
**ESIMIES SUBJEKTINA – NÄKÖKULMIA ESIMIESTYÖN
OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN**
CASE TTT TECHNOLOGY OY AB



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Visamäki 13.4.2012

Suvi Stolt



VISAMÄKI

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä

Suvi Stolt

Vuosi 2012

Työn nimi

Esimies subjektina – näkökulmia esimiestyön osaamisen kehittämiseen

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiestyön osaamisen kehittämistä painottuen esimiehen eli toiminnan subjektin näkökulmaan. Esimiestyöllä tarkoitetaan käsillä olevassa työssä teollisuuden ensimmäisen asteen lähiesimiehisyyttä, työnjohtotyötä. Työn toimeksiantajana toimii metalliteollisuuden toimialalla toimiva yritys, TTT Technology Oy Ab.

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on löytää työnjohtotyön keskeisimmät kehittämisalueet kohdeyrityksessä. Tämän lisäksi työn tarkoituksena on saada käsitys työnjohtajan roolista ja identiteetistä kohdeyrityksessä. Käsillä oleva opinnäytetyö rakentuu teoreettisesta ja empiirisestä tutkimustehtävästä.

Tutkimuksen punaisen langan muodostaa Jacob Morenon rooliteoria. Esimiestyön ilmitasolla esiin nousevien roolien tarkastelu subjektin sekä toimintaympäristön luomien odotusten kautta muodostaa käsillä olevan työn keskeisimmän teorian. Teoreettisen viitekehyksen muotoilemisessa on hyödynnetty lisäksi aiheeseen liittyviä relevantteja tutkimustuloksia.

Tutkimus rakentuu fenomenologisen tutkimusperinteen varaan. Kysymyksessä on tapaustutkimus, jonka tutkimusmetodeina on hyödynnetty sekä kyselyä että haastatteluita.

Tutkimustulokset osoittavat esimiestyön kehittämistarpeet erityisesti esimiesroolin selkiyttämisen ja vahvistamisen suhteen. Esimiesroolin ja –identiteetin kehittäminen tarkoittaa väistämättä luopumista parhaan asiantuntijan roolista. Kehittyminen esimiehenä vaatii uskallusta ja rohkeutta asettua uuteen positioon, esimiesrooliin. Esimiestyön osaamisen kehittäminen voidaan nähdä subjektin näkökulmasta syvällisen ymmärryksen rakentamisena esimiehisyydestä vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa.

Avainsanat Esimiestyö, esimiesidentiteetti, roolit, toimintaympäristö, kehittäminen

Sivut 104 s. + liitteet 27 s.

VISAMÄKI

Business Management and Entrepreneurship

Author

Suvi Stolt

Year 2012

Supervisor as a subject – aspects on developing supervising skills

ABSTRACT

This thesis concerns the development of supervising skills, focusing on the subject of action or the supervisor's point of view. In this thesis supervising skills concern industry's nearest supervisor in first degree, the management. The employer of this thesis is a company working in the metal industry, TTT Technology Oy Ab.

The main goal of the thesis is to find the most central areas of development in management as well as comprehend the role and identity of the supervisor concerning the company at hand. The thesis is based on theoretical and empirical study.

The scarlet thread of the study is Jacob Moreno's role-theory. The most central theory of this thesis at hand is formed by studying the roles that supervising skills raise through the subject and expectations created by the operational environment. Relevant study-results concerning subject matter have also been used in shaping the theoretical reference.

The study is built on phenomenological research-tradition. It's a case study, in which interviews and inquiries both have been used as a research method.

Study-results show that development in supervising skills is needed especially in clarifying and strengthening the role of supervisor. Developing the role and identity of a supervisor inevitably means giving up the role of the best expert. Development as a supervisor takes courage and daring to step into a new position, the supervisor role. Developing supervisor from subjects' point of view can be seen as building a deep understanding – in interaction with operational environment – about being a supervisor.

Keywords Supervising skills, supervisor identity, roles, operational environment, development

Pages 104 p. + appendices 27 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TEOREETTINEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	3
2.1	Teoreettisen tutkimustehtävän ongelmanasettelu.....	3
2.2	Elämänhallinta osana esimiestyötä.....	4
2.3	Muuttuvan toimintaympäristön ristipaineessa	5
2.4	Esimiehisyyden kutsumustaso.....	7
2.4.1	Itsetuntemuksen ulottuvuudet.....	8
2.4.2	Esimiehen itsetuntemus onnistumisen lähtökohtana	9
2.4.3	Arvot ja johtamiskulttuuri	11
2.5	Esimiesidentiteetti ja ammatillinen kehittyminen	12
2.6	Rooliajattelu esimiestyössä	14
2.6.1	Haasteellinen roolimuuotos, työntekijästä työnjohtajaksi	17
2.7	Ajanhallinnasta elämänhallintaan	19
2.7.1	Ajanhallinnan merkitys esimiestyössä	21
2.8	Elämänhallinta kehittymisen mahdollistajana.....	22
2.9	Kumppanuustaidot	23
2.10	Vuorovaikutuksen osatekijät ja tilannedynamiikka	24
2.10.1	Dialoginen esimiestyö	25
2.11	Vuorovaikutuksen roolit esimiestyössä.....	26
2.11.1	Itsensä ilmaisun taidot, tavoitteena jaettu ymmärrys	27
2.11.2	Aito kuuntelemisen taito.....	29
2.11.3	Palautteen antamisen tärkeys.....	31
2.11.4	Tunteet ja tunneäly	32
2.12	Vertaistyyöskentely ja reflektointi osana esimiestyön kehittämistä	34
2.13	Alaistaidoista kohti kokonaisvaltaisia työelämävalmiuksia.....	35
2.14	Työnjohtajan ammatillinen profiili	37
2.15	Työnjohtotyön historiallinen ulottuvuus	38
2.15.1	Työnjohtajan asema ja kompetenssialueet historian valossa.....	38
2.16	Työnjohtajan nykyprofiili ja tulevaisuuden muutossuunnat	41
2.17	Työnjohtajat päätöksentekijöinä	43
2.18	Johtamiskulttuuri työnjohtotyön onnistumisen näkökulmasta	44
2.19	Teoreettisen tutkimustehtävän yhteenveto	45
3	EMPIIRINEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ	47
3.1	Empiirisen tutkimustehtävän ongelmanasettelu	48
3.2	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	49
3.2.1	Roolit osana yksilön eksistenssiä	50
3.3	Tutkimustehtävän strategiset valinnat.....	51
3.3.1	Toimintatutkimus tapaustutkimuksen alalajina.....	52
3.4	Tutkimustehtävän menetelmävalinnat.....	53
3.5	Tutkimustehtävän kohdeyrityksen esittely.....	54
3.6	Informoitu kysely tuotantolinjojen työntekijöille	54
3.6.1	Kyselylomakkeen rakenne ja aihekokonaisuuksien jäsentäminen	56

3.7	Teemahaastattelut.....	57
3.7.1	Haastatteluiden sisältö ja aihekokonaisuudet	57
3.8	Tutkimuskritiikki.....	58
3.8.1	Tutkimustehtävän fenomenologinen luotettavuustarkastelu	59
3.9	Johdanto empiirisen tutkimustehtävän havaintoihin	60
3.10	Työnjohtaja töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana	61
3.10.1	Pohdintaa roolin korostuneesta asemasta	63
3.10.2	Töiden ohjaamisen ja johtamisen pelikenttä	65
3.10.3	Toiminnan tehokkuus suhteessa töiden ohjaamiseen ja johtamiseen....	66
3.10.4	Yhteenveto ja kehittämissajatukset	68
3.11	Työyhteisön tiedonkulku ja työnjohtaja tiedonjakajana	69
3.11.1	Työnjohtajan tiedonjakajan pelikenttä	71
3.11.2	Vuorovaikutuksen toimintaympäristö ja työnjohtaja	73
3.11.3	Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen kehityssuunnat	75
3.12	TTT:n toimintakulttuuri ja työnjohtotyö	76
3.12.1	TTT:n toimintakulttuuri ja yhteiset säännöt	77
3.12.2	Yhteisten sääntöjen arviointi ja kehittämisen valmiudet	80
3.12.3	Yhteisten sääntöjen yhteenveto ja kehittämissuhteet	80
3.12.4	Työnjohtajan rooli päätöksentekijänä.....	81
3.12.5	Päätöksenteolle luodut rakenteet	84
3.12.6	Päätöksenteon kehittäminen osana TTT:n toimintakulttuuria.....	84
3.13	Toimintaympäristön rakenne ja työnjohtotyö	85
3.13.1	Toimenkuva, asema, auktoriteettiurooli ja organisaatorakenne	86
3.13.2	Koulutus, vuorovaikutuksen rakenteet ja fyysinen ympäristö	87
3.13.3	Toimintaympäristön kehittämistarpeiden yhteenveto	88
4	TUTKIMUSTEHTÄVIEN HAVAINTOJEN YHTEENVETO	89
4.1	Näkemykset työnjohtajan tärkeimmistä tehtävistä.....	89
4.2	Yhteenveto, työnjohtaja töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana.....	91
4.3	Yhteenveto, työnjohtaja päätöksentekijänä ja tiedonjakajana.....	93
4.4	Yhteenveto, toimintakulttuuri ja -ympäristö osana esimiestyötä	95
4.5	Työnjohtotyön kehittämisalueet ja työnjohtajan esimiesrooli TTT:llä	97
4.6	Tulosten yleistettävyys	99
4.7	Jatkotutkimusaiheet	99
4.8	Lopuksi.....	100
	LÄHTEET	101

Liite 1	Empiirisen tutkimustehtävän organisaatio
Liite 2	Kyselylomake
Liite 3	Teemahaastattelurunko 1.
Liite 4	Teemahaastattelurunko 2.
Liite 5	Empiirisen aineiston analyysirunko
Liite 6	Kyselyn ja haastatteluiden vastausgrafiikat

1 JOHDANTO

Jokainen valveutunut yritys ja yksilö pyrkii havainnoimaan tulevaisuuden suuria muutosaaltoja, megatrendejä. Kuten Mannermaa toteaa, koskessa soutaminen myötävirtaan on helpompaa ja sen vuoksi megatrendien tunnistaminen on tärkeää. Yksi keskeinen megatrendi on tulevaisuuden uudet työn muodot, jotka tulevat vaikuttamaan merkittävästi myös johtamiseen ja esimiestyöhön. Kiina-ilmiön myötä toistotyön määrä vähenee länsimaissa ja työn luonne muuttuu yhä enemmän projektimaiseen suuntaan. Edellisten lisäksi tulevaisuuden työssä tulevat korostumaan aivan uudenlaiset taidot, yleiset työelämävalmiudet eli metataidot. (Manka 2010, 24, 35-36.)

Johtaminen on nykypäivänä suurelta osin ääripäiden hallintaa, kuten Jabe asian ilmaisee. On kyettävä samaan aikaan yhtäältä tekemään nopeita ratkaisuja ja toisaalta työskentelemään pitkäjänteisesti. On ymmärrettävä yksityiskohtia unohtamatta kokonaisuutta. On pidettävä yhteisistä pelisäännöistä kiinni mahdollistaen kuitenkin yksilöllinen toimintavapaus. On onnistuttava antamaan tilaa samanaikaisesti monenlaisille ihmisille, asioille ja ilmiöille. On löydettävä paitsi omat kyvyt toimia esimiehenä, niin tämän lisäksi myös onnistuttava kaivamaan esiin alaisten parhaat kyvyt, mukaan lukien myös ne jotka ovat vielä piilossa. (Jabe 2006, 20.)

Erityinen haasteemme johtamisessa ja esimiestyössä voidaan nähdä olevan siinä, että ymmärrämme sen todellisuuden, ettei kenelläkään ole näkemystä yli kaikkien asioiden. On hyväksyttävä se tosiseikka, ettemme kykene hallitsemaan kaikkia asioita rationaalisesti. Esimiestyössä on oltava herkkyyttä aistia tunteita ja kyettävä eläytymään hetkeen. Nummelin kuvailee, että esimiestyön arki on luonteeltaan enemmän taidetta kuin tiedettä. Kirjallisuudesta saa näkökulmia lähestyä aihepiiriä, mutta todellinen oppi kasvaa vasta kokemuksen ja vaikeiden tilanteiden ratkaisemisen kautta. Eniten opittavaa Jaben mukaan voidaan nähdä olevan motivointitaitoihin, vuorovaikutuskykyihin sekä itsetuntemukseen ja tunneälyyn liittyen. Nämä voidaan liittää myös osaksi edellä esiin nostettuja yleisiä työelämävalmiuksia eli metataitoja. (Nummelin 2007, 14; Jabe 2006, 20.)

Käsillä olevan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen näkökulmat noudattelevat soveltuvin osin Mankan (2010, 36) yleisiä työelämävalmiuksia. Elämänhallinnan merkitys esimiestyössä on korostunut, mutta aidosti työelämään linkittyvää tutkimustietoa aiheesta on vielä niukalti. Esimiestyön osaamisen ja kehittämisen subjektina toimivat käsillä olevassa tutkimustehtävässä nimenomaan organisaation ensimmäisen esimiestason esimiehet, työnjohtajat. Tutkimuksen painopiste on siten työnjohtollisen lähiesimiestyön tarkastelussa.

Virtaharjun (2011) mukaan työnjohtotyön perussisältö muodostuu edelleen tuotannon toimivuuden ja tehokkuuden varmistamisesta. Hän jatkaa kuitenkin toteamalla, että perussisällön rinnalle on noussut myös uudenlaisia tehtäviä ja

vastuu työnjohtotyössä on entisestään kasvanut. Kiinnostus kohdistuu siten etenkin esimiestyön kumppanuustaitoihin sekä työnjohtajiin ihmisten ja tehtävien johtajana. Työnjohdollista tehtäväkenttää pohtiessa herääkin kysymys, miten työnjohtajat sitten pärjäävät yhä kovenevien vaatimusten ja odotusten viidakossa?

Teoreettisen viitekehyksen punaiseksi langaksi on linkitetty Jacob Morenon rooliteoria, joka voidaan nähdä tarkoituksenmukaisena valintana kohdeyritys ja aihepiiri huomioiden. Rooliteoria tarkoittaa yksilön toiminnan tarkastelua suhteessa ryhmän jäseniin. Morenon teoriaa soveltaen roolit nähdään sosiaaliin suhteisiin perustuvina sosiaalisina rooleina sekä yksilölliseen toimintatapaan perustuvina psyykkisinä rooleina. Morenolainen tulkinta on käytännönläheinen ja käyttökelpoinen ajattelutapa, joka soveltuu erityisen hyvin esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen. (Ristikangas ym. 2008, 11, 125-126.)

Käsillä oleva työ jakaantuu teoreettiseen tutkimustehtävään lukuun 2, jossa keskitytään tarkastelemaan esimiestyötä elämönhallinnan, vuorovaikutuksen sekä työnjohtajan ammatillisen profiilin avulla. Luvussa 3 puolestaan siirrytään empiirisen tutkimustehtävän tarkasteluun, jossa tutkimuksellisen viitekehyksen rakentumisen jälkeen syvennyttään tarkastelemaan empiirisen osan keskeisimpiä tutkimushavaintoja. Luvussa 4 vedetään yhteen teoreettiseen ja empiiriseen tutkimustehtävään liittyen esimiestyön osaamisen ja kehittämisen keskeisimmät painopistealueet. Luvussa 4 esitetään lisäksi tutkimustehtävän havaintoihin liittyen joitakin mahdollisesti mielenkiintoisia näkökulmia aihepiiriin jatkotutkimuksia ajatellen.

Tutkimustehtävän tärkeimpänä tavoitteena on saavuttaa ymmärrys työnjohtajan tärkeimmistä tehtävistä kohdeyrityksessä sekä löytää havaintojen pohjalta keskeisimmät esimiestyön kehittämisaalueet. Alaongelmana tutkitaan työnjohtajien esimiesroolin ja identiteetin ilmitasoja osana esimiestyön osaamisen kehittämistä. Toisena alaongelmana haetaan vastausta siihen, minkälaisia käytännön kehittämistoimenpiteitä tunnistettujen tarpeiden pohjalta on syytä tehdä muuttuvassa toimintaympäristössä. Aihepiiriä tarkastellaan ensisijaisesti subjektin eli esimiehen näkökulmasta käsin. Tämän lisäksi tarkasteluun on haettu syvyyttä liittämällä havaintoihin työntekijöiden ja työyhteisön näkökulma. Kysymyksessä on niin sanottu systeemikolmio, jossa yksilö, rooli ja organisaatio muodostavat dynaamisen prosessin, jota on tutkittava kokonaisuutena (Hyypä & Miettinen 2005, 132). Empiiriseen tutkimustehtävään liittyvän toimeksiantajayrityksen esittely löytyy luvusta 3, alaluvusta 3.5.

Opinnäytetyön aihepiiri on monisäikeinen ja haastava. Erityisen haastavuuden työhön tuo joustavan asennoitumisen vaatimus edellä esitettyihin näkökulmiin. Tutkijan roolissa olen kuitenkin katsonut käsillä olevan työn hedelmällisyyden kannalta välttämättömäksi aihepiiriin tarkastelun useammasta eri näkökulmasta. Dialogin käyminen on välttämätöntä, koska johtamisen ja esimiestyön todellisuus rakennetaan yhteisen vuorovaikutuksen kautta. Tärkeintä ei välttämättä ole tavoiteltava lopputulos tai kirjoitetut johtopäätökset. Tärkeintä on esimiestyön osaamisen kehittäminen yhdessä.

2 TEOREETTINEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa meidän on kyettävä sietämään epävarmuutta ja opittava elämään jatkuvien muutosten keskellä. Toimintaympäristön muutos on johtanut väistämättä siihen, että tarvitsemme ammatillisen osaamisen lisäksi aivan uudenlaisia taitoja säilyttääksemme toimintakykymme jatkuvassa kaaoksessa. Marja-Liisa Manka käyttää näistä uudenlaisista taidoista nimitystä metataidot eli yleiset työelämävalmiudet. Nämä taidot koostuvat hänen mukaansa elämönhallinta- ja kumppanuustaidoista, tehtävien ja ihmisten johtamisen taidoista yhdessä innovaatioiden ja muutostenhallinnan taitojen kanssa. Esiin nostetut työelämävalmiudet muodostavat ammatillisen osaamisen ohella keskeisen työelämän osaamisalueen. Metataitojen merkitys korostuu myös esimiestyön näkökulmasta ja siksi näiden valmiuksien tarkastelu voidaan nähdä hyödyllisenä tai jopa välttämättömänä esimiestyön onnistumisen edellytyksiä tutkittaessa. (Manka 2010, 37–38.)

Esimiestyön vaatimukset ovat viime vuosikymmeninä entisestään kasvaneet ja monipuolistuneet. Johtamisessa koko esimiehen persoonallisuus ja hänen tähän liittyvät ominaisuutensa joutuvat kovaan puristukseen. Erityisesti itsetunto joutuu kovalle koetukselle väistämättä eteen tulevien pettymysten ja epäonnistumisten kautta. Toisaalta vain näiden kokemusten kautta esimiehellä on mahdollisuus kasvaa menestyväksi johtajaksi. Henkilökohtaisen kasvun ja menestymisen edellytys on terve kohtaaminen oman itsensä kanssa. Ennen kuin on valmis johtamaan toisia, on osattava ensin johtaa itseään. Meillä on ihmisinä luontainen tarve ymmärtää, jäsentää ja ennakoida omaa elämäämme. Elämönhallinnan tunnetta voidaan Mankan mukaan tarkastella eri ulottuvuuksista käsin, osana persoonallisuutta, ajattelu- ja tulkintatapana sekä edellisten lisäksi myös minäkuvan eheyden kautta. (Järvinen 2005, 45; Manka 2010, 154.)

2.1 Teoreettisen tutkimustehtävän ongelmanasettelu

Käsillä oleva luku 2 keskittyy analysoimaan esimiehenä toimimista ja esimiestyön onnistumisen edellytyksiä tarkasteluun valittujen työelämävalmiuksien näkökulmista. Teoreettinen tutkimustehtävä luku toimii pohjustuksena jäljempänä luvussa 3 esitetylle empiiriselle tutkimustehtävälle. Teoreettisen tutkimustehtäväluvun tarkoituksena on rakentaa esimiesroolia aina yksilöllisestä identiteetistä ja persoonallisuudesta työnjohtajan ammatilliseen osaamiseen saakka. Teoreettinen tutkimustehtävä toimii läpileikkauksena siitä esimiestyön ytimestä, joka käsillä olevan työn tarkastelunäkökulmissa nähdään tärkeänä. Tämä ydin toimii myös empiirisen tutkimustehtävän pohjalta tehtyjen havaintojen ja kehittämistarpeiden tukena tarjoten työkaluja esimiehisyyden ilmitasolla esiin nousevien haasteiden ratkaisemiseen. Teoreettinen ja empiirinen tutkimustehtävä muodostavat yhdessä läpileikkauksen esimiehenä toimimiseen ja esimiestyöhön. Tarkastelu etenee syvältä kohti pintaa ja empii-

risen tutkimustehtävän kulminaatiopistettä, jossa esimies kohtaa toimintaympäristön moninaiset odotukset erilaisten psyykkisten roolien aktivoituessa. Teoreettisen tutkimustehtävän tutkimusongelmat hahmottuvat seuraavasti:

Tutkimustehtävän pääongelma:

Miten esimiesidentiteetti ja esimiehen ammatillinen osaaminen rakentuvat?

Tutkimustehtävän alaongelma:

Minkälaisia työkaluja tarkastelu tarjoaa esimiestyön osaamisen kehittämiseen?

Teoreettisen tutkimusongelman tarkastelu keskittyy ensimmäiseksi elämänhallinnan kokonaisuuteen esimiestyön näkökulmasta. Tämän jälkeen siirytään tarkastelemaan vuorovaikutusosaamista esimiestyössä. Teoreettisen tutkimustehtävän lopussa syvennytään esimiehen ammatillisen osaamisen pelikenttään. Käsillä olevan luvun 2 viimeisessä alaluvussa 2.9 vedetään yhteen teoreettisen ja empiirisen tutkimustehtävän näkökulmat esitetyn kokonaiskuvan avulla. Kokonaiskuvan tarkoituksena on helpottaa käsillä olevan kompleksisen aihepiirin jäsentämistä yhdeksi kokonaisuudeksi.

2.2 Elämänhallinta osana esimiestyötä

Elämänhallinnan keinot auttavat esimiestä muokkaamaan omia rutiinejaan siten, että selviytyminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä on mahdollista. Hallinnan keinoista tärkeimmäksi voi kiistatta nostaa itsetuntemuksen ja tämän rinnalla oman arvomaailman tuntemisen. Leena Paasivaara (2010, 14) listaa itsetuntemuksen yhdeksi kuudesta hyvään johtajuuteen liittyvästä, tavoitellusta ominaisuudesta. Itsetuntemus luo edellytykset hyvälle johtajuudelle ja menestymiselle esimiestyössä. On kuitenkin syytä muistaa, että itsetuntemus muodostaa vain palasen kokonaisuudesta matkalla kohti hyvää esimiestyötä. Vertauskuvallisesti ajateltuna sitä voisi kuvata talon vankaksi perustukseksi, jonka päälle viisas esimies rakentaa. (Paasivaara 2010, 16.)

