

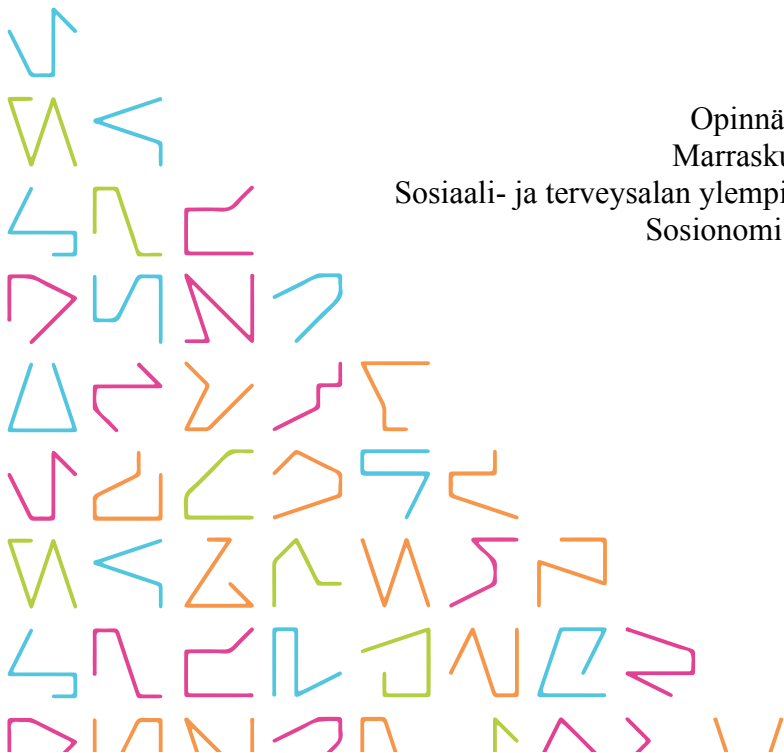


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIESTYÖN KEHITTYMINEN MUUTOKSESSA

Sina Isokallio

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosionomi (YAMK)



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosionomi (YAMK)

SINA ISOKALLIO
Esimiehen kehittyminen toiminnassa

Opinnäytetyö 96 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2017

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella esimiestyön kehittymistä, kun kaksi Suomen johtavaa kuntoutuksen ja työhyvinvoinnin asiantuntijapalveluita tuottavaa organisaatiota on yhdistynyt. Tutkimustehtävänä oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, millaista kehittymisaskelta esimiestyössä pitäisi ottaa. Tutkimuksessani selvitin sitä, millaisten vaiheiden kautta esimiestyö oli kehittynyt, millaisia haasteita ja onnistumisia esimiestyössä on ollut muutosprosessin aikana ja mitä ovat esimiestyön keskeisimmät kehittymistavoitteet, ratkaisusuunnat ja kehitysehdotukset.

Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, jossa käytettiin kehittävän työntutkimuksen tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineiston muodostivat ennakkokyselylomake, kahden esimiehen teemahaastattelut, esimiesvalmennukseen liittyvät etätehtävät sekä kirjalliset dokumentit. Ennakkokyselyyn vastasivat esimiesvalmennukseen osallistuvat palvelupäälliköt. Kysely toteutettiin elokuussa 2017. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2017 ja haastateltaviksi valikoitui yksi palvelupäällikkö kummastakin aikaisemmasta organisaatiosta. Aineisto analysointiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Aineiston analyysin tuloksena muodostettiin vaihekuvaus esimiestyön muutoksesta sekä ajankohtaisista haasteista kehittävän työntutkimuksen teoreettista viitekehystä nykypäivän johtajuusteorioihin yhdistäen.

Tutkimus osoitti, että esimiestyö on muuttunut kolmen merkittävän kehityssyklin myötä. Tähän vaikuttivat mm. organisaation toiminnan kasvu valtakunnalliseksi sekä kuntoutus- ja työhyvinvoinnin asiantuntijapalveluiden rakenteellinen muutos valtakunnallisesti. Viimeisen kymmenen vuoden aikana palvelut ovat monipuolistuneet, ollaan siirretty laitosten muotoisista kuntoutuspalveluista avomuotoisiin kuntoutuspalveluihin ja esimiestyön kohde on laajentunut. Toimintajärjestelmän häiriöanalyysin tuloksena merkittävimmit ristiriidoiksi nousivat työnjakoon ja välineisiin liittyvät ristiriidat. Esimiestyön kohteen ja sääntöjen laajentuessa, esimiestyössä käytettyjen välineiden kehittämispaine kasvaa. Esimiestyön toimintajärjestelmän sisällä syntyneiden ristiriitojen muotoutumiseen vaikuttavat merkittävästi toiminnan historiallinen kerroksellisuus mm. eri johtajuusteorioiden näkökulmasta. Strategisen johtamisen haasteet kuvautuivat merkittävimminä kehityshaasteina tutkimustuloksissa. Tutkimuksessani keskeisimmiksi johtajuusteorioiksi valikoituivat strategisen johtamisen osa-alueet, henkilöstöjohtamisen osa-alueet sekä itsensä johtaminen.

Tutkimustuloksissa ilmenee, että haasteena nykypäivänä on kehityksellisen oppimisen ja sen oppimaan oppimisen johtaminen ja oppimistavan uudistaminen melko nopeasti ja reaktiivisesti. Johtaminen ja esimiestyö edellyttävät organisaatiolta käsitystä toimintatavan ekspansiivisen muutoksen tyypillisistä vaiheista ja niille ominaisista oppimisen haas-

teista. Johtaminen on kerroksellista toimintaa, jolloin ekspansiivisuus ja toimintajärjestelmän tutkimisen näkökulma korostuvat, jotta voidaan saavuttaa toiminnan ymmärrystä ja laatua esimiestyössä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

SINA ISOKALLIO

The development of superior and the change in it

Bachelor's thesis 96 pages, appendices 2 pages
November 2017

This research examined management development in the merge of two leading nationwide providers of occupational welfare services. The aim of this research was to provide information to the target organization of what type of steps should be taken in developing management. In this research, I studied the phases management developed, types of challenges and successes, which have occurred during the change process and the crucial developmental goals, solutions, proposals and suggestions.

The research was a qualitative case study, in which developmental work research was used as a methodological framework. The data was collected with pre-survey form, theme interview of two managers, manager coaching programme chores and other documents. All the managers in the target organization answered the pre-survey forms. The survey was done August 2017. The theme interviews were held on November 2017 and one manager from each organization was selected. The data was analyzed by content analysis methods. A description of the change phases of management in the target organization was formed through the analyzing process. The current challenges were depicted using the developmental work research and management theories as a methodological frame.

The research showed that management has changed through three significant developmental cycles. To this affect, the fact that the operation of the target organization has grown since 2005 to be nationwide and at the same time the occupational welfare services have been in structural change. During the last ten years services have multiplied, institutional occupational welfare services have changed, and the target of the management has expanded. These factors have created new challenges for management and leadership. The disturbance analysis in the activity system showed that the significant contradictions were within the division of labor and tools.

The study showed that within the activity system, the historical layers of management theories have an effect on the forming of contradictions. The strategic management challenges were the main objectives to develop. The three main management theories in this study were strategic management sectors, human resource management sectors and self-management. The research also showed that the challenges today are how to learn by expanding, how to manage learning processes, and how to renew the ways of learning quickly and reactively. Management and leadership require an understanding of the typical phases of the expansive activities and the challenges within them.

Key words: developmental work research, learning by expanding, strategic management, case-study, strategic human resource management, self-management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	9
	2.1 KK-Verve Oy	9
	2.2 Verve	10
	2.3 KK-Kunto Oy	11
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
	3.1 Kehittävä työntutkimus.....	12
	3.2 Ekspansiivinen oppiminen.....	14
4	NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN.....	17
	4.1 Historiallinen kerrostuneisuus	17
	4.2 Nykyjohtamisen luokittelua.....	19
	4.2.1 Strateginen johtaminen	21
	4.2.1.1. Osaamisen johtaminen	24
	4.2.1.1. Muutosjohtaminen	25
	4.2.1.2. Prosessijohtaminen	26
	4.2.2 Verkostojohtaminen.....	28
	4.2.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM)	30
	4.2.4 Itsensä johtaminen	31
	4.3 Yhteenvetoa johtajuusteorioista.....	34
5	TUTKIMUSTEHTÄVÄ, TAVOITE JA TARKOITUS.....	36
	5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	36
	5.2 Tutkimuskysymykset.....	36
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	37
	6.1 Tutkimusote	37
	6.2 Aineistonkeruumenetelmien esittely	41
	6.3 Aineiston analyysimenetelmät.....	42
	6.3.1 Sisällönanalyysi	42
	6.3.2 Historiallinen analyysi	48
	6.3.3 Nykyisten ristiriitojen analyysi.....	49
7	ESIMIESTYÖN KEHITYSVAIHEET	50
	7.1 Laitosmuotoista kuntoutusta.....	50
	7.2 Kasvun ja muutoksen aikakausi	51
	7.3 Kilpailutusten ja kiristelyn aikakausi.....	53
	7.4 Toiminnan ristiriidat	56
	7.5 Johtamisteoriat vastauksina ristiriidoille	59
8	UUDENLAISIA RATKAISUJA ESIMIESTYÖSSÄ.....	61

8.1 Oman työn organisointi	62
8.2 Ristiriitatilanteissa toimiminen	63
8.3 Osaamisen johtaminen	64
8.4 Työntekijöiden innostaminen ja motivointi	65
8.5 Organisaation eri prosessien johtaminen	66
8.6 Muutosjohtaminen	68
9 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
9.1 Keskeiset tutkimustulokset	69
9.2 Lähikehityksen vyöhyke	76
9.3 Lopuksi	77
10 POHDINTA	79
10.1 Tutkimustuloksista johdetut suositukset	84
LÄHTEET	86
LIITTEET	95

1 JOHDANTO

Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos.

Tuntematon

Kuntoutus- ja työhyvinvoinnin asiantuntijapalveluiden kentällä on suuria muutoksia 2010-luvulla – kilpailutukset ja palvelut sekä työn vaatimukset ovat muuttuneet, samoin esimiestyö. KK-Kunto Oy sekä Verve yhdistyivät vuonna 2015 keväällä, muodostaen yhden Suomen suurimmista kuntoutuspalvelujen tuottajista, KK-Verve Oy:n. Kun kaksi yritystä yhdistetään, oletuksena on, että myös esimiestyö muuttuu. Esimiesten rooli uudistumisessa on ratkaiseva, koska he toimivat loppukädessä uudistumisen mahdollistajina (Työelämä 2020-sivusto, 2017). Esimiestyön merkitys toimivan ja kilpailukykyisen organisaation menestymisen kannalta on kiistaton, näin osoittavat alan lukemattomat tutkimukset ja teokset.

Esimiestyötä tutkitaan jatkuvasti ja uusia reaktiivisempia tapoja kehitetään vastaamaan nykytyöelämän alati muuttuviin haasteisiin ja lyhytjänteiseen, nopeaan toimintaan. Tutkimukseni aihe käsittelee muutoksen ympärillä tapahtuvaa esimiestyön kehittymistä. Tässä tutkimuksessa lähestytään esimiestyön kehittymistä ekspansiivisen oppimisen kautta kehittävän työntutkimuksen tutkimusmenetelmän avulla. Muutos vaikuttaa laajasti henkilöstön osaamiseen, organisaation tuottamiin palveluihin sekä johtamiseen. Muutos voi olla myös mahdollisuutta ja kehittymistä, ei vain uhka (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 80, 82).

Esimiestyön tukena vilisevät monet johtajuusteoriat ja menetelmät, jotka tarjoavat ratkaisuja ja työvälineitä arjen tilanteissa. Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen on keskittynyt lähinnä esimiesten valmennukseen erilaisten johtamisteoreettisten viitekehysten näkökulmaa hyödyntäen. Valtaosa muutosjohtamisen kirjallisuudesta on perusteoksia muutoksen johtamisesta ja prosessin läpiviemisestä. (Juuti 2011, 165) Johtajuusteorioita ja erilaisia menetelmiä esimiestyön tueksi on paljon, haasteena onkin löytää niistä juuri organisaation senhetkiseen tilanteeseen soveltuva ja toimiva ratkaisu. Joskus ratkaisut saattavat olla hyvin irrallisia tai pureutua vain pintapuolisesti haasteeseen tai kehittämiskoh-

teeseen. Tulevaisuudessa tarvitaan hieman monipuolisempia menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Mikäli johtamisen kehittäminen saadaan liitettyä arjen työtilanteisiin, voidaan sillä tukea koko organisaation toimintaa. (Juuti 2011, 165)

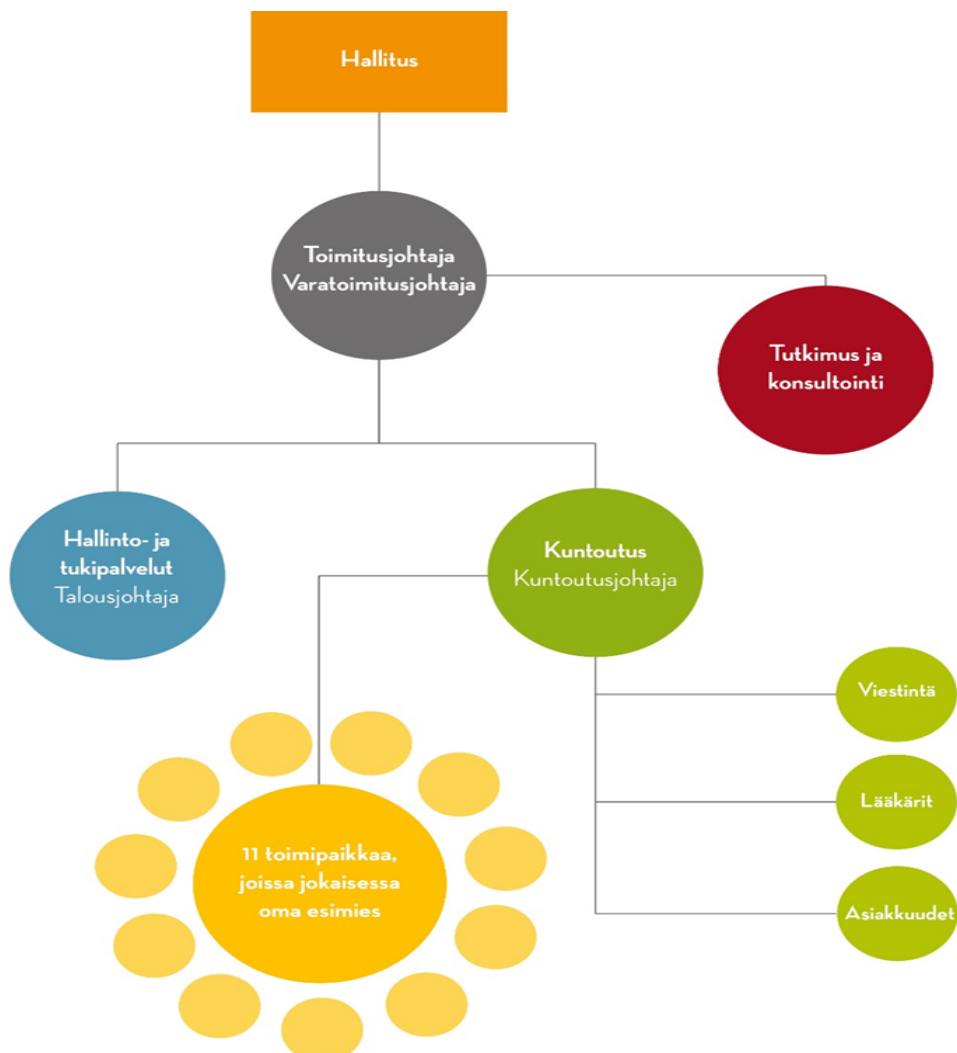
Olen valinnut Yrjö Engeströmin (1987, 1995) kehittämän lähestymistavan, kehittävän työntutkimuksen teorian tutkimusotteeksi, sillä se soveltuu työn muutoksen tutkimiseen. Kehittävässä työntutkimuksessa kiinnostuksen kohteina ovat muutos ja kehitys, jotka ilmenevät alkutilanteessa toiminnan häiriöinä ja poikkeamina. (Engeström 1995, 157) Kehittävässä työntutkimuksessa toimintaa tutkitaan muuttuvana prosessina ja pyritään ymmärtämään, millaisten kehitysvaiheiden kautta tähän päivään on tultu. (Engeström, 1995) Kehittäminen on välttämätöntä muutoksen yhteydessä (Juuti 2011, 165) ja erityisesti osaamisen jatkuva kehittäminen (Ponteva 2010, 67). Kehittävä työntutkimus on prosessimainen toimintatapa, jolla työn ja organisaation kehittämistä viedään eteenpäin vaiheittain. Kun asioista saadaan ymmärrystä, se tuottaa työlle merkitystä ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia sekä työn tehokkuutta. (Honkanen 2006, 20) Toiminnan muutosprosesseja voidaan kuvata toimintajärjestelmän kehityssyklin avulla. Engeströmin (1995) muutoksen syklimallin keskeinen ajatus on mallittaa muutosta, jossa toiminta uudistuu laadullisesti.

Tutkimustietoa ei organisaatioissa useinkaan ole siitä, miten esimiestyö muuttuu, kun kaksi organisaatioita fuusioituu. Vervessä halutaan turvata laadukas muutosjohtaminen yhdistymisen myötä ja siksi Vervessä alkaa syksyllä 2017 1,5 vuotta kestävä esimiesvalmennus, jonka yhteydessä osa suorittaa johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET). Tämä tutkimus tuo tietoa sekä Vervelle, että laajemminkin siitä, millaisia haasteita ja millaisia ratkaisuja esimiestyöhön on löytynyt ja löydettävissä. Rajaan tutkimukseni tuottamaan tietoa siitä, miten esimiestyö on kehittynyt, millaisten vaiheiden kautta se on nykytilansa saavuttanut, millaisia häiriöitä siinä on ilmennyt sekä millaisena erilaiset kehittymishaasteet kuvautuvat. Selvitystyö on perusteltua, jotta esimiestyön käytäntöjä voidaan tulevaisuudessa kehittää yhtenäisemmäksi, sillä laadukas kuntoutustyö ja henkilöstön hyvinvointi riippuvat yhteisistä käytännöistä (Koistinen 2016).

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

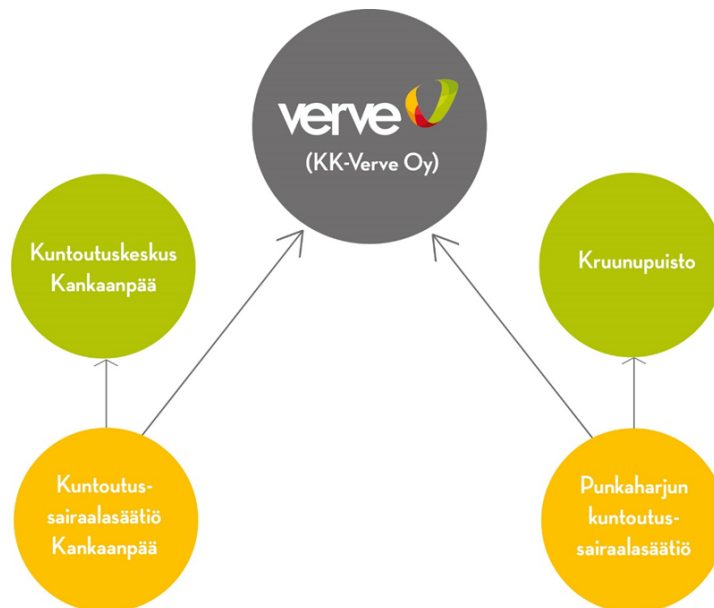
2.1 KK-Verve Oy

Tutkimukseni kohteena on kuntoutuslaitos KK-Verve Oy. KK-Verve Oy on yrityksen virallinen nimi, markkinoinnissa ja ulospäin puhutaan Vervestä. Tässä tutkimuksessa puhun myös Vervestä. Verve tuottaa valtakunnallisesti 11 toimipisteessä työhyvinvoinnin asiantuntijapalveluita. Jokaisessa Verven toimipisteessä on oma lähiesimies (kuva 1), palvelupäällikkö, joka vastaa yksikön toiminnasta. Vervessä työskentelee yli 200 työntekijää. Verve tarjoaa kuntoutusta, työurapalveluja, kursseja sekä mm. konsulttipalveluja kuntoutuja-asiakkaille ja työyhteisöille. Vuosittainen asiakasvirta on yli 6000. Verven toiminnan taustalla vaikuttaa vahvasti tieteellinen tutkimustyö, sillä Vervellä on pitkä historia työn tutkimuksen parissa. Verven tarjoama konsultointityö kohdistuu muutosprosesseihin yrityksissä ja organisaatioissa eri toimialoilla valtakunnallisesti.



KUVA 1 Organisaatiokaavio (Verve, 2017)

Verven omistajayhtiö on KK-Verve Oy. Sen omistavat Kuntoutuskeskus Kankaanpää ja Kruunupuisto, joiden taustalla toimivat Kuntoutussairaalasäätiö Kankaanpää ja Punkaharjun kuntoutussairaalasäätiö (kuva 2).



KUVA 2 Verven omistajuussuhteet (Verve, 2017)

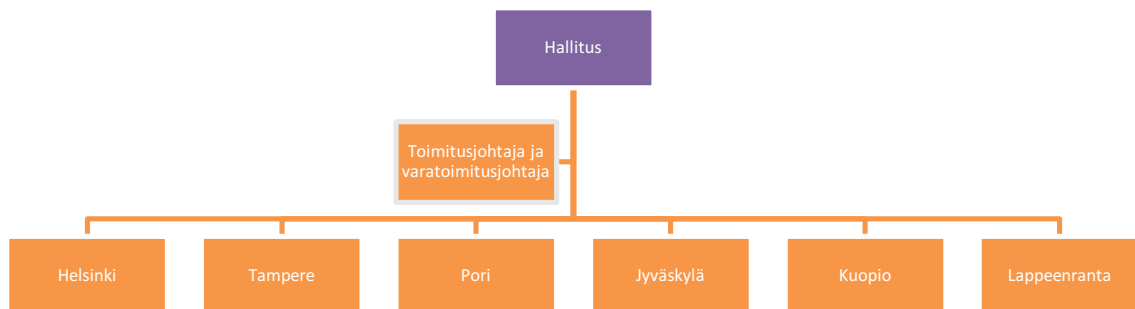
2.2 Verve

Verve on perustettu vuonna 1965. Tuberkuloosiliitto ry perusti Ouluun Merikosken työ-
klinikan, joka oli Suomen ensimmäinen työklonikka. Vuonna 1987 Keuhkovammaliitto
ry perusti Merikosken kuntoutuskeskuksen. Kahden vuoden päästä tästä yhdistyvät Me-
rikosken työklonikka ja kuntoutuskeskus Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskukseksi.
Vuonna 2001 Merikosken omistajan nimi muuttui ja Keuhkovammaliitto ry muuttui Hen-
gitysliitto Heli ry:ksi. (Verven kotisivut, 2016)

Vuonna 2005 Merikoski avasi toimipaikan Helsinkiin ja vuotta myöhemmin uusi yksikkö
perustettiin Tampereelle. Vuonna 2007 Merikoski -nimi vaihdettiin Verveksi. Verve laa-
jensi toimintaansa vuodesta 2005 aina tähän päivään asti ja perusti valtakunnallisesti eri
paikkakunnille toimipisteitä. Vuonna 2015 Verve ja KK-Kunto Oy yhdistyvät KK-Verve
Oy:ksi. (Verven kotisivut, 2016)

2.3 KK-Kunto Oy

KK-Kunto Oy oli Kuntoutuskeskus Kankaanpään ja Kruunupuisto Oy:n yhdessä vuonna 2010 perustama avo- ja päivä kuntoutustoimintaa harjoittava yritys. KK-Kunto Oy:llä oli tulosyksiköitä yhteensä kuudessa eri kaupungissa; Helsingissä, Jyväskylässä, Kuopiossa, Lappeenrannassa, Porissa ja Tampereella (ks. kuva 3). Alkuvaiheessa KK-Kunto Oy toimi Helsingissä ja Lappeenrannassa ja lisäksi yhtiöön siirtyivät Kuntoutuskeskus Kankaanpään avotoimipisteet Porissa ja Tampereella. Vuoden 2011 alkupuolella KK-Kunto Oy osti Invalidiliitolta toimipisteet Jyväskylässä, Kuopiossa sekä Helsingissä. Toimipisteissä käytännön toiminnoista vastasivat neljä aluejohtajaa. Vuonna 2012 organisaatiota kevennettiin lakkauttamalla aluejohtajan tehtävät ja tilalle perustettiin kaikkiin toimipisteisiin palvelupäällikön toimet, lukuun ottamatta Lappeenranta, jossa jatkoi aluejohtaja. Palvelupäälliköt valittiin olemassa olevasta henkilöstöstä ja työnkuvaan kuului myös suorittavaan työhön osallistumista esimiestyön ohella. Tulosvastuulliset palvelupäälliköt raportoivat suoraan toimitusjohtajalle (Jyväskylä, Kuopio ja Lappeenranta) sekä varatoimitusjohtajalle (Helsinki, Tampere ja Pori).



KUVA 3 KK-Kunto Oy:n organisaatiokaavio (Ronkainen 2017).

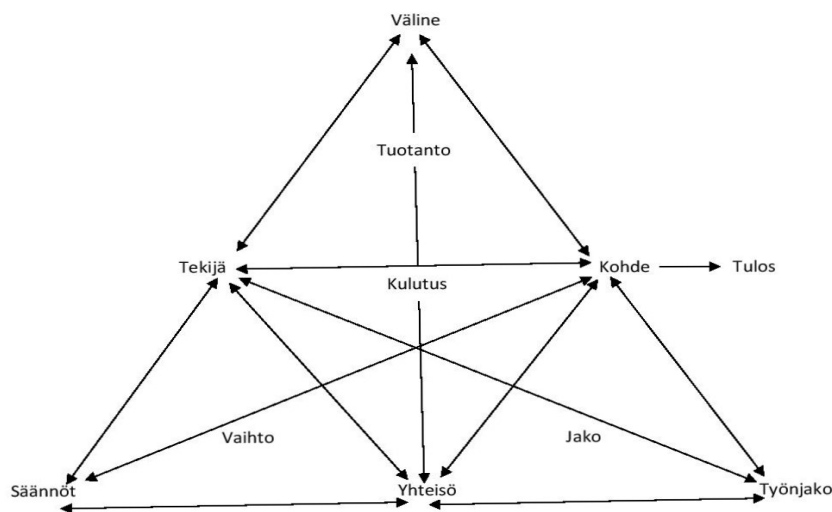
Verven kuntoutustoiminta siirtyi KK-Kunto Oy:lle 01.03.2015 ja toiminta jatkui Verven ja KK-Kunto Oy:n yksiköissä Verve-nimen alla ja samalla omistajayhtiön nimi muutettiin KK-Verve Oy:ksi.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä mahdollistaa työn kehityksen tarkastelun. Kehittävän työntutkimuksen teoriaa käytetään mm. työyhteisöjen, organisaatioiden ja työtoimintojen tutkimukseen sekä erityisesti työssä tapahtuvien muutosten hallitsemiseksi (Engeström 2004, 9). Kehittävä työntutkimus pohjautuu toiminnan teoriaan. Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria on kehitetty 1920-luvulla kolmen venäläisen psykologin Vygotskin, Leontjevin ja Lurian toimesta. Toiminnan teoriassa ihminen nähdään osana kulttuuria. Ihmisen käyttäytymistä ei voida ymmärtää vain yksilön itsensä näkökulmasta, vaan sitä on tarkasteltava ja tutkittava osana kulttuuria ja siinä olevia ihmisiä, jotka muuttuvat historiallisesti. (Engeström 2004, 9)

Kulttuurihistoriallista toiminnan teoriaa kehittänyt Vygotski toi kulttuurisen välittyneisyyden teoriaan. Leontjev taas toi teoriaan yksilöllisten tekojen ja kollektiivisen toiminnan välisen eron. Nykypäivän kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaa edustaa teorian suomalainen sovellus, kehittävä työntutkimus, jossa toiminnan teoriaa käytetään työtoiminnan ja työn muutosten analysointiin. (Engeström 2001, 134; Engeström 2004, 9) Toiminnan teorian tarkastelukohteena on kulttuurisesti välittynyt toiminta (Engeström 2004, 9).



KUVA 4 Ihmisen toiminnan yleinen rakenne (Engeström, 1995, 47; Engeström 2004, 10).

Kehittävässä työntutkimuksessa analyysiyksikkönä toimii kollektiivinen toimintajärjestelmä (kuva 4), jossa yhteisellä toiminnalla on jokin tietty *kohde*, joka suuntaa ja motivoi toimintaa. Yksilö on osa erilaisia toimintajärjestelmiä. Kehittävä työntutkimus pyrkiikin kuvaamaan yksilön tekojen ja toiminnan välistä suhdetta (Engeström 1995, 45). Toimintajärjestelmän sisällä toimintaa määrittelevät määrittävät sen eri osatekijät, välineet, yhteisö, työnjako ja säännöt. *Tekijällä* tarkoitetaan analyysin kohteena olevaa yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää. *Välineillä* tarkoitetaan esimerkiksi työkaluja, käsitteitä ja esimerkiksi tapoja, joilla työtä tehdään. *Säännöt* ovat erilaisia virallisia ja epävirallisia normeja, säännöksiä ja tapoja, jotka säätelevät toimintaa. *Yhteisö* käsittää alleen kaikki toimintajärjestelmän osallistujat, jotka jakavat saman kohteen. *Työnjako* kuvaa nimensä mukaisesti päätösvallan ja etujen jakautumista toimintajärjestelmän toimijoiden kesken. (Engeström 1995, 46). Yksittäisiä tilanteita ja tekoja, kuten myös häiriöitä ja onnistumisia analysoidaan aina suhteessa koko toimintajärjestelmään.

