessa."

"Tvt-strategiaan olisi hyvä yhdistää myös muut strategiat (esim. viestintä- ja opetusstrategia), jolloin saataisiin **kokonaisvaltaisempi** suunnitelma ja strategiat olisivat paremmin vuoropuhelussa keskenään. Tämä vähentäisi myös henkilökunnan taakkaa sisäistää eri strategioita ja samalla ne voisivat tulla paremmin osaksi toimintaa. Strategiat eivät tällöin jäisi irrallisiksi muusta toiminnasta. Myös **vertaisarviointi** tiedekunnan / yliopiston muiden laitosten kanssa lisäisi tietoisuutta ja yhteistyötä eri laitosten välillä sekä voisi antaa uusia näkökulmia toimeenpanoon."

"Esimiehen ja työntekijän kesken käytävissä **kehityskeskustelussa** laitoksien esimiesten tulisi käydä tv-t-strategia läpi jokainen henkilön kanssa ja pohtia, miten strategia vaikuttaa kunkin yksilön työskentelyyn. Kehityskeskustelujen sijaan/ohella strategiatyöskentelyä voisi käydä läpi myös **laitoskokouksissa**, jolloin kaikki laitoksen työntekijät ovat saman pöydän ääressä ja strategian eteenpäin viemisestä voitaisiin keskustella yhdessä, eikä se jäisi vain muutaman henkilön refleктоivan pohdinnan varaan. Tällainen ns. **osallistava toimintatapa** antaisi aikaa ihmetellä ja pohtia, kyseenalaistaa ja ideoida strategiaan liittyviä asioita. Tällöin strategiaan liittyvät tavoitteet eivät todennäköisesti tuntuisi niin

”ulkoapäin annetuilta”, niihin olisi helpompi sitoutua ja hahmottaa ne osaksi omaa työtään.”

Yksi tai useampi vertaisryhmän jäsen laati aktiivisen keskustelun päättymisen jälkeen yhteenvedon käsittelemistään aiheista tiivistäen vertaisryhmänsä keskustelun keskeisimmät ajatukset. Yhteenvedossa arvioitiin myös vertaisryhmän sisäisen työskentelyn onnistumista yleisesti.

4. Palautetta verkkojaksosta

”Verkkojakso pyrki antamaan perustiedot strategiatyöstä. Verkkojakso avasi varmaan kaikkien silmiä, sillä tätä aikaisemmin emme olleet kovin seikkaperäisesti tutustuneet omien yliopistojemme strategioihin. Strategia-ajattelun tietoinen yhdistäminen omaan työhön on loppujen lopuksi vielä aika uusi asia. --- Kaiken kaikkiaan jakso on varmaankin kaikille ollut vasta silmien avaaja strategia-ajattelulle yleensä ja omalle roolille yksikkönsä strategiassa erityisesti. Se jäi mieleen päällimmäisenä seikkana koko keskustelusta. Jakso on antanut jokaiselle eväitä tarkentaa näkemyksiään ja sitä kautta luonut valmiuksia, joiden avulla voimme ankkuroida strategian-ajattelua työkuvaamme.”

”Ryhmämme lämpeni hitaasti, mutta tämän jälkeen keskustelua syntyi. Verkkokeskustelussa syntyi myös aitoa dialogia, sillä uudet kannanotot huomioivat ja vastasivat jo edellä esitettyihin kommentteihin. Pohdinnoissa ei kuitenkaan päästy hirvittävän syvälle, mutta edellä käsitellyt teemat nousivat selvästi esille ja kaikilla oli niistä mielipiteitä ja ajatuksia. Esille nousseet teemat ovat hyvin ajankohtaisia ja tärkeitä. Verkkokeskustelu herätti lisää kiinnostusta ja kenties jatkamme aiheiden syventämistä seuraavassa tapaamisessa.”

Yleisesti ottaen osallistujat kokivat verkkojakson työskentelyn mielekkääksi ja hyödylliseksi sekä omaa kehityshanketta tukevaksi. Strategiaprosessiin perehtyminen koettiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi oman työyhteisön kehittymisen ja kehityshankkeen etenemisen kannalta. Loppuvuoden työkiireiden vuoksi ajankohta koettiin hieman huonoksi, eikä ajan puutteen vuoksi verkkojaksoon ehditty paneutua niin paljon, kuin olisi haluttu. Välillä osallistujat kokivat työskentelevänsä yksin, kun ryhmän jäsenet eivät ehtineet tasapuolisesti osallistua keskusteluun. Tällöin apua ja virikkeitä löytyi myös muiden vertaisryhmien keskusteluista, joita myös melko aktiivisesti seurattiin.

Ajallisten ongelmien ohella verkkojakson heikoiksi puoliksi mainittiin keskustelun ajoittain liiallinen rönsyily varsinaisen aiheen ulkopuolelle, ryhmän jäsenten sitoutumisen ongelmat sekä aiheen liian pinnallinen käsittely. Osa osallistujista koki, että verkkojaksosta pääsee liian helposti läpi ja osa koki työmäärän liian suureksi. Osallistujat siis tulkintamme mukaan kokivat, että työmäärän kasvattamisen sijaan meidän tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota tehtävien suoritustasoon ja laatuun. Joidenkin osallistujien mielestä verkkojakson työskentely (keskustelu vertaisryhmissä) oli jo liian tuttua, eikä työskentely siksi tuntunut enää innostavalta tai mielekkäältä. Osalle verkkojakson tavoitteet ja ohjeet eivät selkiytyneet riittävästi, jotta työskentely olisi hyödyttänyt omaa hanketta tai edistänyt oppimista. Muutava osallistuja mainitsi myös, että verkkojaksolla olisi kaivattu tiukempaa ohjausta esimerkiksi tuutoroinnin avulla.

Verkkojakso sai kiitosta teknisen toimivuutensa ansiosta – ongelmia ei juurikaan ilmaantunut jakson alkupäivien kirjautumiseen liittyvien ongelmien jälkeen ja WebCT koettiin toimivaksi työskentely-ympäristöksi. Verkkojaksolla vierailtiin lähes 10 000 kertaa. Viestejä postitettiin keskustelualueelle yhteensä 700 ja niitä luettiin jopa 7000 kertaa. Yksittäisten osallistujien ja vertaisryhmien väliset erot tosin olivat melko suuria aktiivisuuden suhteen.

5. Organisatorinen muutos -verkkojakson päättyminen

Jokainen vertaisryhmä onnistui koostamaan hyväksyttävän yhteenvedon verkkojakson työskentelystään, vaikka käyty keskustelu olisi ollut niukkaakin.

Haluamme vielä kiittää kaikkia verkkojaksoon osallistuneita panoksestanne sekä vertaisryhmien yhteiseen työskentelyyn että yksilöpohdintoihinne! Toivomme, että verkkojaksolla käsitellyt strategiaprosessiin liittyvät ongelmat ja niiden mahdolliset, yhdessä pohditut ratkaisut tuottivat ajatuksia, jotka auttavat myös kunkin omaa kehittämishanketta eteenpäin. Tutkivan oppimisen sykli ei kuukauden mittaisella jaksolla varmasti ehtinyt edetä kovin syvälle valitun ongelman ytimeen, mutta toivottavasti kaikki osallistujat löysivät joitakin eväitä mallin mukaisesta työskentelystä.

Sari Koski-Kotiranta
sari.koski-kotiranta@helsinki.fi

Mari Jussila
mari.jussila@helsinki.fi

Organisatorinen muutos -verkkojakso
<http://erinys.it.helsinki.fi:8900/public/TieVie/index.html>