Elämänhallinta käsittää myös ajankäytön hallinnan ja niin kuin Piili (2006, 165) toteaa, nykyisessä työelämässä aika näyttäytyy usein monen asian suhteen määräävänä tekijänä. Nopeiden analyysien valossa toteamme liian usein, että ajanpuute johtuu ulkoapäin tulevista vaatimuksista. Totuus on kuitenkin se, että me itse valitsemme ajankäytön tapamme ja siten myös kiireen tunne on usein itse aiheutettua. Esimiestyössä ajankäytön hallinta korostuu erityisesti siitä syystä, että kiireinen esimies ei useinkaan ole alaistensa tavoitettavissa. Ajanhallinnan ongelmat kuormittavat sekä henkisesti että fyysisesti. Pitkään jatkuessaan esimiehen ajankäytön ongelmat heijastuvat koko työyhteisöön. Yhteys työhyvinvointiin laajalla rintamalla on siten todistettavissa. (Piili 2006, 165–166.)

Esimiestyössä ongelmanratkaisutaidot joutuvat koetukselle usein siksi, että pienempien päätösten vaikutusten arvioiminen ja näiden liittäminen osaksi

suurempaa kokonaisuutta osoittautuu haastavaksi. Edellisen lisäksi haasteellisuutta ongelmanratkaisuun tuo esimiehen asemasta johtuvat seikat. Työyhteisöistä löytyy aina jäseniä, jotka odottavat, että esimiehellä on valmis ratkaisu olemassa mihin tahansa ongelmaan tai asiaan. Kun näin ei ole purkautuu turhautuminen alaisten taholta esimieheen kiukun muodossa ja esimies joutuu asemansa vuoksi kritiikin kohteeksi. Ongelmanratkaisussa on hyvä pitää mielessä mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja ajatusten vaihtoon. Usein tämä avartaa näkökulmia ja johtaa harkittuun päätökseen. (Jabe 2006, 79.)

Menestyvän esimiehen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on itse johtamiseen ja esimiestyöhön motivoituminen. Gary Yuklin mukaan johtamismotivaatioon liittyvät keskeisesti halu kehittyä esimiehenä sekä halu työskennellä ihmisten kanssa. Olennaista on myös oivaltaa, että esimieheksi ei synnytä vaan uuteen rooliin kasvetaan ajan kanssa. Ja toisaalta, työ ei tule koskaan kokonaan valmiiksi. Kun yhden särmän onnistuu hiomaan lähes valmiiksi, on toisaalla jo työnsarkaa odottamassa. (Ristikangas ym. 2008, 183, 185.)

2.3 Muuttuvan toimintaympäristön ristipaineissa

Mankan (2010, 23) kuvailema kaaosmainen toimintaympäristö asettaa haasteita hyvinvoinnin kokemiselle tulevaisuudessa. Hyvinvointi voidaan ajatella laajasti, ei ainoastaan yksilön tai yhteisön vaan koko kansakuntamme hyvinvointina. Muuttuva maailma ja toimintaympäristö on kuitenkin vääjäämätön tosiasia, johon meidän on havahduttava. Sitran (2008, 30) raportissa korostetaan muutosten hallinnassa proaktiivista lähestymistapaa. Kysymys on paitsi sopeutumisesta väistämättömiin muutoksiin niin tämän ohella myös uusien mahdollisuuksien näkemisestä ja niihin tarttumisesta. Proaktiivisen valmistautumisen haaste on ihmisten ja instituutioiden yhteinen. (Sitra 2008, 30.)

Manka (2010, 44) nostaa esille työelämää ja hyvinvointia vakavimmin uhkaavina tekijöinä mekanistisen ihmiskäsityksen, huonon henkilöstöpolitiikan sekä kiireen ja puutteellisen johtamisen. 1900-luvun alun liukuhihnatuotannossa tehokkuus saavutettiin hierarkkisella johtamistavalla, jolle ominaista oli työntekijän suorituskeskeisyys. Kehittämisen ja ajattelun katsottiin kuuluvan esimiehen oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Mekanistinen lähestymistapa menestyi aikakaudella, jolloin muutokset toimintaympäristössä olivat vähäisiä. Muutosten myötä tämän päivän työelämä kaipaa itsenäiseen ajatteluun kykeneviä ja tervettä harkintakykyä omaavia ihmisiä. (Manka 2010, 45–47.)

Mekanistinen ihmiskuva voidaan liittää myös lyhytjänteiseen henkilöstöpolitiikkaan. Työntekijöiden todellista arvoa ei ymmärretä ja työyhteisössä eletään harhaisessa moni todellisuudessa, jossa arvomaailmat eivät kohtaa. Toisaalta työperäinen stressi koetaan ongelmaksi tilanteessa, jossa vaatimukset kasvavat työn palkitsevuuden samanaikaisesti heiketessä. Vaikutusmahdollisuuksien vähyys, epäoikeudenmukainen johtaminen sekä yleinen epävarmuus voidaan nostaa esiin kokemuksissa heikosta palkitsevuudesta. Vuorovaikutteisesti toteutettu henkilöstöpolitiikan painopistealueiden tarkistaminen voi-

daan nähdä panostuksena pitkäjänteiseen henkilöstöpolitiikkaan. (Manka 2010, 50–51.)

Aikamme työelämää kuvaa kiire ja aikapaineet. Huolestuttavaa on, että työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan yli kolmannes työssäkäyvistä koki työnsä henkisesti melko tai jopa erittäin rasittavaksi. Myös muiden kuten työolobarometrin antamat tulokset työn henkisestä kuormittavuudesta ovat olleet samansuuntaisia. Henkiseen kuormittavuuteen liittyy vahvasti myös yhteisön tai yhteiskunnan taloudellinen tilanne ja tulevaisuuden odotukset. (Manka 2010, 52–53.) Sitran (2008, 43–44) raportissa korostetaan instituutioiden merkitystä muuttuvassa yhteiskunnassa ja työelämässä. Raportin mukaan Suomeen olisi osaamiskeskusten rinnalle rakennettava elämänhallintakeskuksia, jotka tukisivat kokonaisvaltaisesti yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan kehittymistä ja muutosherkkyttä.

Kiristynvä kilpailu ja globaalitalous asettavat yritysten menestymiselle aikaisempaa enemmän haasteita. Työterveyslaitoksen (2011.) mukaan jatkuvassa muutoksessa menestyminen edellyttää vuorovaikutusta ja henkilöjohtamisen korostamista organisaation jokaisella tasolla. Esimiestyön laadulla ja johtamisella on todettu olevan yhteys työilmapiiriin kokemiseen ja kehittymiseen. Mankan (2010, 55, 57) tavoin esimiestyön laatua voidaan tarkastella esimerkiksi peilaamalla sairastavuutta päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen tai tehotomuutta suhteessa puuttumattomuuteen. Esimiestyön koetulla laadulla voidaan nähdä olevan yhteys esimiehen itsensä, hänen johdettaviensa ja lopulta koko työyhteisön menestykseen. Useiden tutkimusten valossa on osoitettu, että työntekijän työssä menestymisen ja hyvinvoinnin kannalta suhde esimieheen on ensiarvoisen tärkeässä asemassa. (Työterveyslaitos 2011.)

Muuttuva työelämä asettaa monia vaatimuksia työntekijöille, esimiehille ja työyhteisöille. Vaatimusten ristipaineessa olemisen edellyttää vahvaa elämänhallintaa ja kykyä ennakoida tulevaisuuden muutoksia. Esimiestyön onnistumisen kannalta eri tahojen välistä yhteistyötä ei voida liikaa korostaa. Tulosta tekevät ja hyvinvoivat työyhteisöt rakentuvat hyvinvoivan esimiehisyyden varaan. (Työterveyslaitos 2011.) Esimiehen hyvinvoinnin rakentamisessa keskeisessä asemassa ovat esimiehen itsensä lisäksi tämän johdettavat ja koko työyhteisö. Laajemmassa mittakaavassa voidaan mukaan liittää vielä yhteiskunta erilaisine instituutioineen. Huolehtiminen esimiehen jaksamisesta ja hyvinvoinnista on yhteinen ja ajankohtainen asia. Etenkin kun esimiesten työssään kokema stressi on lisääntynyt yhä haasteellisemmän tehtäväkentän edessä. (Työterveyslaitos 2011.)

Karjalainen (2004) on tarkastellut tutkimuksessaan esimiesten omia käsityksiä erilaisten taitojen merkityksestä esimiestyössä. Lisäksi hän on tutkinut esimiesten käsityksiä edellä mainittujen taitojen hallinnan näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että oman työn hallinnan merkitys esimiestyössä nähdään tärkeänä. Kyseinen esimiestaito sijoittuu tutkimuksen kahdentoista muuttujan joukossa sijalle neljä. Taidon merkitys tulevaisuuden esimiestyössä sijoittuu tutkimuksessa samassa muuttujajoukossa sijalle kaksi, tilanteessa

jossa esimiesten on tullut pohtia esimiestaitojen tärkeyttä vuonna 2012. Mielenkiintoinen havainto tutkimuksessa liittyy esimiesten kokemuksiin tärkeiksi koettujen esimiestaitojen hallinnassa. Oman työn hallinta koetaan haastavaksi ja taidon hallitseminen puutteelliseksi, esimiestaito saa kahdentoista muuttujan joukossa sijan kahdeksan. Oman työn hallinta on määritelty tutkimuksessa suppeasti käsittämään oman työn suunnittelun ja oman työajan hallinnan. Tulosten valossa ei voida siten tehdä syvällisempiä tulkintoja tämän elämänhallinnan yhden osa-alueen osalta. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi Kotkan kaupungin esimiesjoukko eli tulokset edustavat julkishallinnon näkemystä esimiestyötaidoista, niiden merkityksestä ja hallinnasta. Tutkimus antaa kuitenkin mielenkiintoisen lähtökohdan pk-yrityssektorin esimiestyön kehittämistarpeiden tutkimiselle.

Viime vuosikymmeninä esimiestyön kehittäminen yhtenä organisaation kehittämismenetelmistä on saanut paljon julkisuutta. Samaan aikaan ei kuitenkaan ole juuri kuullut puhuttavan perinteisestä teollisuusympäristöön liitettävästä operatiivisen tason työnjohtotyöstä. Kiinnostus perinteiseen työnjohtotyöhön lopahti 1970-luvulla ja osin ehkä jopa kuviteltiin, että tämä johtamismuoto tulee väistymään kokonaan uusien johtamismallien myötä. Vasta viime vuosina on havahduttu siihen tosiseikkaan, että perinteinen työnjohtotyö ei ole kadonnut teollisuudesta mihinkään. Edelleen näitä perinteisiä työnjohtajia, työntekijätason välittämiä esimiehiä ja organisaation ensimmäisen tason vastuunkantajia toimii teollisuudessa paljon mitä moninaisimmilla tehtävänimikkeillä. (Virtaharju 2011, Työn Tuuli 6/2011, 40–41.)

Perinteisesti työnjohtajiksi on noustu työntekijöiden joukosta ja varsinkin tavallista on myös, että työnjohtajien ammatilliseen koulutukseen ei ole sisällynyt minkäänlaista esimiesvalmennusta. Työnjohtajien kouluttaminen esimiestehtäviin on näin ollen jäänyt lähes kokonaan työnantajan vastuulle. Esimiestyön onnistumisen edellytykset ovat siten olleet lähes yksinomaan riippuvaisia siitä, millä tavoin työnantajayritys on huolehtinut tarvittavasta koulutuksesta sekä tuesta uuteen rooliin siirryttäessä. Roolimuutoksen merkityksen oivaltaminen yksilö- ja yhteisötasolla voidaan nähdä hyvin keskeisenä onnistumisen edellytyksenä. Kuten Ristikangas ym. (2008, 226) toteavat, nouseminen työ-kaverista esimieheksi on mahdollista, joskin se vaatii onnistuakseen tietoista psyykkistä työtä ja oman toiminnan kriittistä arviointikykyä. Edellisten lisäksi vaaditaan rohkeutta olla vastaamatta aikaisempiin työkaverin rooliin liittyneisiin odotuksiin.

2.4 Esimiehisyyden kutsumustaso

Ristikankaan ym. (2008, 17–18) käyttäytymisen sipulimallin kutsumustasolla tarkastellaan ihmisen syvintä olemusta, minuutta. Minuuteen voidaan liittää keskeisinä elementteinä yksilön arvomaailma, sosiaalinen verkosto, itsetunto itsetuntemuksen ilmitasona sekä kasvatuksen ja eletyn elämän kautta muovautunut elämäkatsomus. Esimiehisyyden kutsumustasolla pohdinnan tulisi kiteytyä kysymyksiin: Haluanko olla esimies? Haluanko johtaa? Kuten Erämet-

sä (2009, 19) toteaa, liian moni esimies on jättänyt vastaamatta näihin kysymyksiin.

Esimiehissyyden kutsumustasolla työstetään arvoja, asenteita ja motivaatiota esimiehenä toimimisen viitekehuksesta käsin. Tärkein työkalu kutsumustasolla on itsetuntemus. Itsetuntemuksen avulla rakennetaan esimiestyön kivijalkaa, sitä jonka päälle esimiesidentiteetti voidaan rakentaa. Itsetuntemusta esimiestyössä voidaan tarkastella Paasivaaran (2010, 17) tavoin neljän ulottuvuuden kautta. Nämä ovat johtamisfilosofia, johtamispätevyys, johtamistyyli ja itsejohtajuus.

2.4.1 Itsetuntemuksen ulottuvuudet

Itsetuntemuksen ulottuvuudet johtamisen näkökulmasta on perusteltua jakaa neljään näkökulmaan Paasivaaran esittämällä tavalla. Tarkasteltavat näkökulmat ovat johtamisen filosofia, johtamispätevyys, johtamistyyli sekä itsejohtajuus. Valittujen näkökulmien avulla muodostuu kokonaisvaltainen käsitys itsetuntemuksen tärkeimmistä ulottuvuuksista esimiestyössä. (Paasivaara 2010, 17.)

Johtamisen filosofiaa tarkasteltaessa pääpaino on johtamisen eettisyydessä ja arvomaailmassa. Kysymys on siis erityisesti johtamistyylistä, johon heijastuvat johtajan eettiset ja moraaliset uskomukset sekä hänen edustamansa arvomaailma. Oman johtamisfilosofian tuntemisella on merkittävä vaikutus esimiehenä toimimisen edellytyksiin. Arvojen ja eettisen tietoisuuden lisääminen itsetuntemuksen avulla antaa esimiehelle valmiuksia toimia entistä paremmin esimerkiksi päätöksenteko- ja ristiriitatilanteissa. Johtamisfilosofiaan eivät vaikuta ainoastaan esimiehen omat arvovalinnat. Esimiehen yksilöllisen arvomaailman suhde työyhteisön arvomaailmaan muodostaa esimiestyön arvopohdinnan keskeisen osan. Arvopohdinta on tärkeää, jotta yhteiset päämäärät on mahdollista saavuttaa. Esimiestyön näkökulmasta on syytä huomioida erityisesti se, että johto ja esimiehet luovat lopulta sen arvopohjan jonka mukaan organisaatiossa toimitaan. (Paasivaara 2010, 19–22, 24.)

Johtamispätevyyttä on yksiselitteisesti vaikea arvioida. Johtamispätevyydellä tarkoitetaan esimiehen kykyä suoriutua tehtävistään saaden muut ihmiset työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Muodollisen pätevyyden kuten koulutuksen rinnalla johtamispätevyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja sosiaalinen pätevyys. Henkilökohtaisista ominaisuuksista on syytä nostaa esille esimiehen motivoituneisuus sekä johtamistaidot. Johtamispätevyyttä tukeviksi johtamistaidoiksi voidaan määritellä kokonaisuuksien organisointikyky, laaja-alainen ihmisten toimintaa kokonaisvaltaisesti tukeva työskentelytapa sekä kyky huomioida toimintaympäristö ja kulttuurilliset tekijät. Myös muutosten hallinta ja aikaansaaminen voidaan liittää osaksi johtamispätevyyden tarkastelua. (Paasivaara 2010, 25–27.)

Johtamispätevyyden tarkastelussa on aikaisempaa enemmän viime vuosina keskitytty esimiesten sosiaaliseen pätevyyteen ja sen kehittämiseen. Sosiaalinen pätevyys voidaan lyhyesti kuvata esimiehen taitona hallita yhteiskunta- ja henkilösuhteita. Sosiaalisen pätevyyden tarkastelussa on keskusteltu paljon esimiesten kyvystä ihmisestä itsestään lähtevään toisen ihmisen kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen. Myös monipuoliset ihmissuhdetaidot, empaattisuus, ystävällisyys ja yhteistyövalmiudet ovat merkitykseltään entisestään korostuneet. (Paasivaara 2010, 27–28.)

Kun tarkastellaan esimiehen asenteita, käyttäytymistä ja johtamisfilosofiaa pyritään näiden avulla hahmottamaan esimiehen johtamistyyliä (Paasivaara 2010, 29). Johtamistyylin voidaan nähdä olevan vahvasti sidoksissa esimiehen persoonallisuuden kanssa. Johtamistyyliä tutkittaessa voidaan Hyppäsen (2007, 254) tavoin todeta, että kulloisenkin johtamistyylin soveltuvuus on riippuvainen tilanteesta ja johdettavista ihmisistä. Esimiehelle tämä tarkoittaa oivallusta siitä, että hyvä johtaminen on tilannesidonnaista ja joustavaa (Paasivaara 2010, 32). Yhä kiivastahkemmassa työympäristössä tilanneherkkä johtamistyyli voidaan nähdä erityisen haastavana.

Paasivaaran (2010, 33) käyttämä termi itsejohtajuus ei välttämättä avaudu kaikessa syvyydessään ensi kohtaamisessa. Itsejohtajuuden sisäistäminen ja merkitys on kuitenkin esimiestyön onnistumisen kaikkein tärkein edellytys, erityisesti pitkäjänteisesti ajateltuna. Itsejohtajuus on omien toimintaedellytysten pitkäjänteistä rakentamista ja turvaamista tiedostamisen, rehellisyyden ja rohkeuden keinoin. Itsejohtajuudella on vahva side elämänhallinnan tunteeseen ja siihen, että on mahdollista löytää oma paikkansa työelämässä (Paasivaara 2010, 34). Itsetuntemus antaa valmiudet itsejohtajuuden ymmärtämiseen ja sisäistämiseen.

2.4.2 Esimiehen itsetuntemus onnistumisen lähtökohtana

Ihmisen persoonallisuus muovautuu eletyn elämän ja siihen liittyvien kokemusten kautta, jokainen yksilö on oma ainutkertainen itsensä. Persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi myös tapaamme toimia; ajatteluumme ja käyttäytymiseemme. Persoonallisuutta on vaikea, oikeastaan lähes mahdoton jälkikäteen muuttaa tai korjata. Sen sijaan ajattelua ja käyttäytymistä voimme tietoisella työskentelyllä kehittää ja muokata erilaisten tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Esimiestyössä tämä mahdollisuus tarkoittaa oman johtamiskäyttäytymisen tiedostamista ja siihen liittyvien muutos- ja kehittämistarpeiden tunnistamista. (Järvinen 2005, 69.)

Itsetuntemuksen lisääminen auttaa esimiestä ymmärtämään ja hallitsemaan omaa käyttäytymistään, joskaan helppoa ja vaivatonta se ei ole. Itsetuntemuksen kasvattaminen vaatii aitoa kiinnostusta omien sisäisten kokemusten ja tunteiden tarkasteluun, ja usein ellei lähes aina näihin liittyä myös arkojen ja kipeiden kokemusten ja tunteiden läpikäymistä. Työskentely itsetuntemuksen parantamiseksi voi olla hedelmällistä vain, jos tarkastelee itseään avoimin

mielin pyrkimättä välttämään mitään esiin nousevia tunteita tai kokemuksia. Peiliin katsomisen vaikeus on voitettavissa, mutta sen tulee lähteä ihmisestä itsestään. (Järvinen 2005, 69–70.)

Järvisen mukaan ihmisen minäkokemus rakentuu paljolti seuraavien kysymysten kautta:

- Millainen minä olen, ihmisen oma käsitys itsestään?
- Millainen minä olen, kanssaihmissen käsitykset?
- Millainen haluaisin olla?

Oman minäkuvan tutkimiseen tarvitaan myös toisia ihmisiä, kokemukset syntyvät vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Kysymys on pohjimmiltaan itsenäisyyden ja riippuvuuden tunteiden kokemuksesta. Ylikosken ja Ylikosken (2009, 83) mukaan tehtävänä on löytää omalle kehitysvaiheelle sopiva läheisyyden ja erillisyyden tunteen kokemus. Tämän kokemuksen varaan rakentuu suurelta osin kykymme esimerkiksi tehdä työtä ja myös valmiutemme toimia vastuullisena työyhteisön jäsenenä. Vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa rakentuu minäkäsitys, joka parantuessaan johtaa myös itsetunnon kehittymiseen. Itsetunnon kehittyminen ja siihen vaikuttavat tekijät voidaan nähdä hyvin henkilökohtaisina. Ammatti- ja yritysuskollisuus kertovat usein itsetunnon vahvasta työkeskeisyydestä. Itsetunto rakentuu vahvasti työssä koettujen onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. Työelämän muuttuessa yhä vaativampaan suuntaan itsetunnon vahva työkeskeisyys voidaan nähdä riskinä. Siten erityisen tärkeää onkin pyrkiä tekemään ero ihmisen työminän ja oman syvimmän minän välillä, ihmisen syvin olemus ja kokemus itsestä säilyvät vaikka ulkoinen toimintaympäristö muuttuu. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 84, 86–87.)

Esimiehenä toimimisen ristipaine muodostuu eri sidosryhmien vaatimuksiin ja odotuksiin vastaamisesta. Työntekijät, johto, työyhteisö ja asiakkaat asettavat kukin omat odotusarvonsa esimiehen toiminnalle ja tasapainoileminen näiden vaatimusten verkossa osoittautuu haasteelliseksi kokeneellekin esimiehelle. Keskeistä esimieheen kohdistuvien vaatimusten osalta on erottaa esimiehen itsensä asettamat vaatimukset ulkoisista ja pyrkiä realistisesti arvioimaan työyhteisön tapahtumia. Kysymys on mitä suurimmassa määrin elämänhallinnasta ja siitä, että esimies itsetuntemuksen ulottuvuuksia hyödyntäen tunnistaa omat rajansa ja toimii rohkeasti niiden mukaan. Esimiehen tehtävänä on määrittää oma paikkansa työelämässä ja löytää juuri hänelle luonnollinen tasapaino työ- ja yksityiselämän välille. (Paasivaara 2010, 64–65.)