Toimintajärjestelmät sisältävät monia erilaisia taustoja, näkökulmia ja intressejä, jotka tuovat moniäänisyyttä kehittävään työntutkimukseen. Työtä voidaan tehdä monella eri tavalla, vaikka joitakin tehtäviä on pitkälti standardoitu ja mitoitettu eri organisaatioissa. Erilaiset työntekotavat voivat juontaa juurensa historiallisista tapahtumista, olosuhteista ja työvälineistä. Tällainen työhön sisältyvä historiallinen kerrostuneisuus on tärkeä moniäänisyyden muoto (Engeström 1995, 46-49).

Toimintajärjestelmässä tapahtumat kytkeytyvät toisiinsa kokonaisuuden kautta, jolloin ongelmien ja ilmiöiden yksiselitteisiä syitä on usein hankalaa määrittää. Tietyn tapahtuman seuraamukset saattavat ilmentyä viivästyneinä jopa yllättävissä tilanteissa. Ulkoiset muospaineet vaikuttavat toimintajärjestelmän sisäiseen rakenteeseen ja dynamiikkaan, jotka toimintajärjestelmän sisällä muuttuvat jännitteiksi. (Engeström 1995, 51-53)

Organisaatioiden yhdistyessä myös esimiestyössä tapahtuu muutoksia. Toiminnassa on siis oletettavasti erilaisia *häiriöitä*, jotka ilmentävät ristiriitoina toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä. Häiriöt voivat ilmentyä yleisenä tyytymättömyytenä, ymmärtämisvaikeuksina, erimielisyyksinä, vastaväitteinä tai työn kuormittavuuden lisääntymisenä. Kehittävä työntutkimus on kiinnostunut häiriöistä, sillä ne toimivat usein kehityksen lähteenä. Häiriöiden onnistunut ratkaiseminen johtaa usein toiminnan laadulliseen kehitykseen. (Engeström 1995, 65-67; Engeström 2004, 11)

Kehittävässä työntutkimuksessa ei siis keskitytä niinkään yksilön tai työyhteisön jäsenten puutteisiin tai ongelmiin, vaan niitä tarkastellaan suhteessa toimintajärjestelmään. Huomio kiinnittyy yksilöiden ominaisuuksien sijasta toiminnan kehittämiseen, ja tällaista muutosta kutsutaan ekspansiiviseksi (Launis & Pihlaja 2005, 9.)

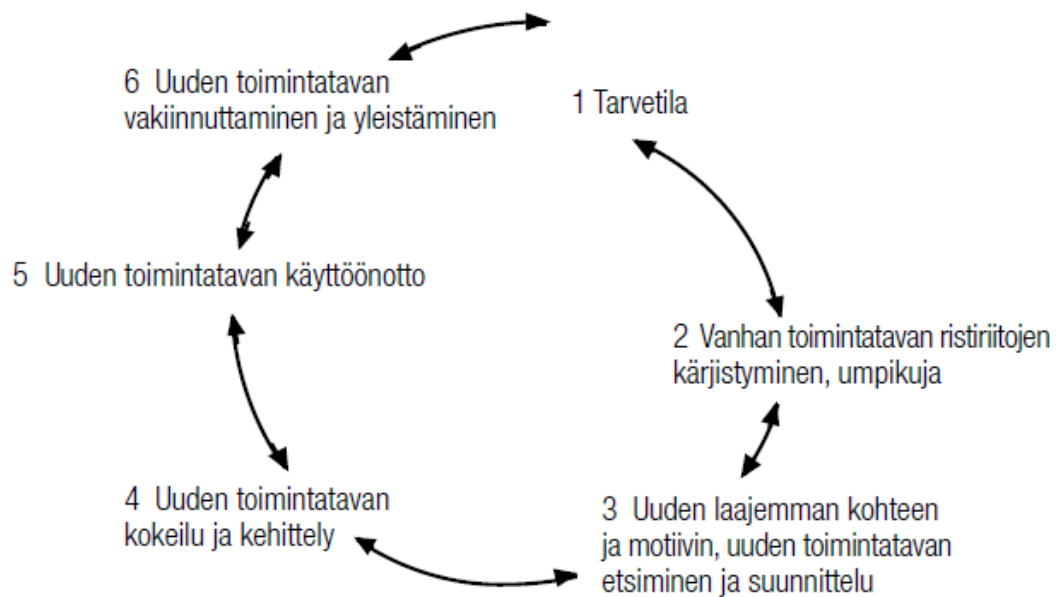
3.2 Ekspansiivinen oppiminen

Kehittävä työntutkimus kohdentuu laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatiossa. Jotta laadullisia muutoksia organisaatiotasolla voidaan yhteisöllisesti tavoittaa, se vaatii toisenlaista oppimista. Koulumaailmassa olemme tottuneet hieman erilaiseen, yksilökeskeisempään oppimiseen ja uusien asioiden opiskeluun. Engeström (2004, 29-30) kuvailee ekspansiivisen oppimisen taas olevan moniaineksista, se hajautuu pidemmälle aikavälille ja moniin erilaisiin sosiaalisiin kytkentöihin toimintajärjestelmän sisällä. Organisaatiotasolla kuulemme nykypäivänä usein hyvin pirstaleisista prosesseista organisaatioiden sisällä. Kokonaisuuksien hahmottaminen (ks. Engeström 2004, 46), on suuri oppimishaaste muutoksen kourissa olevissa organisaatioissa. Organisaatiotasolla oppimisen näkökulmasta on tärkeää ylittää perinteisiä rajoja eri muutosten välillä (Engeström 2004, 47).

Engeström (2004, 19) kuvailee hyvin, kuinka hyvä oppiminen kulkee kehityksen edellä ja raivaa tietä uusille kehitystasoille. Huono oppiminen taas on ennalta annettua ja valmiin kulttuurin siirtämistä toiselle. Hyvä oppiminen tuottaa aina jotakin uutta. Kehityksessä ei muutu vain yksilö vaan koko suhde, se on toimintajärjestelmän muuttumista. Siksi kehityksen ymmärtämiseksi ei riitä vain yksilön tarkastelu, sillä kehitys on sosiaalinen ja yhteistoiminnallinen prosessi. (Engeström 2004, 20) ”Ekspansiiviseksi oppimiseksi kutsutaan oppimista ja työkäytännön kehittämistä, jossa työn tekijät itse ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla, entistä laajemmissa yhteyksissään. Laajemman kokonaisuuden hallitseminen ei ole vain tiedollinen kysymys. Se edellyttää uusien välineiden, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä, toiminnan laadullista uudistamista.” (Virkkunen ym. 2001, 15)

Ekspansiivinen oppiminen kuvaillaan usein avoimeksi sykliksi (kuva 5) tai spiraaliksi, se ei toistu samanlaisena, se ei ole suoraviivainen, mutta se johtaa toimintajärjestelmän laa-

dulliseen muuttumiseen (Engeström 1995, 88). Syklin ensimmäinen vaihe kuvataan *tarvetilaksi*, joka on toimintajärjestelmän tasolla kehitysvaihe, jossa alkaa esiintyä erilaisia kitkatilanteita ja syntyy tarve muutokselle. Seuraavassa vaiheessa toimintajärjestelmän joidenkin osatekijöiden välille muodostuu ristiriita, tätä Engeström (1995, 90) nimittää kaksoissidokseksi. Jotta ristiriita saadaan hallintaa, vaatii se analyysia. Analyysi vaatii onnistuakseen välineitä ja menetelmiä. Engeström (1995, 90-91) kirjoittaa, että uuden kohteen ja motiivin hahmottaminen sekä uuden toimintamallin muodostaminen kuuluvat vaiheeseen, jossa työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat uuden ratkaisun ristiriitoihin. Kyseessä on laadullisesti uusi kokonaisuus.



KUVA 5 Ekspansiivisen oppimisen kehä (Virkkunen ym. 2001, 16).

Uusia toimintamalleja ei luoda tyhjästä, tärkeäksi osaksi nousee ristiriitojen analyysi, jonka ytimenä on käsitys työn kohteesta eli siitä mitä työssä tuotetaan ja miksi (Engeström 1995, 90; Virkkunen ym. 2001, 15). Seuraavassa vaiheessa uutta toimintatapaa aletaan vakiinnuttaa ja arvioida, silloin uutta toimintamallia noudatetaan systemaattisesti. Engeström (1995, 91) kuitenkin korostaa, että kaikki oppimissyklit eivät ole ekspansiivisia. Syklit saattavat hajota, haarautua tai muuttua kesken prosessin. Myös eri yksilöt kokevat syklit eri tavoin. (Engeström 1995, 97).

Tutkimuksessani ekspansiivisen oppimisen tarkastelu tuo esille johtamisen erikoisammattitutkintoa ajatellen yksilötasolla palvelupäälliköiden erilaisia oppimishaasteita, joita

tutkinnon suorittamisen aikana ja avulla voidaan koittaa ratkaista. Yksilötasolla oppimis- tai kehittämishaasteita oman ammatillisen kehittymisen näkökulmasta voi olla useitakin, tavoitteenani on tarkastella niitä kuitenkin osana toimintajärjestelmää, jolloin haasteet ja ongelmat eivät yksilöidy, vaan parhaimmillaan tuottavat jotakin uutta ja yhtenäistä – tällöin voidaan puhua toiminnan kehityksen ja muutoksen olevan laadullista.

4 NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN

4.1 Historiallinen kerrostuneisuus

Johtamista ja esimiestyötä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta käsin. Eri aikakausina on korostettu erilaisia johtajuusmalleja, jotka nekin luovat tietynlaista kerroksellisuutta esimiestyöhön. Eri johtamisoppien näkökulmaa on tärkeää tuoda esille juuri historiallisesta näkökulmasta, sillä ne ovat vaikuttaneet osaltaan siihen, miten kohdeorganisaation esimiestoimintakin on ajan saatossa muovautunut. Esimiestyötä tekevät ammentavat usein organisaation johtamiskulttuurista, kurseista ja koulutuksista sekä johtamiskirjallisuudesta ja alan julkaisuista aineksia käytännön työhönsä.

Virkkunen (2010, 2-5) kuvaa eri johtajuusoppien historiallista kehitystä aaltoliikkeeksi, jossa taloudellisen kehityksen liikehdintä vaikuttaa taustalla suuresti. Jaottelua on tehty perinteisesti rationaalisiin, toiminnan järkiperäiseen suunnitteluun perustuviin oppeihin ja normatiivisiin eli työmoraalin ja yhteisöllisyyden kohentamiseen perustuviin oppeihin. Esimerkiksi taloudellisen toiminnan laajentuessa rationaaliset johtamisopit ovat olleet vallalla. Normatiiviset opit ovat puolestaan päinvastaisella puolella, jolloin talouskehitys hidastuu ja tuottavuutta on lisättävä olemassa olevissa rakenteissa (Virkkunen 2010, 2-6). Johtamisoppien syklinen vaihtelu sekä yhteiskunnallisten muutosten tahti ovat kiihtyneet ja ne eivät ole samalla tavalla enää sidoksissa talouden aaltoiluun (Virkkunen 2017).

Johtamisen historiallinen kerroksellisuus tulee esille erilaisten vallalla olleiden johtamisen suuntauksien mielikuvien ja käytänteiden institutionaalistumisesta (Barley & Kunda 1992, 365). Vuodesta 1955 vuoteen 1980 oli vallalla rationaalisten oppien aikakausi, jolloin mm. liiketoimintaprosesseja ja johtamisjärjestelmiä järkeistettiin. Tätä seurasi vahva normatiivinen kausi, joka jatkuu edelleen. Organisaatiokulttuurin ja laadun kehittäminen olivat ydinasemassa johtamiskeskustelua 1980-luvun alussa ja ulottuvat 1990-luvun alkupuolellekin. 1980-luvulla kilpailu alkoi kansainvälistyä ja yritykset toimihenkilöistyä. Konsultit alkoivat puhua yhä enemmän siitä, kuinka kiinnittämällä huomiota työntekijöiden arvoihin, johtajat voisivat parantaa työntekijöiden sitoutumista ja samalla tuottavuutta. Taloudellinen menestyminen muuttuvissa olosuhteissa korosti työntekijöiden sitoutumista, sitoutunut henkilöstö oli myös laadun tae. Johtamisella alettiin tavoitella yritykselle liikevoittoa. (Barley & Kunda 1992, 381-383; Virkkunen 2010, 6)

1990-luvulla esillä olivat liiketoimintaprosessien uudelleen järjestäminen (BPR) sekä osaamisen johtaminen (knowledge management) (Virkkunen 2010, 5). Liiketoimintaprosessien uudelleen järjestämisestä on kritisoitu siitä, että tehostaminen on viety äärimmilleen. Tämä suuntaus on vaihtelevasti vallalla edelleen, kun toimintoja halutaan mahdollisimman kustannustehokkaiksi. Erään määritelmän mukaan, 1990-luvulta hyvinkin erilaiset johtamisopit ovat sekoittuneet. Yhdistyneitä oppeja kuvataan innovaatioparadigmaksi. Innovaatioparadigma kallistuu enemmän työprosessien ja organisaation tehokkuuteen innovaatioiden tuottamiseksi kuin yksittäisten työntekijöiden hyvinvointiin. Innovaatioparadigma kuitenkin näkee työntekijät yksilöinä, joilla on tarve kehittyä ja oppia. Yksilön joustavuus ja kyky pysyä ajan hermolla ovat avainasemassa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät nähdään yrityksen arvokkaimpana pääomana. Työntekijät ovat organisaatiolle väline, jonka avulla yritys pystyy sopeutumaan markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. (Seeck 2008, 34 – 35, 243 – 245)

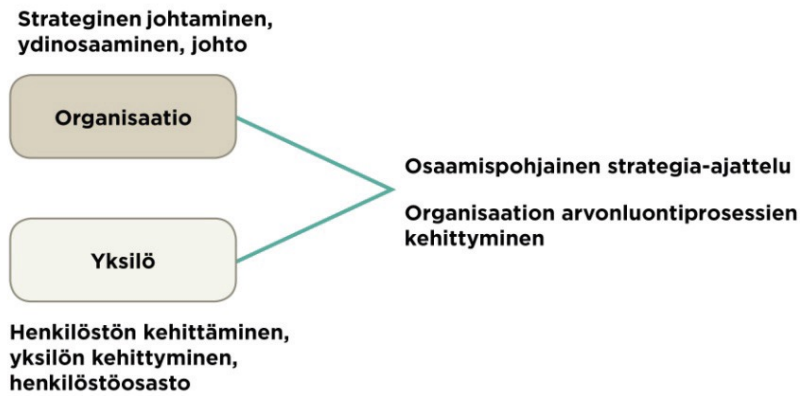
Oppi	Ajanjakso	Tekijä	Väline	Kohde
Teollisuusolojen parantaminen	n.1870 – 1900	tuotantolaitoksen omistaja	mm. koulutus, kirkot, sairaanhoito	työntekijöiden henkisten ja moraalisten ominaisuuksien kehittäminen
Tieteellinen liikkeenjohto	n. 1900 – 1923	esimies, suunnittelijat, työnjohtajat	mittaaminen	tuotanto, ihminen ”koneen jatkeena”
Ihmissuhde-koulukunta	n.1923 – 1955	henkilöstöjohtajat	kommunikaatio, vuorovaikutus	ryhmät ja niiden jäsenten välinen sosiaalinen vuorovaikutus
liiketoimintaprosessien ja johtamisjärjestelmien järjeistämisen	n.1955 – 1980	johtaja, operaatiotutkimuksen ja systeemien suunnittelun asiantuntija	tavoitteet, mittarit, indikaattorit	liiketoimintaprosessit, systeemit
organisaatiokulttuuri ja laadun kehittäminen	n.1980 – 1990	johtaja	rituaalit, tarinat, palkitsemisjärjestelmät	organisaatiokulttuuri
innovaatioteoriat (mm. liiketoimintaprosessien uudelleen järjestäminen, tiedon ja osaamisen johtaminen)	1990 –	johtaja, joka käyttää hyväkseen organisaation, mutta myös kumppaneiden ja asiakkaiden asiantuntemusta	toimintojen ja henkilöstöressurssien uudelleen kohdentaminen, tiimit ja työryhmät, innovaatiot	työprosessit, organisaation tehokkuus, innovaatiot, työntekijöiden osaaminen

KUVA 6 Johtamisopit 1870-luvulta nykypäivään (Kurki 2010, 26).

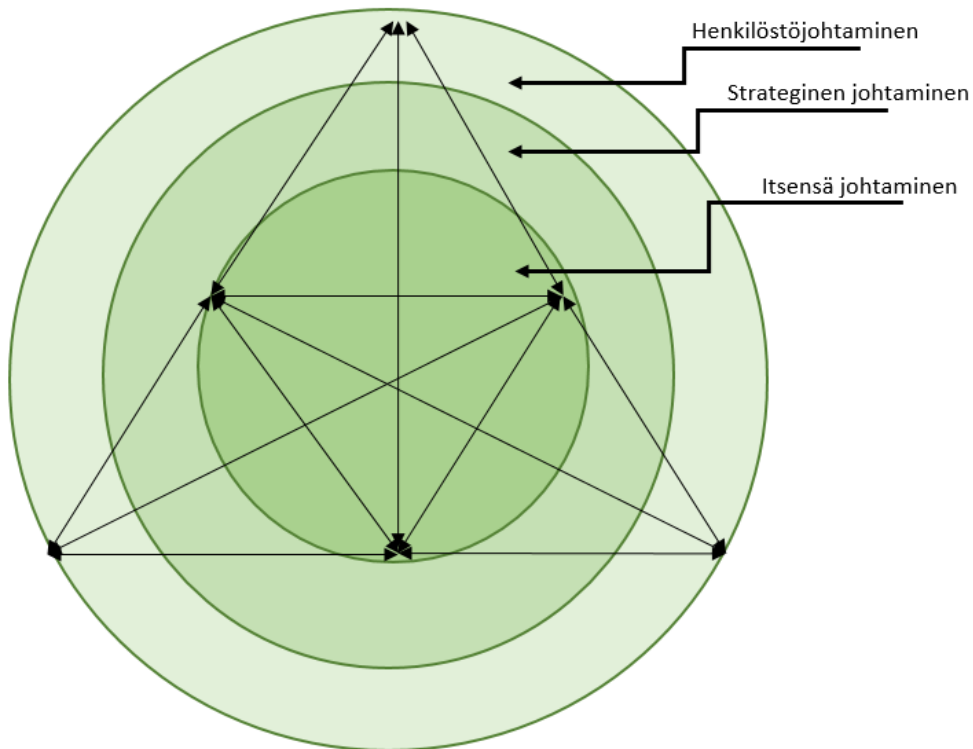
Johtamisoppien tekijät, välineet ja kohteet ovat historian aikana muuttuneet. Kurjen (2010, 26) tiivistelmä johtamisoppien toimintajärjestelmän osien kehityksestä tähän päivään (kuva 6) selventää kehittävästä työntutkimuksen teorian kautta esimiestyön kehittymistä. 1990-luvulta eteenpäin on tunnistettavissa johtamisen kohteen ja välineiden laajeneminen, myös johtajan rooli on muuttunut ja johtajat voivat hyödyntää erilaisia näkökulmia johtamisen tukena (Virkkunen 1990, 199). Nykypäivän johtamiskirjallisuudessa luokitellaan johtamista erilaisista näkökulmista. Halusin tutkijana täsmentää Virkkusen ajatusta ja luokitella eri johtajuusteorioiden avulla esimiestyön toimintajärjestelmän eri osa-alueita, sillä johtamisessa nykyään tarvitaan yhä laajempaa erilaisten osa-alueiden hallintaa.

4.2 Nykyjohtamisen luokittelua

Nykyjohtaminen yhdistelee liikkeenjohdon tavoitelmallisuutta, huomioiden henkilöstön hyvinvoinnin. Tehokkuuden rinnalle on nostettu uudistuminen, osaaminen ja hyvinvointi työssä. Esimiestyössä ja johtamisessa korostuu tunneälytaidot sekä vuorovaikutuksellisuus – voidaan puhua älykkäästä johtamisesta (Sydänmaanlakka 2009, 16). Kuten Kurki (2010, 26) ansiokkaasti kuvaa, esimiestyön sisältöjen laajentuminen edellyttää nykypäivän johtamiselta myös laajentunutta osaamista. Seuraavissa kappaleissa kerron tyypillisimmät johtamislukittelut, jotka voidaan jakaa strategiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Nämä luokitukset on johdettu luokittelusta tehtävien ja asioiden (management) sekä ihmisten (leadership) johtamiseen. Asioiden johtamisena voidaan nähdä järjestelmän ylläpitämisen, byrokratian, tavoitteellisuuden ja tehokkuuden korostaminen. Ihmisten johtaminen sisältää ihmisten koordinoimisen, inspiroimisen ja kannustamisen. (Kotter 1996, 22-23; Viitala 2003, 69). Talousjohtaminen voidaan nähdä osana strategista johtamista. Alla olevan kuvan (kuva 7) mukainen luokittelu on tyypillinen eri johtajuusteorioita tarkasteltaessa (Ahokallio-Leppälä 2016, 52.)



KUVA 7 Resurssipohjaisen strategia-ajattelun sekä yksilön kehittymistä edistävän henkilöstön kehittämistoiminnan yhdistäminen (Ahokallio-Leppälä 2016, 52).



KUVA 8 Johtamisteoriat tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen johtajuusteorioita esimiestyön toimintajärjestelmästä nousseiden häiriöilmausten ja toimintajärjestelmän osatekijöiden välisten ristiriitojen analysoinnin tukena. Kuten kuvassa 8 on havainnollistettu, erilaiset johtajuusteoriat vaikuttavat koko toimintajärjestelmässä, sen sisällä ja myös ulkopuolella, historiallisesti kerrostuneena. Tutkimuksessani kuvaamat luokitukset näyttäytyvät useiden oppilaitosten koulutus- ja kurssitarjonnassa (vrt. esim. Tampereen ammattikorkeakoulu 2017; Tampereen yliopisto 2017; Turun yliopisto 2017) sekä tutkimuksissa (esim. Huotari 2009; Hyr-

käs 2009; Laurila 2011; Oikarinen ym. 2010; Ramstad 2008) ja myös johtamiskirjallisuudessa (esim. Csikszentmihalyi 2007; Dessler 2013; Drucker 2008; Harisalo 2013; Juuti & Vuorela 2002; Juuti 2009, 2010; Jäppinen ym. 2011; Järvinen ym. 2000; Nielsen ym. 2010; Ruohotie & Honka 1999; Salojärvi 2009; Toikka 2002; Tomé 2011; Viitala 2002, 2004, 2006; Viitala & Rybatzki 2011 ja Virkkunen 2001).

4.2.1 Strateginen johtaminen

Strategia on yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta, sen avulla yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöään ja strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jotta yritykselle asetetut kannattavuus-, kehittämis-, ja jatkuvuustavoitteet saavutettaisiin (Kamensky 2012, 18). Strategisen johtamisen avulla toteutetaan liiketoiminnan pitkän aikavälin tavoitteita ja suunnitelmia. Näitä ovat mm. organisaation arvot, missiot ja visiot. Strateginen johtaminen edellyttää korkeatasoista laadullista ajattelua. Strategiat tähtäävät aina tulevaisuuteen. Johtamisen ydin on se hetki, kun organisaatio julkistaa strategiansa ja on aika lähteä työstämään sitä käytännössä. (Kaplan & Norton 2000, 17-19)

Strategiaa voidaan toteuttaa ja muotoilla hieman eri näkökulmista. Eräs luokittelu jakaa strategian muotoilun kymmeneen koulukuntaan, jotka on koottu taulukkoon (Taulukko 1). Koulukunnat eroavat toisistaan mm. siinä, miten johdon asema ja rooli määrittyvät suhteessa strategiseen prosessiin ja sen muodostamiseen sekä mikä strategian merkitys on organisaation toiminnan ohjaamisessa ja myös ympäristön vaikutukset strategiaprosessissa (Huotari 2009, 51). Strategisen johtamisen toiminnot ovat vahvasti sidoksissa organisaation toimintaympäristöön (Ansoff 1981, 167). Strateginen johtaminen nähdään muutoksen johtamisena (Sanchez & Heene 2004, 206), sillä toimintaympäristön nopeat muutokset aiheuttavat painetta myös strategiseen johtamiseen, mikäli organisaatio haluaa pysyä kilpailukykyisenä (Ansoff 1981, 167).

Koulukunta	Näkökulma
Muotoilukoulukunta (the Design School)	Johtajan tietoinen ja vapaamuotoinen käsitteellinen ajatteluprosessi
Suunnittelukoulukunta (the Planning School)	Johtaja avaintoimijana, muodollinen prosessi
Asemointi (the Positioning School)	Analyttinen prosessi, kohdentuu sisältöön enemmän kuin prosessiin
Kognitiivinen koulukunta (the Cognitive School)	Mentaalinen prosessi
Yrittäjäkoulukunta (the Entrepreneurial School)	Visionaarinen prosessi
Oppiva koulukunta (the Learning School)	Kollektiivisen oppimisen prosessi
Valtakoulukunta (the Power School)	Neuvotteluprosessi, kiinnostus konflikteissa
Kulttuurikoulukunta (the Environmental School)	Kollektiivinen prosessi
Ympäristökoulukunta (the Environmental School)	Reaktiivinen prosessi – passiivista reagointia ympäristöön
Konfiguraationaalinen (the Configuration School)	Muuttumisprosessi – tiettyjen vaiheiden kontekstisidonnaisuus

TAULUKKO 1. Strategiakoulukunnat (Mintzberg ym. 1998 vrt. Huotari 2009, 50).

Strategiaa toteutetaan strategisen johtamisen prosessin kautta (kuva 9). Prosessin mukaan strategisen johtamisen tehtävinä ovat toimintaympäristön analyysi, asiakas ja markkina-analyysit, strategisen suunnittelun ennustaminen, sisäisen toimintaorganisaation arviointi, mission ja liiketoiminnan strategioiden kehittäminen sekä suunnitelmien täytäntöönpano. Prosessinomaisen toiminnan tavoitteena on muodostaa kuva markkinoiden toimijoista ja alan kilpailutilanteesta ja siitä millaiset ovat organisaation tavoitteet ja mahdollisuudet toimia ja pysyä mukana kilpailussa strategiaa apuna käyttäen. (Hodge & Anthony 1991, 224-230)



KUVA 9 Strategisen johtamisen prosessi (Hodge & Anthony 1991, 225).

Strategian johtamisessa korostetaan toimeenpanon onnistumista operatiiviselle tasolle. Mikäli strategiaprosessi onnistuu, työntekijät kokevat olevansa tärkeitä agentteja, jotka voivat luoda ja toteuttaa strategiaa arjen työssä. Työntekijöiden osallistaminen kaikilla organisaation tasoilla strategiaprosessiin eroaa hieman perinteisestä ylhäältä alas – tapahtuvasta strategiaprosessista, joka on yleistä suomalaisissa kuntaorganisaatioissa (Vänttinen & Pyhälto 2009, 778, 788). Henkilöstöjohtaminen sekä osaamisen johtaminen nähdään osana strategista johtamista, sillä henkilöstöjohtamisella huolehditaan koko organisaatiosta ja myös strategiasta käytännön tasolla. Henkilöstöresurssitekijät voivat vaikuttaa ja muovata organisaation kokonaisstrategiaan. Johtajien tehtäviä ovat usein toiminnan organisointi ja suunnittelu, toimintaympäristön ja resurssien hallinta, konfliktien hallinta, tiedonkäsittely, työntekijöiden motivointi sekä kasvun ja kehittymisen tukeminen. (Harris & Leopold 2009, 23, 33; Lahti 2002, 33-34; Munive-Hernandez ym. 2004, 703)

Strategisen johtamisen yksi tärkeä työkalu on tasapainotettu mittaristo, jonka avulla strategiaa voidaan yhdistää organisaation päivittäiseen toimintaan. Tasapainotetun mittariston avulla strategia ja visio voidaan määritellä päivittäisen työn kautta, jolloin henkilöstö voi kohdentaa osaamistaan strategisten tavoitteiden mukaisesti ja tuoda esiin, miten päivittäinen työ näyttäytyy strategian valossa. (Niven 2002, 13-21) Jotta strategia voi onnistua, edellyttää se johdolta aktiivista ja sitoutunutta otetta (Huotari 2009, 65).

Nykyään, työelämän toimintaympäristöissä vaaditaan strategiselta johtamiselta enemmän, sillä ympäröivässä maailmassa muutokset tapahtuvat nopeasti ja ne ovat nopeita ja vaikeaselkoisia – heikosta strategisesta johtamisesta rankaistaan armottomasti (Juuti & Luoma 2009, 13-14). Strategiajohtajilta vaaditaan tietoisuutta alan muutoksista, kilpailu-

tilanteesta sekä syvää ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista ja niiden mahdollisista vaikutuksista tulevaisuuteen. Nopea strateginen uudistuminen korostuu. (Fitzroy ym.2012; 9, Niven 2002, 8)

Seuraavassa kappaleessa kerron osaamisen johtamisesta. Motivoitunut henkilöstö, joka kykenee hyödyntämään osaamistaan, on avaintekijänä prosessien kehittämisen, asiakkaiden tarpeiden vastaamisen sekä vaikuttavan ja tuloksellisen toiminnan näkökulmasta (Kaplan & Norton 2000, 95-127; Niven 2002, 135).

4.2.1.1.Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella voidaan katsoa olevan yhtymäkohtia strategiseen johtamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Hyrkäs 2009, 64). Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään tarkoituksellisen toiminnan, jolla organisaation osaamista pidetään yllä, hankitaan, uudistetaan tai pidetään yllä. (Viitala 2008, 14). Osaamisen johtamista voidaan lähteä tarkastelemaan oppivan organisaatio -käsitteen kautta. Oppiva organisaatio muodostuu Sengen (1990) mukaan neljästä perustekijästä, joita ovat henkilökohtainen mestaruus, mentaaliset ajatusmallit, yhteisen vision rakentaminen ja tiimioppiminen (vrt. Tuomi & Sumkin (2012, 13).