Esimiehellä tulee itsellä olla halu ja pyrkimys itsehavainnointiin ja kehittymiseen esimiehenä. Ilman tätä pyrkimystä esimiehen mahdollisuus kehittyä ihmisten johtajana osoittautuu varsin rajalliseksi. Toisaalta esimiestyössä eteen tulevien kokemusten ja tunteiden kirjo on niin laaja, että on vaikea kuvitella pitkäjänteistä esimiestyötä vailla kiinnostusta itsensä kehittämiseen. Vajavaisesta itsetuntemuksesta tulee ensisijaisesti taakka esimiehelle itselleen ja lopulta rasite myös koko työyhteisölle. Ennakoimaton ja impulsiivinen käytös

johtaa usein uupumiseen ja tulehduttaa työyhteisön sosiaaliset suhteet. Tarkastelunäkökulma todistaa sen, että itsetutkistelu kuuluu jokaisen menestyvän esimiehen työkalupakkiin. Vain tutkimalla omaa ihmiskäsitystään, esimiestyötään sekä suhdetta omaan työhönsä ja työyhteisöönsä kykenee esimies ottamaan vastuun paitsi omasta kehittämisestään, niin samalla myös koko työyhteisön kehittämisestä (Nummelin 2007, 63).

2.4.3 Arvot ja johtamiskulttuuri

Manka (2010, 84) vertaa arvoja kompassiin, arvomaailma toimii suunnan näyttäjänä valinnoissa ja tehdyt valinnat kertovat arvojen tärkeysjärjestyksen. Arvojen todellinen merkitys kiteytyy päivittäin tehtyjen päätösten muodossa. Tavallista on, että joudumme erilaisissa tilanteissa valitsemaan kahden tai useamman hyvän vaihtoehdon välillä. Sen vuoksi valinnat saattavat tuntua vaikeilta. Henkilökohtainen arvomaailma vaikuttaa käyttäytymiseen sekä tietoisesti että tiedostamatta. Arvopohdinnat auttavat ymmärtämään arjen rooleja ja käyttäytymisen syitä. Roolit muodostavat arvomaailman näkyvän osan. (Ristikangas ym. 2008, 187–188.)

”Arvot ovat yrityksen sydän” (Jabe 2006, 131). Arvot voidaan nähdä sekä yksilön että yrityksen toimintaan vaikuttavina tekijöinä. Arvojen jakaminen asia-arvoihin ja tapa-arvoihin yksinkertaistaa tarkastelua. Työorganisaatioissa asia-arvot ilmentävät esimerkiksi strategisia valintoja ja toiminnan menestystekijöitä. Tapa-arvot puolestaan kertovat yhteisistä pelisäännöistä eli siitä, mitkä ovat yrityksessä hyväksi havaitut toimintatavat. Parhaimmillaan yrityksen arvot tukevat uudistumisen kulttuuria ja vaikuttavat positiivisesti työilma- piiriin. (Helin 2006, 81–83.)

Arvot ovat sidoksissa yrityksen toimintakulttuuriin. Arjen toiminnassa vuorovaikutuksella on suuri painoarvo ja kuten Helin (2006, 84) nostaa esiin, kieli kommunikaation välineenä sisältää valtavasti arvovarauksen sisältäviä sanoja ja sanontoja. Vuorovaikutuksen kautta ajateltuna arvolatautunutta informaatiota on jatkuvasti saatavilla erilaisissa arkisissa vuorovaikutuksen tilanteissa. Arkityössä arvoilla on työntekoa helpottava vaikutus, arvot kumpuavat syvältä ja ikään kuin ajattelevat puolestamme. Muutoksissa arvot puolestaan hankaloittavat elämää pyrkimällä pitäytymään vanhoissa ajattelu- ja toimintatavoissa. (Helin 2006, 84).

Esimiesidentiteetin rakentamisessa arvoilla on tärkeä merkitys. Esimiehen arvomaailma heijastuu psyykkisiin rooleihin esimiestyössä. Psyykkiset roolit puolestaan syntyvät jatkuvassa vuorovaikutuksessa esimiehen ja tämän sidosryhmien välillä. Kysymys on siis varsin monimutkaisesta kokonaisuudesta, johon vaikuttaa samaan aikaan monta muuttujaa. Yksilöiden todellisten asia-arvojen tunnistamisessa ajankäytön analysoiminen voidaan nähdä käyttökelpoisena keinona. Erityisesti esimiestyössä ajankäytön analysoiminen arvojen ja myös motivaation näkökulmista antaa viitteitä esimiestyön kutsumustasosta. (Ristikangas ym. 2008, 191.)

2.5 Esimiesidentiteetti ja ammatillinen kehittyminen

Identiteetti voidaan määritellä yksilöllisyydeksi, minäkuvan, toimintatapojen ja ajattelun erityisyydeksi. Douglas Kellner (1995) kuvaa identiteettiä sisäisen olemuksen ja hyväksymisen tilana, joka määrittelee sen mitä kukin on. Identiteetin rakentuminen on riippuvainen vuorovaikutussuhteista ja niiden kautta saaduista palautteista. Identiteettiä voidaan kuvata dynaamiseksi ja jatkuvaksi prosessiksi, johon vaikuttaa valtavan suuri määrä asioita. Viime kädessä kysymys on kuitenkin yksilön sisäisistä kokemuksista ja itsensä määrittelystä. (Hyypä & Miettinen 2005, 9; Ristikangas ym. 2008, 59.)

Hyypä & Miettinen (2005, 8) nostavat esiin työn merkityksen identiteetin rakentumisessa. Heidän mukaansa työ on muodostanut etenkin miespuolisille yksilöille keskeisen identiteetin lähteen, ydinidentiteetin keskeisen osan. Työn merkityksen korostuminen suhteessa identiteettiin on ollut nähtävissä myös naispuolisilla yksilöillä viime vuosina. Työn vaikutus identiteetin rakentumiseen tapahtuu sekä työn sisällön että työhön liittyvän kontekstin kautta. Konteksti muodostuu monimutkaisista rakenteista rooleineen ja roolisuhteineen. Kysymys on usein myös epävirallisesta organisaatiokulttuurista, johon vaikuttaa suuri määrä uskomuksia, asenteita ja käyttäytymistapoja. Työidentiteetti nähdään usein holistisena, jolloin työn sisällön ja kontekstin vaikutusta ei eroteta. Jaottelun merkitys on kuitenkin kiistaton. (Hyypä & Miettinen 2005, 8-9.)

Ammatti-identiteetti on kokenut suuren muutoksen vuosien saatossa. Aikaisemmin ammatti-identiteetti muodosti ehdottoman pysyvän, muuttumattoman minuuden osan. Tällä hetkellä vallalla on käsitys, jossa ammatti-identiteetti nähdään epätäydellisenä ja dynaamisena prosessina, jolla ei ole nähtävissä selvää alkua tai loppua. Esimiehenä toimimisen yhteydessä käytetään usein identiteettiin liittyen ilmaisua työidentiteetti. Se kuvastaa esimiestyöhön yleisesti liitettäviä työtehtäviä ymmärtäen, että tähän ammattiin ei valmistuta suoraan mistään oppilaitoksesta. Esimiesidentiteetin rakentaminen voidaan nähdä jatkuvana, dynaamisena ja pitkäjänteisenä prosessina. Oman toiminnan reflektointi ja identiteetin kehittäminen tapahtuu esimiehen subjektiiviseen kehittämismotivaatioon perustuen. (Ristikangas ym. 2008, 61–62.)

Harjuniemi (2008) on tutkinut esimiesidentiteetin prosessointia elinikäisen oppimisen ja organisaation kehittämisen näkökulmista. Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on ollut selvittää yliopistokirjastojen esimiesten käsityksiä itsestään esimiehinä, elinikäisinä oppijoina sekä osaamisen johtajina. Havainnot on pyritty liittämään osaksi oppivan organisaation johtamisen toimintamalleja. Tutkimuksen johtopäätökset osoittavat, että kohderyhmän, yliopistokirjastojen esimiesten käsitykset omasta minäkuvastaan ja esimiesidentiteetistään ovat pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Tutkimuksen avulla saavutetut tulokset edustavat puhtaasti esimiesten omia käsityksiä ja kokemuksia omaan esimiesidentiteettiin liittyen. Tutkimuksen filosofiseen viitekehykseen nojaten voidaan johtopäätösten osalta pohtia ontologian kautta sitä, mikä on todellista? Kuten Harjuniemi (2008, 79) itsekkin johtopäätöksissään toteaa, esimiehen

subjektiivinen oma näkemys itsestään saattaa poiketa muiden sidosryhmien kuten oman esimiehen tai alaisten näkemyksistä. Käsillä olevassa tutkimustehtävässä esimiestyötä lähestytään esimiehen itsensä, tämän alaisten sekä työyhteisön näkökulmista. Valitut tarkastelunäkökulmat tarjoavat mielenkiintoisen ja erilaisen lähtökohdan esimiestyön tarkastelulle. Tavoitellut tulokset palvelevat myös aikaisemman tutkimuksen ontologista pohdintaa.

Itsetuntemuksen kasvattaminen voidaan liittää osaksi jokaisen vastuullisen työntekijän ammatillista kehitymisprosessia. Esimiesasemassa itsetuntemuksen lisääminen ja tähän liittyvien asioiden prosessointi on lähtökohta ammatilliselle kehitymiselle esimiehenä. Työssä menestymisen kannalta keskeisintä on mieltää ammatillisen itsetuntemuksen merkitys. Kuten Paasivaara kuvaa, kysymys on nimenomaan taidosta tehdä tulkintoja erilaisissa arkijohtamisen tilanteissa ja peilata näitä omaan johtamistoimintaan. Ammatillinen itsetuntemus muodostuu paitsi esimiehen tiedostetusta osaamisesta, niin mitä suurimmassa määrin myös hänen valinnoistaan, vastuistaan ja ihanteistaan. (Paasivaara 2010, 50.)

Esimiehenä toimiminen on ihmissuhdeammatti, jossa esimiehen persoonallisuus muodostaa työn keskeisen työkalun. Esimiehen ammatissa menestyäkseen keskeistä onkin liittää itsetuntemus osaksi itsensä johtamista, joka puolestaan luo edellytykset menestymiselle esimiehenä. Itsensä hyväksyminen aidosti, kaikkine hyveineen ja paheineen sekä motivaation löytäminen itsensä kehittämiseen ovat niin ikään esimiehen tärkeitä oivalluksia. Piiliä siteeraten itsetuntemukseen liittyy parhaimmillaan asenteellinen luottamus: ”Hänellä on unelmia, tavoitteita, tahtoa, ja rohkeutta muuttua luottaen perusminuutensa kuitenkin säilyvän.” (Piili 2006, 29.)

Itsearvostus on paitsi esimiehen oma voimavara, niin hyvä itsearvostus heijastuu työyhteisöön esimerkiksi yhteishenkeä vahvistavana tekijänä. Itsearvostus on lähtökohta toimivien suhteiden luomisessa ja hedelmällisen vuorovaikutuskulttuurin rakentamisessa. Hyvän itsearvostuksen omaava esimies on lähtökohtaisesti positiivinen ja myös helposti lähestyttävä. Hän ymmärtää erilaisia näkemyksiä ja kykenee käymään vuorovaikutteista keskustelua huomioiden toisten ihmisten mielipiteet. Itsearvostuksen puute tulee usein esille nimenomaan vuorovaikutussuhteissa. Heikko itsearvostus näyttäytyy myös negatiivisina tunteina, jotka väistämättä heijastuvat myös työyhteisöön. (Nummelin 2007, 37–39.)

Itsearvostuksen kokemus muodostuu itsetunnon kautta. Itsetuntoon ja sen kehittymiseen keskeisimmin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukseen, positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen sekä tekemisen kohteen sisältöön. Itsetunton nousu tilanteissa, joissa olemme tekemämme omasta mielestämme arvokasta työtä. Keskeistä on ymmärtää, että työn arvokkuuden määrittelijänä on toiminnan subjekti eli ihminen itse. Korkea itsetunto vaikuttaa positiivisesti elämänhallinnan tunteen muodostumiseen. Uudet haasteet tuntuvat energisoivilta ja työlle asetetut tavoitteet

mahdollisilta saavuttaa. Esimiehen vahva itsetunto heijastuu myös hänen työryhmäänsä ja sen edellytyksiin toimia. (Helin 2006, 94.)

Itsearvostuksen merkityksen ymmärtäminen on esimiestyössä onnistumisen kannalta erityisen tärkeää. Ajatus liittyy keskeisesti esimiestyön kehittämiseen nimenomaan ihmisen itsensä kautta. Itsetuntemustaan syventämällä esimies pystyy kehittymään sekä ihmisenä että esimiehenä. Esimiestyön kehittämisen näkökulmasta itsetuntemuksen syventäminen voidaan nähdä ensimmäisenä ja ensisijaisena keinona kehittyä. Valitettavan usein esimiestyön kehittämisessä lähdetään liikkeelle esimiehen itsensä ulkopuolisten impulssien johdattamana, jolloin saattaa käydä niin, että esimiestyön todellisia ongelmakohtia ei koskaan edes havaita. Kiirehditään etsimään ratkaisuja ulkopuolelta sen sijaan, että keskityttäisiin tarkastelemaan subjektiivisesti nimenomaan esimiestä itseään. On siis syytä korostaa, että esimiestyön kehittämisessä tulisi pyrkiä etenemään rauhallisesti subjektiivisesta ajattelusta objektiiviseen. (Nummelin 2007, 41.)

Mahlakaarto (2010) on väitöskirjassaan tutkinut identiteetin rakentamista subjektilähtöisen voimaantumisen kautta. Voimaantumista voidaan tässä yhteydessä kuvailla yksilön tai yhteisön voimaa, energiaa ja voimavaroja synnyttävänä aktiivisena ja osallistavana prosessina. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan nimenomaan ammatillisen identiteetin muovautumista osana yksilön identiteettiä. Voimaantumisen kehitysohjelman kohderyhmänä tutkittiin yhdeksäntoista sairaalaympäristössä työskentelevän yksilön työidentiteetin vahvistamista subjektiuden kokemuksen vahvistamisen kautta. Mahlakaarton saavuttamat tutkimustulokset osoittavat, että työidentiteetin rakentamisessa ja subjektiuden korostamisessa voimaantumisen kehitysohjelman kautta saavutettiin lupaavia tuloksia. Erityisinä tutkimustuloksina nostettakoon esille kehitysohjelmaan osallistuneiden itseluottamuksen lisääntyminen, rajojen selkiytyminen oman itsen ja työn välillä sekä työn merkityksen kirkastuminen. Kehitysohjelman kautta saavutetun uuden identiteettiposition tuloksina saavutettiin myös merkittäviä tuloksia. Tärkeimpinä näistä mainittakoon kehityneemmät valmiudet omien tarpeiden ja tunteiden ilmaisemisessa, toimivammat roolit työyhteisössä, oman ammatillisuuden kehittämishalukkuus sekä omaa hyvinvointia korostavien valintojen tekeminen. Kuten Mahlakaarto toteaa, aikamme hektinen työelämä vaatii erilaisia työkaluja yksilöllisten ja yhteisöllisten voimavarojen rakentamiseen. Voimaantuminen voidaan nostaa yhdeksi käyttökelpoiseksi tavaksi vastata muuttuvan työelämän haasteisiin. Prosessin käynnistäminen vaatii kuitenkin monitahoista tukea sekä resursseja, ja resurssien synnyttämisessä myös yhteiskunnan on oltava mukana tukemassa.

2.6 Rooliajattelu esimiestyössä

Johtajuusrooli käsitteenä tarjoaa yhden näkökulman esimiestehtävän tarkasteluun. Roolilla tarkoitetaan minän toiminnallista muotoa, jonka yksilö omaksuu tilannesidonnaisesti. Jacob Morenon teorian mukaisesti rooli voi osoittaa-

tua alikehittyneeksi tai jopa syntymättömäksi, jolloin roolin käyttöön saaminen tilannesidonnaisesti ei onnistu. Rooli voi muodostua myös ylikehittyneeksi, josta merkinä on tarpeeton aktivoituminen. Tavoiteltu tilanne on adekvaatisti kehittynyt rooli. Tällä tarkoitetaan tahdonalaisesti käyttöön saatavaa roolia, johon liittyvät odotukset on sisäistetty ja roolin toteuttamiseen tarvittava osaaminen hankittu. (Jalava 2001, 18.)

Esimiesrooliin kuten rooleihin yleensä liittyy keskeisesti eri intressitahojen odotukset. Esimiesroolin muodostumisessa tärkeä tavoite on havaita ja tunnistaa tähän rooliin liittyvät erilaiset odotukset esimerkiksi työntekijöiden, organisaation ja asiakkaiden taholta. Tiedostamalla erilaiset odotukset voi esimiesroolia kehittää paremmin odotuksia vastaavaksi. Esimiesroolin omaksumisessa keskeinen merkitys on myös esimiehen osaamisella. Riittävä osaaminen on edellytys sille, että esimies kykenee vastaamaan esimiestehtävän hoitamisen kannalta mielekkäisiin rooliodotuksiin. Esimiesroolissa toimimiseen vaikuttaa edellisten lisäksi myös esimiehen persoona. Persoonalliset piirteet värittävät esimiestyön omalla tavallaan ainutlaatuisiksi. Esimiesroolin toimivuus rakentuu lopulta kokonaisuudesta, joka nojaa esimiehen vahvuuksiin. Heikkouksien osalta oivallus liittyy työntekijöiden resurssien löytämiseen sekä oman toiminnan jatkuvaan reflektioon kehittymisen mahdollistamiseksi. (Jalava 2001, 18–19.)

Esimiehenä onnistumisen edellytykset nojaavat vahvasti esimiehen käsityksiin omasta tehtävästään ja roolistaan työyhteisössä. Esimies saa organisaatiolta oikeutuksen ja valtuutuksen toimia esimiestehtävässä, tällöin tarkoitetaan muodollista valtaa ja auktoriteettia. Muodollisuuden rinnalla esimiehen roolin haltuun ottamisessa tärkeä merkitys on myös persoonallisen vallan ja auktoriteetin rakentamisella. Esimiehen tehtävänä on ansaita alaistensa luottamus ja lupa johtaa. Muodollinen ja persoonallinen valta ja auktoriteetti toimivat onnistuneimmillaan käsi kädessä, luoden esimiehelle valmiudet onnistua tehtävässään. (Järvinen 2001, 13; Aarnikoivu 2008, 28; Erämetsä 2009, 34.)

Ristikankaan ym. (2008, 109) esittämällä tavalla esimiesrooli nähdään usein liian suppeasti loogisena jatkumona asiantuntijatyölle. Asiantuntijuuden ja asiasisällön hallinnan merkitys esimiestyössä on kiistaton, mutta kuten todettu esimiestyötä ei milloinkaan voi rakentaa täysin tämän asian varaan. Kuten Ristikangas ym. jatkavat, esimiestehtävän ydin muodostuu asiaosaamista laajempien kokonaisuuksien hahmottamisesta ja hallinnasta. Esimiehen rooli tulisi pyrkiä näkemään erillisenä, itsenäisenä tehtäväkenttäänään. Tämän tehtäväkentän hallintaan kuuluu yhtenä osa-alueena substanssiosaaminen, mutta rooli on lähtökohtaisesti paljon enemmän.

Esimiehen asemaan kohdistuvia odotuksia voidaan tarkastella erilaisten roolien kautta. Jokaisen esimiehen työssä korostuva roolikartta on erilainen johtuen tilanteiden ja ihmisten yksilöllisyydestä. Esimiesidentiteetin vahvistamisessa rooliajattelu voidaan nähdä käyttökelpoisena työkaluna. Morenon rooliteoria tarjoaa yhden välineen esimiestyön roolien tarkasteluun ja kehittämiseen. Morenon teoriaa voidaan lähestyä esimiestyön sosiaalisten suhteiden ja

aseman kautta (sosiaaliset roolit) ja esimiehen yksilölliseen toimintatapaan nojautuen (psykkiset roolit). Rooliajattelulla voidaan nähdä olevan yhteys myös esimiehen kokemaan hallinnan tunteeseen, rooliteoriaa soveltaen voidaan muun muassa pyrkiä lisäämään hallinnan tunnetta. (Ristikangas ym. 2008, 126.)

Työntekijöiden lisääntynyt vastuuttaminen ja työn itsenäisyys nähdään ajamme normaaleina trendeinä. Uudenlaisella ajattelulla on merkittävä vaikutus myös esimiestyön näkökulmasta, työnmuutos merkitsee yhä enemmän sitä, että esimiehen asema muuttuu. Esimiestyön painopistealue on voimakkaasti siirtymässä asijaohjauksesta ihmistenjohtamiseen. (Nummelin 2007, 45.) On kuitenkin hyvä muistaa, että johtamisen jakaminen edellä esitetyn mustavalkoisesti ei useinkaan ole perusteltua. Erämetsän (2009, 28) tavoin näitä johtamisen kahta ulottuvuutta on syytä tarkastella yhdessä ja pyrkiä niiden keskinäiseen tasapainoon.

Esimiehen tehtäväkenttää roolien kautta hahmotettaessa ei voida pitäytyä vain yhdessä näkökulmassa. Väajämätön tosiasia on myös, että alaisen rooli on muuttunut ajan saatossa vähintään yhtä paljon kuin esimiehenkin. Suurin muutos on epäilemättä ollut tietotekninen kehitys, joka on muuttanut valtavasti esimerkiksi perinteistä teollisuuden valmistavaa työtä. Erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät ohjaavat ja rytmittävät työntekoa, ja edellyttävät erilaista osaamista kuin aikaisemmin. Tämän ohella haasteena voidaan nähdä alaisen kohdalla myös uudenlainen ajankäytön suunnittelu ja hallinta. Uudenlaisessa työnteon kulttuurissa kaikilta edellytetään pelisääntöjen mukaista toimintaa ja siten esimerkiksi käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän aktiivista käyttöä. (Moisalo 2010, 17.)

Aarnikoivu (2008, 23) puolestaan nostaa esille aikamme trendinä esimiehen vallan ja näkyvän roolin häivyttämisen samanaikaisesti kun esimiehen vastuuta yrityksen tuloksentehtäjänä kuitenkin yhä enemmän korostetaan. Hän näkee esimiehen roolin erityisenä juuri sen vuoksi, että esimies ei ainoastaan vastaa omasta työstään vaan hänen rooliinsa kuuluu keskeisesti vastuu oman työryhmänsä työpanosten oikeasuuntaisesta kohdentamisesta. Edellisten lisäksi hän näkee esimiehen näkyvän ja rooliin kuuluvan vallankäytön edellytyksenä toimivalle ja tehokkaalle työyhteisölle. Rakentava vallankäyttö tulee nähdä osana esimiehen roolia ja tehtävien hoitamista työyhteisön yhteisten tavoitteiden hyväksi. (Aarnikoivu 2008, 23.)

Yhteistyön sujuvuuden kannalta merkitystä on sillä, kuinka hyvin esimiehen ja työntekijöiden roolit täydentävät toisiaan. Tämä tarkoittaa yhtäältä sitä, että roolit kokonaisuuksina ovat selkeät, ja toisaalta tämän ohella tarvitaan jokaiselta työyhteisön jäseneltä ymmärtämystä myös oman perustehtävän suhteen. Tilanteissa, joissa esimiehelle itselleen ei oman työn perustehtävä ole selvä, päädytään usein ristiriitoihin siitä syystä, että joku toinen työyhteisössä pyrkii paikkaamaan esimiehen ontuvaa roolia. Selkeillä rooleilla luodaan työyhteisöön turvallisuudentunnetta ja varmistetaan yhteiset pelisäännöt sekä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Oman perustehtävän kirkastaminen voidaan

nostaa yhdeksi esimiestyön keskeisimmistä tekijöistä erityisesti kehittymisen näkökulmasta. (Nummelin 2007, 46–47.)

Matinmikko (2009) on tutkinut esimiestyön kehittämistä tuotannon työnjohdossa teollisuuskalusteita suunnittelevassa ja valmistavassa Sovella Oy:ssä. Kysymyksessä on noin 200 henkilöä työllistävä pk-sektorin yritys. Tutkimuksessa on haastateltu ylintä johtoa ja keskijohtoa neljää pääteemaa soveltaen; esimiehen ja lähiesimiehen työ yleisesti, mitä lähiesimiehen työ Sovellassa on, mitä lähiesimiehen työn pitäisi Sovellassa olla sekä miten lähiesimiehen esimiestaitoja pitäisi Sovellassa kehittää. Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on ollut tärkeimpien kehittämistarpeiden tunnistaminen ja kehitysehdo-
tusten pohtiminen.

Kuten Matinmikon (2009) tutkimuksen johtopäätökset osoittavat, tutkimuskohteen yhdeksi keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi osoittautui esimiesten roolin toisaalta selkiyttäminen, toisaalta kokonaisvaltainen uudistaminen paremmin vastaamaan muuttuvan yrityskulttuurin tarpeita. Yhtenäisen käsityksen rakentaminen esimiestyöhön liittyvistä odotuksista vuorovaikutteisesti eri tahojen välillä nähtiin erityisen tärkeäksi. Roolin epäselvyyteen vaikuttavina tekijöinä tutkimuksessa nostettiin esille vanhentuneet toimenkuvat ja ajanhallintaongelmat. Tutkimuksen tulosten valossa herääkin kysymys, kuka on viime kädessä vastuussa esimiesten paikkansa täyttämistä ja ajankäytöstä nimenomaan esimiestyöhön? Mikä on lähiesimiehen vastuu suhteessa ylimmän johdon vastuuseen? Miten rakennetaan onnistumisen edellytykset esimerkiksi roolimutosten kohdalla, siirryttäessä asiantuntijasta esimieheksi?

2.6.1 Haasteellinen roolimutos, työntekijästä työnjohtajaksi

Identiteettimuutos työntekijästä työnjohtajaksi on haastava prosessi. Myös lähtökohta on vaikea. Kuten DI Virtaharju (2011) toteaa, tuotantotekniikan ja tuotantoprosessien pätevimmistä taitajista ja pitkän linjan osaajista on tehty työnjohtajia, usein vailla minkäänlaista esimiesvalmennusta. Tilanne on varsin tavallinen, Aarnikoivu (2008, 25) kuvaa tilannetta esimiesrooliin liittyvänä epätietoisuutena ja rapautumisena. Hänen mukaansa asiantuntijuus liitetään esimiestyöhön liian vahvana elementtinä, jolloin johtamismotivaatio ja – taidot usein unohdetaan.

Haaste on osaltaan myös yhteiskunnallinen. Moialon (2010, 31) esiin nostamalla tavalla esimiehisyyttä arvostetaan Suomessa huomattavasti enemmän kuin asiantuntijuutta. Tähän linkitettyä urapolku etenee usein tavalla, jossa siirtyminen organisaatiossa vaativampaan tehtävään edellyttää esimiestehtävää. Esimiesrooliin ajautuminen urakehityksen pakottamana näkyy esimiestyöhön sitoutumisessa ja motivoitumisessa. Uusi rooli edellyttää sekä esimiehen yksilöllistä asian prosessointia että asian työstämistä organisaation näkökulmasta. Erityisesti uuteen rooliin liittyvät odotukset jäävät usein epäselviksi. Tämä tarkoittaa esimiesroolin kannalta ajautumista syntymättömään tai

alikehittyneeseen rooliin, jolloin toiminnan fokus on edelleen asiantuntijuudessa. (Aarnikoivu 2008, 26–27.)

Roolimuutokseen liittyy keskeisesti myös sitoutumisen näkökulma. Tämä edellyttää esimiehisyyden näkemistä kokonaisvaltaisena työtehtävänä, ei vain yhtenä tehtävänä muiden joukossa. Kysymys on siis ennen kaikkea luopumisesta. Sitoutuminen esimiestehtävään tarkoittaa väistämättä luopumista tietyn aihepiirin parhaan asiantuntijan asemasta. Panostaminen molempiin sekä asiantuntijuuteen että esimiehisyyteen ei yksinkertaisesti ole mahdollinen yhtälö, toinen kärsii jokatapauksessa. Myös organisaatiolla on tässä suhteessa erityisen merkittävä asema. Organisaation tehtävänä on varmistaa, että esimiesroolin haltuun ottaminen on mahdollista. Esimieheksi valitulle tulee antaa mahdollisuus panostaa esimiestyöhön. Tämä tarkoittaa organisaation näkökulmasta ymmärrystä siitä, että esimiehen aikaisemmat asiantuntijarooliin liittyvät tehtävät eivät voi sellaisenaan siirtyä osaksi uutta roolia. (Aarnikoivu 2008, 27.)

Ristikangas ym. (2008, 88) näkevät roolimutoksen myös eettisestä näkökulmasta käsin. Esimiehen asemaan perustuva vallankäyttö yhdessä aikaisempaan rooliin liittyvän voimakkaan asiantuntijavallan kanssa johtaa nopeasti vaikeisiin ongelmiin. Alistava ylivoimaisuus heijastuu pahimmillaan alaisten työn nöyryyttävänä merkityksettömyytenä ja työtyytyväisyyden puutteena. He korostavat luopumisen merkitystä myös eettisesti nähtynä. He kuvaavat viisaan johtajan sellaiseksi, joka näkee alaisissaan asiantuntijuuden potentiaalin ja mahdollistaa tämän potentiaalin kasvamisen.

Riskien ja sudenkuoppien tiedostaminen auttaa ymmärtämään roolimutokseen liittyviä haasteita. Johtamiskouluttaja ja vuorovaikutusvalmentaja Marjut Piili (2006, 27–28) on teoksessaan Esimiestyön Avaimet listannut roolimutokseen liittyvät keskeisimmät riskit:

- Esimies yrittää osata ja tehdä kaiken, minkä alaisetkin. Yhtälö on mahdoton ja esimies uuvuttaa itsensä.
- Hän käyttää liikaa aikaa ajan tasalla pysymiseen substanssissa, joka ei onnistu nopeasti kehittyvillä aloilla.
- Hän haluaa oikeastaan edelleen tehdä mieluummin asiantuntijatehtäviä. Esimerkiksi tekniikka kiehtoo häntä, hänellä on lukkarinrakkautta aiempiin tehtäviin, hän uppoutuu liikaa mieleisiinsä yksityiskohtiin.
- Aiemmat asiantuntijatehtävät seuraavat mukana ja jatkuvat, vaikkei niin olisi tarkoitus. Tehtäviä on vaikea delegoida. Muut kyselevät edelleen apua tutulta ammatti-ihmiseltä.
- Esimies ei ota valtaa. Hän ei sitä ehkä haluakaan, vaan tahtoo olla edelleen kaveri. Ongelmana on tällöin puolueettomuus: miellyttämisen tarve hallitsee toimintaa.
- Uusi esimies pönkittää liikaa valtaansa, koska on epävarma muuttuneesta asemastaan. Tämä ärsyttää muita. Puhutaan, että ”onpa hänellä nousut hattuun” ja ”onpa hän tullut ylpeäksi.”

- Hän ei osaa tarpeeksi hyödyntää, koordinoida ja kehittää muiden osaamista. Hän yrittää tehdä itse, eikä ehkä luota riittävästi muiden osaamiseen.
- Hän yrittää ratkoa kaikki ryhmän ihmissuhdeongelmat.

Astuminen asiantuntijuudesta esimiehisyyteen on pitkä prosessi, jossa esimieheksi nimitetyllä on keskeinen asema roolimutoksen haltuun ottamisessa. Asiantuntijan ja esimiehen roolit vaativat tietynlaista kyseiseen tehtävään soveltuvaa osaamista ja oikeanlaista tahtotilaa. Roolien erilaisuuden syvälinen tiedostaminen edesauttaa roolimutoksen onnistunutta läpiviemistä. Organisaation näkökulmasta onnistumiseen tarvitaan lisäksi tukea ja kulloinkin tilanteeseen sopivaa valmentamista. Muussa tapauksessa ajaudutaan tilanteeseen, jonka Piili (2006, 28) varsin onnistuneesti muotoilee: ”Valitettavan usein näkee käyvän onnettomasti, kun hyvästä teknisestä asiantuntijasta on nimittämisellä saatu heikko, vastentahtoinen esimies”.

2.7 Ajanhallinnasta elämänhallintaan

”Meidän on suunniteltava edesspäin olevaa elämäämme sillä tavoin väljästi, että ymmärrämme myös sattuman merkityksen suunnitelmillemme” (Ikäheimonen & Vakkuri 2003, 68).

Vuonna 2008 julkaistusta työolotutkimuksesta käy ilmi, että ansiotyön merkityksessä suhteessa muihin elämänalueisiin on koko 2000-luvun tapahtunut eriaisteista laskua. Eri palkansaajaryhmiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että hieman yllättävästi työn kokevat erittäin tärkeäksi elämänalueeksi nimenomaan teollisessa, tuotannollisessa ja palvelutyössä olevat perusasteen tutkinnon suorittaneet palkansaajat. Korkeasti koulutettujen, ylempien toimihenkilöiden, jotka usein myös painivat ajanhallinnan ongelmien kanssa, heidän keskuudessaan työn erittäin tärkeäksi kokevia palkansaajia on suhteellisesti kaikkein vähiten. Työkeskeisyyden väheneminen on ollut nähtävissä erityisesti johtotehtävissä työskentelevien miesten kohdalla. Samaan aikaan tutkimukset kuitenkin osoittavat, että tämä palkansaajaryhmä on hyvin vahvasti omistautunut työnteolle. (Lehto & Sutela 2008, 18–19.)

Työolotutkimuksen tulokset osoittavat, että kiire koetaan työympäristön selkeimmin kasvaneeksi häiritseväksi (Lehto & Sutela 2008, 67). Kiihtynyt elämänrytmi aiheuttaa kiireen tunnetta myös työssä. Aikapaineesta puhuttaessa tarkoitetaan Smithin, Mitchellin ja Beachin (1982) mukaan kokemusta jonkin tehtävän kunnolliseen suorittamiseen tarvittavan ajan vähyydestä. Työelämässä kiire ilmenee jatkuvina keskeytyksinä, tiukkoina aikatauluina, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymisinä, pitkinä työpäivinä sekä kyvyttömyytenä pitää työnteon kannalta tärkeitä taukoja. Informaatiotulva, liialliset asiakaspaukukset ja erilaiset säästötoimenpiteet on nähty myös kiirettä lisäävinä tekijöinä. Kiireestä aiheutuu monenlaisia ongelmia, joista tyypillisempiä ovat lisääntyneet virheet, uupumuksen tunne, heikentynyt työilmapiiri ja lisääntyneet sairaspöissaolot. Pitkään jatkuessaan kiire järkyttää koko elämänhallin-

nan tasapainoa, altistaa stressille sekä työuupumukselle. (Leppänen 2011, 5-6.)

Ajanhallinta voidaan määritellä osaksi elämäntoimintaa. Jussila (2010) havainnollistaa ajanhallintaa käsittelevässä blogissaan ajanhallinnan suhdetta elämäntoimintaan ja henkilökohtaiseen tuottavuuteen seuraavan kuvion avulla:



Kuvio 1 The relationship between life management, personal productivity, and time management (Jussila 2010).

Jussilan (2010) määritelmän mukaan henkilökohtainen tuottavuus edustaa yhtä elämäntoiminnan viidestä osa-alueesta. Henkilökohtaisen tuottavuuden ydinajatuksen hän kiteyttää tekemiseen ja saavuttamiseen. Hän näkee tuottavuuden rakentuvan henkilökohtaisten taitojen varaan. Nämä taidot hän jakaa ajanhallintaan, oppimiseen, organisoitukykyyn, henkiseen kontrolliin, luovuuteen ja päätöksentekoon.

Ajanhallinta muodostaa Jussilan (2010) määritelmässä yhden keskeisen henkilökohtaisen tuottavuuden elementin. Mitä ajanhallinta sitten oikeastaan on? Jussila (2010) näkee ajanhallinnassa kuusi keskeistä tehtävää:

- Selvitä suunta, toiminnan fokus
- Selvitä tehtävät, kirjaa ylös
- Aseta tärkeysjärjestykseen, priorisoi
- Hyödynnä kalenteria
- Huomioi viivästyksiset, aloita ajoissa
- Huolehdi tilannepäivityksistä eri tehtävien suhteen

Ajanhallinnan merkitys muuttuneessa maailmassa on korostunut. Toisaalta, kuten Moisalo (2010, 108) asian muotoilee, niin kysymyksessä on aihe joka on ollut akuutti jo vuosisatoja. Hän nostaa ajanhallinnan osalta merkitykselliseksi suunnitelmallisuuden ja oman arvomaailman tiedostamisen sekä syste-

maattiset valinnat tämän pohjalta. Omien arvojen mukaiseen toimintaan on ol-
tava mahdollisuus niin työelämässä kuin koko ajankäytössäkin. Arvopohdin-
nan avulla päästään yksilön ja organisaation toimintaperiaatteiden lähteille.
Toimintaperiaatteet muodostavat ikään kuin arvojen näkyvän osan päätöksenteon
kautta. Nämä periaatteet kertovat tärkeiksi ja soveliaiksi koetuista asioista,
toiminnan päämääristä sekä keinoista näiden päämäärien saavuttamiseksi.
Toimintaperiaatteiden toimivuus konkretisoituu esimerkiksi esimiehen päätöksenteon
kautta. Yhteisten toimintaperiaatteiden mukaiset päätökset ohjaavat toimintaa
haluttuun suuntaan, jolloin esimiestyö ulkoisen ja sisäisen maailman rajapinnalla on
selkeämpää. Yhteiset toimintaperiaatteet ja päätöksenteon selkeys luo edellytykset
siten myös toimivalle ajanhallinnalle. Kuten Sundvik (2006, 35) nostaa esiin, ajattelutapojen
tarkastelulle, niin omien kuin työyhteisönkin, kannattaa uhrata aikaa. Edelleen hän
jatkaa maltillisen kriittisyyden ja rikastuttamisen puolesta. (Moisalo 2010, 109; Jalava
2001, 46–49.)

2.7.1 Ajanhallinnan merkitys esimiestyössä

Aiemmin esiin nostettu tavoitteiden ja toimintatapojen pohdinta voidaan liittää
myös osaksi tarkastelua, jossa keskipisteessä on esimiehen onnistumisen edellytysten
selvittäminen. Ajanhallinnan tarkastelussa on muistettava, että toimivaa kokonaisuutta
ei esimies kykene rakentamaan yksin. Paljon on siis kiinni nimenomaan siitä, annetaanko
esimiehille organisaation taholta ylipäättään mahdollisuutta onnistua tehtävässään.
Mahdollisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista määrää työtehtäviä, joista
esimies kykenee suoriutumaan normaalin työajan puitteissa. Mahdollisuus voidaan
edellisen lisäksi mieltää myös yhteisesti kirkastetuiksi toiminnan suuntaviivoiksi ja
tavoitteiksi. Nämä tukevat esimiehen omia ajanhallinnan mahdollisuuksia kohdistuen
esimerkiksi päätöksenteon oikeisiin asioihin. (Ristikangas ym. 2008, 121.)

Kun tavoitteet ja toimintatavat muodostavat selkeän pelikentän, on esimiehen
mahdollista pohtia omien tehtäviensä tärkeyttä esimiesroolin toimivuuden näkökulmasta.
Kysymykset kiteytyvät muotoon; mitkä ovat tuloksellisen esimiestyön ulottuvuudet
juuri minun työssäni? Mikä on tärkeää ja mikä taas vähemmän tärkeää? Jalavan
(2001, 52) muistuttamalla tavalla 20/80 – sääntö saattaa osoittautua käyttökelpoiseksi
työkaluksi esimiehen tehtäväkentän priorisoinnissa. Säännön mukaan 20 %:a asioista
muodostuu tärkeiksi ja keskittymällä niihin saavutetaan 80 %:a tuloksista. Tehtäväkentän
tarkastelu yhdessä kollegan tai muun ulkopuolisen kanssa voi auttaa esimerkiksi poimimaan
esiin ne tehtävät, joissa vain esimies itse kokee oman vaikutuksensa välttämättömäksi.
Oman esimiesroolin muotoilu toimivaksi ajanhallinnan näkökulmasta edellyttää siten
usein vuoropuhelua esimiehen ympärillä olevien ihmisten kanssa. Saattaa olla niin, että
esimiehen on itse vaikea hahmottaa oman ajanhallintansa ongelmakohtia. (Jalava 2001,
51–52.)

Leppänen (2011, 21–23) on tutkinut väitöskirjassaan kiireen ja työssä oppimisen
välistä yhteyttä. Väitöskirjassa on mielenkiintoisella tavalla pohdittu aikapaineen eli
kiireen vaikutusta esimerkiksi päätöksentekotilanteeseen. Ha-

vainnot osoittavat, että aikapaineella ei aina ole vaikutusta päätöksentekoprosessiin, ihminen pyrkii kiihdyttämään päätöksentekoprosessiaan aina tarpeen vaatiessa. Kiihdyttäminen on mahdollista kuitenkin vain tiettyyn rajaan saakka ja pitkään jatkuessaan liiallisen aikapaineen haitalliset vaikutukset päätöksentekoon alkavat kasvaa. Päätöksentekoa häiritsevä liiallinen aikapaine aiheuttaa harvempien tiedonlähteiden käyttämistä sekä informaation valikointia. Korkean aikapaineen voisi kuvata lisäävän päätöksentekotilanteen mekaanisuuksia. Tavallista on, että turvaututaan vaihtoehtottomiin päätöksentekosäätöihin ja lisäksi valittujen, harvempien vaihtoehtojen tärkeimpiä ominaisuuksia painotetaan liiallisesti. On myös tutkimusten valossa todettu, että aikapaineen vallitessa tapahtuu ihmisen harkintakyvyn tarkkuuden vähenemistä. On syytä kuitenkin muistaa, että informaation käsittelyyn myös matalassa aikapaineessa liittyy ongelmia. Ongelmat liittyvät nimenomaan tiedon käsittelyn tehottomuuteen, pitkittymiseen sekä olennaisten seikkojen painotusten ongelmiin. Päätöksenteon toimivuuden näkökulmasta voidaan siten todeta, että aikapaineen ollessa kohtuullisella tasolla, vaikutukset päätöksentekoprosessiin voidaan nähdä positiivisina.

Ajankäyttöä ja sen merkitystä voidaan lähestyä myös ihmisen, yksilön ja esimiehen hyvinvoinnin näkökulmasta. Harju & Kallasvuo (2007, 93) nostavat esiin neljä ajankäytön muotoa, joiden oikealla tasapainolla voidaan ajanhallintaa liittää osaksi yksilön elämänhallintaa. Ajankäytön neljä muotoa ovat heidän mukaansa työaika, lepoaika, ihmissuhdeaika ja oma aika. Nämä ajankäytön muodot jokaisen yksilön ja esimiehen tulee tunnistaa ja itsetuntemuksen keinoja käyttäen rakentaa sopiva tasapaino niiden välille. Kysymys on ajanhallinnan ohella myös elämänhallinnasta ja omasta jaksamisesta erityisesti pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Kun ajan- ja elämänhallinta on tasapainossa, muodostuu tekemiseenkin rento ote; jaksaa olla kärsivällinen, on valmis tiedostamaan omat kehityksen haasteet, uskaltaa olla aito, kykenee itselleen sopivalla tavalla jaksottamaan elämäänsä ja voi perustaa elämänsä luottamuksen varaan. Erityisesti esimiestyössä ajan- ja elämänhallinnan merkitys korostuu. Ensisijainen vastuu voidaan nähdä olevan yksilöllä ja esimiehellä itsellään, mutta tämän ohella tulee korostaa myös organisaation vastuuta mahdollisuuksien luojana. Tasapainoon pyrkiminen tulee nähdä molemminpuolisena hyötynä.

2.8 Elämänhallinta kehittymisen mahdollistajana

Esimiestyön onnistumisen edellytykset voidaan rakentaa vain toimivan elämänhallinnan varaan. Käsillä olevassa luvussa on keskitytty esimiehen elämänhallintaan itsetuntemuksen, ammatillisen kehittymisen, esimiesroolin omaksumisen, ajanhallinnan taitojen sekä muuttuvan toimintaympäristön asettamien haasteiden kautta. Esiin nostetut elämänhallinnan näkökulmat luovat kivijalan esimiestyön käytännön rooleille, jotka todentuvat esimiehen päivittäisen vuorovaikutuksen kautta. Elämänhallinnan tilasta ja tasapainosta suodattuu valtavasti tietoa eteenpäin konkretisoituen näkyviin rooleihin ja esimiestyön hallintaan. Itsetuntemuksen taso vaikuttaa väistämättä tapaan, mi-

ten suhtaudumme toisiin ihmisiin. Voidaan puhua kohtaamisen taidon oppimisesta, tai ainakin sen tavoittelun tarpeesta. Oman itsetuntemuksen kehittäminen mahdollistaa vuorovaikutustaitojen kehittymisen ja syvällisemmän ihmistenvälisen vuorovaikutuksen ymmärtämisen. Toisten ihmisten inhimillisten piirteiden tunnistaminen vaatii esimieheltä ensin oman inhimillisyyden tunnistamista. Oman itsensä kohtaaminen on välttämätön prosessi matkalla kohti toimivaa esimiehisyyttä. (Paasivaara 2010, 42.)

2.9 Kumppanuustaidot

Vuorovaikutteisuuden korostaminen on noussut osaksi nykypäivän johtamiskulttuuria. Erämetsä (2009, 129) asettaa vuorovaikutuksen ihmisten johtamisen perustaidoksi, joka luo pohjan esimiestyölle. Käsillä on aihe, josta on kirjoitettu tuhansia ja taas tuhansia sivuja. Aiheeseen liittyvän kirjallisuuden sivumäärät ja vuorovaikutuksen merkityksen ympärillä pyörivä aktiivinen keskustelu antaa aiheen tutkia ilmiötä hiukan tarkemmin. Mitä tarkoitetaan toisen ihmisen aidolla kohtaamisella? Mitä on onnistunut vuorovaikutus? Jaben (2006, 177) esittämästä Gillis Herlitzin lainauksesta voidaan saada viitteitä aidosta kohtaamisen taidosta, tai ainakin siitä tasosta mitä aito kohtaaminen edellyttää:

”Ihminen kuvittelee, että hänen todellisuutensa on sama kuin toisten todellisuus. Se on tärkein syy siihen, miksi ihmiset eivät kuuntele eivätkä ymmärrä toisiaan.”