Henkilökohtaisella kasvulla tarkoitetaan sitä, kuinka yksilö sitoutuu elinikäiseen oppijan rooliin. Mentaalisilla ajatusmalleilla tarkoitetaan sitä, miten ympäröivä maailma meille hahmottuu. Yhteisen vision rakentamisen kautta organisaatiotasolla voidaan saavuttaa jotakin yhtenäistä. Tiimioppimisella viitataan kykyyn oppia yhdessä. Näiden lisäksi tarvitaan systeeminen näkemys, joka tarkoittaa kokonaisuusien havaitsemista. (Senge 1990, 6-10, 139, 142, 175)

Otalan (2000, 32) mukaan organisaatiota voidaan pitää oppivana, jos seuraavat edellytykset täyttyvät:

- Organisaatiolla on yhteinen visio ja arvot
- Osaaminen ja oppiminen ovat arvona ja prosessina
- Organisaatiokulttuuri on oppimismyönteistä ja se tukee oppimista ja osaamista
- Vuorovaikutussuhteet ovat toimivia
- Organisaatiossa on elinikäisen oppimisen mahdollisuus
- Organisaatiossa on oman työn kehittämisen mahdollisuus

- Johtajat toimivat roolimalleina
- Organisaatio on tietoinen ympäristöstä ja sen pohjalta suunnitellaan tulevaa
- Organisaatiossa jaetaan tietoa ja osaamista
- Organisaatio on matala ja joustava; tiimi toimii perusyksikkönä

Osaamisen johtaminen edellyttää strategiaa. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon edellyttää myös tiettyjä rakenteita. Henkilöstön sitoutuminen kasvaa, kun he saavat vapaasti esittää ideoita ja kokevat tulevansa arvostetuiksi (Ulrich 2007, 159). Tietoperustaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, johon myös Verve lukeutuu, resurssit ovat aineettomia. Tuotteet ja palvelut muodostuvat informaatiosta, joka on jalostettu osaamiseksi ja tiedoksi. (Huotari ym. 2005, 25, 34-35) Organisaation ja sen jäsenten osaamisen ja tiedon johtaminen on tärkeä kilpailu- ja menestystekijä. Organisaatio ei opi itsekseen, vaan tarvitsee määrätietoista, vahvaa ja aktiivista johtamista (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14). Nyky-yhteiskunnassa ja työelämässä tieto muuttuu nopeasti, jolloin tiedon ja osaaminen kehittäminen on tärkeää ja se on usein osa yrityksen strategiaa (Kauhanen 2010, 145). ”Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössään” (Helakorpi 2006, 131-132). Johtoportaan tärkein tehtävä on luoda oppimismyönteinen ilmapiiri, joka edistää oppimista (Hyrkäs 2009, 81). Kun osaamisen kehittäminen on kirjattuna yrityksen strategiaan ja esimiestyön avulla strategiaan kirjattuja asioita jalkautetaan käytäntöön, voidaan puhua osaamisen johtamisesta. Strategiaan voidaan kirjata mm. erilaisia työvälineitä, miten osaamista voidaan johtaa. Tyypillisin työkalu näistä ovat kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset.

Kun työntekijöiltä odotetaan ja vaaditaan jotakin, on tärkeää, että työntekijöillä on tehtäviin vaadittavat taidot. Erilaisia lähestymistapoja henkilöstön osaamisen kehittämiseen ovat erilaiset koulutukset, tapahtumat ja kurssit sekä organisaation sisäiset kehittämisprojektit. Työnkierto ja työharjoittelu toimivat myös osaamisen kehittämisen välineinä. (Ulrich 2007, 182)

4.2.1.1. Muutosjohtaminen

Muutoksesta on tullut johtamisessa jokapäiväinen elementti. Muutoksessa on kyse siitä, että ympäristöön ja yksilöön vaikuttaa jatkuvasti sisäisten ja ulkoisten muuttujien ver-

kosto (Nieminen 2007, 311). Muutosjohtamisen tärkeys korostuu esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä. Se on johtamista tilanteissa, joissa nykyiset toimintatavat eivät vastaa enää yrityksen tavoitteita tai tarpeita. Muutosjohtamisessa painottuu erityisesti ihmisten johtaminen sekä työntekijöiden rooli muutoksen onnistumisessa. Työntekijöiden huomioimisella heidät voidaan muutostilanteessa kokonaisvaltaisemmin sitouttaa muutokseen. (Mattila 2007, 32) Muutostilanteissa sisäisen viestinnän tärkeys korostuu. Muutosprosessien epäonnistumisissa syyt ovat usein puutteellisessa viestinnässä. Muutosjohtamista ja sisäistä viestintää koskevassa tutkimuksessa löydettiin kuusi tekijää onnistuneeseen muutokseen; organisaation koko ja rakenne, organisaatio- ja maakulttuuri, luottamus, yrityspolitiikka sekä omistajarakenne ja se, miten sisäinen viestintä ja muutosjohtaminen linkittyivät toisiinsa (Daly, Teague & Kitchen 2003).

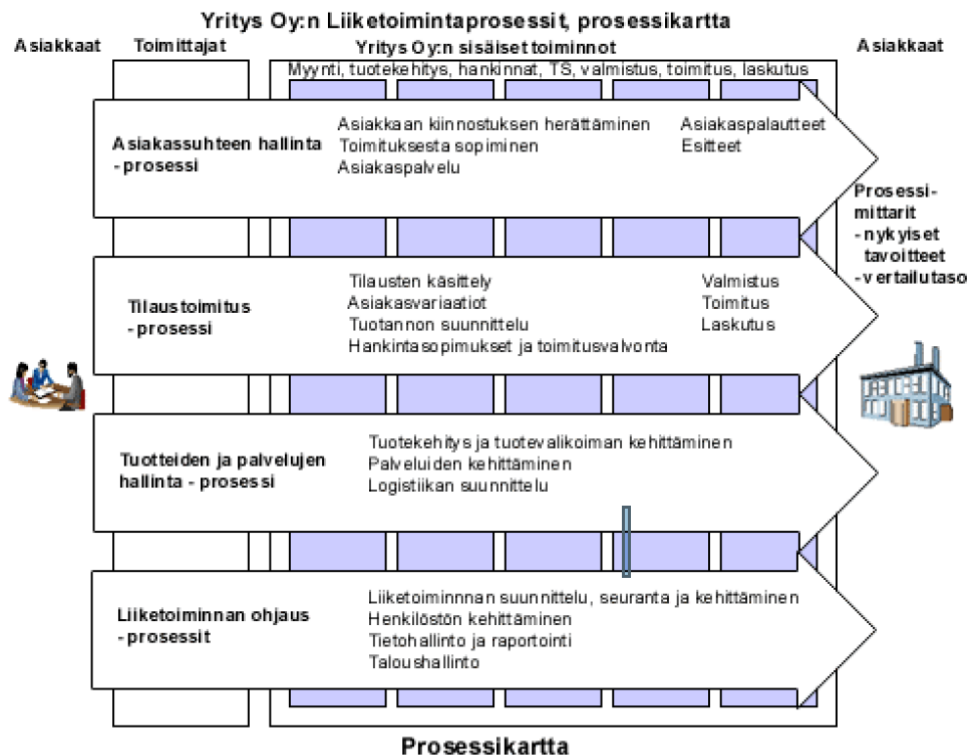
Muutoksen johtamisessa haastavuus on esimiehen roolituksessa; esimies on muutostilanteessa sekä kokija, ymmärtäjä sekä tulevaisuuteen valmistautuja (Arikoski & Sallinen 2007, 83). Virkkunen (2010, 18) kuvaa muutosten monimutkaisuuden ja nopeuden luomaa haastetta johtamiselle. Kun johtamisen haasteena on kehityksellisen oppimisen ja sen oppimaan oppimisen johtaminen ja oppimistavan uudistaminen, johtaminen ja esimiestyö edellyttävät organisaatiolta käsitystä toimintatavan ekspanstiivisen muutoksen tyyppillisistä vaiheista ja niille ominaisista oppimisen haasteista. Liiketoiminnan johtamisen kohteen muuttuessa, myös johtamisen yhteisö, välineet ja työnjako sekä säännöt vaativat uudistamista. ”Uudistuksen johtaminen edellyttää sekä historiallista ja kehityksellistä että systeemistä, kokonaisuuden osien välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja niissä esiintyviin yhteensopimattomuuksiin ja ristiriitoihin huomiota kiinnittävää tarkastelutapaa.” (ibid. 2010, 18-19, 22)

4.2.1.2. Prosessijohtaminen

Prosessijohtamista tapahtuu organisaatioissa, joissa on määritelty ydinprosessit ja tukiprosessit. Se ei tapahdu erillään muusta johtamisesta, vaan on osana yrityksen johtamiskulttuuria. Prosessien johtamisella pyritään saavuttamaan liiketoiminnan mitattavat tavoitteet. (Jeston & Nelis 2006, 9-11) Hyvin toimivat ja kuvatut prosessit auttavat organisaatiota toimimaan tehokkaammin, hahmottamaan kokonaisuuden ja ymmärtämään tehtävänsä prosessissa (Laamanen 2001, 23). Prosessiajattelun perusajatus on, että tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan paikantaa toimintojen väleissä, eli niissä kohdissa,

joissa tehtävän suoritus siirtyy esimerkiksi organisaatiolta toiselle tai tiimiltä toiselle organisaation sisällä. Lähtökohtana on yrityksen ydinprosessien ja niiden suoritusmittareiden tunnistaminen. (Hannus 2000, 31-32)

Prosessit on jaoteltu ydin-, avain ja tukiprosesseihin. Ydinprosessi lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, se on keskeinen liiketoiminnan kannalta ja liittyy suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun (ks. kuva 10). Palvelua tuottavilla organisaatioilla ydinprosesseja ovat erilaiset palvelutuotteet, kuten asiakaspalvelu-prosessit. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosesseilla on usein vain sisäisiä asiakkaita. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto ja ATK-tuki. Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja joita tulisi kehittää jatkuvasti. Avainprosessit voivat olla sekä ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja (Kiiskinen ym. 2002; 29-35, Lecklin 2006, 130)



KUVA 10 Prosessikartta (Sosiaalitalo 2017, 6)

Yritys pääsee kohti prosessijohdettua organisaatiota erilaisten vaiheiden kautta. Ensin tunnistaa prosessit, jonka jälkeen ne määritellään ja nimetään prosessien omistajat. Sen jälkeen seuraa prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja prosessien jatkuva kehittäminen.

Kun yritys tuntee omat toimintatapansa, sen jälkeen niitä pystytään kehittämään. (Virtanen & Wennberg 2005, 114-115) Prosessijohtamisessa prosessitiimit suorittavat organisaatiossa tapahtuvat prosessit. Työntekijät joutuvat laajentamaan osaamistaan, jolloin tiimi pystyy tekemään itsenäisemmin päätöksiä. Tämän on nähty vaikuttavan suotuisasti mm. viivästysten vähenemisenä, yleiskustannusten pienentymisenä sekä työntekijöiden valtuuksien vahvistumisena ja asiakastyytyväisyyden kasvamisena. (Hammer & Champy 1993, 53) Prosessien jatkuva kehittäminen on merkittävää organisaation kilpailukyvyn kannalta. Prosessien systemaattisen kehittämistyön avulla pyritään löytämään ja luomaan uusia tapoja tehdä työtä ympäristön ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin sopivaksi. (Kohlbacher & Gruenwld 2011, 711). Prosessijohtamisen myötä, osaamisen laajentuessa strateginen henkilöstöjohtaminen sekä osaamisen johtaminen korostuvat organisaation johtamiskulttuurissa.

4.2.2 Verkostojohtaminen

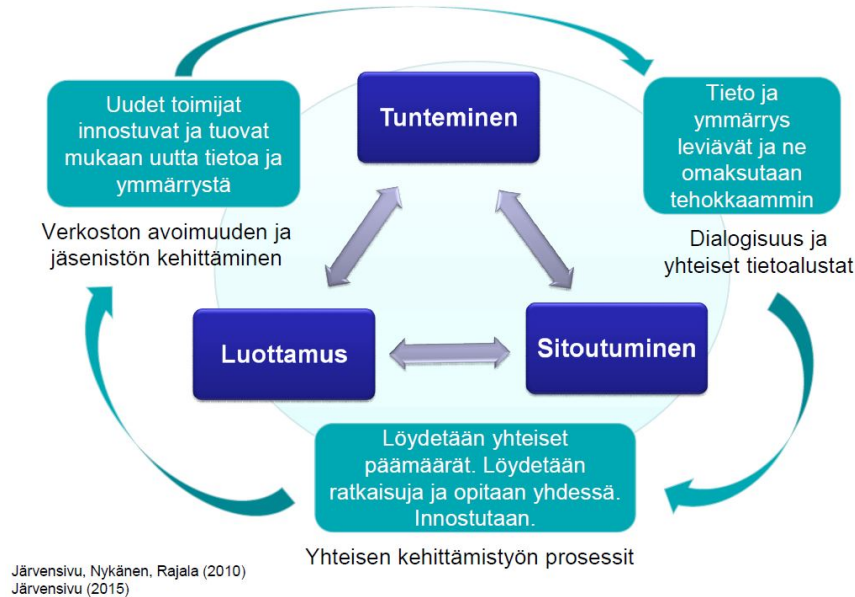
Työelämän hajautuneisuus sekä yksilöllisyys vaikuttavat osaltaan työelämän rakenteisiin; työ ei ole enää niin aikaan ja paikkaan sidottua – työ on globalisoitunut, mobilisoitunut sekä siirtynyt osiltaan sosiaaliseen mediaan. Esimiestyössä vaaditaan enenevässä määrin taitoja luoda toisistaan erillisinä ryhminä toimivista kokonaisuuksista yhtenäisiä ja yhteistyöhön kykeneviä ryhmiä, tätä voidaan kutsua verkostojohtamiseksi. (Husman 2015, 14-17, Juuti 2015, 247.)

Verkostojohtaminen tarkoittaa toimimista eri organisaatioiden ja ammattiryhmien muodostamassa tasavertaisessa yhteisössä (Niiranen 2015, 102). Verkostojohtaminen onkin usein irti perinteisistä hierarkioista, sillä se on muodoltaan jaetumpaa. Verkostojohtamista voi usein, yhden määritellyn johtajan sijaan, tapahtua henkilöryhmässä, joka ottaa verkoston toiminnan vastuulleen. (Verkostojohtamisen opas 2010, 15,17; Sydänmaanlakka 2016, 81) Verkostojohtaminen on epäsuoraa toimintaa. Suorat valtasuhteet ovat vähäisempiä, sillä toimijat ovat autonomisia ja osallistuvat vapaaehtoisesti verkostoon (Rajala & Westerlund, 2009, 155)

Verkostojohtaminen edellyttää usein verkostoissa toimivien organisaatioiden intressien yhteensovittamista, kokonaisuuksien hallintaa sekä tiimien yli menevää johtamisotetta. (Rajala & Westerlund 2009; 155, Sydänmaanlakka 2009, 258). Tavoitteena verkostojohtamisella on luoda luotua verkostosta asiantuntijoiden yhteisö sekä fasilitoida tiimien

mahdollisuudet hyvään yhteistyöhön toistensa kanssa (Niiranen 2015, 100,104; Sydänmaanlakka 2009, 169).

Verkoston toimivuuden avaintekijät



KUVA 11 Verkoston toimivuuden avaintekijät (Järvensivu 2017).

Verkostojohtamisen näkökulmasta johtaja toimii siis fasilitaattorina verkoston ja verkoston toimivuuden takaajana. Verkostoitumisprosessista voidaan tunnistaa muutamia vaiheita (kuva 11), joita ovat Verkostotyön oppaan (2010, 18) mukaan:

1. Verkoston haasteen tunnistaminen ja verkoston toimijoiden kartoittaminen sekä koollekutsuminen
2. Yhteisen tavoitteen luominen ja toimintatavan määrittely
3. Systemaattinen työskentely verkostossa tavoitteen saavuttamiseksi ja seuraamiseksi
4. Verkostotyön tulosten ja -osaamisen levittäminen.

Verkostojohtamisen keinoin pyritään aktivoimaan ja motivoimaan verkoston toimijoita kohti yhdessä asetettuja tavoitteita sekä vaikuttamaan verkostossa toimiviin jäseniin. Verkostojohtaminen voidaan nähdä tietynlaisena lobbauksena - verkoston jäseniä informoidaan, heille viestitään sekä suostutellaan ja vakuutellaan (Rajala & Westerlund 2009, 156-158). Asiantuntijaverkostoissa verkoston sisällä toimijat voivat myös itse vaikuttaa asioiden kulkuun (Virtanen & Stenvall 2010, 202-203).

Verkostojohtamisen merkitys ja mahdollisuudet osaamisen johtamisessa ja sen kehittämisessä sekä osana muutosjohtamista tulevat näkymään tulevaisuudessa merkittävästi.

Tiedon liikuttamiseksi tarvitaan työkaluja, joita verkostojohtamisen systemaattisella hyödyntämisellä ja siihen panostamisella voitaisiin saavuttaa (Järvensivu 2017).

4.2.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM)

Henkilöstöjohtamisen ydin on henkilöstöön suuntautuvissa toimissa, jotka pyrkivät takaamaan organisaation toiminnan. HRM (human resource management) liittyy henkilöstöhallinnon osaksi organisaation strategiaa. (Peltonen 2007, 95-97) Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan tarkastella suhteessa yksilöön tai organisaatioon. Henkilöstöjohtamisessa on tunnistettavissa neljän roolin mallia:

1. strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen
2. yrityksen perusrakenteiden johtaminen
3. henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen
4. muutoksen ja uudistumisen johtaminen

Henkilöstöjohtamisen tulee olla integroitunut strategiaan. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisella pyritään sovittamaan henkilöstöstrategiat ja henkilöstökäytännöt liiketoimintastrategiaan. (Ulrich 2007, 46 – 54) Henkilöstöjohtamisella sitoutetaan työntekijät organisaatioon, kiinnittämällä huomiota heidän rekrytointiin, koulutukseen, arviointiin sekä palkitsemiseen. (Storey 1989, 20) Henkilöstöstrategia on yksi henkilöstöjohtamisen ominaispiirre, jolla edistetään strategisten ja tärkeimpien tavoitteiden siirtymistä henkilöstöjohtamiseen (Boxall & Purcell 2003, 50).

Henkilöstöjohtajien tehtävänä on mahdollistaa toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista (Sánchez-Runde 2001, 47). Yrityksen perusrakenteiden johtamisella käsitetään mm. palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin sekä esimerkiksi urakehitykseen liittyviä tekijöitä – kun esimiehet luovat perusrakenteita, he samalla parantavat henkilöstöprosesseja ja toiminnan tehokkuutta. (Ulrich 2007, 46 – 54) Henkilöstövoimavarojen johtamisen malleissa on erotettavissa kaksi suuntausta, pehmeä HRM eli Harvardin malli, joka pohjautuu ihmissuhteiden koulukuntaan ja kova HRM, Michiganin malli, joka taas pohjautuu resurssinäkökulmaan. Pehmeässä mallissa, joka pohjautuu kehitykselliseen humanismiin, nähdään työntekijät kehittyvinä, yhteistyöhaluisina ja aktiivisina toimijoina. Mallissa työntekijät sitoutetaan kommunikaation, johtamisen ja motivaation avulla. Michiganin mallissa ihmiset nähdään passiivisina toimijoina, jotka resurssoidaan oikeisiin työtehtäviin taitojen ja henkilöstömäärän mukaan. (Legge 1995, 66-67)

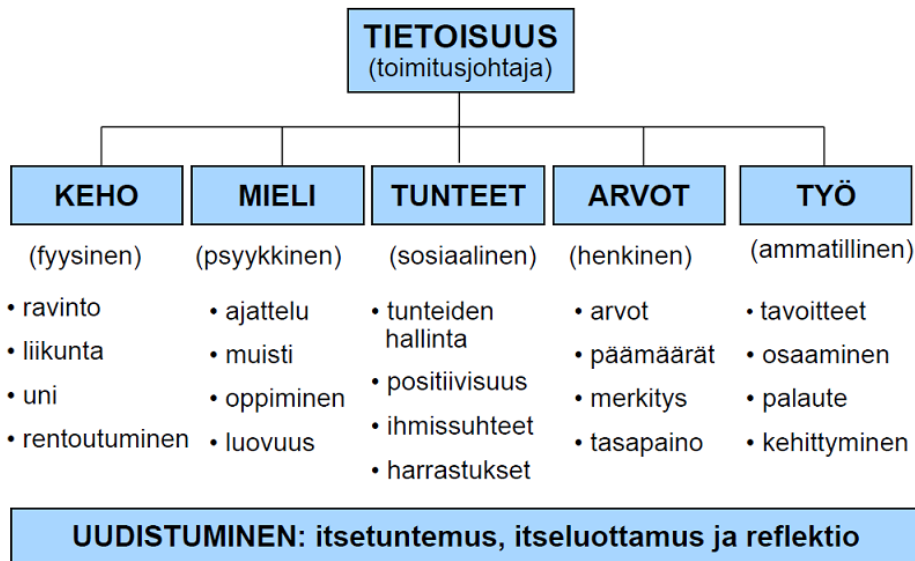
Henkilöstön kehittämisen ja -johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että jokainen työntekijä on sellaisessa tehtävässä, joka häntä kiinnostaa, ja jonka hän kokee omakseen. Tässä näyttelee suurta roolia onnistunut rekrytointiprosessi. Henkilöstövoimavarjoja johtaessa tärkeintä on tietää, mikä on työntekijälle tärkeää eli mikä ihmistä motivoi. (Alahuhta 2015, 149-150, 156)

Asiakkaiden asioiden ratkominen vaatii yhä enemmän moniammatillista työtettä (Romppainen 2007, 30). Moniammatillisuus ja -alaisuus on kuntoutusalalla nykypäivää, siksi johtajuudelta vaaditaan myös tiimijohtamisen taitoja. Ihminen nähdään kokonaisuutena ja asiantuntijatyössä hyödynnetään moniammatillisuuden näkökulmaa. Tiimi on Katzenbach & Smithin (1998) määritelmän mukaan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä, toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneita yhteisiin suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin. Tiimien johtamisessa esimiehen rooli korostuu yhteistyön mahdollistajana, koordinoijana sekä resursseista huolehtijana. Esimiehen on myös huolehdittava siitä, että tiimit pystyvät hyödyntämään niiden sisällä olevaa osaamista ja resursseja ja saavat riittävästi foorumeita ja tilanteita, joilla tuoda näkemyksiään esille. (Spiik 199, 149) Moniammatillisessa tiimissä moniäänisyys on voimavara. (Siira 2005, 26-28) Asiantuntijatyö ei ole vain yksilöön sitoutunut toiminta, vaan se kehittyy horisontaalisesti osana verkostoja ja kumppanuuksia. Moniammatillisuus voidaan nähdä myös osana verkostojohtamista sekä liittyvän vahvasti osaamisen johtamiseen. (Engeström 2006, 13, 15)

4.2.4 Itsensä johtaminen

Pentti Sydänmaanlakka (2006, 5) kertoo johtamisen alkavan itsensä johtamisesta. Voimme johtaa muita, kun osaamme johtaa itseämme. Itsensä johtamista luokitellaan usein seuraavan Sydänmaanlakan (2006, 29) mallin kautta (kuva 12).

Itsensä johtamisen osa-alueet



KUVA 12 Itsensä johtamisen osa-alueet (Sydänmaanlakka 2006, 26).

Itsensäjohtamisen eri osa-alueet ovat keho, mieli, tunteet, arvot sekä työ, joiden tasapainoon itsensä johtamisella pyritään (Sydänmaanlakka 2006, 26). Itsensä johtaminen edellyttää omien vahvuuksien ja voimavarojen sekä osaamisen tunnistamista. Tätä esimiehenä työskennellessä on tärkeää pysähtyä tarkastelemaan säännöllisesti. Itsensä johtaminen lähtee oman itsensä tutkiskelusta ja oman tietoisuuden kehittamisestä (Sydänmaanlakka 2006, 26). Kun yksilö tunnistaa omat vahvuutensa, voimavarat sekä myös kehittämiskohdat, hänellä on enemmän työkaluja haastavissa tilanteissa toimimiseen. Itsensä johtaminen lisää hallinnan tunnetta työssä, joka vaikuttaa positiivisesti mm. stressin kokemiseen ja työssäuupumisen kokemiseen. (Paasivaara 2006, 33 – 34) Itsensä johtaminen on myös omasta hyvinvoinnista huolehtimista; riittävää lepoa ja hyviä, vähän kuluttavia ja terveellisiä elämäntapoja (Sydänmaanlakka 2006, 116).

Esimiehenä toimiessa, tulee itsensä johtamisen näkökulmasta tiedostaa oma rooli mm. yrityksen esikuvana, informaation jakajana ja päätöksentekijänä. Esimies vastaa erilaisiin muuttuviin haasteisiin ja nykypäivän muuttuvassa toimintaympäristössä myös kirkastaa muutoksen näkökulmaa henkilöstölle (Kauhanen 2010, 28-29). Esimiestyössä kohtaa erilaisia haasteita ja kiperiä tilanteita, jotka hetkellisesti saattavat aiheuttaa kuormitusta, siksi onkin ensiarvoisen tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan sekä työhyvinvoinnistaan. Usein korostetaan sitä, kuinka tärkeää on pitää vapaa-aika ja

työelämä tasapainossa. Järvinen (2017) kirjoitti Aamulehdessä, kuinka työuupumuksen syyt eivät välttämättä johdu aina vain työn aiheuttamasta kuormituksesta, vaan voivat olla myös henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvien tekijöiden vaikutusta. Itsensä johtamisen näkökulmasta onkin tärkeää pohtia sitä, mikä omaa itseä kuormittaa.

Yksilön oma motivaatio näyttelee esimiestyössä tärkeää osaa, kuten missä tahansa toiminnassamme. Käyttäytymistieteissä puhutaan usein erilaisista motivaatioteorioista, jotka ohjaavat toimintaamme. Työssä motivaatiotekijät voidaan jakaa perinteisesti myös sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin; ulkoiset tekijät ovat mm. palkkaus, valta, status, sosiaalinen hyväksyntä sekä osallistuminen päätöksentekoon. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat tunteet, joita yksilö tuntee. (Rytikangas 2011, 51) Steven Reiss (2000) on jalostanut motivaatioteoriaa eteenpäin, hänen mukaansa ihmisellä on 16 psykologista perustarvetta, jotka ohjaavat henkilön toimintaa.

Motivaatiotekijät ovat suhteellisen pysyviä persoonallisuutemme rakenteissa. Esimiehenä on hyvä tiedostaa sekä omat että työntekijöiden sisäiset motivaatiotekijät. Mikä keitäkin motivoi ja mitä he työltä ja minulta esimiehenä odottavat? Esimiestyössä eräänä hyvänä työkaluna itsensä johtamisen näkökulmasta on, Reiss'n laatima motivaatioprofiili (RMP), jonka avulla voisi saada kattavan kuvan sekä itsestä että työntekijöistä. Oman minuuden, tietoisuuden, motivaatiotekijöiden sekä osaamisen kartoitus ovat tärkeitä elementtejä itsensä johtamisen näkökulmasta.

Esimiestyö on jatkuvaa kehittymistä toiminnassa - ympäröivä yhteiskunta, työelämä muutoksineen ja uusine haasteineen varmistavat sen. Pekka Järvinen (2010, 140 – 143) kuvaileekin esimiehen roolin, ammattilaisen minän sekä persoonallisen minän vaihtelun tuottavan haasteita. Monelle valtasuhde työntekijään on hankalaa hahmottaa; on esimiehiä, jotka saattavat vetäytyä liikaa vallankäyttäjän rooliinsa, jotkut taas pakenevat sitä. Suhteiden luominen toisiin ihmisiin on myös persoonakysymys. Onkin lähiesimiestyön kannalta erityisen tärkeää hahmottaa mm. ihmisten erilaiset motivaatiotekijät sekä persoonaa.

4.3 Yhteenvetoa johtajuusteorioista

Johtajuutta on tutkittu paljon, haasteena nykypäivänä on kehityksellisen oppimisen ja sen oppimaan oppimisen johtaminen ja oppimistavan uudistaminen reaktiivisesti suhteessa toimintaympäristön muutoksiin. Johtaminen ja esimiestyö edellyttävät organisaatiolta käsitystä toimintatavan ekspansiivisen muutoksen tyypillisistä vaiheista ja niille ominaisista oppimisen haasteista (Virkkunen 2010, 18-19). Johtaminen on kerroksellista toimintaa, jolloin ekspansiivisuus ja toimintajärjestelmän tutkimisen näkökulma korostuvat, jotta voidaan saavuttaa toiminnan ymmärrystä ja laatua esimiestyössä. Halusin linkittää kehittävästä työntutkimuksen toimintajärjestelmän avulla melko sirpaleisen ja hajanaisen johtajuuden teoreettisen kentän selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Erityisesti ristiriitojen näkökulmasta tarkastelu on mielenkiintoinen, sillä erilaiset johtajuusteoriat voivat organisaatioiden kehityssyklissä tuottaa ratkaisuja ja ymmärrystä toiminnan muutoksesta ja ristiriitojen syistä.

Esimiestyöltä muuttuvissa toimintaympäristöissä edellytetään strategisen johtamisen eri osa-alueiden hallintaa, henkilöstöjohtamisen taitoja sekä itsensä johtamista. Näiden laajojen kokonaisuuksien hallinta saattaa jäädä vaillinaiseksi, sillä johtajuusteorioita on paljon ja niiden linkittymistä toisiinsa voi olla vaikeaa nähdä. Tutkimuksissa (esim. Huotari 2009; Hyrkäs 2009; Laurila 2011; Oikarinen ym. 2010; Ramstad 2008; Kurki, 2010) ja myös johtamiskirjallisuudessa (esim. Csikszentmihalyi 2007; Dessler 2013; Drucker 2008; Harisalo 2013; Juuti & Vuorela 2002; Juuti 2009, 2010; Jäppinen ym. 2011; Järvinen ym. 2000; Nielsen ym. 2010; Ruohotie & Honka 1999; Salojärvi 2009; Toikka 2002; Tomé 2011; Viitala 2002, 2004, 2006; Viitala & Rybatzki 2011 ja Virkkunen 2001) keskitytään usein tarkastelemaan johtajuutta tietyn teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tutkijana näen, että toimintajärjestelmän moniäänisyyden vuoksi olisi tärkeää huomioida esimiestyön historiallinen kerroksellisuus, myös johtamisteorioiden valossa (vrt. Kurki, 2010), sen sijaan, että ratkaisumalleja haetaan jostakin tietystä viitekehyksestä käsin. Ihmisten johtamisosaamista kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi tarvitaan, sillä tulevaisuuden talous näyttää tyytyväisemmältä, verkostoituneemmältä ja aineettomammalta (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 11).

Tarkastelen luvussa 7.5 tutkimustulosten valossa johtajuusteorioita ja sitä, miten ne näytetään esimiestyön toimintajärjestelmässä sekä luvussa 8 kerron siitä, millaisia kehittämistavoitteita tutkimusaineistosta tuli esille tämän tutkimuksen johtamisteorioiden näkökulmasta.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ, TAVOITE JA TARKOITUS

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tutkimukseni tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, millaista kehitymisaskelta esimiestyössä pitäisi ottaa. Tutkimukseni avulla saadaan tietoa siitä, mitä tarpeita esimiehillä oman ammatillisen kehityksen suhteen on.

5.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisten vaiheiden kautta tutkittavan organisaation esimiestyö on kehittynyt?
2. Millaisia haasteita ja onnistumisia esimiestyössä on ollut yhdistymisprosessin aikana?
3. Mitä ovat esimiestyössä keskeisimmät ammatilliset kehittymistavoitteet sekä ratkaisusuunnat ja kehitysehdotukset?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1 Tutkimusote

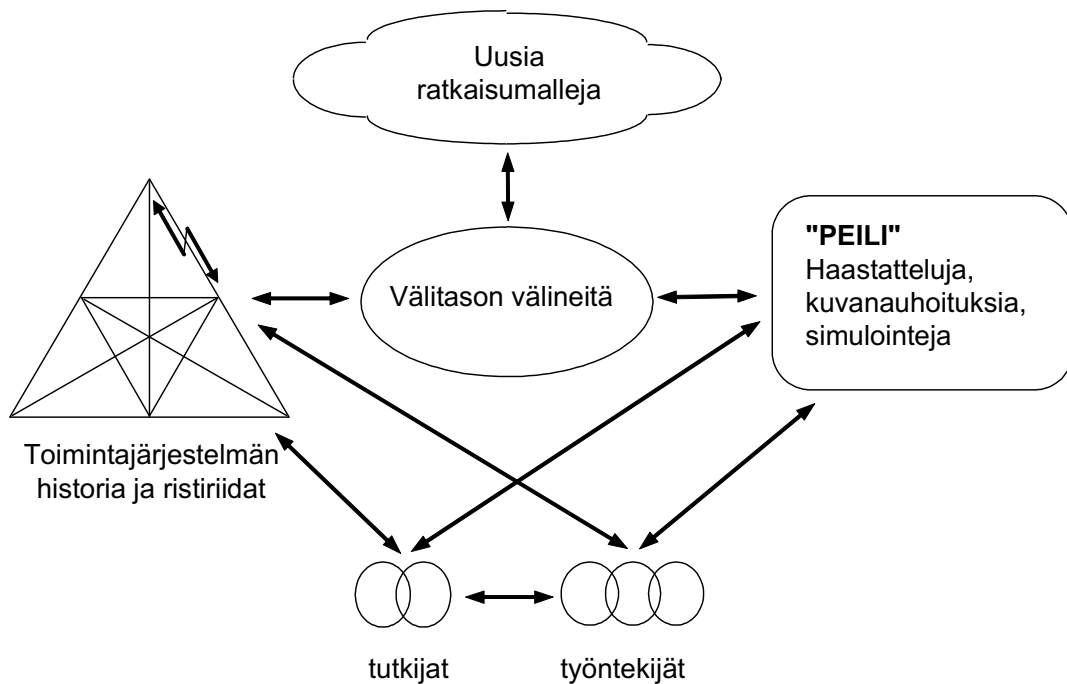
Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii kehittävän työntutkimuksen teoria. Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena on tietyssä ympäristössä tapahtuva tapahtumaketju, käytännön toiminta tai yksittäisen toiminta (Syrjälä 1995, 10). Tarkoituksena on tarkastella esimiestyön kehittymistä ja tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa esimiestyön muutoksesta. Kehittävän työntutkimuksen tutkimusote yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen, eikä se tyydy tarkastelemaan vain nykyhetken tilannetta, vaan ymmärtämään historiallisen kehityksen kautta ilmiötä kokonaisvaltaisemmin.

Kehittävän työntutkimuksen tutkimusotteen on kehittänyt kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian pohjalta professori Yrjö Engeström tutkimusryhmineen. Kehittävä työntutkimus on osallistava työtapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Se on prosessimainen toimintatapa ja sitä voidaan pitää myös oppimisen prosessina. Se on osa toiminnan teoriaa ja apuväline työtoimintojen tutkimiseen. Kehittävä työntutkimus antaa työntekijöille välineet havainnoida omaa työtään ja huomata mahdolliset ongelmakohdat sekä muuttaa työhön käytettäviä malleja. (Engeström 1995, 11–12.) Kehittävän työntutkimuksen avulla voidaan saada esiin ilmiöitä aiheuttavia mekanismeja, jotka vaikuttavat työhön sekä uusia kehitysmahdollisuuksia. (Engeström 1995, 110.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelin esimiestyötä tekevien palvelupäälliköiden näkökulmaa työtoiminnan laadullisen muutoksen seurannan, dokumentoinnin ja analyysin avulla. Tutkimusotteen valintaan vaikutti se, että halusin tutkia esimiestyön kehittymistä suuren organisaatiomuutoksen jälkeen, kun kahden erilaisen organisaation henkilöstö ja toimintakulttuurit yhdistettiin.

Kehittävää työntutkimusta, kuten toimintatutkimustakaan, ei voida luokitella puhtaasti määrälliseksi tai laadulliseksi (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 37). Kehittävä työntutkimus noudattelee toimintatutkimuksen periaatteita. Toimintatutkimuksen mielenkiinnon kohde on muutos. Toimintatutkimus osallistaa, se on käytännönläheinen ja reflektiiviseen

interventioon perustuva sosiaalinen prosessi, kuten kehittävä työntutkimuskin. (Heikkinen ym. 2007, 27)



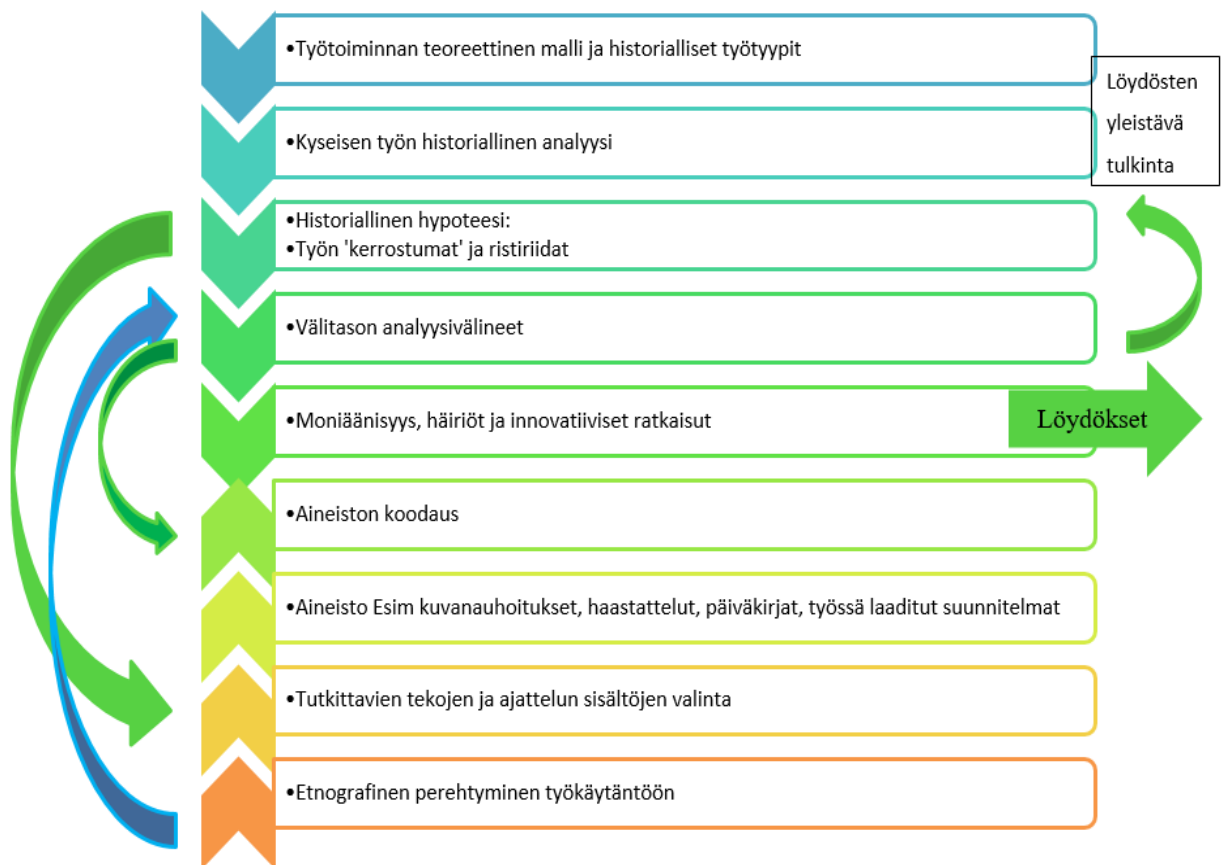
KUVA 13 Kehittävän työntutkimuksen asetelma (Engeström 1995).

Kehittävä työntutkimus osallistaa tutkijat ja työntekijät yhdessä analysoimaan työtä. Kehittävässä työntutkimuksessa on kehittämisen välineet, teoria muutoksesta sekä ja idea siitä, millaisten vaiheiden kautta kehitystä viedään eteenpäin (Koistinen, 2017). Tutkimusote on reflektiivinen. Kuvassa 13, on kuvattuna kehittävän työntutkimuksen tutkimusasetelma, jossa työntekijöiden eteen muodostetaan ”peili”, jonka kautta työntekijät pääsevät tarkastelemaan työtään sekä ammatillisen kehittymisen askeleitaan. Peiliin valitaan kehityksen kannalta erilaisia esimerkkejä; ongelmia ja häiriöitä sekä innovatiivisia ratkaisuja käytännön työhön. Peili muodostetaan esimerkiksi haastatteluvastauksien kautta omista työtilanteista. Kehittävässä työntutkimuksessa korostuu se, että aineistosta ei nosteta yksilön toimintaa kuvaavia heikkouksia tai ristiriitoja, vaan koko toimintajärjestelmän ristiriitoina (Engeström 1995, 124–125.) Tässä tutkimuksessa en edennyt siihen asti, että yhdessä työntekijöiden kanssa olisimme analysoineet tutkimuksen aikana kerättyä aineistoa sekä tutkimuksellisista rajauksista että aikataulullisista syistä johtuen.

Välitason välineitä (Kuva 13) tarvitaan kerätyn aineiston analysointiin ja luokitteluun. Häiriön käsite on yksi tällainen välitason väline. Muita välitason välineitä voivat olla mm. teoreettiset käsitteet, luokitukset ja ulottuvuudet, joiden avulla pyritään rakentamaan yh-

teys yleisen mallin ja konkreetteja esimerkkejä sisältävän peilin välille. Kehittävän työntutkimuksen menetelmää käyttäessä joudutaan miltei aina muodostamaan aineistoa vastaavia välitason välineitä. (Engeström 1995, 124-125)

Kehittävä työntutkimus jaetaan Engeströmin (1995, 130-134) mukaan vaiheisiin. Tutkimus vie työn ja organisaation kehittämistä eteenpäin vaiheittain, kuten kuvassa 14 on kuvattu. Ensinnä kartoitetaan kehitettävän toimintajärjestelmän nykyinen toimintatapa (etnografia). Näin syntyy alkutila; ongelmien kuvaus ja tutkimuskohteen rajaaminen. Aineiston hankintamenetelminä voi käyttää perinteisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä; työprosesseja ja -välineitä kartoitetaan, havainnoidaan ja dokumentoidaan esimerkiksi haastatteluin, kyselyin sekä kuvausten ja olemassa olevan datan avulla. Tutkimuksen huomio kiinnitetään häiriöihin ja poikkeamiin. (Engeström 1995, 130–134.)



KUVA 14 Nykytoiminnan ristiriitojen analyysin rakenne (Engeström 1995, 141).

Tämänhetkisiä työn tai tuotannon ongelmia on vaikea ymmärtää, jos ei katso taaksepäin ja tulkitse, millaisten kehitysvaiheiden läpi toiminta on syntynyt. Nykytilan tarkastelu johtaa harvoin nykyisen tilanteen ymmärtämiseen ja uusien ratkaisujen löytymiseen ja se

jää usein liian pinnalliseksi, eikä pureudu organisaation/työn varsinaisiin ongelman rakenteisiin. Historiallinen analyysi auttaa kuvaamaan toimintajärjestelmän osien välisen ristiriidan. Historiallisen analyysin tutkimusaineistona toimivat parhaiten pitkään kohdeorganisaatiossa työskennelleiden haastattelut ja muut alkuperäiset dokumentit. (Engeström 1995, 137.)

Hypoteesin asema ei ole kovin vahva kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kehittävässä työntutkimuksessa puhutaan työhypoteeseista. Työhypoteesi muuttuu tutkimusprosessin kuluessa. Kehittävässä työntutkimuksessa alustava työhypoteesi voidaan asettaa jo tutkimussuunnitelmavaiheessa. Tämän edellytyksenä on, että tutkija on tutustunut tutkimuskohteeseen ja siihen liittyvään kirjallisuuteen. Ensimmäinen työhypoteesi nousee toiminnan kehityshistoriasta. Se on yleinen kuvaus työtoiminnan nykyristiriidoista, jota testataan nykytoiminnan analyysillä, jolloin saadaan tietää, miten ristiriidat ilmenevät käytännössä. Analyysi tehdään, jotta voidaan tunnistaa poikkeamat eli käytännöt, jotka rikkovat virallisia ohjeita ja normeja. (Engeström 1995, 139–140.) Omassa tutkimuksessani alustavana työhypoteesina on, että esimiestyössä on tapahtunut fuusion sekä kuntoutuskentän valtakunnallisen kehittymisen myötä muutoksia.

	Käytetty aineisto	Millaisessa muodossa
Alustava työhypoteesi	Suullinen lähdeaineisto	Tutkimusidea – ajatus, että esimiestyö muuttuu kun kaksi organisaatiota yhdistyvät
Ensimmäinen työhypoteesi	Suullinen lähdeaineisto, haastattelut (N=2) ja kirjalliset dokumentit	Kertomus Verven kehityksestä ja vaiheista; kertomuksessa pohdintaa esimiestyön kehityksestä
Toinen työhypoteesi	Historiahaastattelut (N=2) ja muut historiaa kuvaavat dokumentit	Teoreettinen tulkinta toimintajärjestelmän avulla esimiestyön kehityksestä. Mikä on ollut esimiestyön kohteena aiemmin? Mikä on nyt?
Kolmas työhypoteesi	Ennakkokysely esimiesvalmennuksessa (N=13)	Esimiesten ääni kuuluviin; Mitkä asiat palvelupäälliköt nostavat esiin? Mihin haluavat tukea?

Neljäs työhypoteesi	Esimiesvalmennuksessa tehdyt tehtävät (N=6) Esimiesvalmennuksen muu aineisto	Esimiesten ratkaisut ja täsmennetyt kehittämistavoitteet -lähikehityksen vyöhyke
---------------------	---	--

TAULUKKO 2 Hypoteesit ja käytetty aineisto

Historiallisen analyysin pohjalta muodostetaan *ensimmäinen työhypoteesi*. Taulukossa 2 olen kuvannut tutkimukseni työhypoteesit. Ensimmäinen työhypoteesi on kuvaus esimiestyön vaiheista. Toinen työhypoteesi on historiallisten kehitysvaiheiden ja nykyvaiheen ristiriidat. Engeström (1995, 122) kertoo, että ”Sen avulla tunnistetaan ja tulkitaan ne toiminnan kriittiset alueet, joihin muutosponnistukset on ennen muuta kohdennettava.” Kolmas työhypoteesi tuo esille esimiestyön äänen. Sen avulla tuodaan näkyväksi ne kehittämistarpeet, joihin muutosta halutaan tai tarvitaan. Neljäs työhypoteesi kuvaa toiminnan lähikehityksen vyöhykettä, sen avulla jäsennetään erilaiset vaihtoehtomahdollisuudet ja -kehityssuunnat ja kuvailee uutta toimintamallia, jonka avulla ristiriidat ratkeavat. Uusi toimintamalli voi olla esimerkiksi uusi työväline, yhteistyömuoto jne. Kehittävässä työn tutkimuksessa työhypoteesi muuntuu, kun siirrytään vaiheesta toiseen. (Engeström 1995, 121)

6.2 Aineistonkeruumenetelmien esittely

Kehittävälle työntutkimukselle ja tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti ja, että tutkimus on moniääninen (Engeström 1995, 140). Aineistoa kerätään tarkoituksenmukaisilta ihmisiltä aidoista työelämän tilanteista. Tutkijan omat havainnot ihmisten kanssa käydyistä keskusteluista, muodostavat osan tutkimusaineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134–135, 164.) Tutkimusaineistoa kerätään eri menetelmillä, sillä se lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 218).

Tutkimukseni aineisto koostuu Verven esimiesvalmennuksen ennakkokyselystä (N=13), kahdesta (N=2) palvelupäällikön haastattelusta, esimiesvalmennuksessa teetetyistä tehtävistä (N=6), prosessikuvauksista, esimiestyötä kuvaavista dokumenteista sekä digitaalisista ja kirjallisista dokumenteista. Tutkimukseni kohderyhmänä olivat Verven toimipisteiden palvelupäälliköt (N=13). Haastattelut tehtiin marraskuussa 1.11.2017 ja 6.11.2017.

Haastattelut toteutettiin videoyhteyden avulla ja ne nauhoitettiin. Haastattelut olivat kes-
toltaan 60-90 minuuttia. Haastattelut purettiin litteroimalla.

Kehittävään työntutkimukseen kuuluu kuvaus työn kehitysvaiheista (sykleistä) ja niiden
sisällä syntyneistä kehityshaasteista (Engeström 1995, 137-139). Kokosin haastatteluiden
ja aineistona toimineiden muiden dokumenttien pohjalta kuvauksen siitä, kuinka esimies-
työ on muuttunut ja mitkä ovat esimiestyön ajankohtaiset kehittämisen haasteet. Tästä
kerron enemmän luvussa 8. Tässä tutkimuksessa käytin historiallisen analyysin aineistona
kahta palvelupäällikön haastattelua (N=2) sekä esimiestyötä kuvaavia prosessikuvauksia
ja muita dokumentteja. Käytin tutkimuksessani teemahaastattelua, jossa haastattelun tee-
mat nousivat tutkimuskysymysten ja toimintajärjestelmän osatekijöiden pohjalta (Haas-
tattelurunko liitteessä 1). Haastattelujen onnistumiseksi, teemahaastattelurunko lähetet-
tiin haastateltaville palvelupäälliköille (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73). Aikarajaus tehtiin
vuoteen 2005, jolloin organisaatio aloitti nykyisellä johtamismallillaan toiminnan avo-
palvelupaikkojen avautuessa.

Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 105,2 minuuttia. Litteroinnissa keski-
tyin muuntamaan haastattelua puhekielelle, sen sijaan, että tarkasti olisin kirjannut ylös
kaikki äännähdykset (Kananen 2012, 108-110). Nauhoitetut haastattelut litteroin Word -
tekstinkäsittelyohjelmalla, sivuja haastatteluista kertyi yhteensä 11. Käytetty fontti oli Ti-
mes New Roman, fonttikoko oli 12 ja riviväli 1,5.

6.3 Aineiston analyysimenetelmät

6.3.1 Sisällönanalyysi

Tutkimukseni aineistot analysoin perinteisesti laadullisellekin tutkimukselle tyypillisellä
sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä ja sitä käytetään kuvaamaan inhi-
millisiä merkityksiä. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi
2011, 104). Sisällönanalyysi sopii hyvin täysin strukturoimattomankin aineiston analy-
ysiin (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 105). Sisällönanalyysissä on tärkeää pitäytyä juuri siinä,
mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ja siitä on kerrottava kaikki mitä saa irti. Sisäl-
lönanalyysin vaiheita ovat:

1. aiheen rajaus
2. aineiston litterointi tai koodaaminen

3. luokittelu, teemoittelu ja tyypittely
4. yhteenvedon kirjoitus

(Tuomi & Sarajärvi 2011, 92-93; Eskola & Suoranta 1998, 151 – 152; Seitamaa-Hakkarainen 2014).

Suoranta & Eskola (1998) kirjoittavat, että sisällönanalyysiä voi tehdä periaatteessa kahden lähestymistavan kautta; pitäytymällä tiukasti aineistossa ja analysoida sekä muodostaa käsitteitä aineistosta käsin tai pitää aineisto teoreettisen ajattelun lähtökohtana. Sisällönanalyysi jaetaan yleensä tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikan mukaan joko induktiiviseen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiiviseen (yleisestä yksittäiseen) tai abduktiiviseen analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 95; Suoranta & Eskola 1998, 151, 153)

- **aineistolähtöinen analyysi** - analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja. Aineistolähtöinen tutkimus on vaikea toteuttaa, sillä on vaikeaa löytää ennestään tutkimattomia aihealueita tai käyttämättömiä menetelmiä ja tutkimusasetelmia, joita kukaan ei ole vielä käyttänyt. Aineiston hankintatapa on vapaa ja raportointi on aineistolähtöinen.
- **teoriaohjaava analyysi** - analyysiyksiköt valitaan aineistosta, joita aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysissä. Analysoinnin alkuvaiheessa edetään aineistolähtöisesti ja lopussa otetaan analyysiä ohjaavaksi ajatukseksi jokin teoreettinen lähestymistapa. Tätä voidaan myös nimittää abduktiiviseksi päättelyksi. Aineiston hankintatapa on vapaa ja raportointitapa on teoriaohjaava.
- **teorialähtöinen analyysi** - nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatukseen. Tutkimuksessa kuvaillaan malli ja sen mukaan määritellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Esimerkiksi aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Analyysitapa on deduktiivinen. Tutkimuskysymykset asetetaan suhteessa käytettyihin teorioihin. Aineiston hankintatapa ja raportointitapa on teorialähtöinen.

(Tuomi & Sarajärvi 2011, 98-99)

Tutkimuksessani päädyin käyttämään aineiston analyysitapana teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa on aineksia myös induktiivisesta sisällönanalyysistä. Aineiston analyysi perustuu tällöin johonkin aikaisempaan viitekehukseen; kehittävää työntutkimusta

ja johtamista on ilmiönä tutkittu paljon, joten käsitteistöä on jo valmiina haastattelujen ja muun tutkimusaineiston läpikäymiseen. Aineistosta muodostetaan analyysirunko, jonka sisälle laaditaan luokituksia tai kategorioita noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia luokkia. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä voidaan poimia joko yläluokkaa tai alaluokkaa kuvaavia ilmiöitä ja sijoittaa ne analyysirunkoon. Kategoriat määritellään aiemman tiedon perusteella ja niihin etsitään aineistosta sisältöjä, eli edetään yleisestä yksityiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 114-115)

Tutkimukseni aineiston analyysi jakaantui kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa teemoittelin aineistolähtöisellä sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistoni. Sisällönanalyysin yksi muoto on teemoittelu, jossa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään valmiiden aihepiirien mukaan, joiden mukaan aineisto on kerätty (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93). Analyysiyksiköt nousivat tutkimuksessani aineistosta (Eskola & Suoranta 2005, 83). Aineistoa analysoidessani koodasin sekä haastatteluaineiston että kirjalliset aineistot Wordtekstinkäsittelyohjelmassa yliviiwaamalla eri väreillä. Koodauksen tarkoituksena oli tehdä aineistoa selkeämmäksi ja poimia sieltä valmiiden teemojen mukaiset asiat (Tuomi & Sarajärvi 2011, 109). Aineistoa analysoidessani keskityin erityisesti toimintajärjestelmän eri osatekijöitä kuvaaviin ilmaisuihin. Analyysiyksikköinä sekä litteroiduissa haastatteluissa että muun aineiston osalta toimivat siis ilmaisut, jotka kuvasivat joko tekijää, välineitä, sääntöjä, yhteisöä, työnjakoa tai kohdetta. Kehittävässä työntutkimuksessa aineiston analyseissa käytetään tietoisesti hyödyksi tiedettyjä toimintajärjestelmän rakennemalleja ja historiallisia kehitysvaiheita (Engeström 1995, 142-144).

Teema	Alkuperäinen ilmaisu	Ryhmittelyn kuvaus
Esimiestyön välineet	<p><i>” Kyllä meillä sellaisia välineitä on...henkilöstöjohtamisen välineitä, talous- ja tukitoimien välineitä.”</i></p> <p><i>” ...oma persoona ja sitten ne omat koulutukset ja kurssitukset ja sitten ne vertaistuet ja palaverikäy-</i></p>	<p>➔ Mainittuja asioita olivat mm. henkilöstöjohtamiseen liittyvät mallit sekä talous- ja tukitoimiin liittyvät välineet</p> <p>➔ Oman persoona, koulutukset ja osaaminen välineinä</p>

	<p><i>tännöt... ne on niitä kaikkia, mitkä tukee tätä meidän esimiestyötä. ”</i></p> <p><i>”Tällä hetkellä meillä on menossa kehityskeskustelut, mikä on ihan oivallinen väline.”</i></p> <p><i>”Tiimeillä oli erilaisia tapoja... Tavallaan sellaisesta epämuodollisesta sellaiseen muodollisempaan.”</i></p>	<p>➔ Kehityskeskustelut välineenä</p> <p>➔ Laadullinen kehittyminen</p> <p>➔ Muodollisemmat kokouskäytännöt</p>
<p>Esimiestyön toimintaympäristö/yhteisö</p>	<p><i>”Toimintaympäristöt on muuttunut, tosi kovaa...”</i></p> <p><i>”Palvelut pirstaloituu ja ei enää osteta sellaisia isoja, kaiken kattavia paketteja.”</i></p> <p><i>”...hyvin räätälöityä ja yksilöityä...”</i></p>	<p>➔ Nopeat muutokset toimintaympäristöissä</p> <p>➔ Palvelukentän muutos</p> <p>➔ Monipuoliset yksilöllisemmät palvelut</p>

TAULUKKO 3 Esimerkki haastatteluaineiston ja kirjallisen aineiston teemoihin perustavasta aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä, historiallinen analyysi – ensimmäinen vaihe.

Tutkimusaineistosta olen historiallisen analyysin perusteella muodostanut organisaation eri vaiheita kuvaavat toimintajärjestelmät – tutkimukseni ensimmäisen työhypoteesin. Taulukossa 3 olen kuvannut esimerkkejä aineiston historiallisen analyysin vaiheesta. Historiallisen analyysin tuloksista kerron tarkemmin luvuissa 6.3.2 ja 7.

Toinen vaihe aineiston analyysissä oli selvittää toimintajärjestelmän ristiriitoja. Ristiriidat ilmenevät häiriöinä ja poikkeamina työssä. Ennakkokyselyn aineistosta nostin esille ilmaisuja, jotka kuvaavat erilaisia haastavia tilanteita työssä, yleistä tyytymättömyyttä,

kiirettä, ymmärtämisvaikeutta, oman työn kuormittavuuden lisääntymistä jne. (Taulukko 4).

Teema	Alkuperäinen ilmaisu	Ryhmittelyn kuvaus
Henkilöstöjohtaminen	<p><i>”tiimiytymisen lisääminen”</i></p> <p><i>”työntekijän innostaminen, kannustaminen oma-aloitteisuuteen”</i></p> <p><i>”hyvän työilmapiirin luomien isommassa ja ”uudistuneessa” porukassa, eteenpäin katsominen vaikeista ratkaisuista huolimatta”</i></p> <p><i>”Positiivisen ilmapiirin luominen.”</i></p> <p><i>”Toisena haasteena toimivan työnjaon luominen, jotta työn kuormittavuus olisi kohtuullisen tasaista ja työ säilyisi hallittavana, ei liian sirpaleisena.”</i></p>	<p>→ Tiimijohtaminen</p> <p>→ Työntekijöiden motiivointi</p> <p>→ Tiimijohtaminen</p> <p>→ Tiimijohtaminen</p> <p>→ Työnjako</p>
Itsensä johtaminen	<p><i>” asiakastyön ja esimiestyön yhdistäminen.”</i></p> <p><i>”oman työnkuvan selkiyttäminen”</i></p> <p><i>”Työhyvinvoinnin ylläpito.”</i></p>	<p>→ oman työajan organisointi</p> <p>→ oman työn organisointi</p> <p>→ oma työhyvinvointi</p>

	<i>”Itse esimiehenä teen täysillä asiakastyötä ja esimiestyölle jää liian vähän aikaa.”</i>	→ oman työn organisointi
--	---	--------------------------

TAULUKKO 4 Esimerkki häiriöiden teemoittelusta

Kolmannessa vaiheessa peilasin toimintajärjestelmässä ilmentyneiden ristiriitojen ja muutosten kautta välitason analyysivälineitä (yleisimmät johtajuusteoreettiset suuntaukset), joiden kautta muodostin vastauksista luokittelut, joihin kyseiset johtamisen ristiriidat liittyvät (Taulukko 5).