Jalava (2001, 60) puhuttelee samasta aiheesta kuvailen vuorovaikutustilannetta kahden erilaisen yksilön ja heidän erilaisten maailmojensa kohtaamiseksi. Vuorovaikutus tarjoaa keinon hetkellisen yhteisen maailman rakentamiseksi. Ympäröivä maailma nähdään usein konkreettisena, objektiivisena ja ehdoitta olemassa olevana. Todellisuus näyttäytyy kuitenkin erilaisena, maailma ja toimintaympäristöt ovat ihmisten vuorovaikutuksen kautta luotuja alati muutoksessa olevia hauraita kokonaisuuksia.

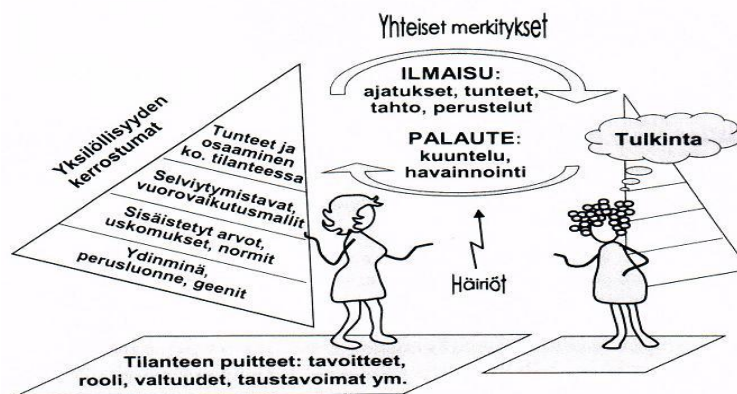
Vallalla olevat johtamisteoriat lähtevät ajatuksesta, jossa työorganisaatioita tulisi tarkastella nimenomaan yksilöiden välisten suhteiden kautta. Jalavan ja Jaben esiin tuomalla tavalla kysymys on jatkuvasti muutoksessa olevista avoimista, monimutkaisista ja osin määrittymättömistäkin verkostoista, joissa ihmiset toimivat. Esitettyjen näkökulmien pohjalta tämän päivän johtamistyön keskiöön voidaan nostaa keskustelu, kokemusten jakaminen sekä kysyminen. Olennainen ymmärrys kiteytyy siten asioiden jatkuvaan yhteiseen työstämiseen, kysymys on alati muutoksessa olevista mitä monimutkaisimmista olemassaolon muodoista ja merkityssuhteista. Johdon ja esimiesten vastuulla on työstä keskusteleminen yhdessä työntekijöiden kanssa, näin edesautetaan yhteisten merkitysten luomista. Keskeisimpänä voidaan nähdä yhteisen merkityksen luominen yrityksen perustehtävistä koko henkilöstölle. Usein suurimmat ristiriidat työn tekemisen suhteen syntyvät oman ja yrityksen perustehtävän erilaisesta tulkinnasta. Pyrkimyksenä voidaan nähdä tilanne, jossa jokai-

nen organisaation jäsen tietää ja osaa määritellä, mitä varten jokin organisaatio on olemassa. (Nummelin 2007, 62.)

2.10 Vuorovaikutuksen osatekijät ja tilanedynamiikka

Henkilökohtainen vuorovaikutus on päivittäin erilaisissa tilanteissa konkreettisesti vaikuttamista. Vuorovaikutuksen merkitys on korostunut niin työelämässä kuin myös muilla elämän osa-alueilla. Vaikka kysymyksessä onkin päivittäin toistuva, arkinen ja käytännönläheinen asia, näyttäytyy se usein käytännössä varsin haastavana. Tilanteen haastavuus kulminoituu juuri yksilöiden ja tilanteiden erilaisuuteen, kohtaamme jokaisessa vuorovaikutustilanteessa aina jotakin uutta ja erilaista. Tilanteeseen vaikuttavien seikkojen määrä on valtava jo silloin, kun kahden yksilön maailmat kohtaavat. Yhä haastavammaksi tilanne kehittyy kun vuorovaikutustilanteeseen liitetään vielä esitettyä enemmän vaikuttajia.

Kuten Piili (2006, 72) on kuvannut, vuorovaikutustilanteessa yksilöllä on mukanaan omalla historiallaan varustettu tieto- ja kokemusvarasto. Hän nimeää tämän kertyneen informaation yksilöllisyyden kerrostumaksi. Kerrostuma sisältää kokemuksen ydinminästä, arvomaailmasta, uskomuksista ja omaa toimintaa ohjaavista tekijöistä, vuorovaikutusmalleista, tunteista, osaamisesta sekä motivaatiosta vuorovaikutustilanteessa. Yksilöllisyyden kerrostumatiedon ohella vuorovaikutustilanteeseen vaikuttavat toimintaympäristö sekä tilannesidonnaiset seikat kuten esimerkiksi rooli ja tavoitteet. Yhteisten merkitysten luominen nojautuu lisäksi ilmaisuun, tiedon vastaanottamiseen ja palautteeseen. Vuorovaikutustilanne on altis ulkopuolisille häiriöille nimenomaan silloin kun kaksi erilaista maailmaa kohtaavat. Seuraavassa kuvassa havainnollistuu kohtaamistilanteen osatekijät käytännönläheisellä ja ymmärrettävällä tavalla.



Kuva 1 Vuorovaikutuksen osatekijät kohtaamistilanteessa. (Piili 2006, 72)

Työorganisaatiossa vuorovaikutusta on tarkasteltava työympäristö huomioiden. Erityisen tärkeäksi muodostuu organisaatiokulttuurin tunnistaminen osa-

na onnistunutta ja avointa vuorovaikutusta. Manka (2010, 139–140) näkee organisaatiokulttuurin vertauskuvallisesti jäävuorena, josta vain pieni huippu on nähtävissä esimerkiksi fyysisen ympäristön, kielen ja käyttäytymisen muodossa. Pinnan alla vaikuttavat arvot, jotka ohjaavat yhteisiä tavoitteita sekä ihanteet ja ”synnit”, jotka puolestaan normittavat käyttäytymistä. Kaikkein syvimmällä organisaatiossa ovat kuitenkin ne perusoletukset, jotka määrittävät suhteen ympäristöön, yhteisön ihmiskäsityksen sekä käsityksen ihmissuhteista ja toiminnasta yleensä. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi siihen, millaiseksi vuorovaikutustilanteet rakentuvat. Piilin kuvaukseen yksilöllisyyden kerrostumista voidaan siten yhdistää myös organisaation ainutlaatuisuus ja historian saatossa muodostuneet informaatiokerrostumat. Nämä taustatekijät tulee sitoa osaksi onnistunutta vuorovaikutusta, parhaimmillaan ne luovat edellytykset kahden tai useamman maailman onnistuneelle kohtaamiselle.

Kuten Jalava (2001, 60) esittää, vuorovaikutus on yksi työyhteisön keskeisimmistä elementeistä. Vuorovaikutusta työyhteisössä voidaan tarkastella esimerkiksi esimies-työntekijäsuhteena, joka muodostaa erään työyhteisön perussuhteista. Vuorovaikutus voidaan nähdä enemmän kehämäisesti rakentuvana kuin suoraviivaisena jatkumona. Kehämäisyys johtaa vastavuoroisuuteen siten, että vuorovaikutus muokkaa sekä työntekijän että esimiehen maailmankuvaa. Positiivisen vuorovaikutuskehän aikaansaaminen edellyttää ennen kaikkea luottamusta. Huomio kiinnittyy erityisesti työntekijän vahvuksien korostamiseen, luottamus voi syntyä vain yhteisten onnistumisten kautta. Toimivan vuorovaikutussuhteen luominen työntekijän ja esimiehen välille ei ole vaivatonta. Erityinen haaste liittyy nimenomaan edellä esitettyjen vuorovaikutukseen linkittyvien eri näkökulmien välille. Työntekijä ja esimies elävät työyhteisössä niin erilaisissa rooleissa, että ymmärretyksi tuleminen ei suinkaan aina ole helppoa. Todellisuuden näyttäytyminen erilaisena johtaa vuorovaikutuksen laadun merkityksen korostamiseen. Asemansa ja roolinsa puolesta esimiehellä on vastuu vuorovaikutussuhteen kehittämisestä. Tärkeää on tiedostaa työntekijän yksilöllisyys, maailma jonka esimies kohtaa ei milloinkaan ole samanlainen kuin hänen omansa tai muiden työntekijöiden. Luottamus voi rakentua vain aidon kohtaamisen varaan. (Jalava 2001, 60–62.)

2.10.1 Dialoginen esimiestyö

Johtaminen on mitä suurimmassa määrin kanssakäymistä. Esimiehen asemaan liittyy kiinteänä osana kommunikointi, sen voi liittää yhdeksi esimiestyön keskeisimmistä työtehtävistä. Juuri esimiehen asema tuo kommunikointiin omat haasteensa. Esimies on työnantajan edustaja ja siten aina erityisasemassa. On selvää, että hänen kommenttejaan kuunnellaan eri tavoin kuin esimerkiksi työkavereiden sanomisista. Kommunikoinnin perustavoitteeksi voidaan asettaa missä tahansa viestinnässä molemminpuolisen ymmärryksen tavoite. Vaikuttaminen ei ole mahdollista ellei kommunikoinnin avulla saavuteta yhteistä ymmärrystä asioista. Yhteinen ymmärrys voidaan rakentaa dialogin keinoin, yhden puhujan ja kuuntelijan sijasta onkin kaksi puhujaa ja kaksi kuuntelijaa. (Pentikäinen 2009, 137.)

Nummelin (2007, 62) käyttää teoksessaan keskusteleva esimiestyö vuorovaikutteisuuteen liittyen käsitettä dialoginen esimiestyö. Hänen mukaansa dialogisen esimiestyön ydin on toisen ihmisen syvässä ymmärtämisessä. Dialoginen esimiestyö on ennen kaikkea toisen ihmisen aitoa kohtaamista, hänen yksilöllisyytensä huomioimista ja kunnioittamista, aitoa myötäelämistä. Esimieheltä tämä vaatii erityisesti oman johtamistavan syvällistä ymmärtämistä ja sen sovittamista kunkin johdettavan tarpeita vastaavaksi. Lisäksi on tunnettava riittävässä määrin organisaation kulttuuriset tekijät, työntekijän maailma sekä itse vuorovaikutustilanteeseen vaikuttavat seikat.

Esimiehen rooli dialogisen työyhteisön kehittämisessä tulee olla sekä kannustava että aktivoiva. Aktivoiminen tapahtuu esimerkiksi kysymysten avulla, esimiehen on osoitettava oma aktiivisuutensa kysymällä ja aktivoitava työntekijät vastaamaan. Dialogiseen kanssakäymiseen aktivoiva esimies kykenee toimimaan avoimesti ja luontevasti tilanteiden vaatimalla tavalla. Keskusteluilmapiiri on vapautunut ja avoin omien näkemysten esiin tuomiselle. Esimies osaa toimia kunnioittavasti, esittää asiat juuri hänen kohderyhmälleen sopivalla tavalla sekä poimia ryhmän vuorovaikutuksesta perustehtävän toteuttamisen kannalta merkityksellisimmät seikat. (Nummelin 2007, 69–70.)

Nyystilä (2007) on pro gradu – tutkielmassaan keskittynyt tarkastelemaan esimiesten vuorovaikutusosaamisen taitoja osana esimiestyötä. Tutkielman avulla saavutettujen tulosten valossa voidaan todeta esimiesten arvottavan vuorovaikutusosaamisen merkityksen korkealle osana esimiestyötään. Tutkimuksen kohderyhmän esimiesten arviot omista kyvyistä ja valmiuksista vuorovaikutusosaamisen suhteen olivat myös suurelta osin positiivisia. Nyystilän tutkimuksessa vuorovaikutusosaamista on tutkittu puhtaasti subjektilähtöisesti, käyttäen tiedonlähteenä ainoastaan esimiesten omia arvioita ja kokemuksia vuorovaikutusosaamiseen liittyen. Aivan kuten Nyystilä johtopäätöksissään nostaa esille, vuorovaikutusosaamisen tutkiminen vuorovaikutussuhteiden kautta voitaisiin nähdä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena. Käsillä oleva tutkimustehtävä vastaa tähän haasteeseen keskittyen tutkimaan esimiestyötä paitsi esimiehen itsensä eli subjektin näkökulmasta niin myös objektiivisemmin suhteessa toimintaympäristöön.

2.11 Vuorovaikutuksen roolit esimiestyössä

Vuorovaikutus perustuu erilaisten viestintäkeinojen käyttöön, kysymys on yleisesti prosessista jossa merkityksellistetään ja tulkitaan asioita valituin keinoin. Esimiestyössä vuorovaikutus voidaan määritellä johtamisviestinnän käsitettä hyödyntäen. Leif Åberg (2006, 93) on tiivistänyt johtamisviestinnän käsitteen oivallisen rikkaalla ja monimuotoisella tavalla:

”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen

ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys”.

Kuten Åbergin (2006, 93) tulkinta osoittaa, johtamisviestintä tulee nähdä kiinteänä ja keskeisenä osana esimiestyötä. Monimuotoista johtamisviestintää voidaan tarkastella management- ja leadership-näkökulmista. Näkökulmien avulla on helpompi ymmärtää esimiehen viestintärooleja ja myös sitä, mitkä seikat vaikuttavat keskeisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumiseen. Onnistunut viestintä ja vuorovaikutus rakentuu molempien näkökulmien varaan asettaen haasteen sekä esimiehelle viestinnän subjektina että koko työyhteisölle viestintään liittyvänä objektiivisena toimintaympäristönä. (Åberg 2006, 94.)

Esimies muodostaa työyhteisön viestintäjärjestelmän keskeisen osan. Työyhteisön tavoitteellisen työn ja tuloksen tekemisen keskeisen elementin muodostaa puolestaan toimiva viestintäjärjestelmä. Tämä järjestelmä muodostaa kokonaisuuden, eräänlaisen raamin tai kehyksen viestinnälle ja vuorovaikutukselle. Viestintäjärjestelmä pitää sisällään viestinnän yhteiset säännöt, käytössä olevat viestintäkanavat sekä muut viestinnän onnistumisen kannalta olennaiset järjestelyt. Viestintä tarkoittaa organisoiduissa puitteissa tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja jonka välineinä voidaan käyttää monimuotoisia usein teknisiäkin välineitä. Näkökulma edustaa management – tyyppistä lähestymistapaa viestintään ja vuorovaikutukseen. Leadership-näkökulmassa lähdetään liikkeelle yksilöstä aktiivisena ja toiminnallisena mahdollisuutena. Esimiestyön viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta ratkaisevaksi muodostuvat siten ne organisatoriset puitteet ja mahdollisuudet, jotka viestinnän onnistumiseksi työyhteisötasolla on rakennettu sekä esimiehen omat valmiudet yksilöiden aitoon kohtaamiseen ja dialogiseen vuorovaikutukseen. (Åberg 2006, 96;157.)

2.11.1 Itsensä ilmaisun taidot, tavoitteena jaettu ymmärrys

Esimiehen ensisijaisena tavoitteena on vaikuttaminen, ja tämän toteuttaakseen hän tarvitsee viestintää ja vuorovaikutusta. Viestinnän ja vuorovaikutuksen keinovalikoimaa voidaan kuvata monipuoliseksi ja haastavaksi yhä enemmän ja enemmän virtuaaliseksi ja sähköiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Nykyaikaisen informaation välittämisen olennaiseksi osaksi ovat tulleet sähköiset välineet kuten sähköposti ja tekstiviestit. Toimivaan viestintään kuuluu joustavuus ja tilanneherkkyys, jolloin esimies osaa tulkita erilaisia tilanteita ja mukauttaa viestintäänsä näiden tilanteiden mukaan. Toimivan viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta olennaista on myös pyrkiä rakentamaan työyhteisötason viestintäjärjestelmä harmoniseksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi. Toimiva viestintäjärjestelmä luo edellytykset viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuudelle myös arjen esimiestyössä. (Nummelin 2007, 35–36.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta olennaisin tavoite on saavuttaa jaettu ymmärrys käsillä olevasta asiasta. Jaetun ymmärryksen saavuttamisessa kes-

keisin vastuu on esimiehellä itsellään. Toimiva viestintä ja vuorovaikutus rakentuvat selkeän ja kirkkaan tavoitteen ympärille. Olennaista on pohtia erityisesti sitä, mitä haluat toisen ymmärtävän? Mikä on se ydin, minkä koet tärkeäksi nostaa esille? Tavoitteen kirkastamisen ja ydinasian pohdinnan jälkeen on tärkeää pohtia sopivaa kanavaa, välinettä ja tilannetta. Tässä viestinnän kohderyhmällä ja asian tärkeydellä on suuri merkitys. Mitä tärkeämmästä asiasta on kysymys, sitä olennaisempaa on pohtia vuorovaikutteisuuden toteutumista dialogisuuden tavoin. Asian tärkeyden pohtimisessa on hyödyllistä pyrkiä asemoitumaan vastaanottajan asemaan. Esimiehen maailmassa asia saattaa tuntua vähemmän tärkeältä samaan aikaan kun työntekijän maailmaan sillä on suuri merkitys. Tärkeiksi nousevien asioiden viestinnässä kasvotusten tapahtuva kommunikointi tarjoaa parhaan mahdollisuuden välittömään dialogiin. (Erämetsä 2009, 153.)

Kuten todettu, toimiva viestintä ja vuorovaikutus pyrkivät jaettuun ymmärrykseen. Jaetun ymmärryksen synnyttäminen vaatii toistamista ja erityisesti tärkeiksi koettujen asioiden pitämistä mukana jatkuvassa vuoropuhelussa. Jaetun ymmärtämisen saavuttaminen ei ole yksinkertaista. Esimiehen vastuulla on pyrkiä varmistamaan ymmärrys esimerkiksi kysymällä keskustelukumppanin mielipidettä asiasta. Vastauksen ja dialogin avulla on mahdollista täydentää, tarkentaa ja vahvistaa ymmärrystä. Ymmärryksen varmistaminen tapahtuu rakentavimmin vuoropuhelun toinen osapuoli yksilönä huomioiden. Hyväksytyksi tuleminen tarve on usein ihmisillä niin suuri, että esimerkiksi isommassa ryhmässä on vaikea myöntää ainoana sitä, ettei ymmärtänyt asiaa. Esimiehen velvollisuus on yksilöt huomioiden varmistua ymmärretyksi tulemisesta, tyhmiä kysymyksiä ovat vain ne, jotka jäävät esittämättä. (Erämetsä 2009, 155–157.)

Leif Åberg (2006, 197–200) nostaa esiin mielenkiintoisen näkökulman johtamisviestintään synergisessä ryhmässä. Hän lanseeraa termin ”riemujohtaja” kuvaillen tätä teoreettista esimiestyyppeä alaisten työn ilon ja henkisen kasvun mahdollistajaksi. Hän keskittyy esimiehen viestinnän ohella analysoimaan myös työntekijöiden eli alaisten viestintää. Synergisen ryhmän viestinnän menestystekijät kiteytyvät siten sekä esimieheen että hänen ryhmäänsä viestijänä. Viestinnän menestystekijöiksi Åberg listaa seuraavat tekijät, jotka ovat syntyneet Helsingin yliopiston esimiesviestinnän tuumatalkoissa:

- Kannustava esimies
- Aktiivinen alainen
- Myönteinen ihmiskuva
- Aito vuorovaikutus
- Rakentava ilmapiiri
- Vaikuttamisen vapaus
- Työyhteisön tavoitteiden sisäistäminen
- Toimivat puitteet
- Selkeät viestit

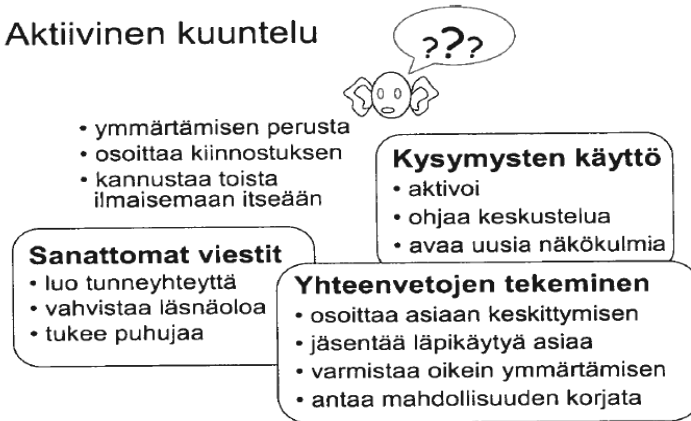
Kannustava esimies kysyy, kuuntelee ja on kiinnostunut ryhmänsä yksilöistä sekä heidän näkemyksistään. Lisäksi hän ottaa tasa-arvoisesti huomioon kaikki työntekijät. Hän on läsnä arjessa ja helposti tavoitettavissa. Hän kykenee antamaan rakentavaa palautetta. Aktiivinen alainen on positiivinen ja kykenee ymmärtämään myös esimiehen näkökulmia. Aktiivisuutensa hän osoittaa selkeillä ja rohkeilla kannanotoilla kyeten epäkohtien nimeämisen lisäksi esittämään myös parannusehdotuksia. Aktiivinen alainen osaa antaa palautetta myös esimiehelle. Työyhteisössä myönteinen ihmiskuva syntyy ihmisen arvostamisesta eheänä persoonallisuutena ja arvostus kulkee läpi yhteisön, itsearvostuksesta esimiehen ja työkavereiden arvostamiseen. Erilaisuus nähdään voimavarana ja työtä rikastuttavana tekijänä. (Åberg 2006, 198–199.)

Aito vuorovaikutus voi rakentua vain molemminpuolisen luottamuksen varaan. Aitous näkyy rentona epämuodollisuutena, jolloin viestinnän kynnyksensä säilyy myös mahdollisimman matalana. Aito vuorovaikutus toteutuu niin pysyvästi kuin vaakasuntaan ja myös huumorille on oma sijansa. Työyhteisön ilmapiirin merkitys korostuu viestinnän onnistumisessa. Ilmapiiri vaikuttaa työssä koettaviin onnistumisiin sekä yleiseen tyytyväisyyteen. Kumpuunusajattelun ydin näyttäytyy juuri ilmapiirin kautta. Yhteisten tavoitteiden eteen ponnisteleminen yhtenä joukkueena on mahdollista, mikäli ilmapiiri on avoin, innostava, rehellinen ja vailla ennakkoluuloja. Myös vaikuttamisen mahdollisuudet on pyrittävä takaamaan kaikille työyhteisön jäsenille. Omaan työhön liittyvissä asioissa vaikuttaminen koetaan erityisen tärkeäksi, työntekijän asiantuntijuutta on arvostettava. Viestinnän näkökulmasta toimivat puitteet merkitsevät vuorovaikutusta edistäviä tiloja, käytäntöjä ja monipuolisia kanavia vaikuttaa. Yhteisten tavoitteiden sisäistäminen ja selkeät viestit takaavat puolestaan yksilöiden oikeanlaisen fokuoitumisen työn tekemiseen. Yhteisöllisyyden kokemuksella on tavoitteiden saavuttamisen kannalta ratkaisevan suuri merkitys. (Åberg 2006, 199–200.)

2.11.2 Aito kuuntelemisen taito

Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen kokemuksella on ihmiselle suuri merkitys. Kuuntelu muodostaa siten vuorovaikutuksen toisen aktiivisen elementin itsensä esiin tuomisen rinnalla. Onnistuneimmillaan aktiivinen kuuntelu lähtee ajatuksesta, jossa esimies arvostaa työntekijän näkemyksiä omasta työstään nimenomaan alaisen kokemukseen pohjautuen. Kuunteleminen voi toteutua äänettömästi tai aktiivisen kuuntelun tavoin. Luontevinta kuuntelu on silloin kun löytää oman tapansa kuunnella aktiivisesti, joko äänettömästi tai vuorovaikutteisesti edeten. Piili (2006, 79) kuvaa aktiivisen kuuntelun keinoja ja merkitystä seuraavan kuvan avulla:

Aktiivinen kuuntelu



Kuva 2 Aktiivisen kuuntelun keinot ja merkitys (Piili 2006, 79.)

Aktiivinen kuuntelu tulee ymmärtää laajasti. Kuuntelutaito on siten sekä sanallisten että sanattomien viestien tulkitsemista ja ymmärtämistä. Herkkä kuuntelija aistii paljon myös äänenpainojen, puheen taukojen ja käytetyn ruumiinkielen kautta. Sanattomaan viestintään vaikuttavat edellisten lisäksi vuorovaikutukseen käytetyt tilat ja tilaisuuden ajankohta. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden osalta on syytä pohtia vuorovaikutustilanteeseen valitun tilan merkitystä keskustelun onnistumisen ja tilaisuuden luonteen näkökulmasta. Esimiehen huone vuorovaikutustilana ei usein tarjoa parasta mahdollista ympäristöä tasavertaisen keskustelun käymiseksi. Avoimeen vuorovaikutukseen pyrittäessä järkevintä on asettautua esimerkiksi neuvottelutilaan, jolloin kummallakaan keskustelun osapuolella ei ole niin sanottua kotikenttätua käytettävissään. Huomiota kannattaa kiinnittää myös tilankäyttöön koska sillä on vaikutusta vuorovaikutustilanteen onnistumisen kannalta. Etäisyydet ja asemoituminen kertovat sanattoman viestinnän keinoin tilaisuuden luonteesta ja keskinäisestä luottamuksesta. Esimiehen tehtävänä on pyrkiä vaikuttamaan vuorovaikutustilanteen sanattomiin viesteihin avointa vuorovaikutteisuutta tukevalla tavalla. Tämä edellyttää keskustelukumppanin riittävän syvällistä tuntemista ja havaintojen tekemistä aktiivisen kuuntelun keinoin. (Jabe 2006, 193; Aarnikoivu 2008, 127–128.)

Aito ja aktiivinen kuuntelu osoittaa keskustelukumppanin hyväksyntää, hänen arvostamistaan yksilönä sekä aitoa välittämistä. Arvostaminen voi rakentua vain toisen ihmisen aidon kuuntelun varaan. Kuuntelemisen avulla luodaan yhteisiä merkityksiä ja annetaan ihmisille mahdollisuus vaikuttaa. Esimiehelle avautuu kuuntelemisen kautta uudistamisen ja kehittämisen mahdollisuudet hänen oppiessaan syvällisemmin ymmärtämään toisen ihmisen todellisuutta. Aito kuunteleminen on yksi tehokkaimpia keinoja kehittää myös omia esimiesvalmiuksia ja saada aikaan yhä parempia tuloksia. Aktiivinen kuuntelu on onnistuneen esimiestyön vaatimus. Se on osaamista, jonka keskeisin ymmärrys liittyy oikeanlaiseen asennoitumiseen. Aito kuuntelija näkee toisen ihmisen arvokkaana sekä viestin tärkeänä ja kiinnostavana. Hän aikoo olla siis läsnä ja keskittyä aktiiviseen kuunteluun. (Erämetsä 2009, 139;145.)

Yhä hektisemmäksi muuttuva työelämä ja elämänrytmi ovat omiaan haastamaan aidon läsnäolon ja kommunikoinnin taidon. Pysähtyminen hetkeksi on enemmän kuin tarpeellista. Positiivisen psykologian asiantuntija Makke Leppänen (2010) kirjoittaa blogissaan läsnä olevasta kommunikoinnista työpäikällä. Hän nostaa läsnä olevan kommunikoinnin ja tämän avulla syntyvät positiiviset ihmissuhteet yrityksen menestymisen avaintekijöiksi. Suurimpana ongelmana hän näkee ihmisten pinnallisuuden ja aidon läsnäolon puuttumisen. Ajatuksemme ovat liian kiireisiä kuulemaan mitä toinen ihminen kertoo, emme kykene pysähtymään ja keskittymään olennaiseen. Käytännössä tämä näkyy siten, että palavereissa uppoudutaan lukemaan sähköposteja kannettavaa tai kännykäästä, jolloin olemme siis fyysisesti läsnä mutta henkisesti josakin hyvin kaukana. Tämä on omiaan synnyttämään negatiivista energiaa ja suuntaamaan työyhteisön voimavarat tehottomasti. Kuten Leppänen kirjoituksessaan toteaa, läsnä oleva kommunikointi on elinehto positiivisesti latautuneille ihmissuhteille. Kohtasimme sitten perheenjäsenen, esimiehen, työkaverin tai vaikkapa naapurin. (Leppänen 2010.)

2.11.3 Palautteen antamisen tärkeys

Palautteellisuus voidaan määritellä avoimen vuorovaikutuksen keskeiseksi elementiksi. Palautteellisuus on osa avointa organisaatiokulttuuria, jossa vuorovaikutuksen avulla rakennetaan yhteistä näkemystä asioista. Joharin ikkuna tarjoaa erään käyttökelpoisen lähestymistavan palautteellisuuden lisäämisen kautta avautuviin mahdollisuuksiin. Joharin ikkunan vahvuus konkretisoitua sen soveltamismahdollisuuksina sekä yksilö- että työyhteisötasolla. (Manka 2010, 145–147.)

Joharin ikkuna jakaa tietoisuuden neljään alueeseen; yhteinen, julkisivu, soke ja tuntematon. Yhteisellä alueella toimittaessa yksilön oma tietoisuus ja työyhteisön tietoisuus kohtaavat, jolloin ymmärrys voidaan nähdä työntekoa helpottavana seikkana. Julkisivu tarkoittaa aluetta, jonka yksilö tai yhteisö itsessään tunnistaa, mutta jota ei jostakin syystä nosteta yhteisen keskustelun pohjaksi. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi itsesuojaus, luottamuksen puute tai epävarmuuden tunteet. Sokealla alueella subjekti itse ei tunnista toiminnassaan piirteitä, jotka muut kuitenkin huomaavat. Tuntematon alue on nimensä mukaisesti aluetta, josta kukaan ei ole tietoinen. Yhteisymmärryksen toiminnalliset rajat asettuvat eri yksilöitä ja yhteisöjä tarkasteltaessa eri tavoin. Mitä suurempi yhteisymmärryksen raja-alue on, sitä paremmin se tukee avoimeen dialogisuuteen perustuvaa toimintaa. Yhteisen alueen laajentaminen on haasteellista ja hidasta mutta samalla myös palkitsevaa. Subjektilähtöinen asioiden ilmaiseminen avoimesti sekä palautteellisuuden lisääminen tarjoavat keinoja yhteisen alueen kasvattamiseen. Yksilön ja yhteisön sokeiden pisteiden löytäminen voi tukeutua vain kasvaneeseen rehelliseen avoimuuteen sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. (Manka 2010, 147–149.)

Pentikäinen (2009, 141) mainitsee suomalaisten työyhteisöjen keskeiseksi heikkoudeksi palautteellisuuden puuttumisen. Esimiestyöhön aihe linkittyy vahvasti palautteen antamisen muodostaessa esimiestyön keskeisen kehittämiskohteen. Palautteen tärkeimpänä tehtävänä on ohjata ja kehittää työntekijän suorituksia kohti yhteisiä tavoitteita. Palautteen avulla keskittyminen olennaisiin ja tärkeisiin asioihin mahdollistuu, samoin maksimoidaan työntekijän mahdollisuus kokea onnistumista työssään. Niin positiivisella kuin negatiivisellakin palautteella on oikein annettuna toimintaa voimakkaasti ohjaava vaikutus. Esimiehen tärkein tehtävä on työyhteisön perustehtävän mukaisen toiminnan turvaaminen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen muodostavat olennaisen osan esimiestyön arkea. Avoimuus ja dialogisuus muodostavat pohjan palautteellisuudelle. Aidon vuorovaikutteisuuden toteutuessa palautteellisuus on luonnollinen osa työyhteisön vuorovaikutuksen kulttuuria ja sillä on merkittävä vaikutus myös toimintaa ohjaavana tekijänä. (Pentikäinen 2009, 141–142; Nummelin 2007, 88–89.)

Palautteen osalta keskitytään usein esimiehen alaiselle antamaan palautteeseen. Olennaisena asiana on kuitenkin syytä nostaa esiin myös esimiehen tarvitsema palaute omasta onnistumisestaan esimiestyössä. Palautteen avulla esimies saa käsityksen itsestään esimiehenä ja ihmisenä. Kuten Paasivaara (2010, 120) esittää, palaute on esimiehelle ensiarvoisen tärkeää, jotta hän kykenee kehittymään näkyväksi, hyväksi ja sosiaalisesti hyväksytyksi esimieheksi. Työyhteisön haasteena on luoda rakenteet toimivalle palautejärjestelmälle. Toimivimmillaan palautteellisuus on osa yrityskulttuuria ja mahdollisuus jatkuvaan palautteen antamiseen ja saamiseen on tuettua myös työyhteisön näkökulmasta. Kehityskeskustelut työntekijöiden ja esimiehen oman esimiehen kanssa tarjoavat mahdollisuuden palautteen antamiseen ja saamiseen. Nämä eivät kuitenkaan yksistään ole riittäviä keinoja toimivaan palautteellisuuteen. Palautteen reaaliaikaisuus on tärkeää ja siksi on pyrittävä sitomaan se osaksi arjen työskentelyä ja normaalia vuorovaikutteista kanssakäymistä. Mitä luontevammin se sidotaan osaksi avointa vuorovaikutusta, sitä paremmin sen voidaan katsoa toimivan toimintaa ohjaavana tekijänä. Näin toteutuessaan se pitää myös vuorovaikutuksen kynnyksen riittävän matalana. (Paasivaara 2010, 120–122.)

2.11.4 Tunteet ja tunneäly

Tunteminen muodostaa ymmärtämisen ja tahtomisen rinnalla ihmisen henkisen elämän psyykkisen toiminnallisuuden perustan. Tunteiden merkitys toimintaa värittävästä tekijänä on suuri. Tunteilla on elämää ja toimintaa ohjaava vaikutus, tunteilla on ratkaiseva merkitys suhtautumisen ja suhteiden rakentamisen kannalta. Tunteet liittyvät kiinteästi ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen. Työyhteisötasolla tunneulottuvuuden esiin nostaminen on myös tärkeää, jottei keskitytä vain järjestelmien antaman informaation valossa ohjaamiseen. Olennaista on siten nähdä työyhteisö tuntevien ihmisten, yksilöiden silmin. Ihmisen ja hänen tunnemaailmansa kohtaamisen

jälkeen voidaan vasta hyödyntää tehokkaasti muita ohjauksellisia keinoja. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 20;28.)

Kuten Paasivaara (2010, 75–76) esittää, tunteiden ja johtamisen yhdistäminen ei vielä tänäkään päivänä ole itsestäänselvyys. Johtamisen psykologinen ulottuvuus koetaan edelleen ja liian usein vieraaksi alueeksi, jonka merkitystä johtamiselle ei haluta tunnustaa. Johtamisessa ja esimiestyössä omien tunteiden tunnistaminen muodostaa kuitenkin merkittävän lähtökohdan päätöksenteon ja yhteistyön toimivuudelle. Tunneäly on siten yksinkertaisimmillaan omien tunteiden tunnistamista ja tiedostamista. Henkilökohtaiset tunneälytaidot rakentuvat hyvän itsetuntemuksen, itsekontrollin ja läpinäkyvyyden varaan. Tunneälyyn liitettävät sosiaaliset taidot puolestaan kertovat kyvystä asettautua kumppanin asemaan ja aistia siten vuorovaikutustilanteissa toisten ihmisten tunteita. Parhaimmillaan tunneälyn sosiaaliset taidot näkyvät esimiestyössä empaattisuutena, kannustavuutena, kehittämiskyynä, konfliktien hallintana sekä toimivina ryhmä- ja yhteistyötaitoina. (Paasivaara 2010, 79–80.)

Esimiehen herättämät tunteet johtuvat sekä hänen auktoriteettiasemastaan että hänen tavastaan toimia. Auktoriteettiasemaan liittyvät tunteet herättävät työntekijöissä tunteita aikaisempiin, esimerkiksi lapsuudenaikaisiin auktoriteettikokemuksiin liittyen. Esimiehen on hyvä tiedostaa ja pyrkiä ymmärtämään näiden tunteiden merkitys riittävän syvällisesti rakentaessaan hedelmällistä yhteistyötä työntekijöidensä kanssa. Esimiehen auktoriteettiaseman voisi katsoa olevan murroksessa yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. Yhteisöllisen turvallisuuden tunteen ylläpitäminen muuttuvassa maailmassa edellyttää työyhteisöltä ja esimieheltä yhä tiiviimpää yhteistyötä. Luottamuksen tunteen synnyttäminen edellyttää esimieheltä oman vajavaisuutensa myöntämistä ja onnistumisen mahdollisuuksien rakentamista vastavuoroisuuden ja yhteistyön keinoin. (Järvinen 2005, 89; 97.)

Esimiestyön tarkastelussa pääpaino on usein asioiden rationaalisuudessa ja hallittavuudessa. Järkipäisen lähestymistavan rinnalle on syytä nostaa tarkasteluun tunnesuhteet, jotka syntyvät arkipäiväisessä kanssakäymisessä. Nämä ovat paitsi ihmisten sisäisiä tunteita, niin tämän ohella myös ihmisten välisiä tunnevirtoja, joilla on suuri vaikutus asioiden ympärille syntyvien merkityssuhteiden luomisessa. Esimiehellä voidaan nähdä olevan keskeinen rooli näiden tunnesuhteiden ohjaamisessa, esimies toimii suunnannäyttäjänä. Tunnesuhteiden ymmärtäminen ja onnistuminen näiden ohjaamisessa rakentuu esimiehen itsetuntemuksen varaan. Silloin kun esimiehellä on hyvä käsitys omista tunteistaan ja näihin keskeisesti vaikuttavista seikoista, on hänen helpompi myös ymmärtää ja prosessoida työntekijöiden synnyttämää jatkuvaa tunnevirtaa. (Nummelin 2007, 25.)

Tunneongelmien syntyminen työyhteisössä viittaa perustehtävän hämartymiseen ja vuorovaikutuksen rakenteiden puutteellisuuteen. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työstään ja siten myös työyhteisön ilmapiiristä. Johtajuus ja esimiestyö muodostavat kuitenkin merkittävän tekijän tunnesuh-

teiden tarkastelussa. Esimiehen vetäytyminen esimiestehtävistä tai toisaalta liiallinen autoritäärisyys ovat tekijöitä, jotka ovat omiaan vaikuttamaan työyhteisön hyvinvointiin. Vuorovaikutus on lähtökohtaisesti ainoa keino tunnelukkojen avaamiseen. Tunnelukkojen avaaminen on nähtävä tärkeänä työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta. Pahimmillaan tunnesuhteiden vellominen on omiaan hämähäyttämään koko yhteisön toiminnan. On olennaista ymmärtää tunteiden merkitys työyhteisön toimivuuden edellytyksenä. Tunteet kuuluvat ihmisen toimintaan kiinteänä osana ja niiden ilmaiseminen rakentavan vuorovaikutuksen keinoin on suotavaa ja sallittua. Työyhteisön on varmistettava rakenteet, jotka mahdollistavat tunteiden prosessoinnin. Rakenteet voidaan mieltää avointa vuorovaikutusta tukevinä ja aktiiviseen keskusteluun tähtäävinä. Toimiva esimiestyö muodostaa myös rakenteellisesti tärkeän linkin tunnesuhteiden ohjaamisessa. (Jabe 2006, 225.)

2.12 Vertaistyöskentely ja reflektointi osana esimiestyön kehittämistä

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä painotetaan yksilöiden eli toiminnan subjektien itsearviointia ja tutkivaa otetta kehittämistyön lähtökohtana. Edellä esitetyn lisäksi työyhteisölähtöiseen kehittämiseen liitetään mukaan reflektointi sekä vertaistyöskentely. Yksilöiden ja työyhteisön vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tarkastelu ei lähtökohtaisesti voi toteutua hedelmällisellä tavalla vain subjektista itsestään käsin. Toiminnan tarkastelu laajemmin toisten yksilöiden tai yhteisöjen kanssa auttaa avaamaan uusia näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Reflektiivinen työskentely voidaan määritellä oman toiminnan kriittiseksi tarkasteluksi. Huomio kiinnittyy erityisesti toiminnan taustalla vaikuttaviin periaatteisiin, oletuksiin ja uskomuksiin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 49.)

Vertaistyöskentely tarjoaa mahdollisuuden reflektointiin. Tämän lisäksi vertaistuen hyödyt konkretisoituvat yhteisöllisen identiteetin luomisen ja vahvistamisen kautta. Yksilötasolla vertaistuki vahvistaa ryhmään kuulumisen tunnetta, tarjoaa sosiaalista tukea sekä mahdollistaa uuden oppimisen. Vertaistyöskentelyssä vuorovaikutuskumppaneina toimivat jonkin ominaisuuden osalta samassa tilanteessa oleva ryhmä tai yksilö. Vertaisryhmänä voidaan ajatella esimerkiksi työnjohdollisessa esimiesasemassa toimivia yksilöitä. Esimiestyön kehittämiseen vertaistyöskentely ja reflektointi tarjoavat käyttökelpoisen työkalun. Vertaisasemassa olevilta oppiminen mahdollistuu, toimintatavat harmonisoituvat ja esimiestyön kehittäminen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi mahdollistuu eri tavoin kuin subjektinä lähtöisessä kehittämisessä. Ryhmään kuulumisen tunne sekä sosiaalisen tuen mahdollistuminen korostuvat erityisesti esimiestyön kehittämisen näkökulmasta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 49.)

Viitala (2006, 186) nostaa ryhmäreflektion yhdeksi työyhteisön kehittämisen keinoista. Hänen mukaansa ryhmäreflektio on onnistuneimmillaan tavoitteiden, strategioiden ja prosessien arvioimisen kautta toteutuessaan. Onnistuneen ryhmäreflektion avulla saavutetaan syvempi ymmärrys käsillä olevasta pro-

sessista ja kyetään uudistamaan sekä kehittämään toimintaa. Edellisten lisäksi kehittynyt ryhmäreflektio kykenee analysoimaan toimintaa todellisuudessa ohjaavia tekijöitä suhteessa virallisiin ja julkisesti tunnustettuihin ajatusmallihin. Todellisuuden luonteen syvälinen ymmärrys tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa todellisiin toimintoihin ohjaaviin seikkoihin. Syvälinen ymmärtämiseen johtavan reflektiokyvyn saavuttaminen ei ole yksinkertaista. Haastavuus liittyy erityisesti tunteiden hallintaan ja siihen, että reflektiutilanteissa lähtökohtana nähdään usein joitakin työyhteisössä vallitsevia ongelmatilanteita. Pyrkimys rationaalisuuteen, kriittisyyteen ja analyttiseen tarkasteluun antaa mahdollisuuden lähestyä kehittämistä ongelmatilanteita tarpeettomasti korostamatta. (Viitala 2006, 186–187.)

Esimiestyön kehittämistä tulee tarkastella laajasti koko työyhteisön haasteena. Reflektion tärkeimpänä tehtävänä on pyrkiä jäsentämään toimintaa todellisuudessa ohjaavat tekijät kokonaisuudeksi, analysoida havaintojen perusteita sekä näiden pohjalta auttaa työyhteisöä tulevaisuuden toiminnan ohjaamisessa. Tämän työyhteisöstä kokonaisuutena lähtevän kehittämisen mahdollistamiseksi on luotava dialogisuutta tukevat rakenteet. Rakenteina toimivat esimerkiksi itsearviointi yhdistettynä vertaisarviointiin. Kehittäminen ja reflektointi edellyttävät toiminnan nykytilaa kuvaavien aineistojen keräämistä ja analysointia. Nämä niin sanotut peiliaineistot avaavat uudenlaisia näkökulmia työyhteisön tilan tarkasteluun ja toiminnan analysointiin. Peiliaineistojen hyödyntäminen toimii sekä yksilö- että yhteisötasolla. On huomattava, että peiliaineistot itsessään eivät tarjoa vastauksia kehittämistarpeiden määrittelyssä. Peiliaineistojen hyödyntäminen edellyttää aina oikeiden kysymysten esittämistä. Millaista tietoa voimme aineiston valossa saada työstämme? (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 56–58.)

2.13 Alaistaidoista kohti kokonaisvaltaisia työelämävalmiuksia

Työyhteisön tuloksellinen toiminta rakentuu useiden eri vaikuttajien panostusten varaan. Työyhteisön kehittämisessä voidaan lähteä liikkeelle siitä olettamasta, että systeemissä kolmiossa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Oikeastaan vasta hiljattain on aktiiviseen keskusteluun työyhteisön kehittämisessä nostettu alaitaidot ja niiden merkitys tuloksellisen toiminnan ja työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistajana. Näkökulma nostaa esiin alaisen tarkastelun entistä kokonaisvaltaisemmin vastuiden, velvollisuuksien ja oikeuksien kautta. Alainen nähdään aktiivisena ja täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä, ei vain työnpanoksen tai ammattitaidon tarkastelunäkökulmasta. (Aarnikoivu 2008, 79.)