Paikantuminen	Häiriöluokka	Häiriömainintojen lukumäärä
Henkilöstöjohtaminen	Työntekijän motivointi ja innostaminen	5
	Työnjako	4
	Ristiriitatilanteissa toimiminen	7
	Tiimijohtaminen	3
Itsensä johtaminen	Oma työhyvinvointi	2
	Oman työn organisointi	7
Strateginen johtaminen	Osaamisen johtaminen	6
	Prosessijohtaminen	7
	Talousjohtaminen	3
	Muutosjohtaminen	5
	Verkostojohtaminen	2
	Markkinointi ja viestintä	2

TAULUKKO 5 Esimerkki häiriöluokista ja niiden paikantumisesta

6.3.2 Historiallinen analyysi

Tutkimuksessani historiallisen analyysimenetelmän avulla avaan esimiestyön kehittymistä Vervessä, jotta sain näkyväksi, millaisia kehitysvaiheita organisaatiotasolla on esimiestyössä käyty läpi yrityksen historian aikana. Tarkastelu on Engeströmin (1995, 137) mukaan hyödyllistä tehdä sekä yleisellä, valtakunnan tasolla että paikallisella, kyseisen organisaation tasolla. Analyysiä voidaan myös tehdä eri näkökulmista. Kohdehistoriallinen analyysi keskittyy tutkittavan toiminnan kehitysvaiheisiin ja ristiriitoihin toimintajärjestelmän kohteen kehityksen kautta. Teoriahistoriallinen analyysi tarkastelee toiminnassa käytettyjen välineiden kehitystä ja ristiriitoja. Sääntöhistoriallinen analyysi erittelee tutkittavan toiminnan säännöspohjan kehitystä. Yhteisöhistoriallinen analyysi paneutuu alan tai organisaation työyhteisön kehittymiseen. (ibid. s.137) Tutkimuksessani päädyin tarkastelemaan esimiestyön toimintajärjestelmän historiallista kehitystä yleisellä tasolla. Syynä tähän valintaan olivat mm. kuntoutuskentän valtakunnalliset ja suuret muutokset joista merkittävimpinä mm. laituskuntoutuksen poisjääminen ja kuntoutuspalvelujen monipuolistuminen.

Toimintajärjestelmän rakennemalli sanelee pitkälti sen, mistä toiminnan piirteistä ensisijaisesti haetaan aineistoa. Tutkimukseni keskittyy kuvailemaan esimiestyön muutosta, jolloin historiallisen analyysin aineiston kokosin esimiestyön näkökulmasta. Historiallisessa analyysissä teoreettisten käsitteiden avulla suoritetaan analyysi, joka kuvaa toiminnan kehitystä historiallisesti. Toiminnan kehitys vaiheistetaan laadullisten muutosten sykleiksi. Toiminnan kehityshistorian analyysi tuottaa ensimmäisen työhypoteesin, eli kuvauksen työn historiallisista kehitysvaiheista eli kehityssykleistä ja niiden sisällä kehkeytyneistä ristiriidoista. Historiallisten kehitysvaiheiden tunnistaminen antaa pohjan tulkita työyhteisössä rinnakkain ilmeneviä erilaisia käytäntöjä, ajattelutapoja ja välineitä. Nykyisissä ristiriidoissa on kyse siitä, että jokin toiminnan osatekijä on muuttunut, jolloin muut osatekijät joutuvat konfliktiin sen kanssa. Historiallinen kerrostuneisuus usein kärjistää näitä ristiriitoja, mutta samalla paljastaa toimia niiden ratkaisemiseksi. (Engeström 1995, 136-139)

Toimintajärjestelmän kehityshistorian erittelyssä on Engeströmin (1995, 135) mukaan ratkaistava metodologisia peruskysymyksiä, kuten:

1. Mistä toiminnan piirteistä kootaan ja analysoidaan aineistoa?
2. Miten vaiheistetaan toiminnan kehitys?
3. Miten selitetään toiminnan muutokset?

Tutkimuksessani aineistona historiallisessa analyysissä toimivat kahden (N=2) pitkään talossa toimineen palvelupäällikön haastattelut sekä kuntoutusjohtajan ja konsulttitoiminnan johtajan kokoamat dokumentit ja kertomukset toiminnasta. Suullisen muistitiedon tukena on Engeströmin (1995, 137) mukaan hyvä käyttää dokumentteja. Palvelupäälliköiden haastatteluaineiston ja muiden dokumenttien perusteella kokosin vaihekuvauksen organisaation eri vaiheista ja toimintajärjestelmän muutoksesta. Historiallisen analyysin tuloksia erittelen paremmin luvussa 7.

6.3.3 Nykyisten ristiriitojen analyysi

Nykyisen toiminnan analyysi osoittaa, miten ristiriidat ilmenevät käytännössä. Samalla testataan historiallisen analyysin tuottaman hypoteesin pitävyyttä. Ristiriitojen analyysissä hyödynnetään esimerkiksi häiriötilanteiden ja innovaatioiden rekisteröintejä erilaisten merkintöjen avulla (Engeström 1995, 139-140). Esimiesvalmennuksen aikana käsiteltiin nykyisiä ristiriitoja ja pohdittiin erilaisia ratkaisuja palvelupäälliköiltä nousseisiin työn haasteisiin. Aineistona tutkimuksessani käytin pitkään organisaatiossa työskennelleiden palvelupäälliköiden haastatteluja (N=2) sekä esimiesvalmennuksen ennakkokyselyä (N=13), joka toimitettiin elokuussa 2017 kouluttajan toimesta esimiesvalmennukseen osallistuville (Liite 2).

Nykyisen toiminnan analyysi tuottaa ensimmäisen työhypoteesin, joka on kuvaus toiminnan historiallisista kehitysvaiheista sekä niiden sisällä kehittyneistä ristiriidoista. Ristiriidat kuvataan yleisluontoisesti ja vasta aktuaaliempiirinen analyysi tuo esille sen, miten ristiriidat käytännössä ilmenevät. (Engeström 1995, 139.) Nykyisten ristiriitojen analyysin avulla rajataan lähikehityksen vyöhyke, jonka avulla ristiriidat ratkaistaan. Kerron tästä lisää luvussa 9, jossa havainnollistan organisaation toimintatavan ja saavutettavissa olevan toimintatavan alueen. Toiminnassa on helpompaa hahmottaa häiriöiden ja innovaatioiden merkitystä, kun tehdään historiallista analyysiä toimintajärjestelmän ristiriidoista ja kehityksestä. (Engeström 2004, 119-120)

7 ESIMIESTYÖN KEHITYSVAIHEET

Tässä luvussa vastaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni:

Millaisten vaiheiden kautta tutkittavan organisaation esimiestyön on kehittynyt?

Millaisia haasteita ja onnistumisia esimiehellä on ollut muutosprosessin aikana?

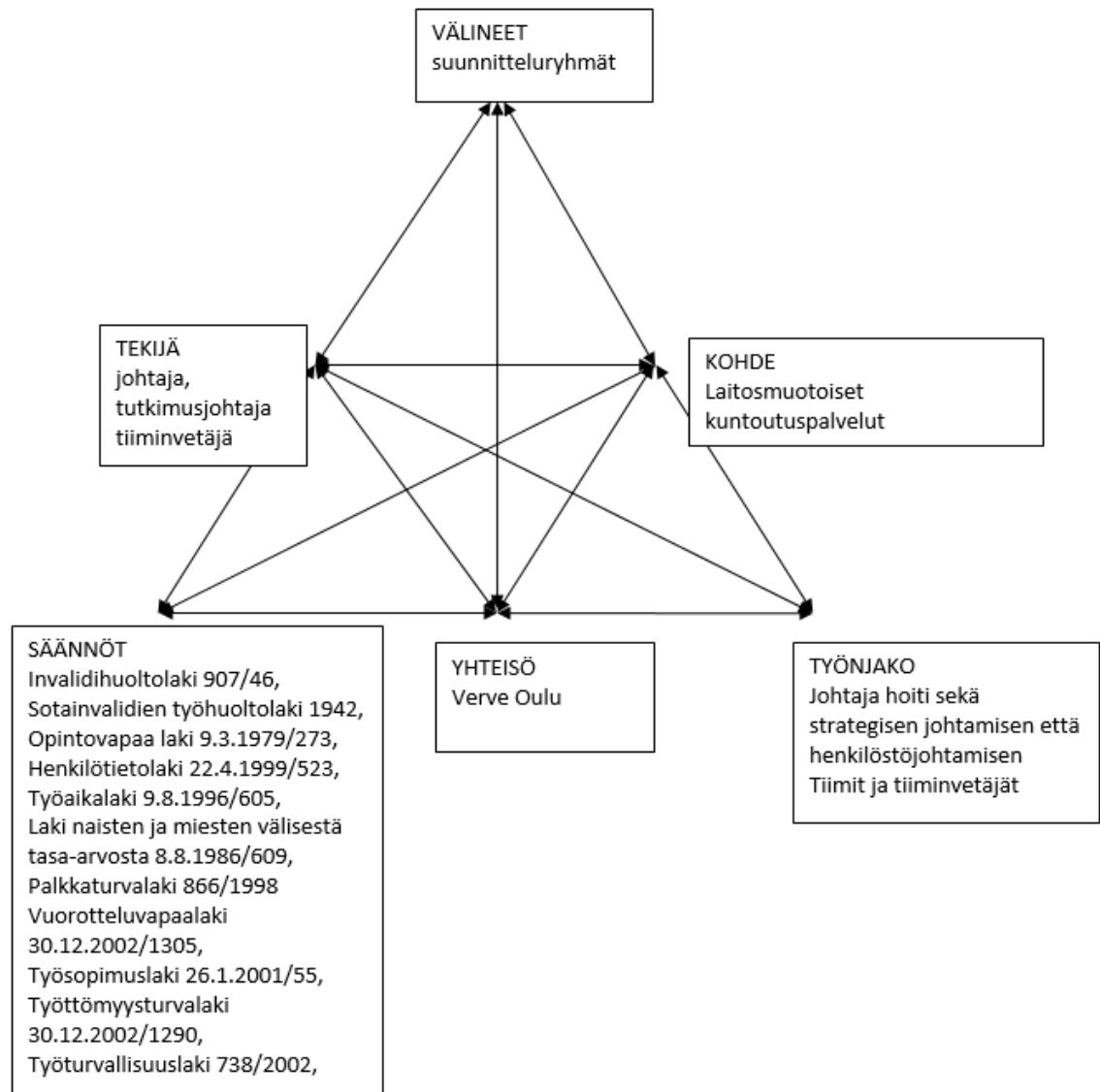
Luvussa kuvataan organisaation nykyinen toimintatapa organisaation historiallisia kehityssyklejä sekä toimintajärjestelmän muutoksen kuvausta apuna käyttäen (vrt. Hirvonen 2006, 73, 77, 81, 87). Historiallisen analyysin tuloksena syntyi kuvaus toimintajärjestelmän muutoksen kuvauksen muodossa, joka on myös ensimmäinen työhypoteesini. Verven vaihekuvausten ajanjaksot perustuvat sekä yhteiskunnallisiin, rakenteellisiin ja laadullisiin muutoksiin. Organisaation esimiestyössä on tunnistettavissa kolme vaihetta, joiden kautta esimiestyön toimintajärjestelmät ovat muuttuneet. Vaiheet ovat hyvin eri mittaiset; syklien kiihtynyt muutosvauhti kuitenkin kuvastaa hyvin nykypäivämme työelämän kehitystä. Häiriöanalyysin tuloksena muodostui toinen työhypoteesini, toimintajärjestelmässä ilmenevät ristiriidat. Viimeisessä kappaleessa kuvaan ristiriidat, jotka organisaation toimintajärjestelmässä ovat nähtävillä.

7.1 Laitosmuotoista kuntoutusta

Verven toiminta oli vuodesta 1965 ollut vain yhdellä paikkakunnalla, Oulussa. Organisaatiossa toimi yksi johtaja aina vuoteen 2003 saakka. Verven toiminta alkoi, kun Merikosken työkliniikka perustettiin Ouluun vuonna 1965. Toiminta laajeni maltillisesti seuraavien vuosikymmenten aikana yhdellä paikkakunnalla. Silloinen Merikoski kasvoi ja henkilöstö lisääntyi. Kuntoutusta tehtiin tiimeissä, joissa toimi tiimivetoajat, jotka eivät kuitenkaan olleet esimiesasemassa. Tiimivetoajat kokoontuivat johtajan johdolla suunnitteluryhmään, jossa käsiteltiin kuntoutukseen liittyviä toimintatapoja.

Esimiestyö pysyi vuosikymmeniä lähes samanlaisena. Palvelut ja hinnat sovittiin mm. Kelan kanssa henkilötasolla ja kilpailu oli maltillista. Kuvassa 15 on kuvattu hyvin pelkistäen toimintajärjestelmän osatekijöiden kautta tilanne vuosina 1965 – 2003. Esimiestyötä tehtiin tiimivetoajien kanssa. Esimiestyötä säätelivät kuntoutusalaan koskevat lait ja säädökset, yhdistysomistus vaikutti taustalla. Välineinä esimiestyössä toimivat mm.

suunnitteluryhmät, joissa johtaja teki katsauksia käytännön kuntoutusasioihin. Työnjako oli selkeä, johtaja hoiti sekä strategisen johtamisen, että henkilöstöjohtamisen.



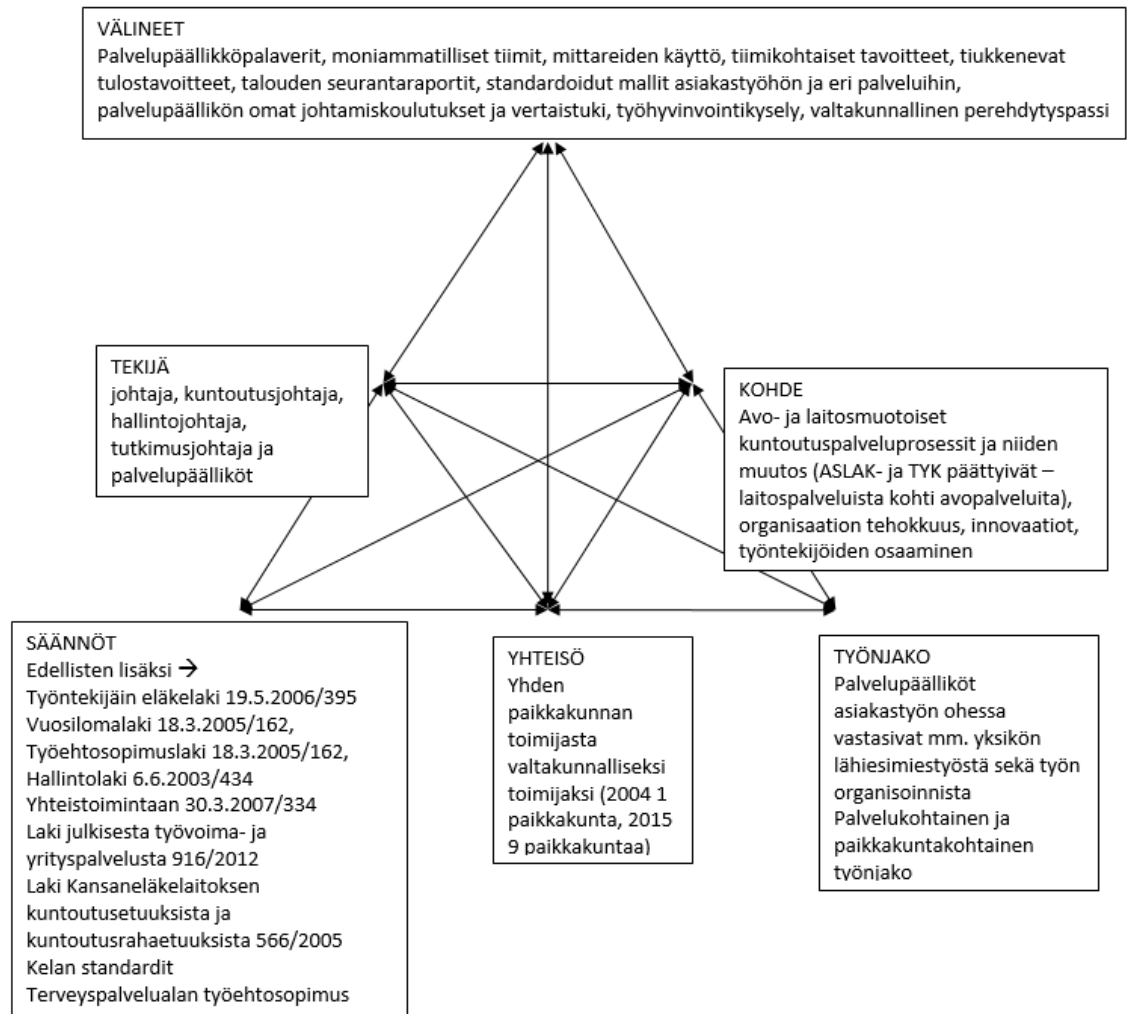
KUVA 15 Esimiestyö vuosina 1965 – 2003.

7.2 Kasvun ja muutoksen aikakausi

Vuodesta 2004 alkoi suurempi kasvu; Merikoski alkoi valtakunnallistumaan ja perinteisistä kuntoutuslaitoksista siirryttiin myös avoyksiköihin. Johtamisjärjestelmä alkoi myös kehittyä; kuntoutusjohtaja palkattiin vuonna 2003. Avopalveluyksiköt olivat erilainen tapa tehdä kuntoutusta. Helsinkiin perustettiin ensimmäinen avopalveluyksikkö vuonna 2005. Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista astui voimaan vuonna 2005, joka vaikutti koko kuntoutuskenttään merkittävästi. Vuonna 2006 Tampereelle avattiin Ver-ven toinen avopalveluyksikkö ja siitä kolmen vuoden päästä Merikoski -nimestä luopunut

Verve laajensi toimintaansa Kuopioon ja Joensuuhun. Kuopiossa toiminut Kaprakan laitosyksikkö liitettiin Verveen, jolloin Verve fuusioitui Hengityслиiton omistamaan sisaryritykseensä. Tästä alkoi uudenlainen kasvu, sillä vuodesta 2010 eteenpäin Verveen fuusioitui toinen sisarorganisaatio; Anttolanhovin kuntoutuskeskus sekä myöhemmin Taitoreitti Oy Jyväskylässä. Verven toiminta laajentui 2012 voimakkaasti, kun Verve perusti Mikkeliin ja Turkuun kaupunkitoimipisteet. Viimeisin toimipaikka avattiin Seinäjoelle vuonna 2014 ja silloin palveluksessa oli jo yhdeksän palvelupäällikköä. (Alatorvinen & Koistinen 2017, 3-4)

Kuvassa 16 on kuvattu, kuinka esimiestyö tällä ajanjaksolla kehittyi. Verven nopean laajentumisen ja avopalveluyksiköiden laajentumisen myötä yksiköiden esimiestyöhön palkattiin palvelupäälliköt, jotka olivat tulostavuuksellisia esimiehiä. Koska esimiestyötä tekeviä oli enemmän, Verveen perustettiin johtoryhmät; koko talon johtoryhmä ja lisäksi erikseen kuntoutukseen, konsultointiin, tutkimusyksikköön ja hotelli- ja ravintolatoimintaan. Johtoryhmätyöskentely loi rakennetta esimiestyöhön. Palvelupäällikköpalaverit alkoivat pyöriä esimiestyön tukena ja myös esimiespäivät aloitettiin, jossa esimiehet saivat vertaistukea ja koulutusta.



KUVA 16 Esimiestyö vuosina 2004 – 2015.

7.3 Kilpailutusten ja kiristelyn aikakausi

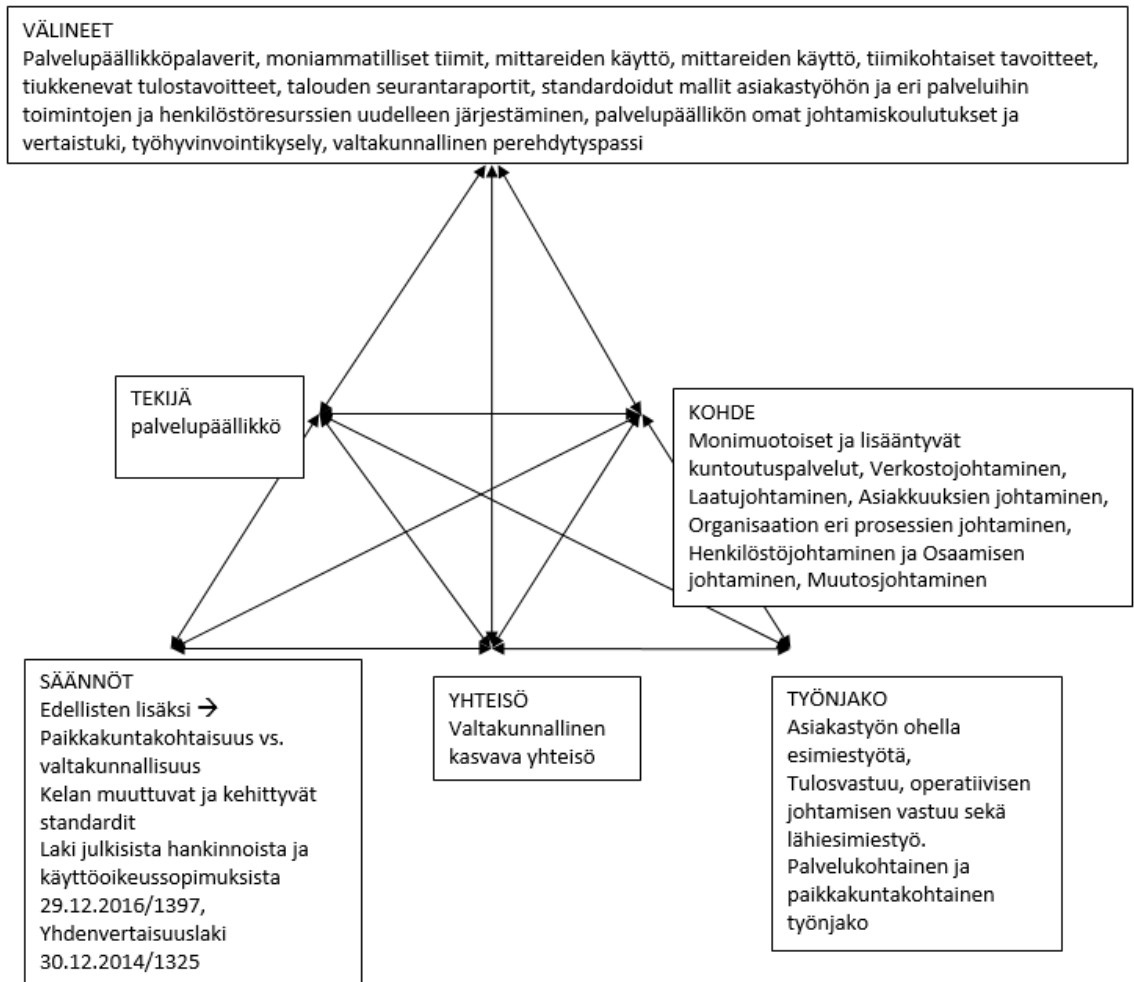
Vuonna 2015 Vervessä tapahtui suuri muutos, Verven kuntoutustoiminnan Hengitysliitto ry:ltä osti KK-Kunto Oy. Verve muuttui KK-Verve Oy:ksi. Johtamisjärjestelmä osakeyhtiön myötä muuttui. Osakeyhtiön johtoryhmä alkoi toimia entisten johtoryhmien tilalla. Paikkakunnilla, joissa KK-Kunto Oy ja Verve toimivat samanaikaisesti yhdistettiin ja hetken mm. Helsingissä, Jyväskylässä, Kuopiossa ja Tampereella työskenteli kaksi lähiesimiestyötä tekevää henkilöä. Käytäntöjä alettiin yhtenäistää. KK-Verve Oy:lle tuli fuusion myötä toimipaikat myös Poriin ja Lappeenrantaan. (Alatorvinen & Koistinen 2017, 3-4)

Vuonna 2017 KK-Verve Oy osti ODL Terveyden ja vuonna 2017 Verven esimiesvalmennus käynnistyy. Vuonna 2017, tutkimukseni aikana Verve toimii 11 paikkakunnalla.

Tasaisen kasvun aika on ohi ja kilpailutilanne on luonut mm. hintojen voimakasta laskua.

Vuosien 2014 – 2017 aikana kuntoutus on myös ollut kovassa muutoksessa valtakunnallisesti. Kelan perinteiset työikäisten ja työssäolevien kuntoutus on ajettu alas; ASLAK- ja TYK -kuntoutus on loppunut. Määrärahoja supistetaan kuntoutuksesta ja painopiste on yhä enemmän työllistymisessä ja tuloksissa. Kilpailu on kiristynyt ja siihen vastauksena on pyritty kehittämään erilaisia palveluja eri asiakkaiden ja palvelun tilaajien tarpeisiin. Työeläkelaitoskuntoutus on nostanut enemmän volyymiaan ja riippuvuus Kelan kuntoutuspalveluista on vähentynyt. (Alatorvinen & Koistinen 2017, 5)

Suurimpia kehittämishaasteita esimiestyössä on vastata suuriin kysymyksiin kuten: Mistä saamme riittävää kasvua, kun Kelan palvelut vähentyvät? Miten pärjäämme kovenevassa kilpailussa ja kuinka pystymme vastaamaan laadukkaiden kuntoutuspalvelujen kehittämiseen nopeallakin aikavälillä? Miten pystymme kehittämään palveluja paikallisesti ja samalla takaamme laadun valtakunnallisesti? Mitä tämä kaikki edellyttää johtamiselta? (Alatorvinen & Koistinen 2017, 6-7) Esimiestyö on vuonna 2017 toiminnan uudistamista, häiriöiden hallintaa, henkilöstön hyvinvointiongelmiin tunnistamista, suuntatietoisuutta sekä linjausten tekemistä. Esimiestyö vaatii uudistuvaa johtamisotetta. Kuntoutuskentän toiminnan muutoksessa ”esimiestyön ensisijaiseksi kohteeksi tulee oppimisen johtaminen.” (Alatorvinen & Koistinen 2017, 8). Nyt fokus on lähiesimiestyössä, ei ehkä niinkään koko Verven johtamisjärjestelmässä. Alla olevassa kuvassa mallitetaan esimiestyötä nimenomaan palvelupäällikön näkökulmasta.



KUVA 17 Esimiestyö vuodesta 2015 –

Palvelupäällikön työ Vervessä tutkimushetkellä on tulosvastuullista lähiesimiestyötä. Kuvassa 17 on kuvattu organisaation nykyinen tilanne toimintajärjestelmän näkökulmasta. Työ koostuu asiakastyön lisäksi mm. henkilöstöjohtamisesta, asiakastyöstä, talouden johtamisesta, myynnistä ja markkinoinnista sekä työn suunnittelusta, organisoinnista ja kehittämisestä. Työtä kuvattiin useissa vastauksissa ja haastatteluissa vaihtelevaksi ja usein myös hektiseksi.

”Työelämä on jatkuvaa muutosta hektisessä työympäristössä.”

”Välillä olen selvittämässä kuntoutujien ongelmia, työntekijöiden haastavia tilanteita, ottamassa kantaa tuleviin koulutuksiin, hankintoihin ... hyväksyn laskuja, teen palautetta käymästäni koulutuksesta työntekijöille, kartoitan resurssitarvetta seuraavalle viikolle, päivitän internetsivujamme, pohdin prosessien tehostamista työryhmän kanssa, ... , laadin tarjouksia, teen tarjouspyyntöjä.”