Soile Keskisen (Aarnikoivu 2008, 80) määritelmän mukaan alaitaidoilla tarkoitetaan työntekijän velvollisuutta ja oikeutta vastata työviihtyvyydestä, resurssien järkevästä kohdentamisesta, yhteistyöstä kollegoiden ja esimiehen kanssa sekä rakentavasta mielipiteen ilmaisemisesta ja aktiivisesta osallistumisesta. Kumppanuusjohtamisessa alaitaidot nähdään keskeisenä tekijänä työyhteisön tuloksellisen toiminnan kannalta. Alaitaitojen sijaan voitaisiin käyttää termiä työelämävalmiudet, jolloin termi ei aiheuta negatiivisia assosi-

aatioita ja avaa mahdollisuuden tarkastella ihmistä, työyhteisön toiminnallista yksikköä kokonaisvaltaisemmin. Voidaan sanoa, että työelämävalmiudet koskettavat lähes kaikkia. Nämä valmiudet liittyvät kiinteästi myös esimiestyön kehittämiseen, sillä esimiehen onnistuminen on viime kädessä riippuvainen työntekijöiden onnistumisesta.

Työelämävalmiuksien laaja-alainen tarkastelu osoittaa, että ratkaisevassa asemassa on nimenomaan työntekijän asenne. Ymmärtämys kiteytyy oman toiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin työyhteisöjäsenyyden näkökulmasta. Syvälinen tarkastelu avaa uudenlaisia näkemyksiä omaan toimintaan ja kehittymiseen. Yksittäisen työyhteisön jäsenen kehittyminen mahdollistaa tämän esimiehen kehittymisen ja lopulta kasvattaa koko työyhteisöä. Osaamisen voidaan katsoa kumuloituvan ja johtavan nopeasti positiivisen kehän syntymiseen. Kehittyvät työelämävalmiudet nostavat myös työyhteisön roolitietoisuutta, joka puolestaan auttaa ymmärtämään käyttäytymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä entistä paremmin. Roolitietoisuuden kasvaminen auttaa työntekijöitä asemoitumaan esimiehen ja työyhteisön näkökulmiin ja esimerkiksi päätöksentekotilanteissa ymmärtämään siten entistä paremmin toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä. (Aarnikoivu 2008, 90–92.)

Leena Hurri (2011) on tutkinut opinnäytetyössään alais- ja esimiestaitoja Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Hurrin tutkimuksen tulokset osoittavat, että alaisaidoilla on yhteys esimiestaitoihin ja esimiehen mahdollisuuteen onnistua johtamistyössään. Tutkimuksen valossa voidaan todeta, että hyvät alaisaidot johtavat poikkeuksetta onnistumisiin myös esimiestyössä. Työyhteisön onnistumisen näkökulmasta tutkimuksessa korostuvat toimijoiden sitoutuneisuus, kannustava ja avoin ilmapiiri sekä toimivat vuorovaikutuksen käytännöt. Tutkimus osoittaa hedelmälliseksi esimiestyön tarkastelun laajasti hyödyntäen sekä työntekijä- että työyhteisön näkökulmaa osana kehittämistä. Tutkimuksen tulokset on saavutettu verrattain korkeasti koulutettujen toimijoiden naisvaltaisessa asiantuntijaympäristössä. Käsillä olevan opinnäytetyön tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä alaisaitojen merkityksestä esimiestyölle hyvin miesvaltaisessa teollisuusorganisaatiossa. Tämä tarjoaa mielenkiintoista lisäinformaatiota Hurrin tutkimuksen jatkoksi.

Esimies on lähes poikkeuksetta itsekin alaisen asemassa. Esimiestyön kehittämisen näkökulmasta on hyvä tiedostaa, että vain harva esimies kykenee selviämään tästä vaativasta tehtäväkentästä kokonaan yksin. Esimiehen esimiehellä on siten tärkeä rooli alaisena toimivan esimiehen lähimpänä tukihenkilönä. Lähin tukihenkilö voi olla myös henkilöstöhallinnon ammattilainen, kollega tai joku muu tehtävään soveltuva henkilö. Tämä ei kuitenkaan vähennä toimivan esimies-alaisuuden merkitystä tilanteessa, jossa molemmat osapuolet toimivat myös esimiehen roolissa. Esimiehen suhdetta omaan esimieheen voisi kuvata kriittiseksi tekijäksi esimiestyön onnistumisen kannalta. Toimiva esimiestyö voi rakentua vain esimiehen oman esimies-alaisuuden onnistumisen kokemuksen varaan. Työyhteisötasolla tulisikin pohtia esimerkiksi valtuuksien, oikeuksien ja velvollisuuksien osalta erityisesti sitä, millä tavoin kyetään parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan esimiestyössä onnistumista.

Tukemisen menetelmät riippuvat työyhteisöstä, toimivien esimiesten profiilista sekä aidosta kiinnostuksesta esimiestyön kehittämistä kohtaan. (Piili 2006, 168.)

2.14 Työnjohtajan ammatillinen profiili

Kiinnostus työnjohtotyötä kohtaan on suhteellisen pitkän suvantovaiheen jälkeen jälleen heräämässä. Johtamisen näkökulmasta on palattu ainakin osittain takaisin siihen tilanteeseen, jossa työnjohtajat muodostavat keskeisen toimijaverkon teollisuuden alan yrityksissä. Itseohjautuvat tiimit tai teknologisen osaamisen muuttuminen ja kehittyminen eivät ole tehneet tarpeettomaksi perinteistä työnjohtotyötä. Joka tapauksessa muuttuvan toimintaympäristön paineissa myös työnjohdollinen työ on muuttumassa. Työnjohtotyön tämänhetkisen luonteen tarkastelu on aiheellista, jotta tulevaisuuden muutos- ja kehittämistarpeet voidaan tunnistaa. (Virtaharju 2011.)

Virtaharjun (2011) esittämällä tavalla työnjohtajien tehtäväkuvat vaihtelevat suuresti yrityksestä riippuen. Myös organisaatioiden sisällä tehtäväkentät saattavat työnjohtajanimikkeen alla vaihdella. Kokemusten mukaan työnjohtajien työtehtävät eivät monissa organisaatioissa ole erityisen selkeitä, jolloin käytännössä ei tiedetä sitä, mihin työnjohtajan aika todellisuudessa kuluu. Kehittämisen lähtökohtana voidaan siten pitää työnjohtajien työn sisällön määrittelyä ja keskeisten tehtävien tunnistamista. Myös valtuuksien ja vastuiden määrittely on nähtävä tärkeänä. Työn sisällön ohella keskeiseksi asiaksi nousevat johtamisympäristöön liittyvät seikat. Johtamisympäristöä voidaan analysoida organisatorisesti, fyysisesti, teknologisesti ja kulttuurillisesti. Keskeisesti työhön vaikuttavia johtamisympäristöön liitettäviä seikkoja ovat esimerkiksi alaisten lukumäärä, työnjakoon liittyvät asiat, työpisteiden sijainti, toimintaa ohjaavat teknologiset ratkaisut sekä historian vaikutus kulttuuriin ja johtamisympäristöön. Edellä esitettyjen seikkojen tarkastelu antaa kuvan siitä, millaisessa kontekstissa työnjohtajat työssään toimivat. (Virtaharju 2011, 42–43.)

Kehittämistä on lähestyttävä myös subjektilähtöisesti tarkastelemalla työnjohtajien identiteettiä ja ammattitaitoa suhteessa työtehtäviin. Hyvällä ammattitaidolla tarkoitetaan työssä tarvittavien tietojen, taitojen, valmiuksien ja asenteiden olemassaoloa ja soveltamista (Viitala 2006, 113). Työnjohtajien kyvykkyyksien tarkastelussa pääpaino on edelleen teknisessä osaamisessa vaikka esimiestyössä tarvittavat muut valmiudet ovat saaneet osakseen viime vuosina laajalti huomiota. Työnjohdollinen työ vaatii siis ennen kaikkea alan teknistä ja teknologista osaamista, ja vasta tämän tueksi muita esimiestyössä vaadittavia valmiuksia. Olennaista työnjohtotyön kehittämisessä on myös organisaation odotusten ja työnjohtajille asetettujen tavoitteiden tarkastelu. Keskeinen pohdinta liittyy nimenomaan työnjohtajan roolin tarkasteluun tietyssä kontekstissa. Yhteisesti omaksutut tavoitteet eivät ole itsestäänselvyys. Kokemusten mukaan työnjohtajien rooli ja siihen liitetyt tavoitteet ja odotukset eivät aina ole selkeitä. Kehittämisen mahdollistamiseksi rooli-odotusten ja tavoitteiden selkiyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. (Virtaharju 2011, 43.)

2.15 Työnjohtotyön historiallinen ulottuvuus

Työnjohtajat muodostavat yhden vanhimmista teollisen yhteiskunnan ammattikunnista. Suomeen työnjohtaja-asema alkoi syntyä 1800-luvulla muodostaen ne työnjohtotyön lähtökohdat, joista voidaan nähdä vaikutteita vielä tämänkin päivän työnjohtajan työssä. Vaikutteita voidaan nimittää yhteisesti kulttuuriksi, joista tärkeimmät ovat pehtori-, kauppias-, käsityöläis- ja sotaväenkulttuuri. Historian valossa voidaan todeta mainittujen kulttuurien vaikuttaneen työnjohtajan aseman syntyyn ja kehitykseen. Käsityöläiskulttuurin vaikutusta voidaan kuvata merkittävimmäksi teollisuuden kannalta, mutta kiistatta myös muilla esitetyillä kulttuureilla on ollut vaikutusta työnjohtotyön kehittymisessä. (Järvinen ym 1978, 15–18.)

Kuten Järvinen ym (1978, 22) esittää, työnjohtajan aseman vakiintuminen alkoi vasta 1900-luvun puolella. Ammatillisen järjestäytymisen alkaessa noin 1930-luvulla oli selvää, että sillä tulisi olemaan vaikutuksensa myös työnjohtotyön tehtäväkenttään. Työsuhteeseen sovellettavien lakien ja asetusten sekä työehtosopimusten tuntemus nousi johtamistaidollisten kysymysten ohella keskeiseksi työnjohtajan osaamisalueeksi. Työnjohtotyön kehittymiseen vaikuttivat keskeisesti 1930–1940-luvuilla työnjohdollisen koulutuksen aloittaminen, työnjohtajien järjestäytyminen omaksi liitokseen ja sotien jälkeisen demokraattisen ilmapiirin leviäminen myös teollisuuden johtamistehtäviin. Myös näiden aktiivisten muutosten vuosien jälkeen työnjohtajan työ on edelleen kehittynyt. Kehitys on johtanut eri teollisuudenaloilla erilaisiin johtamistaitojen painotuksiin riippuen teollisuudenalan muusta kehityksestä. Voidaan kuitenkin todeta, että edelleen työnjohtajan tehtävä nähdään pitkälti operatiivisena tuloksiin tähtäävänä työntekijöiden johtamisena sekä työympäristön ja tuottavuuden kehittämisenä. (Järvinen ym 1978, 24–25.)

2.15.1 Työnjohtajan asema ja kompetenssialueet historian valossa

Työnjohtajan aseman kehittymiseen ei ole voinut olla vaikuttamatta työelämän ja työyhteisöjen monimutkaistuminen. Tekniikan kehittyminen, työntekijöiden ammattitaidon lisääntyminen, informaation tason kohoaminen ja yhteiskunnallisten rakenteiden muutokset ovat omalta osaltaan olleet vaikuttamassa työnjohtotyöhön. Myös muutokset työyhteisöissä ovat muokanneet työnjohtajan tehtäväkenttää. Yritysten kasvaminen on edesauttanut työnjohtajan siirtymistä yhä kauemmas ylimmästä johdosta ja lisääntyneet organisaatiotasot monimutkaistaneet työympäristöä entisestään. Osaamisen erikoistumisella tietyille toimijoille on ollut edellisten lisäksi työnjohtotyöhön oma vaikutuksensa. Seuraavassa on tarkasteltu työnjohtajan asemaa lainsäädännön ja sopimusten, työnjohtajan oman aseman, resursoinnin ja organisoinnin, kehittämisen sekä työturvallisuuden näkökulmista. (Järvinen ym 1978, 26.)

– *Lainsäädännön ja sopimusten vaikutus työnjohtotyöhön*

Lait, asetukset ja työehtosopimukset säätelevät suomalaista työelämää. Edellisten lisäksi yritysten toimintaan vaikuttavat erilaiset paikalliset ja yrityskohtaiset sopimukset. Työnjohtajan asemaan liittyy keskeisenä osana toimintaa säätelevien normien tuntemus. Työnjohtaja toimii työnantajan edustajana ja on siten viime kädessä vastuussa toimintaa säätelevien normien noudattamisesta. Työsuhteeseen liittyviä normeja on paljon ja niiden keskinäisen hierarkian tunteminen on välttämätöntä. Etusijajärjestys kertoo normien keskinäisen soveltamisjärjestyksen. Työlainsäädännössä on määritelty työsuhteen osapuolien velvollisuudet ja oikeudet. Työnantajalle kuuluu työnjohto-oikeus, jolla määrätään käytännössä työn sisältö, laatu, työaika ja työpaikka. Työnjohtaja toimii siten työnjohto-oikeuden soveltajana lakien, asetusten ja sopimusten määräysten rajoissa. Lainsäädäntö erillisine sopimuksineen muodostaa keskeisen työnjohtajan toimintaa ohjaavan tekijän työnjohtajan aseman kautta. Lainsäädännön riittävä tuntemus voidaan siten nostaa yhdeksi työnjohtajan keskeisistä kompetenssialueista. (Hyppänen 2007, 13–15.)

– *Työnjohtajan asema toimihenkilönä*

Työnjohtaja on esimiesroolinsa puolesta työnantajan edustaja. Tämän lisäksi työnjohtaja on kuitenkin myös työsopimuslaisissa määritelty työntekijä ja siten työsuhteessa yritykseen. Työtehtäviä hoitaessaan työnjohtaja tulee nähdä aina ensisijaisesti työnantajan edustajana. Työnjohtajan toimihenkilöasemaan liittyen on sovittu työnjohtajan oman työsuhteen ehdoista työsopimuslain, työehtosopimuksen ja muiden työsuhdetta säätelevien normien mukaisesti. Työnjohtajan kaksijakoinen asema ei normaalisti aiheuta ristiriitaisuuksia. Toimihenkilöasemaan liittyvillä työsuhteen ehdoilla voidaan kuitenkin nähdä olevan oma vaikutuksensa työnjohtajan aseman haluttavuuteen sekä arvostukseen. Työnjohtotyön vaativuuden määrittelyyn vaikuttavat useat eri tekijät. Työnjohtajan subjektilähtöisen osaamisen rinnalla johtamisen kontekstilla on merkittävä vaikutus tarkastelussa. Työnjohtajan toimihenkilöroolin tarkastelu on pyrittävä sijoittamaan vallitsevaan kontekstiin. Kontekstisidonnaisella tarkastelulla varmistetaan työnjohtajan toimihenkilöasemaan liittyvät toimintaedellytykset. Saman yrityksen sisälläkin työnjohtotyön osaamisvaatimukset saattavat poiketa merkittävästi toisistaan. Läpinäkyvyys työnjohtotyön osaamiskriteerien luokittelussa ja määrittelyssä takaa tasa-arvoisen lähtökohdan työnjohtotyön toteuttamiselle. (Järvinen ym 1978, 35.)

– *Työnjohtaja organisoijana ja resurssojana*

Yksikön toiminnan organisointi ja resurssointi voidaan liittää osaksi työnjohtajan perustyötä. Työnjohtaja vastaanottaa yleensä omalta esimieheltään toiminnan strategiset tavoitteet, joiden pohjalta yhdessä sovitaan tietyn periodin tarkennetut tavoitteet. Budjettiraamien mukaisesti työnjohtaja pyrkii organisoimaan ja resurssoimaan toiminnan siten, että liiketoiminnalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tavallisimpia menetelmiä yksikön perustehtävän selkiyttämiseksi ovat kirjalliset toimenkuvat, henkilökohtaisten tavoitteiden

sopiminen kehityskeskusteluissa sekä työnvaativuuden mukaisten osaamisalueiden kartoitus erilaisin järjestelmin. Työn vaativuuden luokittelussa voidaan käyttää työn jakamista neljään osa-alueeseen; tiedolliseen ja taidolliseen osaamiseen, vastuuseen ihmisistä sekä tuloksellisesta tekemisestä, henkiseen ja fyysiseen kuormittavuuteen sekä työolosuhteiden mahdollisiin haitta- ja vaaratekijöihin. (Hyppänen 2007, 72–73.)

Työnjohtajan keskeisen osaamisalueen muodostaa yksikön toiminnan resurssointi. Toiminnan resurssointi muodostuu yleensä perussysteemistä, varamiesjärjestelmästä ja varasuunnitelmasta. Perussysteemissä lähdetään liikkeelle olettamasta, jossa kaikki työntekijät ovat töissä. Erilaisia poissaoloja varten on kuitenkin luotava varamiesjärjestelmä, jonka avulla varmistetaan mahdollisimman häiriötön työskentely myös silloin kun koko miehitys ei ole normaalisti käytettävissä. Varamiesjärjestelmä ja varasuunnitelma takaavat mahdollisimman häiriöttömän toiminnan edellytykset myös poikkeustilanteissa. Mikäli työnjohtajan alaisuudessa on työntekijöitä, jotka työskentelevät vuorotyössä tulee heidän osaltaan varmistaa niin ikään edellytykset häiriöttömälle työskentelylle. Keskeisiksi seikoiksi nousevat vuorotyön osalta työn sujumuuden takaaminen eri vuoroissa sekä vastuiden ja valtuuksien määrittely eri toimijoiden kesken. (Hyppänen 2007, 73–75.)

Työnjohtajalla tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa alaistensa valintaan rekrytointiprosessissa. Voidaan katsoa, että työnjohtajalla on parhaat edellytykset sovittaa uusi henkilö avoimeen työtehtävään. Työnjohtaja vastaa töiden suorittamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta alaistensa avulla. Siten on nähtävä tärkeänä työnjohtajan vaikuttamisen mahdollisuudet uusien henkilöiden palkkaamisessa. Yrityksen tehtävänä on varmistaa nämä vaikuttamisen mahdollisuudet joko itsenäisen päätäntävällän kautta tai antamalla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon muulla tavoin. Yrityksen tehtävänä on luoda myös toimivat rekrytointikäytännöt, jolloin rekrytointitilanteen menettelytavat ovat johdonmukaisesti selvillä. Näin varmistetaan kalliin prosessin sujumuus ja vaikutetaan positiivisesti myös ulospäin näkyvään työnantajakuvaan. Tulevaisuudessa suurten ikäluokkien eläköityessä toimivan rekrytointiprosessin merkitys kasvaa entisestään. Erityisesti tilanteessa, jossa kilpailu alan huipposaa- jista on kovaa. (Järvinen ym 1978, 62–63; Hyppänen 2007, 176.)

– *Työnjohtaja henkilöstön osaamisen kehittäjänä*

Työnjohtaja vastaa esimiehenä alaistensa tehokkuudesta ja työssä saavutettavista tuloksista. Työnjohtajan velvollisuuksiin kuuluu siten myös alaisten valmiuksien kehittäminen yhä paremmin liiketoiminnan tarpeita vastaavaksi. Henkilöstön kehittämisenäkökuulmassa korostuu nykyhetken ohella vahvasti myös tulevaisuus. Asiantuntijaorganisaatioissa tulevaisuuden menestys rakennetaan henkilöstön osaamisen, sen hyödyntämisen ja kehittämisen varaan. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on sekä työnjohtajan että yrityksen vastuulla. Yrityksen tehtävänä on rakentaa kehittämisselitys työnjohtajien työtä tukevaksi, jotta työnjohtajalla on mahdollisuus onnistua kehittämistehtävissä. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen tulee nähdä osana työnjohta-

jan tuloksiin tähtäävää toimintaa. Kehittämisen menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi perehdyttämistä, työn kiertoa ja sijaisuuksia sekä työn suorittamiseen liittyvää opastusta. Työnjohtajan rooli henkilöstön kehittäjänä on riippuvainen yrityksen tähän rooliin antamista valmiuksista ja odotuksista. (Järvinen ym 1978, 66–67; Hyppänen 2007, 96.)

Hyppäsen (2007, 96) kuvaamalla tavalla osaamisen johtaminen on vahvasti strategialähtöistä. Näin ollen ilman toimivaa strategiaprosessia ei ole toimivaa osaamisen johtamista tai kehittämistäkään. Osaamisen johtaminen on laaja käsite ja sen toteutuminen riippuu useista tekijöistä. Vaikka esimiehellä ja työnjohtajalla voidaan nähdä olevan keskeinen rooli työntekijöiden osaamisen kehittäjinä, muodostaa tämä vasta kapean osan koko osaamisen johtamisen ja kehittämisen pelikentästä. Hyppänen (2007, 103) on esittänyt teoksessaan Esimiesosaaminen Ruohotien laatiman yhteenvedon kasvua tukevan työyhteisön piirteistä. Yhteenvedosta voidaan havaita esimiestyöhön liittyvien kysymysten ohella osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen vaikuttavina tekijöinä myös itse työhön liittyvät seikat, organisaation ilmapiiri, työpaikan ihmissuhteet sekä johtamistavat ja käytännöt laajasti ymmärrettynä.

– *Työnjohtaja ja työturvallisuus*

Työturvallisuudesta huolehtiminen on olennainen tekijä tuotannollisessa yrityksessä. Vaikka työturvallisuudesta huolehtiminen tulee nähdä koko henkilöstön yhteisenä asiana, voidaan kuitenkin työnjohdon roolia ja vastuuta työturvallisuuteen liittyen pitää merkittävänä. Voidaan sanoa, että työnjohtajan esimiesvastuuseen liittyy kiinteänä osana myös vastuu työn turvallisesta suorittamisesta sekä työturvallisuuden valvonnasta. Yrityksen tuleekin huolehtia siitä, että työnjohdolle työturvallisuuteen liittyen asetetut velvollisuudet on selkeästi määriteltävä sekä työnjohdon tarvitsema toimivalta työturvallisuuden suhteen luotu. Työnjohdon vastuu työturvallisuudesta voidaan katsoa olevan rajoittunut juuri edellä esitettyjen reunaehtojen mukaisesti. Vastuu työturvallisuudesta ei kuitenkaan saa koskaan olla ainoastaan linjajohdolla vaan vastuu pitää pyrkiä kantamaan kaikilla organisaatiosasoilla. Usein onkin niin, että teollisuusyrityksissä on olemassa erillinen työsuojeluorganisaatio joka muodostaa työnjohdon näkökulmasta työsuojeluun liittyvän tukifunktion. Tästä huolimatta tulee kuitenkin varmistua siitä, että työnjohdolla on riittävä tietotaito ja päivittäinen osaaminen työturvallisuuteen liittyen. (Järvinen ym 1978, 78–83.)