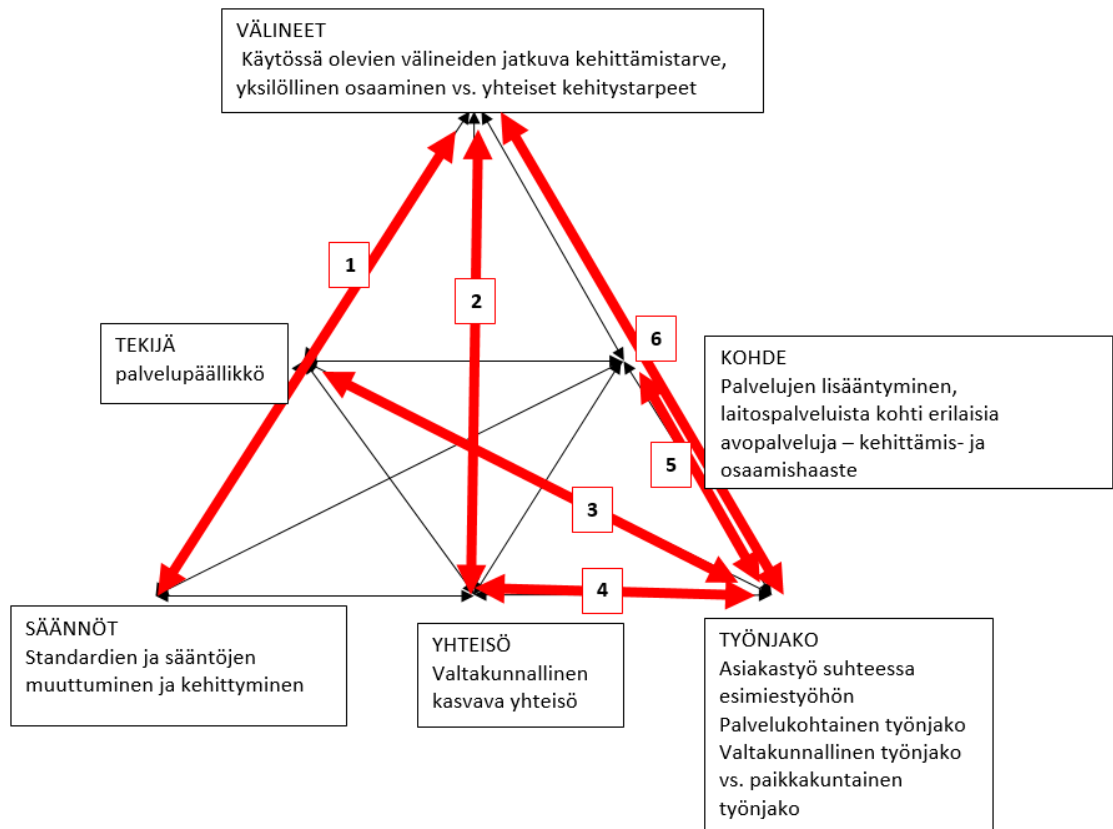
Valtakunnallinen muutos kuntoutuskentän palvelujen järjestämisessä, kilpailun tiukentuminen ja kuntoutuspalvelujen hintojen kehitys vaikuttavat merkittävästi toimintajärjestelmän eri osatekijöihin. Kelan muuttuvat ja kehittyvät standardit vaikuttavat merkittävästi esimiestyön kohteeseen sekä työn tekemistä määritteleviin sääntöihin. Esimiestyön kohde on organisaatioiden historian myötä laajentunut. Henkilöstöjohtamisen lisäksi esimiestyöhön on tullut yhä enemmän mm. talousjohtamisen elementtejä. Verveen tuli taloudellinen näkökulma yhä vahvemmin palvelupäälliköiden työhön mukaan. Palvelujen nopea kehitystahti ja lisääntynyt sekä yksilöllisempi kuntoutuspalveluvalikoima asettaa esimiestyölle uusia haasteita. Verkostoissa toimiminen ja niiden johtaminen sekä markkinointi ja viestintä näyttelevät tässä suurta roolia.

Kohteen merkittävästi laajentuessa (vrt. kuvat 15-17) nousee esiin, miten esimiestyötä tehdään, miten alaisia ohjataan ja mitkä ovat koko Verven yhteiset välineet siihen. Työnjako asiakastyön ja esimiestyön välillä on myös haastava. Palvelupäälliköt tekevät esimiestyötä asiakastyön ohella.

7.4 Toiminnan ristiriidat

Tässä luvussa kuvaan toimintajärjestelmän häiriöilmausten ja häiriöanalyysin avulla nykyisen toiminnan ristiriidat. Toisen työhypoteesin mukaan toiminnassa on tunnistettavissa kuusi ristiriitaa. Ristiriidat ilmenevät toimintajärjestelmän eri osissa (kuva 18).

1. Säännöt-välineet -ristiriita: Välineiden jatkuva kehittämispaine organisaatitasolla sääntöjä ja standardeja vastaavaksi nousi yhdeksi kehittämisristiriidaksi. Sekä sisäiset että ulkoiset säännöt vaikuttavat toimintajärjestelmään. Työtä säätelevät standardit, taloudelliset säädökset sekä mm. lainsäädännön määrittelemät muutospainet vaikuttavat organisaation välineisiin. Kun organisaatiot yhdistyivät, välineiden yhtenäistämispaine korostui. Yksi konkreettinen haaste sääntöjen vaikutuksesta liittyy kuntoutuskentän hyvin erilaisten palveluiden kilpailutukseen.



KUVA 18 Ristiriidat toimintajärjestelmässä.

”Mitä pitää jatkuvasti huomioida, koska tää kenttä on muuttunut niin paljon. Esimerkiksi esimiesten tulee olla hyvin valveutuneita kaikista lakiasioista. --- Tokikin mitä siellä meidän valmennuksessakin on tullut esille, lähestulkoon jokaisella Verven esimiehellä on tarve perehtyä tähän puoleen enemmän. --- Tää on hektisempää, me joudutaan tekemään nopeempia päätöksiä, jolloin meillä pitää olla ne reunaehdot tiedossa, miten toimitaan. Se pitää olla itellä se tieto.”

”Entistä enemmän on tällaisia erilaisia tarjouksia, joista jokainen tuntuu olevan erilainen, että niissä ei pysty yhdistämään ja hyödyntämään niitä aiempia. Tosi sellaista käsi-työmaistä.”

”Mitä isommaksi on kasvettu, sen enemmän on tullut säädöksiä”

”Eniten kaipaan tukea lainsäädännöllisiin asioihin.”

2. Yhteisö-välineet -ristiriita. Palveluiden rikkonaisuus ja osaltaan paikkakuntakohtaisuus aiheuttaa osaltaan välineissä hyvin paikkakuntakohtaisiakin ratkaisuja. Käsityömaisuuden välttämiseksi ja laadukkaiden prosessien takaamiseksi kehittämispaine toimintajärjestelmän välineisiin kasvaa.

”Tiimeillä oli erilaisia tapoja... Tavallaan sellaisesta epämuodollisesta sellaiseen muodollisempaan.”

”Välineet ovat olleet olemassa ennenkin, ne ovat nyt tehokkaammin ja järjestelmällisemmin käytössä.”

3. Tekijä-työnjako -ristiriita: Tekijä on vuodesta 2005 pysynyt toimintajärjestelmässä samana. Kohde on laajentunut organisaatioiden toiminnan aikana merkittävästi, jolloin esimiestyöhön on tullut lisää uusia elementtejä. Asiakastyön määrä suhteessa esimiestyöhön nousi useissa vastauksissa esille.

”Esimiestyö on hyvin pieni osa omasta työstä. Suurimman osan työstä teen ihan asiakastyötä.”

4. Työnjako-yhteisö -ristiriita: Työnjaon näkökulmasta kehittämispainetta luovat myös valtakunnallisen työnjaon eroavaisuus paikkakuntakohtaisesta työnjaosta esimiestyössä. Palveluiden pirstaloituessa valtakunnallisesti tämä aiheuttaa haastetta.

”Pyrittäis kuitenkin palvelupäälliköiden kanssa pitämään yhtenäistä linjaa, jotta henkilöstö olisi tasa-avoisessa asemassa...”

5. Työnjako-kohde -ristiriita: Palvelukohtainen työnjako asettaa haasteita esimiestyön toimintajärjestelmään. Palveluiden lisääntyessä työnjaon näkökulmasta nousee suuri kehittämis- ja osaamishaaste; miten palvelupäällikkö ehtii tehdä kaikkea?

”Itse esimiehenä teen täysillä asiakastyötä ja esimiestyölle jää liian vähän aikaa.”

”Työnjaolliset pulmat: useita tuotteita”

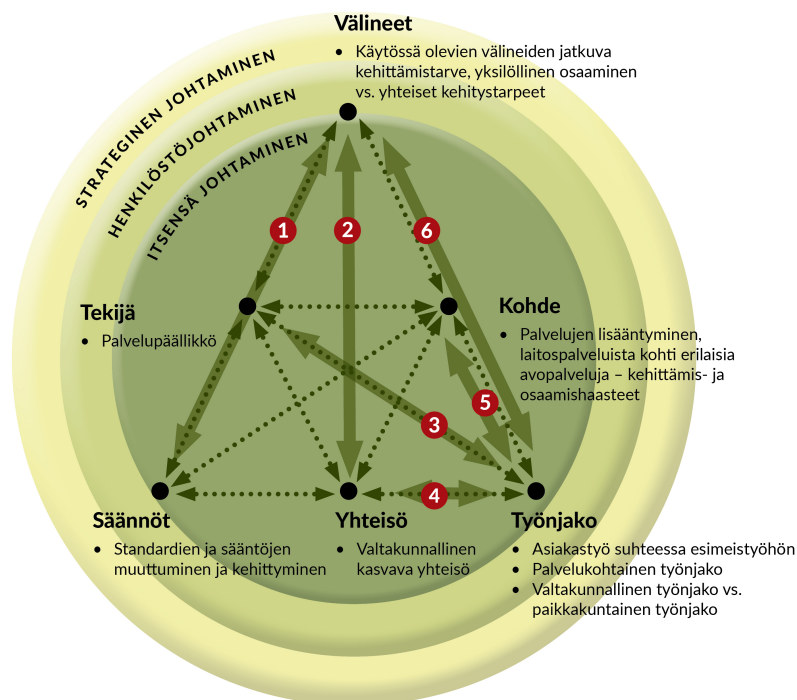
6. Työnjako-välineet -ristiriita: Työnjaossa tapahtuneet muutokset sekä talousjohtamisen vahvempi vaikutus asettavat jälleen kehittämispainetta välineille. Esimiestyön välineisiin kohdistuu jatkuva kehittämistarve. Yksilöllisen osaamisen ja yhteisten kehittämistarpeiden ristiriita näkyy mm. työnjaollisissa asioissa.

”...oma persoona ja sitten ne omat koulutukset ja kurssitukset ja sitten ne vertaistuet ja palaverikäytännöt... ne on niitä kaikkia, mitkä tukee tätä meidän esimiestyötä.”

”Paljon sälää, joka ei ole puhtaasti asiakastyötä tai esimiestyötä.”

7.5 Johtamisteoriat vastauksina ristiriidoille

Halusin tutkimuksessani tuoda nykypäivänä vallalla olevia johtajuusteorioita tukemaan kehittävän työntutkimuksen tutkimusmenetelmällä saamiani tutkimustuloksia. Pysin löytämään yhtymäkohtia ristiriitojen ja erilaisten, toisiaan tukevien ja historiallisesti kerrostuneiden johtajuusteorioiden välillä. Johtamisteorioiden historiallinen kerroksellisuus sekä niiden eri painotukset eri aikakausina osaltaan selittävät ristiriitoja ja niiden ilmenemistä toimintajärjestelmässä. Johtamisteoriat ovat siis varsin perusteltu viitekehys tässä tutkimuksessa, sillä ne ohjaavat toimintaa sekä toimintajärjestelmän sisältä, että ulkoa (ks. kuva 19).



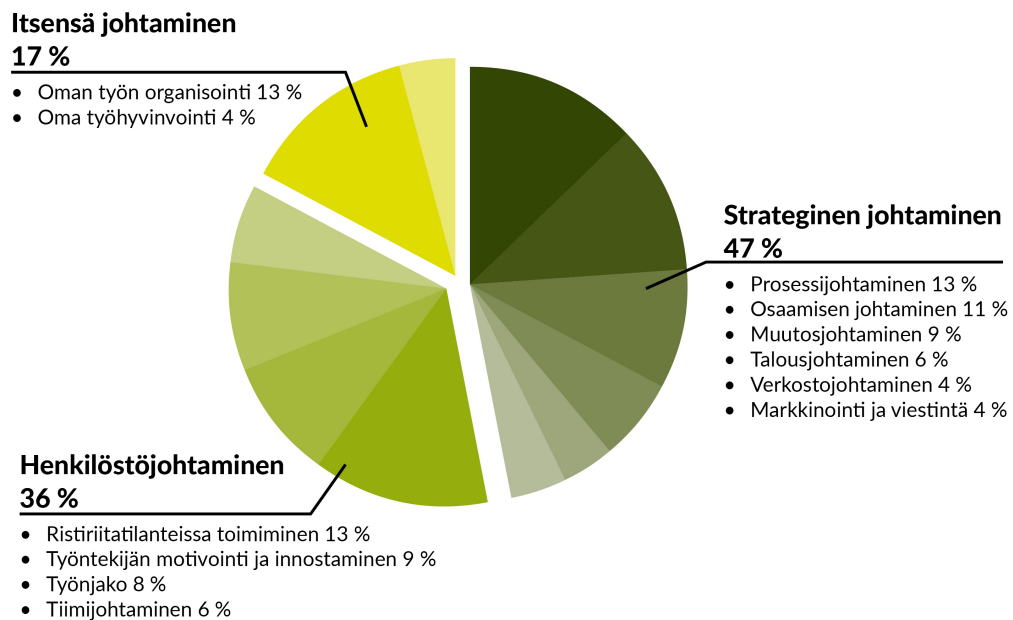
KUVA 19 Toimintajärjestelmän ristiriidat ja johtamisteoriat.

Toimintajärjestelmän ristiriidat kuvautuvat kuvan 19 mukaisella tavalla. Johtajuusteoriat vaikuttavat sekä toimintajärjestelmän sisällä sekä ulkopuolella olevissa toimintajärjestelmissä. Työnjaolliset häiriömaininnat esimiesvalmennuksen tehtävissä sekä ennakkokyselylomakkeen vastauksissa kuvautuivat osiltaan strategiseen johtamiseen liittyvinä häiriöinä, henkilöstöjohtamiseen liittyvinä haasteina ja itsensä johtamiseen liittyvinä kehittymishaasteina. Esimiestyöhön liittyvän kohteen laajentuessa sekä myös sääntöjen ja standardien vaikuttaessa toimintajärjestelmään, kehittämispaine strategisen johtamisen näkökulmasta mm. organisaation eri prosessien, palaverikäytäntöjen sekä strategisen osaamisen johtamisen osalta kasvaa, ne näyttäytyvät toimintajärjestelmän ristiriitoina. Merkittävimmät toimintajärjestelmän ristiriidat nousivat työnjakoon liittyvissä teemoissa. Välineisiin kohdistui myös merkittävää kehittämispainetta vastausten mukaan. Toimitaan kohdistettujen tavoitteiden väliset ristiriidat johtuvat usein siitä, kun toimintakonsepti jää ajastaan jälkeen, eikä vastaa muuttuneen toiminnan ja olosuhteiden vaatimuksia (Virkkunen 2008, 45). Keskeisistä kehittymistavoitteista, eri johtajuusteorioiden valossa, kerron lisää luvussa 8.

8 UUDENLAISIA RATKAISUJA ESIMIESTYÖSSÄ

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymykseeni: *Mitä ovat keskeisimmät ammatilliset kehittymistavoitteet sekä ratkaisusuunnat ja kehitysehdotukset?*

Tutkimusaineiston vastausten perusteella oli tunnistettavissa hyvin samantyyppisiä haasteita. Kuvassa 20 olen kuvannut kaikki vastauksista nousseet kehitysteemat, jotka muodostuivat myös kolmanneksi työhypoteesiksi.



KUVA 20 Aineistosta nousseet kehittymistavoitteet.

Kuvassa 20 on kuvattu prosenttiluvuin aineistosta nousseet kehittymistavoitteet. Vaikka tutkimusjoukko oli pieni (N=13), koin tutkijana, että yhdenkin vastaajan poikkeava näkökulma tulisi tällä tavoin havainnollisemmin esille – vastaus voi kertoa tärkeästä häiriöstä tai se voi parhaimmillaan olla innovaation itu, joka johtaa kohteen kehitykseen tulevaisuudessa. Keskeisimpiä esimiestyössä kehittymistä koskevia tavoitteita olivat oman työn organisointiin liittyvät haasteet, ristiriitatilanteissa toimiminen, osaamisen johtaminen, työntekijöiden innostaminen ja motivointi sekä organisaation eri prosessien johtaminen ja muutosjohtaminen. Tässä luvussa kuvaan ensin tutkimustulosten valossa esimiestyön keskeisimmät kehittymistavoitteet ja kappaleiden lopussa pohdin ratkaisusuuntia ja kehitysehdotuksia kunkin kehittymistavoitteen näkökulmasta.

8.1 Oman työn organisointi

Oman työn organisointi voidaan nähdä itsensä johtamiseen liittyvänä kehittymistavoitteena. Vastauksia (N=13) oman työn organisointiin liittyvistä haasteista mainittiin yhteensä 13% vastauksista. Oman työn organisoinnissa haasteena oli erityisesti esimiestyön sovittaminen asiakastyöhön, joka vei suurimman osan työajasta. Palvelupäälliköt arvioivat, että suhdeluku esimiestyön ja asiakastyön välillä oli, 20-30% - 80-70%.

”Työpalaverien ja muiden neuvotteluiden järjestäminen kun kaikkien kalenterit ovat eri tahtiin täynnä.”

”Kolmantena ja ainaisena haasteena on ollut asiakastyön määrä ja kirjallisten töiden kasautuminen, mikä syö ajan toiminnan kehittämiseltä ja ”markkinoinnilta”. Itse esimiehenä teen täysillä asiakastyötä ja esimiestyölle jää liian vähän aikaa.”

”Suurimman osan työstä teen asiakastyötä. Vastuu töiden organisoinnista, aikataulutuksesta, työnjaosta, budjetoinnista ja sitten työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvistä asioista. ”

Osa-alueita, joista esimiestyö Vervessä koostuu ovat tulosvastuu, talouden johtaminen, budjetointi, lähijohtaminen, henkilöstöjohtaminen, kuuntelu ja keskustelu, motivointi ja kannustaminen, tulipalojen sammuttaminen, ideointi ja kehittäminen, myynti ja markkinointi, suunnittelu ja työn organisointi.

”Työhän on hyvin moninaista ja monitasoista.”

”Olemme tulosvastuullisia esimiehiä, että se tulos ja talouden johtaminen on isossa roolissa, lisäksi lähijohtaminen ja henkilöstöjohtaminen on sellaisia johtamisen osa-alueita, jotka tässä korostuu. ”

”Tulipaloja joudutaan sammuttamaan lähestulkoon päivittäin.”

Työn monipuolisuus näyttäytyi vastauksissa haasteelliselta. Vastausten perusteella esimiestyölle toivottiin enemmän aikaa. Asiakastyön suuri määrä sekä työn hektisyys eli ”tulipalojen sammuttelu” olivat merkittävimmät tekijät, jotka asettivat oman työn organisoinnille haasteita. Esimiestyön roolin sekä esimiestyön tavoitteiden selkiytyminen nousivat vastauksissa esille ratkaisuin kehityshaasteille. Esimiestyön yhtenäiset pelisäännöt ja johtamiskäytännöt sekä sisäiset toimintamallit nähtiin yhtenä esimiesvalmennuksen aikana tavoiteltavasta asiasta. Kun tavoitellaan yhtenäistä toimintakulttuuria ja -malleja, strategisen johtamisen osaaminen korostuu. Strategia on toimintamalli, joka ilmenee yhdenmukaisena käyttäytymisenä (Mintzberg ym. 1998, 9-15). Hyvä strategia parhaimmillaan kertoo työntekijöille ja asiakkaille toiminnan suunnan, jolloin yhtenäiset toimintatavat muodostuvat organisaation sisälle vahvan strategisen johtamisen osaamisen kautta (Niven 2002, 90). Organisaation eri prosessien johtamisen selkeyttämisellä voidaan myös luoda yhtenäisempiä käytäntöjä. Esimiestyö, organisaation avainprosessina, on yksi merkittävistä organisaation prosesseista. Yrityksen tuntiessa toimintatapansa niitä pystytään kehittämään (Virtanen & Wennberg 2005, 114-115). Itsensä johtamisen näkökulmasta esimiesten tulee tarkastella omia resurssejaan reflektiivisesti ja varmistaa, että itsensä johtamisen eri osa-alueet ovat tasapainossa (Sydänmaanlakka 2006, 26).

8.2 Ristiriitatilanteissa toimiminen

Ristiriitatilanteet ja puheeksi ottaminen nousivat vastauksissa merkittäväksi kehittämistarpeeksi. Haastavissa tilanteissa toimimista kuvattiin myös 13%:ssa vastauksista. Tällaisia haasteellisissa tilanteissa toimimiseen toivottiin vastausten perusteella tukea, keinoja ja välineitä.

”Haluan kehittyä myös henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa, kuten haasteelliset tilanteet...”

”Olen esimiesurani aikana ollut mukana YT-prosesseissa ja niihin sekä muihin vaikeisiin henkilöstötilanteisiin kaipaen tietynlaista rohkaisua ja keinoja välittää / kertoa negatiivinen tieto tai palaute entistä paremmin.”

”haastavat ristiriitatilanteet sekä niissä toimiminen”

YT-prosessit ja muutokset työssä asettavat haastetta henkilöstöjohtamiseen. Moniammatilliset asiantuntijatiimit ja niiden johtaminen nousivat vastauksissa esille. Osiltaan ristiriitatilanteissa toimiminen edellyttää erilaisia vuorovaikutuksellisia välineitä ja taitoja, toisaalta tilanteissa toimiminen liittyy osaamisen johtamiseen ja muutostilanteiden hallintaan, erityisesti viestinnän näkökulmasta. Vastaukset olivat moniulotteisia ja niitä pystyi tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta käsin.

Puheeksi ottamisen taitoa ja kriisi- sekä ristiriitatilanteissa toimimista voidaan tarkastella myös itsensä johtamisen näkökulmasta, jolloin huomio kiinnittyy erityisesti yksilön henkilökohtaisiin resursseihin ja motivaatiotekijöihin (Reiss 2000). Yksilön tunnistaessa omat vahvuutensa, voimavarat sekä myös kehittämiskohdat, hänellä on enemmän työkaluja haastavissa tilanteissa toimimiseen. Itsensä johtaminen lisää hallinnan tunnetta työssä (Paasivaara 2006, 33 – 34).

Haastavissa tilanteissa toimiminen ja YT-menettelytapojen tuntemus liittyvät vahvasti myös muutosjohtamisen hallintaan. Muutosjohtamisen kompastuskiviä ovat usein viestinnässä olevat ongelmat (Daly, Teague & Kitchen 2003).

8.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen henkilöstövoimavarojen osana nousi vastauksissa yhdeksi avainkehittymistarpeista. Vastauksissa osaamisen johtamista käsiteltiin 12%:ssa vastauksista. Kuten aikaisemmassa kappaleessa nostin esille, moniammatillisen työyhteisön ja asiantuntijatyön johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä tuo esille erilaisia ja taseisia kehittymistarpeita sekä strategisen johtamisen että henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Osaamisen johtamisen kehittämishaaste esimiestyössä näyttäytyi vastauksissa seuraavalla tavalla:

”Lisäksi sinnikkyyttä ja taitoja tukea työntekijöiden ammatillista kehitystä ja sisäisen motivaation syntyä ja ylläpitämistä.”

”osaamisen kehittämisen tukeminen”

”Ihmisten johtaminen, ja tässä ehkä erityisesti palvelevan johtamisen idean jalostaminen käytännön toimiksi.”

”asiakkaiden ongelmat ovat moninaistuneet (tarvitaan osaamisen kehittämistä)”

Toimintaympäristön muutoksen myötä myös työntekijöiden osaamiseen tulee jatkuvasti päivittymisentarpeita. Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa korostuu, sillä nyky-yhteiskunnassa ja työelämässä tieto muuttuu nopeasti, jolloin tiedon ja osaaminen kehittäminen on tärkeää ja sen olisi hyvä olla näkyvä osa organisaation strategiaa (Kauhanen 2010, 145). Moniammatillisuus ja -alaisuus Verven asiantuntijaorganisaatiossa asettaa haasteita esimiestyöhön erityisesti osaamisen johtamisen näkökulmasta. Johtamisen haasteena on kehityksellisen oppimisen ja sen oppimaan oppimisen johtaminen, jolloin laajempi ymmärrys ja käsitys muutoksen tyypillisistä vaiheista ja oppimisen haasteista korostuu (Virkkunen 2010, 18-19).

Moniammatilliset tiimit, joissa asiakastyötä Vervessä tehdään, sisältävät eri koulutuksen saaneita asiantuntijoita, jotka edustavat jokainen omaa professionaalista lähestymistapaansa ja viitekehystä. Asiantuntijaorganisaatioissa keskeistä on se, miten he perustelevat ja tuovat omaa asiantuntijuuttaan ja ammatillista asemaansa esille (Isoherranen ym. 2008, 14-15). Yhteisten käsitysten ja ymmärryksen luominen vuorovaikutuksen kautta on tärkeä osa-alue moniammatillisen yhteistyön onnistumiseksi (Isoherranen ym. 2008). Esi miehellä on tässä tärkeä rooli osaamisen johtamisen ja tiimijohtamisen näkökulmasta. Tiimiytymisen tukeminen ja siinä onnistuminen mahdollistaa paremman dialogisuuden ja itseohjautuvuutta tiimityöskentelyssä (Romppainen 2007, 31).

8.4 Työntekijöiden innostaminen ja motivointi

Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta muuttuvissa toimintaympäristöissä työntekijöiden motivointi ja innostaminen, valmentava johtajuus korostuu. Vastauksista 10%:ssa nousi esille työntekijöiden innostamiseen ja motivointiin liittyvät kehittymistavoitteet.

”Isona haasteena siis saada toisilleen tutut työkaverit nyt puhaltamaan taas yhteen hiileen, hyvän työilmapiirin luomien isommassa ja ”uudistuneessa” porukassa, eteenpäin katsominen vaikeista ratkaisuista huolimatta.”

”työntekijöiden innostaminen ja heidän sitouttaminen työhönsä”

Osassa vastauksista korostettiin motivointia ja innostamista työilmapiirin näkökulmasta ja toisissa työntekijöiden innostamista ja motivointia yleisemmällä tasolla. Yksi haaste työntekijöiden innostamisen ja motivoinnin näkökulmasta on se, että työelämän muutostilanteissa työntekijöiden voi olla haastavaa toimia uudessa tilanteessa, ilman esimiestyön tukea ja kannattelua. Tämä osiltaan liittyy vahvasti tiimijohtamiseen ja tiimiytymisen tukemiseen, sekä osaamisen johtamiseen. Prosessityöskentelyyn pohjautuvissa organisaatioissa, kuten Vervessäkin, toimivat moniammatilliset tiimit, jotka pystyvät ketterästi vastaamaan asiakastarpeeseen ja ylläpitämään laatua (Romppainen 2007, 32-33). Vaikka tiimit ovat itseohjautuvia, esimiestyötä tarvitaan toiminnan tueksi. Sydänmaanlakka (2000, 44) kuvaa merkittävimmäksi toiminnan esteeksi sitä, ettei tiimissä jaeta tietoa ja osaamista. Toimintaa voivat myös heikentää heikko vuorovaikutus ja epämääräiset toimintatavat.

Tiimistä vastuussa olevien lähiesimiesten tulee huomioida tiimin jäsenten erilaisuus, rakentaa avoin vuorovaikutus sekä tiimien valtuuttaminen itseohjautuvaksi (Romppanen 2000, 38, Engeström 1995, 28-29). Engeströmin (1995, 28-29) mukaan tiimit pystyvät laajentamaan toimintansa kohteen käsittämään kokonaisia prosesseja itseohjautuvuuden avulla. Avoimen vuorovaikutuksen tukeminen sekä itseohjautuvuus tuovat tiimityöskentelyyn sitoutumista ja parhaimmillaan innostavat tiimin toimijoita. Oppivassa tiimiorganisaatiossa johtajat ovat valmentajan roolissa – he innostavat ja kannustavat työntekijöitään huippusuorituksiin. (Romppainen 2007, 53)

8.5 Organisaation eri prosessien johtaminen

Organisaation palveluiden ja ydin- sekä avainprosessien kehittäminen nousi 14%:ssa vastauksista kehittymistarpeeksi. Vervellä on tunnistettavissa sekä valtakunnallisia että paikallisia prosesseja, palvelukentän sirpaleisuuden vuoksi.

”kilpailutus, palvelumuotoilu ja tuotteistaminen”

”Haasteena on saada yksikkö kannattavaksi ja saada sinne uusia palveluja päättyvien tilalle. Uusien kannattavien palvelu tuotteiden kehittäminen.”

”Paljon eri palveluita ja tilaajia, en esimiehenä tiedä niin paljon standardeista ym. kuin haluaisin. Vaikka ne ”ulkoa opettelenkin” kilpailutusvaiheessa, jos ei itse tee palvelua, tipahtaa kyydiltä eikä osaa auttaa/olla tukena kun pitäisi.”

”Eri yksiköiden toimintatapojen ja yrityskulttuurin yhteensovittaminen ja kehittäminen taloushallinnon näkökulmasta.”

Verven organisaatiossa valtakunnalliset prosessit vs. palvelukentän kilpailutusten ja sirpaleisuuden vuoksi paikalliset prosessit. Toimintayksiköiden erilaisuus palvelutarjonnassa asettaa haasteita esimiestyölle, sillä yhtenäiset käytännöt valtakunnallisesti ovat myös palveluiden laadun näkökulmasta tärkeitä. Erityisesti esimiestyön välineisiin kohdistuu merkittäviä kehittämispaineita ja ne ovat kilpailukykyisen toiminnan kannalta keskiössä. Tämä sama tulos ilmeni ristiriitoina toimintajärjestelmän sisällä (ks. kuva 17).

Avainprosessien (mm. esimiestyön) kehittäminen ja yhtenäistäminen ovat merkittäviä kehittämishaasteita. Prosessilähtöisessä matriisiorganisaatiossa tulosityksiköillä on erikseen sovittujen tehtävien osalta resursseja ydinprosessien käytössä (Virtanen & Wennberg 2005, 139). Kun avainprosessi sekoittuu ydinprosessin kanssa (asiakastyö ja esimiestyö), toiminnassa saattaa työnjaon näkökulmasta ilmetä häiriöitä. Yksi mahdollinen haaste on siinä, että perinteisen linjaorganisaation hierarkkiset ja kankeat johtamisketjut eivät usein toimi prosessiorganisaatiossa. Organisaatiotasolla tulisikin määritellä prosessitoimijoiden valtaa vastuut suhteessa linjaorganisaation toimijoihin, jotta prosessit saataisiin dynaamisesti toimiviksi. (Gulledge & Sommer 2002, 370). Virtanen ja Wennberg (2005, 142, 158) esittävät, että ongelmat johtuvat usein siitä, ettei prosessi- ja linjaorganisaation leikkauspintoja ole määritelty ja vastuunjako prosessin omistajien ja yksiköiden johtajien välillä ole selkeä.

8.6 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa kehittyminen nousi 10%:ssa vastauksista. Toimintaympäristön muutos, palveluiden nopea kasvu ja organisaation sisällä tapahtuvat muutokset vaativat välineitä. Työyhteisöt Vervessä ovat kokeneet irtisanomisia, yhdistymisiä, yrityskauppoja, YT-neuvotteluita, uusien ihmisten rekrytointeja ja toimitilamuutoksia.

”Muutokset näkyvät kyllä meidän työssä, ja ehkä eniten se työyhteisö hengittää sitä muutosta. Vaaditaan myös paljon työntekijöiltä taitoja hallita muutosta.”

”Työelämä on jatkuvaa muutosta hektisessä työympäristössä. Muuttuvia tekijöitä on paljon. Miten varmistaa ja pitää huolta siitä, että jokainen pysyy ”kartalla” ja jaksaa muutospaineissa.”

Muutosjohtamiseen liittyvissä kehityshaasteissa vahvat ja rakenteellisesti yhteneväiset toimintatavat ja -mallit nousivat vastauksissa ratkaisuuksi.

”Vervessä yhteisten toimintatapojen käyttöönottoon.”

Muutosjohtamisen tärkeys korostui useissa muissakin vastauksissa. Muutosjohtamisen voidaan nähdä olevan sekä kehittymistavoite, että myös ratkaisu erilaisiin haastaviin tilanteisiin. Johtamisella on tärkeä merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Erilaisissa organisaation kohtaamisissa muutostilanteissa muutos on tapahtuma, joka vie työntekijät pois mukavuusalueiltaan. Tiedotuksen ja viestinnän merkitys muutostilanteissa kasvaa, sillä avoin viestintä luo muutoksen ympärille turvallisen ilmapiirin. (Virtanen & Sinokki 2014, 161-162)

9 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kokoan yhteen tutkimukseni tulokset tiivistämällä, minkälaisia vastauksia analyysini tuottivat asettamiini tutkimuskysymyksiin. Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan esimiestyön kehittymistä. Halusin tutkia esimiestyötä kehittävän työntutkimuksen tutkimusmenetelmää käyttäen toimintajärjestelmän näkökulmasta, sen sijaan että olisin keskittynyt yksittäisten palvelupäälliköiden työhön. Tutkijana minua kiinnosti yhdistää paljon tutkitut johtajuusteorit kehittävä työntutkimuksen viitekehykseen esimiestyön kehittymisen näkökulmasta. Tässä luvussa käsittelen keskeiset tutkimustulokset organisaation esimiestyön kehitysvaiheista, toimintajärjestelmässä ilmenevistä ristiriidoista sekä tärkeimmistä kehittymistavoitteista esimiestyössä – nyt ja tulevaisuudessa. Luvun lopussa kokoan työhypoteesit yhteen. Luvussa 10 arvioin tutkimusprosessia, tuloksia ja pohdin jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuskysymykseni olivat:

1. Millaisten vaiheiden kautta tutkittavan organisaation esimiestyö on kehittynyt?
2. Millaisia haasteita ja onnistumisia esimiestyössä on ollut yhdistymisprosessin aikana?
3. Mitä ovat esimiestyössä keskeisimmät ammatilliset kehittymistavoitteet sekä ratkaisusuunnat ja kehitysehdotukset?

9.1 Keskeiset tutkimustulokset

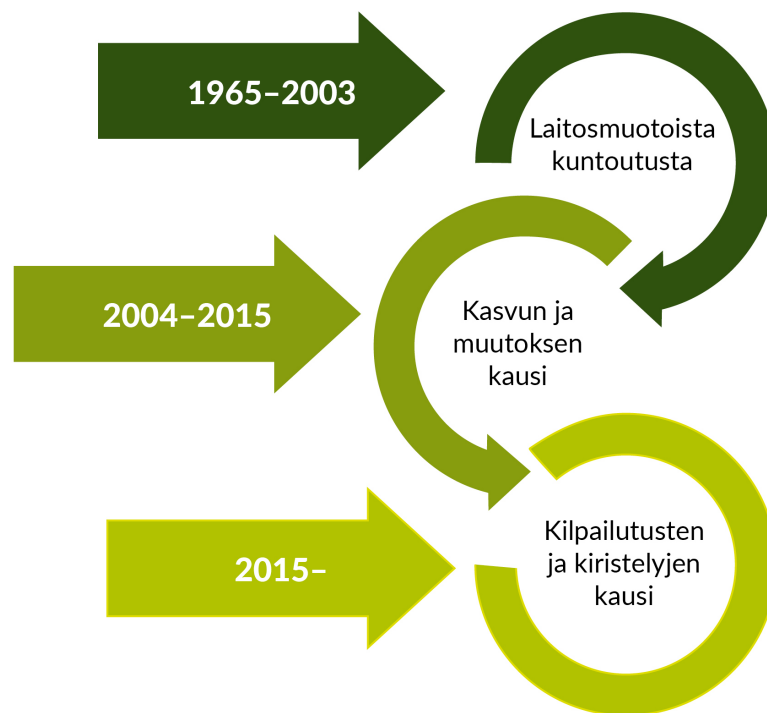
Tutkimuskysymys 1: *Millaisten vaiheiden kautta tutkittavan organisaation esimiestyö on kehittynyt?*

”Toimintaympäristöt on muuttunut, tosi kovaa...” Palvelut pirstaloituu. Ei enää osteta sellaisia isoja, kaiken kattavia paketteja.”

Toimintaympäristön muutokset heijastuvat organisaatioon usealla eri tavalla. Epävakaa ja globaali toimintaympäristö, digitalisaatio sekä muutokset työvoiman rakenteessa ja saatavuudessa muuttavat organisaatioiden rakennetta, toimintamalleja ja työn sisältöä. Erilaiset johtamisnäkemys ja niihin liittyvät tavoitteet vaativat johtajuudelta paljon

sekä aikaa ja resursseja. Kilpailutukset, sääntöjen ja kuntoutuskentän palvelukokonaisuuksien muutokset vaikuttavat esimiestyöhön merkittävästi. Kohteen laajentuessa edellytetään yhä ketterämpiä ja toimivampia ratkaisuja. Kelan roolin merkitys sääntöjä tuottavana toimintajärjestelmänä on korostunut kuntoutuspalvelukentällä. Standardien tiukentuminen sekä useat palvelutuotteet asettavat esimiestyölle merkittäviä haasteita

Alustava työhypoteesini oli, että esimiestyö on muuttunut historian aikana. Luvussa 7 olen kuvannut toimintajärjestelmien osatekijöiden avulla, vahvasti pelkistäen, esimiestyön muutosta Vervessä. Toimintajärjestelmäkuvaukset ovat syntyneet historiallisen analyysin tuloksena. Verven esimiestyö on kehittynyt kolmen selkeän historiallisen kehityssyklin kautta (kuva 21).



KUVA 21 Historialliset kehityssyklit Vervessä

Historiallisten syklien aikana toimintajärjestelmän eri osatekijät ovat muuttuneet ja laajentuneet. Esimiestyöhön on tullut enemmän toimintaa määritteleviä säädöksiä, ohjeita ja sääntöjä, samalla esimiestyöhön on kehitetty erilaisia välineitä, joiden avulla esimiestyö voi toimia ja jotka osaltaan mahdollistavat yhtenäisempää ja laadukkaampaa toimintaa organisaatiotasolla. Esimiestyön kohde on laajentunut, Verve on valtakunnallistunut ja yhteisö on historian aikana muuttunut. Myös esimiestyön työnjako on muuttunut historian

aikana. Näistä osatekijöistä käsin tarkastelin esimiestyössä ilmenneitä ristiriitoja ja muodostin ensimmäisen työhypoteesini, joka oli tulkinta toimintajärjestelmien avulla esimiestyön kehityksestä.

Tulokset tutkimuskysymykseen 1 voidaan pelkistää seuraavasti:

1. Tutkitulla organisaatiolla on yli 50 vuoden historia ja sen muutosvauhti on kiihtynyt merkittävästi viime vuosien aikana.
2. Tutkitun organisaation kehityksessä voidaan tunnistaa ja pelkistää kolme kehityssykliä, jotka ovat sisällöltään ja kestoaltaan erilaisia.
3. Ensimmäinen sykli (Laitosmuotoista kuntoutusta) oli maltillisen kasvun aikaa ja kehitys jatkui pitkään saman tyyppisenä kuntoutuspalvelujen tuottamisen näkökulmasta.
4. Toinen sykli (Kasvun ja muutoksen aikakausi) sisälsi isoja merkittäviä muutoksia, joissa yrityksen toiminta laajeni monille paikkakunnille, palvelurepertuaari laajeni ja johtamisjärjestelmä kehittyi.
5. Kolmas kehityssykli (Kilpailutusten ja kiristelyn aikakausi) edustaa jaksoa, jolloin tutkittu organisaatio sekä laajenee että supistuu nopealla tahdilla. Osa palveluista päättyy, uusia palveluita kehittyä ja sitä kautta esimiestyöhön tulee jatkuvasti uusia sisällöllisiä haasteita.
6. Ratkaiseva kysymys onkin: Miten organisaatio ratkaisee haasteet, jotka liittyvät sekä yhteiskunnan, työelämän että kuntoutuskentän radikaaliin muutokseen, jossa tarvitaan jatkossakin sekä yksilöiden että työyhteisöjen tukea.

Käsittelen ja kokoan tutkimuskysymykset 2 ja 3 yhdessä.

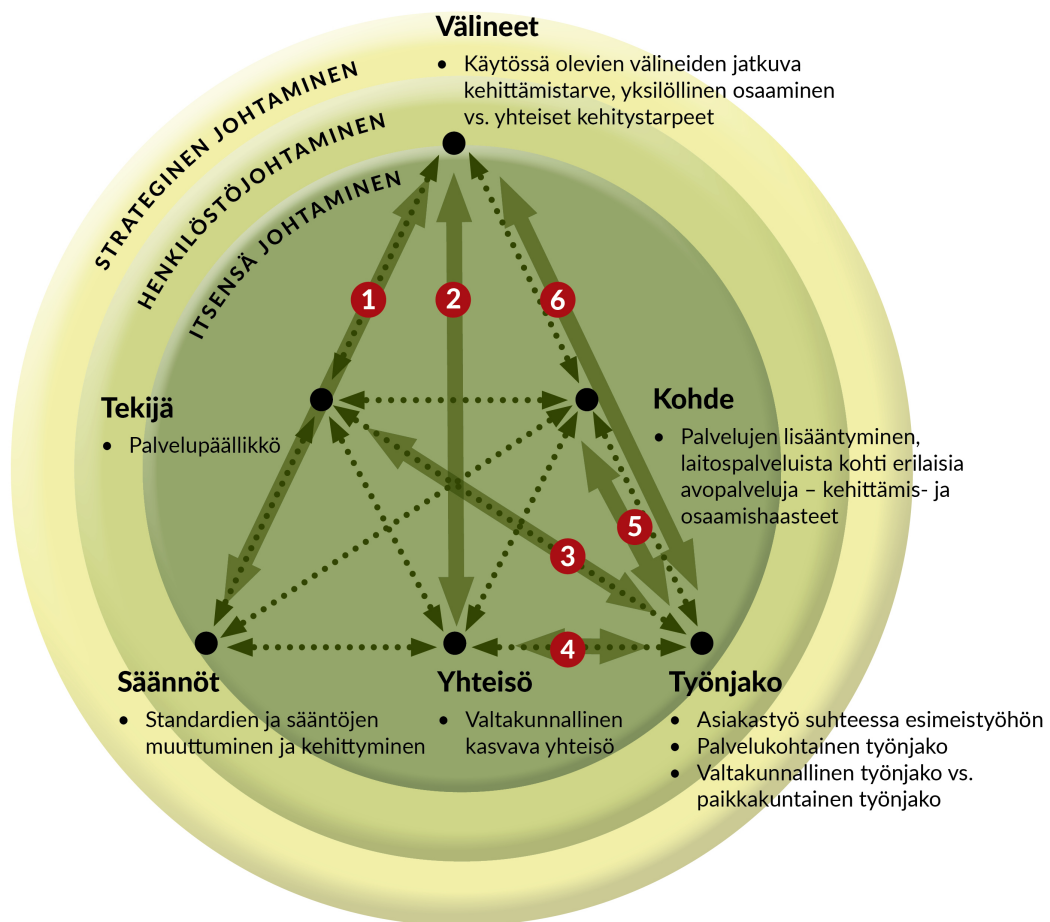
Tutkimuskysymys 2: Millaisia haasteita ja onnistumisia esimiestyössä on ollut yhdistymisprosessin aikana?

Tutkimuskysymys 3: Mitä ovat esimiestyössä keskeisimmät ammatilliset kehittymistävoitteet sekä ratkaisusuunnat ja kehitysehdotukset?

”Vielä enemmän on tullut sitä, että entistä organisoidummin lähdetään selvittämään, onko jollakin muulla ollut tällaista (tarjousten kilpailutusmallia) --- Te-toimisto ja ELY-keskusten nämä tarjoukset ovat niin erilaisia, ettei voi silleen suoraan katsoa mallia aikaisemmista tarjouksista. --- Toivottavasti se ei oo sitten tulevaisuus, että jos tarjoukset alkaa olla hirveän eriytyneitä ja pieniä, sehän vaatii jo, että joku työkseen tekee niitä.”

Nykyisten ristiriitojen analyysin tuloksena toimintajärjestelmässä oli tunnistettavissa kuusi keskeistä ristiriitaa, jotka ilmenivät toiminnassa häiriöinä, katkoksina, innovaatioina sekä ristiriitoina. Nykyisten ristiriitojen analyysin avulla syntyi toinen työhypoteesi.

Analyysi toi esille toiminnassa esiintyvät ristiriidat. Näitä ristiriitoja olivat säännöt-välineet -ristiriita, yhteisö-välineet -ristiriita, työnjako-tekijä -ristiriita, työnjako-yhteisö -ristiriita, työnjako-kohde -ristiriita sekä työnjako-välineet -ristiriita. Tällaiset toiminnan ristiriidat vievät kehitystä eteenpäin. Organisaation ollessa tilanteessa, jossa on useita erita-soisia muutoksia käynnissä yhtä aikaa, alla kuvattu tilanne on tyypillinen – monet asiat organisaatiossa ovat keskeneräisiä ja hakevat ratkaisua. Isossa muutoksessa, jossa Verve on, on ymmärrettävää, että toimintakonsepti on keskeneräinen ja toimintajärjestelmän osatekijät eivät kaikilta osin ole synkronissa keskenään – se osiltaan selittää ristiriitojen esiintyvyyksien määrää. Keskeistä onkin se, miten jatkuvan muutoksen ja keskeneräisyyden keskellä esimiehet pystyvät kehittämään toimintaansa ja myös toimimaan.

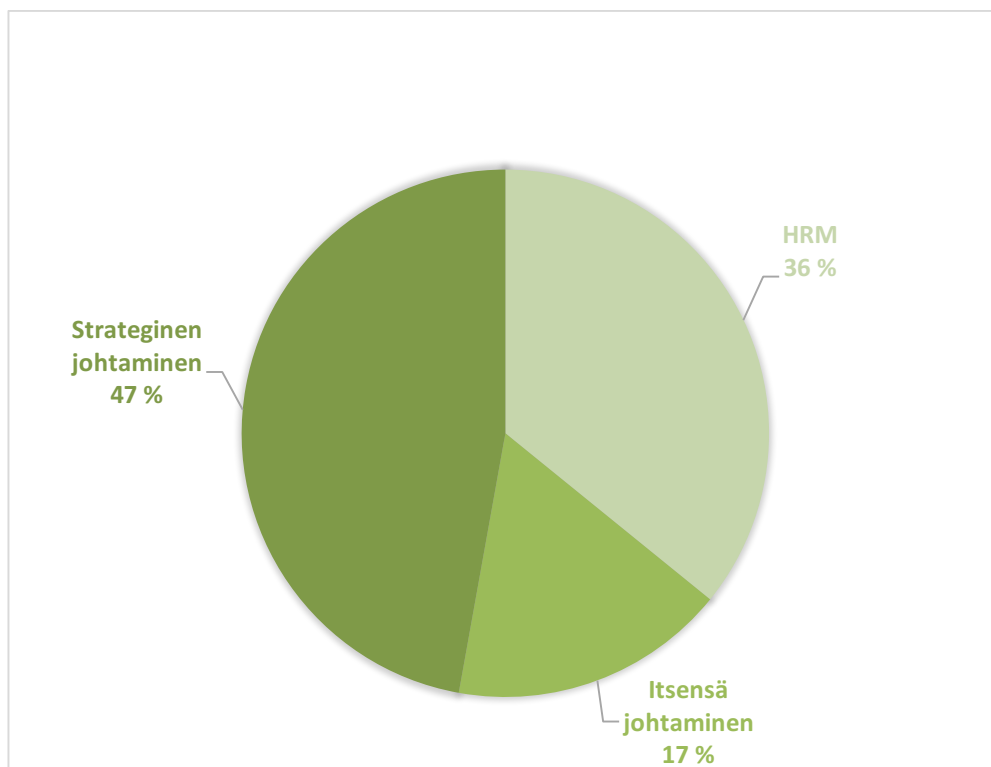


KUVA 22 Toimintajärjestelmän ristiriidat ja johtajuusteoria.

Toimintaympäristön kiihtynyt muutostahti asettaa omalta osaltaan haasteita sekä mahdollisuuksia esimeistyyön kehittymiselle. Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta syklien nopea vaihtelu antaa tutkimusmetodille ja kehittävän työntutkimuksen teorialle

tulevaisuudessa yhä enemmän jalansijaa, sillä osiltaan myös pirstaloitunut johtamisteoriarepertuaari vaatii hieman syvempää ymmärrystä muutoksesta ja toimintajärjestelmästä, jota tarkastellaan. Tutkimuksessani tarkastelin kehittävän työntutkimuksen teorian sekä erilaisten johtajuusteorioiden valossa esimiestyötä. Tutkimustulosten valossa esimiestyön toimintajärjestelmässä vaikuttavat erilaiset johtajuusteoriat historiallisesti kerrostuneina, ne näyttäytyvät käytännön toiminnassa limittäin ja päällekkäin (Kuva 22). Teorioita oli tutkimustulosten valossa haastavaa tulkita kovinkaan hierarkkisesti. Johtamisteoriat voivat auttaa tulkitsemaan työssä tapahtuvia muutoksia ja toimia välineenä erilaisiin tilanteisiin. Ne eivät kuitenkaan yksinään selitä työssä tapahtuvia muutoksia ja niiden merkityksiä ja vaikutuksia toimintaan. Laadullinen muutos vaatii syvempää ymmärrystä toiminnan luonteen ja muutoksen ekspansiivisuudesta, johon kehittävä työntutkimus on yksi vaihtoehto.

Esimiestyön keskeisistä kehittymishaasteista yhteensä 47% luokiteltiin strategisen johtamiseen, 36% oli henkilöstöjohtamiseen liittyviä kehittämistavoitteita ja 17% itsensä johtamiseen liittyviä (kuva 23).



KUVA 23 Kehittämistavoitteet prosenttiosuuksina

Strategisen johtamisen (47%) kehittämistavoitteita olivat osaamisen johtaminen, prosessijohtaminen, talousjohtaminen, muutosjohtaminen sekä verkostojohdaminen ja markkinointi. Henkilöstöjohtamisen (36%) kehittämistavoitteet liittyivät työntekijän motivointiin ja innostamiseen, työnjakoon, tiimijohtamiseen sekä ristiriitatilanteissa toimimiseen. Itsensä johtamiseen (17%) liittyvät kehittämistavoitteet liittyivät oman työn organisointiin sekä omaan työhyvinvointiin.

Strategisen johtamisen eri osa-alueet nousivat merkittäviksi kehittämistavoitteiksi esimiestyössä. Hyvin määritelty strategia, visiot, arvot sekä organisaation prosessien toimivuuden mahdollistaminen, ovat perusta sille, että prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi (Virtanen & Wennberg 2005, 114). Onnistunut prosessijohtaminen edellyttää prosessien liittämistä yrityksen liiketoimintastrategiaan (Nebauer 2009, 170). Verven vahva strategiatyöskentely on merkittävässä asemassa Verven strategian jalkauttamisessa. Verven strategiatyöskentelyprosessin aikana on tehty arvokysely, johon työntekijät ovat saaneet vastata. Näin on muodostettu Verven arvot, joita ovat tutkimus-
hetkellä vaikuttavuus asiakkaalle, laadukas kuntoutustyö, tuloksellisuus, hyvinvointia työstä ja edelläkävijyys (Verve 2017). Esimiestyölle on laadittu Verven strategian arvoista yhteiset arvoankkurit, jotka ovat samat kuin Verven arvot. Arvoankkurit on palasteltu prosesseiksi, käytännöiksi ja rutiineiksi, joilla varmistetaan yhteneväiset ja strategian mukaiset toimintamallit ja -tavat valtakunnallisesti. (Koistinen 2017a) Vahva strategia ja strategian mukaiset prosessit nivoutuvat merkittävästi myös strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Postmodernissa maailmassa tunteet ja niiden merkitys johtamisessa tunnustetaan (Juuti 2001, 146-150). Ihmisiä ei nähdä enää käskytettävänä robotteina, vaan yhä enemmän vertaisina. Nämä kaikki vaikuttavat sekä nyt, että tulevaisuudessa tapaan tehdä esimiestyötä. Tunteiden johtamisen edellytyksenä on kyky pysähtyä ja kuunnella sekä myös havaita, tunnistaa ja käsitellä omia tunteita (Kaski & Kiander 2005).

Työelämä 2020 -sivustolla (2017) on eriteltyä 10 askelta uudistumiseen. Sivuston blogeissa on eriteltyä kymmenen erilaista johtamiskäytäntöä. Näitä ovat mm. arvojohtaminen, verkostojohdaminen, osallistava johtaminen, kokeilukulttuurin johtaminen, innostava johtaminen, joustavuuden johtaminen, Lean-johtaminen, osaamisen ennakointi ja johtaminen sekä unelmien johtaminen. Tutkijana näen kaikkien näiden liittyvän hyvin vahvasti henkilöstöjohtamiseen, sillä kohteena kaikissa ovat työntekijät ja palveluprosessit. Konsulttitoiminnan johtaja Kirsi Koistinen (2017b) kirjoitti Verven sivustolla lean -johtamisesta, joka on tullut yhä enenevässä määrin myös sosiaali- ja terveydenhuollon

organisaatioihin. Hän korostaa, että leanin haasteita ovat mm. vauhtisokeus sekä kapea ongelmien ja haasteiden tarkastelu. Koistinen painottaa, ettei nykytilanteessa esiintyviä ongelmia voida ratkoa, jollei ole riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia perehtyä nykytilanteeseen. Tämän hyvin saman suuntaisen huomion tein tutkimuksessani, sillä mm. historiallisen kerroksellisuuden vaikutus toimintajärjestelmän eri osatekijöissä on hieman monimutkaisempi asia. Ekspansiivinen laadullinen muutos on mahdollista vain, mikäli kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä – yhden yksittäisen työntekijän tai häiriön sijaan (Engeström 1995, 87). Tällaista laadullista muutosta Verven esimiestyössä olen kuvannut edellisissä kappaleissa. Oppimisprosessi on lähtenyt liikkeelle, suuntanaan esimiestyön kohteen laadullinen muutos.

Työhypoteesit	Kohdentuminen
Alustava työhypoteesi	Kuvaus Verven esimiestyön vaiheista luvussa 7.
Ensimmäinen työhypoteesi	Teoreettinen tulkinta toimintajärjestelmän avulla esimiestyön kehityksestä. Toimintajärjestelmän muutokset esimiestyön eri vaiheissa. (Luku 7)
Toinen työhypoteesi	Ristiriidat toimintajärjestelmässä – esimiestyön kehittymistavoitteet toimintajärjestelmän ja johtamisteorioiden näkökulmasta. (Luvut 7.4 ja 7.5)
Kolmas työhypoteesi	Täsmennetyt kehittymistavoitteet esimiestyössä johtamisteorioiden valossa (Luku 8)
Neljäs työhypoteesi	Tutkimustuloksista noussut lähikehityksen vyöhyke (Luku 9.2)

TAULUKKO 6 Tämän tutkimuksen työhypoteesit ja niiden kohdentuminen raportissa.

Tulokset tutkimuskysymyksiin 2 ja 3 voidaan pelkistää seuraavasti:

1. Tutkitun organisaation toiminnan kohteen merkittävä muutos nostaa esiin tärkeitä johtamisen kehittämiskohteita. Kysymykseksi nousee, miten pärjätään kilpailussa, miten tuotetaan uusia palveluita ja miten johdetaan jatkuvaa muutosta.
2. Keskeisimmiksi kehittämispaineiksi nousee organisaation eri prosessien, palveluiden ja strateginen osaamisen johtaminen. Kun toiminnan kohde on isossa muutoksessa, se vaatii jatkuvaa johtamisen kehittämistä.

3. Palvelupäälliköt tunnistavat tärkeimmiksi kehittymistavoitteikseen strategisen johtamisen ratkaisut. Niiden avulla rakennetaan organisaation tulevaisuutta. Organisaation arvot ja esimiesvalmennuksessa tunnistetut johtamistyön ankkurit vievät osaltaan kehitystä eteenpäin näiden asioiden osalta.

9.2 Lähikehityksen vyöhyke

Lähikehityksen vyöhykkeen avulla voidaan tuottaa hypoteesi tulevaisuuden toimintamallista (ks. taulukko 6). Lähikehityksen vyöhyke kuvaa välimatkaa vallitsevasta, epätydyttäväksi koetusta toimintatavasta ristiriitoja ratkaisevaan, kollektiivisesti tuotettuun toimintatapaan (Engeström 1995, 93). Lähikehityksen vyöhyke tarkoittaa sitä, että toiminnan muutosta tarkastellaan kollektiivisen toiminnan historiallisesti uuden muodon hahmottamisena. Lähikehityksen vyöhykkeen erittelyn avulla voidaan tuottaa hypoteesi tulevaisuuden toimintamallista. Tässä luvussa hahmottelen ilmiöitä, joita tutkitun yrityksen pitäisi ratkaista edetäkseen lähikehityksen vyöhykkeellä.

Tutkittu yritys on ollut viimeisten lähes 15 vuoden ajan yhä kiihtyvässä muutoksessa. Yritys on ratkaissut haasteita laajentamalla valtakunnalliseksi yritykseksi, joka tutkimus-
hetkellä toimi yhdellätoista paikkakunnalla. Yrityksessä on viimeisen kahden kehityssyklin aikana panostettu palvelujen yhteiseen kehittämiseen (Koistinen 2017c). Tämä on tarkoittanut systemaattista palvelujen kuvausta laatu järjestelmään, palvelujen kehittämistä sekä jatkuvilla kehittämisfoorumeilla, esimiespäivillä että koko organisaation henkilöstöpäivillä. Kuitenkin kun muutosvauhti on suuri, voi olla, että edellisissä kehitysvaiheissa käytetyt oppimisen ja kehittämisen tavat käyvät riittämättömiksi.

Koistisen (2007) mukaan nopean kehityksen kourissa olevan yrityksen pitäisi jatkuvasti investoida edellä käyvään, kehitystä avaavaan, ennakoivaan oppimiseen. Se tarkoittaa oman kehitysvaiheen ja tuotantotavan erittelyä. Se tarkoittaa myös, että tunnistetaan, miten hajautetun organisaation eri yksiköissä toimitaan. Tämän lisäksi pitäisi tunnistaa toiminnan kohteesta tapahtuvat muutokset ja se, millaisia palveluja tulevaisuudessa tarvitaan. Ennakoivalle oppimiselle muodostuu Koistisen (2007) mukaan kaksoishaaste: tarvitaan a) koko tuotantotapaa koskevaa sekä b) tuotteiden kehitysvaihetta ja elinkaarta koskevaa organisaation oppimista.

Kehityksellinen oppiminen ja sen oppimaan oppimisen johtaminen ovat nykypäivänä esimiestyön haasteena. Johtaminen ja esimiestyö edellyttävät käsitystä toimintatavan ekspansiivisen muutoksen vaiheista ja niiden haasteista. Johtaminen on kerroksellista toimintaa, jolloin ekspansiivisuus ja toimintajärjestelmän tutkimisen näkökulma korostuvat, jotta voidaan saavuttaa toiminnan ymmärrystä ja laatua esimiestyössä

Johtamisen kehittäminen tulevaisuuden muuttuvissa haasteissa on kilpailukyvyyn, laadukkaiden palveluiden ja myös työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta tärkeää. Johtamisteoriat eivät yksinään tuota vastauksia esimiestyön arjen pulmallisiin tilanteisiin. Tilanteisiin ja muutoksiin vastaaminen ja esimiestyön laadullinen kehittäminen vaativat syvemmälle tähtäävää ymmärrystä organisaation toimintaan. Virkkunen (2010, 29) tiivistää tutkimukseni johtopäätökset hyvin:

”Johtamisen kehittäminen, erityisesti sellaisena kuin se esiintyy koulutus- ja konsultointiorganisaatioiden tarjonnassa, korostaa hyvin vahvasti uusia ideoita ja ratkaisuja. Vähemmän sen sijaan tuetaan paikallisen toiminnan ja sen johtamisen ajonkohtaisten kehitysristiriitöiden huolellista analyysiä ja näiden ristiriitöiden ylittämisen mahdollistavien räätälöityjen ratkaisujen yhteistoiminnallista ja pitkäjänteistä kehittämistä. Innovaatiot eivät kuitenkaan koskaan perustu yksittäisiin keksintöihin ja ideoihin, vaan pikemminkin monien erilaisten voimavarojen ja ideoiden taitavaan ja pitkäjänteiseen yhdistämiseen (Suchman & Bishop, 2000).”

10 POHDINTA

Tässä luvussa arvioin tutkimukseni luotettavuutta ja uskottavuutta, tarkastelen tutkimusprosessia sekä tutkimukseni tuloksia ja pohdin jatkotutkimusaiheita.

Laadullinen tapaustutkimus on hyödyllinen silloin, kun halutaan edistää tietoa yksilöistä, ryhmistä sekä organisaatioista ja niiden yhteydessä esimerkiksi sosiaalisista ilmiöistä (Yin 2003, 12). Tapaustutkimus on toimiva tutkimusstrategia, kun tutkijalla ei ole kontrollia tutkittaviin tapahtumiin tai ilmiöön ja se kohdistuu tosielämän tilanteeseen (Yin 2003, 1-9). Tutkimustapa oli tähän tutkimukseen soveltuva, sillä tutkin esimiestyön kehittymistä muutoksessa - kohdeorganisaatiossa, jossa ei vielä organisaatioiden fuusioitumisen jälkeen ollut tutkimustietoa esimiestyöstä. Aiheen ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valintaan vaikuttivat aiheen ajankohtaisuus organisaatiomuutoksen ja syksyllä 2017 alkaneen esimiesvalmennuksen ja valtakunnallisen kuntoutuskentän muutoksen näkökulmasta, organisaation vahvat juuret kehittävässä työntutkimuksessa sekä oma mielenkiintoni aihealuetta kohtaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, millaista kehittymisaskelta esimiestyössä pitäisi ottaa. Tutkimukseni avulla saatiin tietoa siitä, mitä tarpeita esimiehillä oman ammatillisen kehityksen suhteen on.

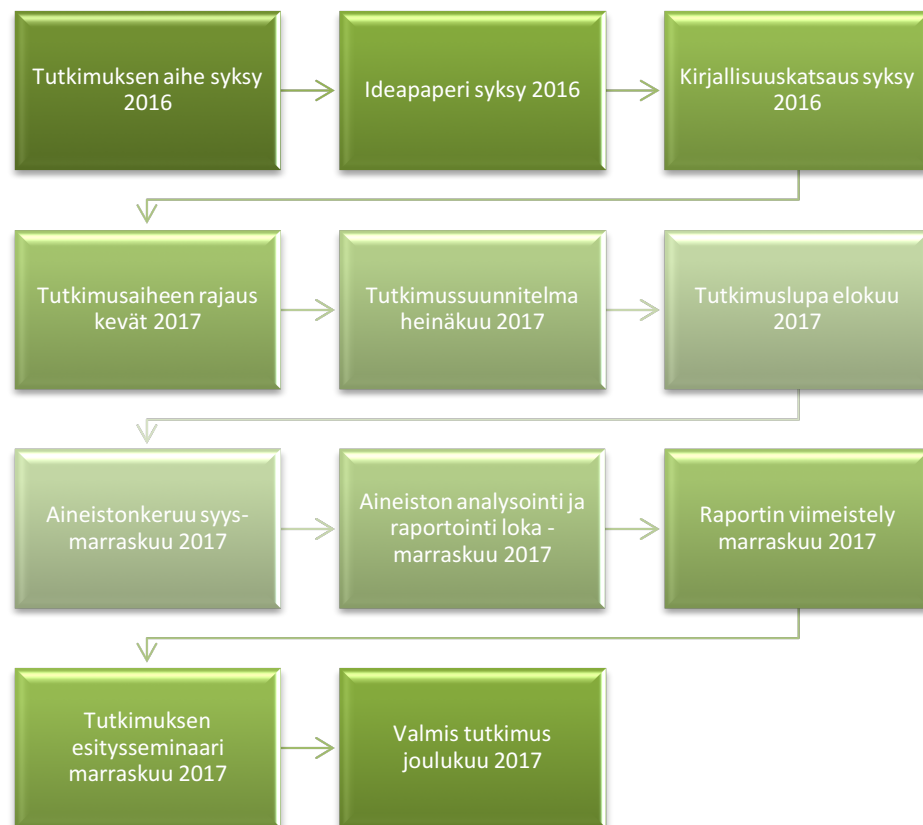
Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin haastavuutena on, etteivät tutkimustulokset ole kvalitatiivisen tutkimukselle tyypillisellä tavalla mitattavissa validiteetti- tai reliabiliteettikriteereiden näkökulmasta, sen sijaan tulisi käyttää luotettavuus ja autenttisuus -käsitteitä (Kananen 2015, 345, 353, Bryman 2004, 272-273). Tutkimusten luotettavuutta arvioidessa huomiota kiinnitetään siihen, onko tutkija noudattanut hyvää tutkimusetiikkaa (Bryman 2004, 275, Merriam 1998, 206-207). Tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus perustuvat mm. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Neuvottelukunnan ohjeessa korostetaan, että:

1. Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa
2. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmiä.
3. Tutkijat viittaavat toisiin tutkimuksiin asianmukaisella tavalla ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan

4. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla
5. Tutkimusluvut on hankittu
6. Tutkimusta koskevien osapuolten kanssa sovitaan periaatteet, vastuut ja velvoitteet
7. Rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta sidonnaisuudet raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaistaessa
8. Tutkijat huomioivat oman esteellisyytensä ja jääviytensä

(Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6-7).

Tutkimuksessani olen pyrkinyt mahdollisimman hyvään tutkimuseetiikkaan. Olen kuvannut tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman tarkkaan, jotta lukijalle näyttäytyy tutkimusprosessi selkeänä ja avoimena. Olen pyrkinyt rehelliseen, objektiiviseen ja huolelliseen toimintaan läpi koko tutkimusprosessin. Olen tutkimusraportissani kuvannut tutkimuksen vaiheet, aineistot ja johtopäätökset mahdollisimman kattavasti. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetistä on huolehdittu asianmukaisesti ja vastauksista ei voi identifioida henkilöitä. Tutkimus on kestänyt kokonaisuudessaan reilun vuoden ja se on toteutettu vuosina 2016-2017 aikana (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 216–217; Tuomi & Sarajärvi 2009, 141).



KUVA 25 Tutkimuksen toteutunut aikataulu ja tutkimusprosessi.

Tutkimuksen toteutunut aikataulu ja tutkimusprosessi on kuvattu kuvassa 25. Tutkimusaihe syntyi syksyllä 2016, jolloin organisaatiomuutoksesta oli kulunut reilu vuosi aikaa. Tutkimusmetodin ja teoreettisen viitekehyksen omaksuminen vei tutkimusprosessin alussa aikaa, mutta syvällisempi perehtyminen kehittävään työntutkimukseen vaikutti positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen, tutkijan hallitessa tutkimusmenetelmät paremmin. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen tutkimusprosessin alussa lisää myös tutkimukseni luotettavuutta. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia en tutkimusraporttiini liitä, sillä katsauksen tarkoitus oli perehdyttää aloittelevaa tutkijaa kehittävän työntutkimuksen tutkimusmenetelmän hallintaan. Tutkimusaiheen rajauksen jälkeen, tutkimusprosessin alussa olen laatinut tutkimussuunnitelman, jota olen tarkentanut prosessin aikana (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2006, 184).

Perehdyin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusmenetelmään kirjallisuuskatsauksen avulla, jota täydensin sitä mukaa, kun tutkimuksen aihe rajautui. Kuvailtava kirjallisuuskatsaus tehtiin käyttäen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmiä. Asiasana oli kehittävä työntutkimus suomeksi ja englanniksi. Tiedonhaku tehtiin sekä suomalaisista että kansainvälisistä tietokannoista (Kuva 26). Tarkoitukseni oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa siitä, miten eri tutkimuksissa on kehittävän työntutkimuksen menetelmiä sovellettu ja miten voisin sitä soveltaa omaan tutkimusaiheeseeni. Tutkimuksia kehittävän työntutkimuksen tutkimusotteella löytyi paljon. Sisäänotokriteereinä käytin vain vuoden 2006 jälkeen tehtyjä tutkimuksia ja tutkimuksen taso oli vähintään ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö tai pro gradu. Kävin löydetyt tutkimukset läpi perehtymällä erityisesti siihen, miten kehittävän työntutkimuksen menetelmää oli tutkimuksessa käytetty.

	SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
TIETOKANNAT	Finna, Google Scholar, Helda, Julkari, THL, Theseus	Vain tieteelliset tutkimukset ja suuret hankkeet
KIELI	suomi ja englanti	Suomen lisäksi yksi kansainvälinen kieli
TUKIMUKSEN TASO	Yamk-opinnäytetyö, Gradu/Pro Gradu, väitöskirja, lisensiaattityö, tutkimushanke, tieteellinen julkaisu, valtakunnallinen julkaisu	Ei amk-tasoista materiaalia, ei lehtiartikkelia
Asiasana	kehittävä AND työntutkimus	Käsiteanalyysin mukainen asiasana, otsikointi

KUVA 26 Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Johtamisteoreettiseen viitekehykseen perehdyin lisäksi tutustumalla johtamiskirjallisuuteen, johtamista tutkiviin väitöstutkimuksiin sekä muihin julkaisuihin. Näin muodostin kattavan kuvan tutkittavan kohteen luonteesta ja laajuudesta.

Tutkimukseni aineisto koostui Verven esimiesvalmennuksen ennakkokyselystä (N=13), kahdesta palvelupäällikön haastattelusta, esimiesvalmennuksessa teetetyistä tehtävistä (N=6), prosessikuvauksista, esimiestyötä kuvaavista dokumenteista sekä digitaalisista ja kirjallisista dokumenteista. Tutkimukseni kohderyhmänä olivat Verven toimipisteiden palvelupäälliköt (N=13). Haastattelut tehtiin marraskuussa 1.11.2017 ja 6.11.2017. Haastattelujen onnistumiseksi, teemahaastattelurunko lähetettiin haastateltaville palvelupäälliköille (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73). Aikarajaus tehtiin vuoteen 2005, jolloin organisaatio aloitti nykyisellä johtamismallillaan toiminnan avopalvelupaikkojen avautuessa.

Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 105,2 minuuttia. Litteroinnissa keskityin muuntamaan haastattelua puhekielelle, sen sijaan, että tarkasti olisin kirjannut ylös kaikki äännähdykset (Kananen 2012, 108-110). Nauhoitetut haastattelut litteroin Word -tekstinkäsittelyohjelmalla, sivuja haastatteluista kertyi yhteensä 11. Käytetty fontti oli Times New Roman, fonttikoko oli 12 ja riviväli 1,5.

Tutkimukseni aineiston analyysi jakaantui kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa teemoittelin aineistolähtöisellä sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistoni. Sisällönanalyysin yksi muoto on teemoittelu, jossa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään valmiiden aihepiirien mukaan, joiden mukaan aineisto on kerätty (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93). Analyysiyksiköt nousivat tutkimuksessani aineistosta (Eskola & Suoranta 2005, 83). Aineistoa analysoidessani koodasin sekä haastatteluaineiston että kirjalliset aineistot Word-tekstinkäsittelyohjelmassa yliviiuamalla eri väreillä. Koodauksen tarkoituksena oli tehdä aineistoa selkeämmäksi ja poimia sieltä valmiiden teemojen mukaiset asiat (Tuomi & Sarajärvi 2011, 109).

Aineistoa analysoidessani keskityin erityisesti toimintajärjestelmän eri osatekijöitä kuvaaviin ilmaisuihin. Analyysiyksikköinä sekä litteroiduissa haastatteluissa että muun aineiston osalta toimivat siis ilmaisut, jotka kuvasivat joko tekijää, välineitä, sääntöjä, yhteisöä, työnjakoa tai kohdetta. Kehittävässä työntutkimuksessa aineiston analyysissä käytetään tietoisesti hyödyksi tiedettyjä toimintajärjestelmän rakennemalleja ja historiallisia kehitysvaiheita (Engeström 1995, 142-144). Nykytilan aineistossani en käyttänyt kehittäväälle työntutkimukselle tyypillistä aineistonkeruutapaa eli työn havainnointia tai haastatellut palvelupäälliköitä työnsä äärellä. Koska tutkimukseni aikataulutus oli suhteellisen tiivis ja tutkimuksen laajuus rajattu, tutkimusaineistostani jätin tietoisesti pois yllä mainitut aineistonkeruutavat. Päädyin käyttämään aineiston raportoinnissa suoria sitaatteja, sillä ne tuovat lukijaa lähemmäs tutkittavaa ilmiötä ja tuovat näkyväksi valitsemiani tulkinnan perusteita.

Aineiston analyysivaihe oli mielenkiintoinen, sillä tutkimusaineisto oli monipuolinen. Tutkimusaineistoa olisi voinut vielä syventää esimerkiksi haastatteleamalla kaikki palvelupäälliköt. Aikataulullisista syistä tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista. Pyrin tuomaan tutkimustuloksia esille mahdollisimman objektiivisesti ja selkeästi. Vaikka tutkimukseni otanta oli suhteellisen pieni (N=13), koin tutkijana tärkeäksi esittää luvussa 8 keskeisimmät kehittymistavoitteet prosenttilukuina, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman havainnolliset lukijalle. Koska otanta on niin pieni, yhdenkin vastaajan poikkeava näkökulma voi olla merkittävä; se voi kertoa tärkeästä häiriöstä tai se voi olla ajatus tai innovaatio, joka lähtee tulevaisuudessa muuttamaan toimintajärjestelmän osatekijää tulevaisuudessa. Läpi tutkimuksen olen pyrkinyt säilyttämään raportoinnissa linkityksen aikaisempiin tutkimustuloksiin ja käymään keskustelua niissä nousseiden havaintojen kanssa.

Raportoinnissa käytin erilaisia tiivistelmiä ja kuvioita, havainnollistamaan ja jäsentämään tutkimustuloksia, joita ansiokkaasti olivat tutkimuksissaan mm. Koistinen 2007, Hirvonen 2006, Mäkitalo 2005, Pihlaja 2005 ja Kurki 2010 esittäneet. Roolini tutkijana on säilynyt objektiivisena, sillä olen pystynyt tarkastelemaan organisaation toimintaa ole-matta itse siihen tutkimushetkellä kytköksissä. Varsinaista kaksoisroolia ei siis ollut, vaikka olen tutkittavaan organisaatioon työntekijä -suhteessa. Kehittävän työntutkimuk-sen tutkimusmenetelmä mahdollistaa myös tutkijan objektiivisemmän aseman, sillä tut-kimus ei kohdistu yksilöiden toimintaan vaan laajempaan, toimintajärjestelmä -kokonai-suuteen. Tutkimuksen vakuuttavuuden näkökulmasta, on tärkeää, ettei tutkija sekoita omia mielipiteitään tai näkemyksiään tutkimuksen prosessin eri valintoihin. Tutkijan en-nakko-oletukset on kuvattu työhypoteesina ja mainittu myös johdantokappaleessa tutki-musraportissa (Bryman 2004, 276).

10.1 Tutkimustuloksista johdetut suositukset

Vaikka tutkimus on tapaustutkimus, tutkimustuloksia voi hyödyntää ajankohtaisen esi-miestyön jatkotutkimusten pohjana. Tässä tutkimuksessa kuvattu kehittävän työntutki-muksen malli ja tutkimustulokset voivat auttaa palvelupäälliköitä tunnistamaan johta-mansa toiminnan ja johtamistoimintansa kehityshaasteet. Yksi mielenkiintoinen ja tämän tutkimuksen tuloksia syventävä jatkotutkimusaihe olisi tarkastella henkilöstön toiminta-järjestelmää suhteessa palvelupäälliköiden toimintajärjestelmään ja analysoida niiden avulla palvelupäälliköiden tekemää esimiestyötä. Tästä tutkimuksesta on rajattu pois työntekijöiden näkökulma, sillä ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen laajuus, tut-kimuskohteen rajaus sekä aikataulutukset asettivat omat rajoituksensa tutkittavalle aihealu-eelle, tutkijana en em. syistä lähtenyt sitä laajentamaan.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tarkastella sitä, miten hyvin vastauksis-sakin noussut strategisen johtamisen eri osa-alueilla kehittyminen esimiestyössä näkyy erityisesti organisaation strategian toteuttamisen näkökulmasta. Kuinka hyvin ja syste-maattisesti strategia on johdettu käytäntöön ja millä tasolla se näyttäytyy työntekijöiden ja myös esimiestyön näkökulmasta arjessa. Ovatko arjen toiminnoissa tehdyt ratkaisut strategisesti perusteltavissa?

Lisäksi uusien, ketterien välineiden kehittäminen esimiestyön tueksi voisi olla tärkeä tutkimusaihe. Lähikehityksen vyöhykettä olisi ollut mielenkiintoista syventää ja lähteä tutkimaan vielä tarkemmin, tämä voisi olla jatkotutkimuksena esimiestyön tutkimukseen kohdeorganisaatiossa. Olisi myös mielenkiintoista seurata sitä, miten esimiestyö kehittyy kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa, suhteessa kuntoutuskentän valtakunnallisiin muutoksiin ja kehityskulkuun. Organisaation eri toimintajärjestelmien väliset suhteet ja myös ristiriitoja tuottavat toiminnot olisi mielenkiintoista tuoda esille laajemmin. Asiakasnäkökulman huomioiminen osaamisen johtamisen näkökulmasta tuottaisi myös hedelmällistä tietoa siitä, millaisia haasteita kuntoutuskentän asiakkailta on nyt ja tulevaisuudessa ja miten ne vaikuttavat organisaation palvelurepertuaariin ja sitä kautta osaamisen johtamiseen organisaatiossa – sekä myös yhteiskunnallisella tasolla.

LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Helsinki: Docendo Oy.
- Alasoini, T., Järvensivu, A., & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 14/12.
- Alatorvinen, O. & Koistinen, K. 2017. Verven esimiesvalmennus. Taustaa ja lähtökohdita -esitys. 20.9.2017. Luettu 11.10.2017
- Ansoff, I. 1981. Strateginen johtaminen. Espoo: WeilinGöös.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO.
- Barley, S. R. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37 (3).
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Bristol: J.W. Arrowsmith Ltd.
- Bryman, A. 2004. *Social research methods*. Second Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. 2007. *Hyvä business: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Helsinki: Rasalas
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen P. 2003. Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications*. Vol. 8. Nr. 3.
- Dessler, G. 2013. *A Framework for Human Resource Management*. 7. painos. New Jersey: Pearson.
- Drucker, P-F. 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet*. Helsinki: Talentum.
- Engeström, Y. 1987. *Learning by Expanding. An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Engeström, Y. 2004. *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. 2006. *Kaksikätkäinen asiantuntijaorganisaatio*. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja. B, 2/2006. Luettu 17.11.2017. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78595/2006b2.pdf>

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vasta-paino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fitzroy, P, Hulbert, J.M. & Ghobadian A. 2012. Strategic Management – The Challenge of Creating value. London: Routledge.
- Hammer, M., Champy, J. 1993. Reengineering the Corporation. New York: Harper Collins Book.
- Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Harisalo, R. 2013. Johtajuuden ja työyhteisöjen uusi liitto. Johtajan Sparraaja. Johdon työnohjaajat ry. 1/2013. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Harris, L. & Leopold, J. 2009. The Strategic Managing of Human Resources. Harlow: Prentice Hall.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. 2. tark. painos. Vantaa: Dark.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Saarijärvi: HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvonen, M. 2006. Ammattikouluista avoimiin oppimisympäristöihin. Ammatillisen erityisopettajan työ muutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 64. Väitöskirja. Saatavissa: www.theseus.fi/handle/10024/20576
- Hodge, B.J. & Anthony, W.P. 1991. Organization theory: A Strategic Approach 4.painos. Upper Saddle River NJ: The Florida State University.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. WSOY.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Husman, P. 2015. Työelämä muuttuu, seuraako johtaminen perässä. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E.,

Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Digipaino. Väitöskirja. Luettu 9.11.2017. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Ohje. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettu 18.11.2017. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Isoherranen K. & Rekola L. & Nurminen R. (2008) Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Jeston, J. & Nelis, J. 2006. Business Process Management, practical guidelines to successful implementations. Amsterdam: Elsevier.

Juuti, P. 2009. Johtamistutkimusten näkökulmien kehittyminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2010. Johdanto. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto JTO.

Juuti, P. 2015. Tulevaisuuden johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki. Työterveyslaitos.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Jäppinen, A-K., Kiuttu, K. & Pöysä-Terhonen, J. 2011. Jaettu pedagoginen johtajuus organisaation muutosvaiheessa. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin (toim.) Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vantaa: Hansaprint Oy.

Järvensivu, T. 2017. Verkostotyön perusta. Luettu 10.11.2017. <http://www.seugolaid.fi/verkostajohtaminen/verkostotyön-perusta/>

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2010. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.

- Järvinen, P. 2017. Työuupumuksen syyt eivät usein löydykään työpaikalta vaan omasta arjesta, sanoo asiantuntija. Aamulehti 2017. Luettu 5.5.2017. <https://www.aamulehti.fi/i ihmiset/tyouupumuksen-syyt-eivat-usein-loydykaan-tyopai-kalta-vaan-omasta-arjesta-sanoo-asiantuntija-24436244/>
- Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: WSOY.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: Ekonomia.
- KK-Verve Oy:n kotisivut 2017. Luettu 3.1.2017. <http://www.verve.fi/verve-2/historia.html>
- Kohlbacher, M. & Gruenwald, S. 2011. Process ownership, process performance measurement and firm performance. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 60 No. 7.
- Koistinen, K. 2007. Kaveriporukasta liiketoiminnaksi. Tuotannon häiriöt ja organisaation oppiminen nopeasti muuttuvassa yrityksessä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 213. Luettu 3.9.2016. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-3650-7>
- Koistinen, K. 2016. Neuvottelupalaverin muistio 15.12.2016.
- Koistinen, K. 2017a. Sähköpostikeskustelu 13.11.2017.
- Koistinen, K. 2017b. Älä usko sokeasti leanin ylivoimaan. Luettu 14.11.2017. <https://www.verve.fi/ajankohtaista/blogi/ala-usko-sokeasti-leanin-ylivoimaan.html>
- Koistinen, K. 2017c. Sähköpostihaastattelu 20.11.2017.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kurki, A-L. 2010. Työlähtöiset menetelmät työterveyshuollossa. Oppimisen johtaminen uuden toimintakonseptin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa. Helsingin yliopisto.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- KvaliMOTV-sivusto 2017. Luettu 11.1.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html

- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Lahti, A. 2002. Moderni taloustiede ja innovatiiviset kasvuyritykset. Schumperetismi on edelleen ajankohtainen. Keuruu: Keuruun Laatupaino.
- Launis, K. & Pihlaja, J. 2005. Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. Työterveyslaitos, Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus.
- Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. Luettu 15.11.2017. http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR_Barometri/HR_Barometri
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Legge, K. 1995. Human resource management. Rhetorics and realities. Basingstoke: Macmillan.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Merriam, S. B. 1998. Qualitative reserach and case stude. Applications in education. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy Safari. The complete guide trough the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.
- Munive-Hernandez, E.J, Dewhurst, F.W., Protchrad, M.C., & Berber, K.D. 2004. Modelling the strategy management process. An initial BPM approach 10 (6).
- Mäkitalo, J. 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu: University of Oulu. Faculty of Medicine, Department of Public Health Science and General Practice. Luettu 10.9.2016. Saatavilla: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514277678/>
- Neubauer, T. 2009. An emprical study about the status of business process management. Business Process Management Journal, Vol. 15 (Iss: 2).
- Nielsen, P. & Rasmussen, P. 2011. Knowledge management in the firm: concepts and issues. International Journal of Manpower, Volume 32.
- Nieminen, J. 2007. Muutoksen myllerryksessä. Teoksessa Ammatillinen kasvu. S. Saari ja T. Varis (toim.) Professional Growth. Professori Pekka Ruohotien juhlaKirja 2007. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Niiranen, V. 2015. Moniammatillisten verkostojen johtamisen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Niven, P.R. 2002. Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons.
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Näkökulmia osaamisen johtamiseen. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Luettu 15.11.2017. http://www.uva.fi/ma.teri.aali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf.
- Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Työpapereita 18. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Työministeriö.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Helsinki: Tammi.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pihlaja, J. 2005. Learning in and for Production. An Activity-Theoretical Study of the Historical Development of Distributed Systems of Generalizing. Helsinki: University of Helsinki. Department of Education. Luettu 15.9.2016. Saatavilla: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/vk/pihlaja/>
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rajala, R. & Westerlund, M. 2009. Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen. Teoksessa: Valkokari, K. (toim.), Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkotot liiketoiminnan kehittämisessä.
- Ramstad, E. 2008. Miten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöt (TOJ) sekä kehittämisprosessi vaikuttavat tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen? Vertailua tuloksellisuutta ja työelämän laatua parhaiten ja heikoiten edistäneiden kehittämisprojektien välillä. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2008. Finnish Labour Review. vsk. 51. vol. Työ- ja elinkeinoministeriö. Ministry of Employment and the Economy. Luettu 15.11.2017. <http://www.tem.fi/files/19833/aikakauskirja208.pdf>
- Reiss, S. 2000. Who Am I? The 16 Basic Desires that Motivate Our Actions and Define our Personalities. Tarcher.
- Romppainen, A. 2007. Verkosto-organisaation moniammatillisen tiimityön kehittäminen Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Luettu 11.11.2017. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/76473>
- Ronkainen, H. 2017. Organisaatiokaavio. Sähköpostikeskustelu 6.11.2017.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: Sosiaaliohjelmoista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Schuman, L. & Bishop, L. 2000. Problematizing 'Innovation' as a Critical Project. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12 (3).
- Sanchez, R. & Heene, A. 2004. *The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sánchez-Runde, C. 2001. Strategic Human Resource Management and the New Employment Relationships: a Research Review and Agenda. Teoksessa Gual, J. & Ricart, J.E. (toim.) *Strategic Organization and the Changing Nature of Work*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix Oy -sivusto. Luettu 6.1.2017 <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Siira, M-L. 2005. Moniammatillisuus – Lisää byrokratiaa vai asiakkaan aito kohtaaminen. *Dialogi*, 8 (1).
- Sosiaalitalo 2017. Prosessijohtaminen. Luettu 6.11.2017. Saatavilla: <http://www.sosiaalitalo.fi/ep/tiedostot/prosessijohtaminen.pdf>
- Spiik, K-M. 1999. *Tiimityöstä voimaa*. Porvoo: WSOY.
- Storey, J. 1989. *Human Resource Management in the Public Sector. Public Money and Management*. Autumn.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Alma Talent.
- Syrjälä, L. 1995. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työväliseenä. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tampereen ammattikorkeakoulu 2017. Sosionomi (YAMK) -koulutus. Luettu 10.11.2017. <http://opinto-opas-ops.tamk.fi/index.php/fi/171/fi/49604/16YSO/year/2017>
- Tampereen yliopisto 2017. Avoimen yliopiston opetustarjonta. Luettu 10.11.2017. <https://www10.uta.fi/avoimentarjonta/>

- Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 873. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tomé, E. 2011. Human resource development in the knowledge based and services driven economy. Journal of European Industrial Training, 35 (6).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Li-vonia Print Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kus-tannusosakeyhtiö Tammi
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimi-sen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Turun yliopisto 2017. Johtamisen ja yrittäjyyden laitos. Johtaminen ja organisointi. Lu-ettu 10.11.2017. <https://nettiopsu.utu.fi/opas/oppiaine.htm?opsId=275&ui-Lang=fi&lang=fi&lvv=2017&aine=JO02>
- Työelämä 2020 -sivusto. 2017. 10 askelta uudistumiseen. Luettu 9.11.2017. http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Verve, 2017. Organisaatioesittely -diat. Luettu 3.9.2017.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No. 109, Vaa-san yliopisto.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Hel-sinki: Inforviestintä.
- Virkkunen, J. 1990. Johtamisen rationalisointi vai kehityksen hallinta. Tulosjohtamisen tehokkuuskäsitys ja sen ylittämisen mahdollisuudet. Helsinki: Julkishallinnon koulutta-jat.
- Virkkunen, J. 2000. Tiedon rakenne tiedon ja osaamisen johtamisen ongelmana. Teok-sessa Pantzar, E. (toim.) Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Tampere: Tampereen Yliopis-topaino Oy.
- Virkkunen, J. 2010. Miksi nyt tarvitaan uudenlaista johtamista? Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. Mahdollisuuksien kenttä. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita Oyj.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanomat.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vänttinen, M. & Pyhältö, K. 2009. Strategy process as an innovative learning environment. *Management Decision*. Vol 47 No 5, 778 – 791. Luettu 9.11.2017. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot/phkk.fi/journals.htm?issn=0025-1747&volume=47&issue=5&articleid=1793425&show=html>

Yin, R. K. 2003. (3.p). Case study research: Design and methods. England: Sage Publications

LIITTEET

Liite 1. Palvelupäälliköiden haastattelu esimiestyön vaiheista.

Teemahaastattelurunko

1. Vastaajan taustatiedot; koulutustausta, työkokemus ja palvelupäällikkö-/esimieskokemus.
2. Esimiestyö kuntoutuslaitoksessa: mistä oma työ koostuu?
3. Esimiestyön vaiheet omassa organisaatiossa: mitä vaiheita on erotettavissa, mitkä asiat ovat kehitykseen vaikuttaneet tai sitä ohjanneet
4. Esimiestyötä ohjaavat säädökset ja ohjeet.
5. Millaisia välineitä ja malleja esimiestyössä on ollut? (Mihin työ perustuu?)
6. Työyhteisö ja toimintaympäristö – millaisia vaiheita?
7. Työnjako ja vastuut esimiestyössä.
8. Esimiestyön tavoitteet - Miten esimiestyön tavoitteet ovat muuttuneet?
9. Esimiestyön kohde.
10. Esimiestyön tulos.
11. Millaisia haasteita esimiestyössä on tulevaisuudessa?

Liite 2. Esimiesvalmennuksen ennakkokyselyn kysymykset

1. Kuvaile kolme taitoa, joita mielestäsi hyvällä esimiehellä tulee olla?

2. Kuvaa kolme oman esimiesarokesi avainhaastetta: millaisiin esimiestilanteisiin kaipaat eniten tukea ja käytännön vinkkejä?

3. Millä osaamisalueilla haluat ohjelman aikana kehittyä esimiehenä?

4. Mitä odotat esimiesvalmennusohjelmalta?

5. Mistä tiedämme tämän esimiesvalmennusohjelman päättyessä, että olemme yhdessä onnistuneet?