2.16 Työnjohtajan nykyprofiili ja tulevaisuuden muutossuunnat

Ammattitaidon voidaan katsoa koostuvan erilaisista kvalifikaatioista. Nämä jaetaan usein yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot voidaan kuvata ominaisuuksiksi, joita työelämässä tarvitaan yleisesti eli ne eivät ole tietystä tehtäväkentästä riippuvaisia. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot ovat puolestaan tietoja, taitoja ja valmiuksia, joita tarvitaan tietyn ammattialan tehtävien hoitamiseen. Esimerkki ammattikohtais-

ta osaamisesta on tuotannollis-tekniset tietotaidot koneautomaatioon liittyen. Ammattikohtaiset osaamisalueet koostuvat siten tietyn alan teoreettisesta tiedosta, alaan liittyvien keskeisten työkalujen ja menettelytapojen tuntemuksesta ja soveltamisen kyvystä sekä ammattialan kehityksen riittävästä tuntemuksesta. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tietyn, spesifin tehtävänkuvan hoitamiseen. Työnjohdollinen kyvykkyys jakaantuu siten ammattikohtaiseen osaamiseen sekä tehtäväkohtaiseen osaamiseen. Työnjohdollinen tehtäväkohtainen osaaminen edellyttää esimerkiksi kehittyneitä vuorovaikutusvalmiuksia, vahvaa itsetuntemusta sekä johtamisympäristön laaja-alaista tuntemista. (Viitala 2006, 114–116.)

Työnjohtaja toimii oman yksikkönsä esimiehenä. Työnjohtajalla on siten kokonaisvastuu ihmisten johtamisesta, asiakassuhteista, prosessista ja sen toimivuudesta, laadusta sekä taloudellisista asioista tunnuslukuineen. On tavallista, että työnjohtajan työhön kuuluu operatiivisten tehtävien ohella myös strategisia tehtäviä. Työnjohtajan työhön kuuluu oman liiketoiminta-alueen toimintojen organisointi ja toiminnan varmistaminen oman esimiehen taholta annettujen tavoitteiden sekä lakien ja asetusten mukaisesti. Toiminnan organisointi ja resurssointi muodostavat siten keskeisen osan työnjohtajan perustehtävästä. Operatiivisen toiminnan sujuvuus vaatii jatkuvaa tarkkailua ja tarvittaessa toiminnan uudelleenorganisointia paremmin tavoitteita vastaavaksi. Työnjohtajan tehtäviin kuuluu myös yhteisten toimintatapojen, sääntöjen ja järjestelmien noudattamisen valvominen. Lisäksi työnjohtaja toimii kehittämishankkeiden keskeisenä tukijana ja muutosten toimeenpanijana. Työnjohtaja raportoi tehtävästään tavallisimmin omalle esimiehelleen yhteisesti sovitulla tavalla. (Hyppänen 2007, 71.)

Tuomas Liiri (2011) on diplomityössään tarkastellut suomalaista työnjohtotyötä ja sen muutosta kompleksisuusjohtajuusteorian avulla. Hän on tutkimuksessaan tehnyt aihepiiriin liittyen mielenkiintoisia havaintoja tutkimalla neljän suomalaisen teollisuusyrityksen työnjohtotyötä ja sen muutostarpeita. Seuraavassa kiteytetysti esitettynä Liirin tutkimuksesta johdetut keskeisimmät muutostarpeisiin pohjautuvat havainnot:

- työnjohdon roolin selkiyttäminen ja vahvistaminen vastuualueiden määrittelyn kautta
- työnjohdon roolin vahvistaminen siirtämällä vastuuta työnjohtajan esimieheltä itse työnjohtajalle
- työnjohdon teknisen osaamisen edelleen kehittäminen pyrkien mahdollistamaan jatkossa osaamisen siirtämisen työntekijätasolle
- työnjohdon vuorovaikutusosaamisen korostaminen tukeutuen työnjohdon operatiivisen aseman vahvistamiseen (työnjohdon esimies kauemmaksi operatiivisesta toiminnasta)
- työnjohdon keskeisempi auktoriteettirooli ja yhteisten sääntöjen noudattamisen valvominen
- työnjohdon työnjohtovastuiden laajenemisen mahdollistaminen siirtämällä asiantuntija- ja hallinnollisen roolin työtehtäviä muille

- työnjohdon ja työnjohdon esimiehen yhteistyön kehittäminen sekä työnjohdon vetovastuun kasvattaminen administratiivisen johtamisen osalta
- palaverikäytäntöjen uusiminen mahdollistaen aikaisempaa paremmin vuorovaikutuksen eri tahojen välillä (työnjohto-työntekijät-työnjohdon esimies)
- työnjohdon keskittymisen mahdollistaminen hallinnollisiin rutiineihin toimistopäivien muodossa
- vuorovaikutteisuuden kasvattaminen työntekijätason toimijoiden kanssa työntekijäpalaverien muodossa

Liirin (2011) tutkimuksen pohjalta voidaan nostaa esiin työnjohtotyön keskeisimpiä haasteita johtamisen viitekehukseen nojaten. Eräs keskeinen vaikuttava tekijä työnjohtotyön kehittämistarpeiden tarkastelussa on konteksti eli ympäristö, jossa työnjohtaja toimii. Työnjohdollinen työ kokonaisuudessaan on tutkimuksen mukaan vahvasti kontekstiriippuvaista, joka tarkoittaa käytännössä merkittäviäkin eroja kehittämistarpeissa eri organisaatioiden välillä. Kehittämistarpeisiin vaikuttavat voimakkaasti työn organisoinnin muodot, johtamisen rakenteet, työympäristö kokonaisuutena sekä vuorovaikutukselliset käytännöt. Liiri (2011) kuvaa työnjohdollista tehtäväkenttää kompleksiseksi. Kompleksisyyttä lisäävänä tekijänä hän näkee tutkimukseen viitaten vuorovaikutuksen vähyyden tai jopa sen puutteen. Vuorovaikutus laajasti ymmärrettynä nousee ehkä kaikkein merkityksellisimmäksi tekijäksi työnjohtotyön kehittämistarpeiden tarkastelussa. Tämän lisäksi työnjohtajan perustehdävän virtaviivaistaminen sekä valtuuksien ja vastuun lisääminen nousivat tutkimuksessa keskeisimpien kehittämiskohteiden joukkoon. Erityisen mielenkiintoinen havainto liittyy auktoriteettipohjaisen johtamisen lisäämisen seurannaisvaikutuksiin. Työnjohdon auktoriteettipohjaisen johtamisen lisäämisellä yhtenäistämällä käytäntöjä saavutettiin työntekijöiden keskuudessa positiivisia tuloksia. Muutoksella nähtiin olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon sekä työntekijöiden kokemuksiin tasavertaisesta kohtelusta. (Liiri 2011.)

2.17 Työnjohtajat päätöksentekijöinä

Hedelmällinen esimiestyö voi rakentua vain keskinäisen luottamuksen varaan. Esimiehellä on luottamuksen synnyttämisessä suuri vastuu. Vahva luottamus näyttäytyy käytännön työssä siten, että esimies ei arkaile jakaa vastuuta työntekijöilleen. Hän myös ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon silloin kun on kysymys yhteisistä asioista, yhdessä ideoimalla lisätään sitoutumista ja rakennetaan keskinäistä luottamusta yhä vankemmalle pohjalle. Luja luottamus antaa pohjan avoimuudelle työyhteisössä, se kannustaa innovoimaan ja henkii työskentelykulttuurista, jossa keskinäisellä kunnioituksella on suuri merkitys. Tämän päälle voidaan alkaa rakentaa työyhteisöä, jossa koetaan turvallisuudentunnetta, jaetaan omaa osaamista ja kannustetaan toinen toistaan yhä parempiin suorituksiin. (Nummelin 2007, 52–53.)

Päätöksenteon edellytykset luodaan työyhteisöissä määrittelemällä päätöksenteon rakenteet. Hyvin autoritäärisissä työyhteisöissä päätöksenteko on edel-

leen keskitetty vain muutamille toimijoille, jolloin toiminnan kankeus aiheuttaa juuri päätöksenteolle luoduista rakenteista. Yhä nopeatemposemmissa toimintaympäristössä päätöksenteon rakenteiden merkitys on korostunut. Päätöksenteon hajauttaminen on nähty osin menestyvän toiminnan edellytyksenä, jolloin päätäntävaltaa on siirretty yhä alemmas. Myös kannustaminen ja tukeminen itsenäiseen päätöksentekoon on ymmärretty keskeiseksi. Päätöksenteon rakenteet on pyritty luomaan parhaalla mahdollisella tavalla menestyvän toiminnan tueksi ja työyhteisön luomien rakenteiden merkitys onkin entisestään korostunut. Toimiva päätöksenteko edellyttää selkeitä rakenteita sekä avoimen kannustavaa ilmapiiriä päätöksenteon suhteen. (Pentikäinen 2009, 81.)

Työnjohtajien päätöksentekijän rooliin liittyy keskeisesti päätöksenteolle luodut rakenteet sekä työnjohtajien todellinen toimivalta päätöksenteon suhteen. Päätöksenteon onnistuminen on siis työnjohtotyössä merkittävästi sidonnainen työnjohtajan asemaan ja tähän liittyvään toimivaltaan. Teollisuudessa toimivien työnjohtajien asema on kokonaisuudessaan niin moninainen, että päätöksenteolle luotujen edellytysten tarkasteleminen muutoin kun yrityskehittäisessä on vaikeaa. Muutossuuntana voidaan kuitenkin Liirin (2011) esittämällä tavalla nähdä vastuiden siirtäminen aikaisempaa enemmän työnjohdolle selkeämpien roolien määrittämisen kautta. Tähän voidaan liittää keskeisenä elementtinä myös työnjohdon päätöksentekijän roolin edelleen vahvistaminen.

2.18 Johtamiskulttuuri työnjohtotyön onnistumisen näkökulmasta

Useissa työyhteisöissä esimiestyön ja johtamisen arvostamiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota ja siten myös tämän vaativan työn tukemiseen ei välttämättä panosteta tarpeeksi. Esimiestyö nähdään keskeisenä yrityksen menestymiseen vaikuttavana tekijänä puuttumatta kuitenkaan sen enempää niiden toimintaedellytysten luomiseen, jotka parhaalla mahdollisella tavalla tukisivat esimiesten onnistumista vaativassa työssään. Tilanne on haastavin silloin kun esimieheksi kasvetaan oman työryhmän keskeltä. Kysymys on ennen kaikkea tilan ja ajan luomisesta uuden roolin edellyttämille tehtäville, joista johtaminen voidaan nähdä kaikkein tärkeimmäksi. Hyvän johtamiskulttuurin tunnusmerkkinä voidaan siten nähdä organisaation luomat onnistumisen mahdollisuudet uudessa roolissa. On annettava tilaa juuri esimiestyölle. (Ristikangas ym 2008, 215.)

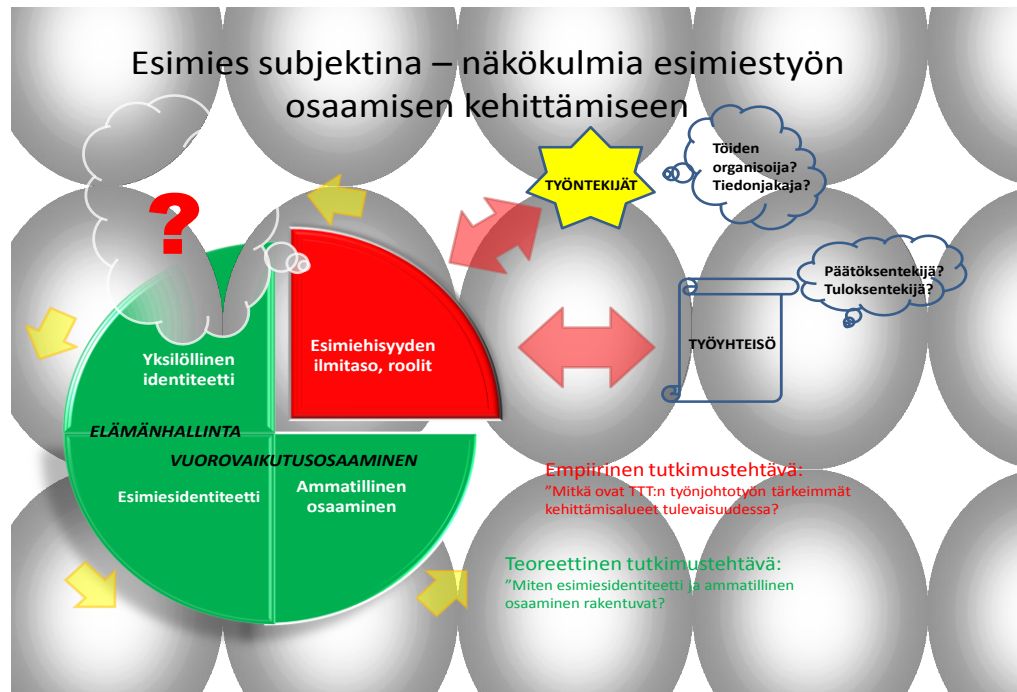
Työnjohtotyö etenkin teollisuudessa tarkoittaa usein syvällistä asiantuntemusta joltakin spesifiltä teollisuudenalalta, jolloin tyypillisin urapolku työnjohtajaksi etenee suorittavasta työstä esimieheksi. Paikka työnjohtajana perustuu siten usein vankkaan asiantuntemukseen, joka toisaalta on myös edellytys uudessa roolissa menestymiselle. Uudelta työnjohtajalta asemanmuutos edellyttää rohkeaa tiedostamista muuttuneeseen rooliin liittyen, ympäristö näyttää työnjohtajan silmin aivan toisenlaiselta kuin työntekijän silmin. Rohkeus uudessa roolissa liittyy nimenomaan uskallukseen olla vastaamatta entisen työ-

kaverin rooliin liittyneisiin odotuksiin. Onnistunut muutos edellyttää työnjohtajalta vahvaa psyykkistä työskentelyä ja vanhasta luopumista. Haaste on merkittävä etenkin tilanteissa, joissa työnjohtotyö vaatii taustalleen vankkaa asiantuntijuutta. Tasapainon löytäminen asiantuntijuuden ja esimiestyön kesken ei usein ole helppo tehtävä. Onnistuneimmillaan se kuitenkin johtaa tilanteeseen, jossa työnjohtaja kasvattaa alaisistaan asiantuntijuuden tähtiä. (Ristikangas ym 2008, 226.)

Lähiesimiestyö teollisuudessa, perinteinen työnjohtotyö ei ehkä ole saanut osakseen ansaitsemaansa arvostusta. Arvostuksen puute sekä yhteiskunnallisesti että työyhteisöjen sisällä on johtanut tilanteeseen, jossa työnjohtotyöltä vaaditaan paljon mutta ei aidosti anneta työnjohtajille mahdollisuuksia onnistua tässä vaativassa roolissa. Yhteiskunnallinen keskustelu on hiljalleen heräämässä ja on omiaan kiinnittämään työyhteisöjenkin huomion työnjohtotyötä kohtaan. Tulevaisuuden menestyjät ovat niitä yhteisöjä, jotka onnistuvat luomaan itselleen kilpailijoita paremmat toimintaedellytykset. Työnjohtotyö voidaan kiistatta nostaa yhdeksi keskeisimmistä tulevaisuuden kilpailuvalteista. Työyhteisöjen onkin aika katsoa peiliin ja antaa työnjohtotyölle onnistumisen mahdollisuudet.

2.19 Teoreettisen tutkimustehtävän yhteenveto

Käsillä olevassa luvussa 2 on luotu yhteistä näkemystä siitä, miten esimiesidentiteetti ja esimiehen ammatillinen osaaminen rakentuvat. Esimiehisyyttä on lähestytty yksilöllisen identiteetin, esimiesidentiteetin sekä esimiehen ammatillisen osaamisen näkökulmista. Seuraavaan kuvaan 3 on vedetty yhteen teoreettisen ja empiirisen tutkimustehtävän keskeisimmät tarkastelunäkökulmat. Kuvan tavoitteena on jäsentää käsillä olevan työn kokonaisuus mahdollisimman kuvaavalla tavalla.



Kuva 3 Esimies subjektina – näkökulmia esimiestyön osaamisen kehittämiseen

Teoreettisen tutkimustehtävän näkökulmat lähestyvät esimiestyötä kuvan 3 mukaisella tavalla jakaen tarkastelun kolmeen osaan. Nämä näkökulmat ovat yksilöllinen identiteetti, esimiesidentiteetti sekä ammatillinen osaaminen ja ne muodostavat kuvassa esitetyt kolme esimiestyön sektoria. Nämä näkökulmat toimivat pohjana empiiriselle tutkimustehtävälle, jossa siirrytään tarkastelemaan esimiehistyden ilmitasoa roolien kautta. Teoreettisen tutkimustehtävän näkökulmat voidaan sitoa osaksi esimiehen elämäntilannetta ja vuorovaikutusosaamista. Teoreettisessa tutkimustehtävässä esitetty esimiestyön ydin rakentuu reflektiivisessä vuorovaikutuksessa luoden edellytykset esimiehistyden ilmitason roolien toimivuudelle.

Kuvan 3 punainen sektori kuvaa sitä esimiestyön näkyvää osaa, joka on vastaamassa ulkoisen toimintaympäristön esimiestyölle asettamiin odotuksiin. Empiirisessä tutkimustehtävässä syvennytään tarkastelemaan esimiehen perustehtävän mukaisia ilmitasolla esiintyviä rooleja. Työyhteisön ja työntekijöiden esimiestyölle asettamat odotukset sekä esimiehen kyvykkyys vastata näihin odotuksiin määrittelee sen, kuinka lähellä tai kaukana esitetty neljäs esimiestyön sektori esimiestyön kokonaisuudesta on. Kuvassa 3 ideaalinen tilanne syntyy silloin, kun neljäs sektori asettuu tiiviisti ympyrän kehälle muodostaen ehyen esimiestyön kokonaisuuden. Tilanne tarkoittaa sitä, että esimies kykenee vastaamaan hänelle asetettuihin odotuksiin tasapainoisen kokonaisuuden kautta, jossa eri osatekijät tukevat tiiviisti esimiestyön onnistumista.

Työyhteisön asettamat esimiestyön raamit sekä esimiestyölle luodut odotukset kuvaavat esimerkinomaisesti työyhteisön esimiestyölle asettamia vaatimuksia. Tähti puolestaan kuvaa työntekijöiden odotuksia esimiestyön suhteen. Tähti symboloi myös sitä esimiestyössä tavoiteltavaa mahdollisuutta, jossa esimies onnistuu kasvattamaan alaisistaan tähtiä. Vertauskuvallisesti voidaan ajatella myös tähden kasvaessa syntyvän puristusvoiman liikuttavan esimiestyön neljättä sektoria yhä lähemmäs ympyrän keskustaa. Tässä tilanteessa esimiestyön ilmitason roolit tukevat alaisten kasvamista ja kehittymistä sekä esimiehen fokusoitumista yhä tiiviimmin esimiestyöhön. Ajatuskuplat kuvaavat esimerkinomaisesti joitakin esimiestyön keskeisiä rooleja, jotka saattavat aiheuttaa ristipainetta esimiestyöhön erilaisuudellaan. Kysymysmerkki kuvaa esimiehen kykyä vastata odotuksiin. Ideaalitalanteessa kysymysmerkin paikalla aktivoituvat adekvaatisti juuri ne roolit, jotka toimintaympäristössä nousevat esiin.

Kuvan 3 ympyrä kokonaisuudessaan kuvaa esimiestyön haastavuutta ja monisäikeisyyttä. Kuten kuvan nuolet osoittavat esimiestyön ympyrä on jatkuvassa liikkeessä, kysymys on siten hyvin dynaamisesta prosessista. Empiirisessä tutkimustehtävässä lähdetään hakemaan vastausta siihen, missä positiossa kuvan punainen esimiestyön ilmitason sektori kohdeyrityksessä tarkasteluhetkellä on. Mielenkiinto kohdistuu siten juuri siihen, löytyvätkö kysymysmerkin paikalta juuri ne roolit, jotka toimintaympäristö on esimiestyölle luonut. Position selvittämisen jälkeen on tarkoitus lähteä etsimään niitä kehittämistarpeita, jotka edesauttavat ehyen esimiestyön kokonaisuuden rakentamisessa. Vihreät sektorit tarjoavat työkaluja esimiestyön punaisen sektorin kehittämiseen. Tämän subjektiivisen kehittämistyön lisäksi tarvitaan myös objektiivista tarkastelua ja esimiestyön toimintaympäristöön liittyviä kehittämistoimenpiteitä.

Kuvan ympyrän koko symboloi paitsi tasapainoista esimiestä ja toimivaa esimiestyötä niin tämän ohella myös sitä, kuinka tärkeästä asiasta oikeastaan on kysymys. Esimies toiminnan subjektina tulee nähdä mahdollisuutena. Kysymys on laajasti ajateltuna tulevaisuuden kilpailukyvyistä. Onnistuneimmillaan on kysymys jopa ylivoimaisesta kilpailuedusta.

3 EMPIIRINEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Käsillä olevan työn tutkittava ilmiö muodostuu esimiestyön osaamisen kehittämisestä korostaen esimiehen subjektiivista näkökulmaa. Aihepiirin tarkastelu on rajattu koskemaan kohdeyrityksen tuotanto-organisaatiota ja erityisesti valmistavan yrityksen ensimmäistä esimiestasoa, työnjohtoa. Tutkimustyön tärkeimpänä tavoitteena on tunnistaa työnjohtotyön keskeisimmät kehittämistarpeet tuloksellisen esimiestyön näkökulmasta.

Tutkimustehtävän lähtökohdaksi on asetettu vuorovaikutuksellinen lähestymistapa, jossa työnjohtotyötä tarkastellaan paitsi työnjohtajien itsensä näkökulmasta, niin tämän rinnalla myös työntekijä- ja työyhteisönäkökulmien kautta. Valittujen näkökulmien tarkastelu voidaan nähdä haastavana ja osin työlääänäkin mutta toisaalta myös välttämättömänä tavoitellun lopputuloksen

kannalta. Hyvä työnjohtotapa rakentuu vuorovaikutuksessa esimiehen ympärillä olevien sidosryhmien kanssa. Siten asettuminen yksipuolisesti vain työnjohtajien näkökulmaan ei ole mahdollista.

3.1 Empiirisen tutkimustehtävän ongelmanasettelu

Tutkimustehtävän yleiseen aihevalintaan, tarkastelunäkökulmiin ja ongelmanasetteluun on vaikuttanut vahvasti tutkimustehtävän toteuttajan erityinen kiinnostus käsillä olevaa aihepiiriä kohtaan. Edellisten lisäksi mielenkiintoisuutta lisää suhteellisen niukka aikaisempi tutkimusaineisto nimenomaan perinteisestä teollisuuden työnjohtotyöstä.

Ongelmanasettelun taustalla on ajatus perinteiseksi mielletyn työnjohtotyön yhä monimutkaistuvasta tehtäväkentästä. Yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö ja eri sidosryhmien moninaiset odotukset ovat asettaneet työnjohtotyön aivan uudenlaisen haasteen eteen. Perinteisten työnjohdollisten ohjaustehtävien rinnalle nousseet uudet osaamisvaatimukset korostavat työnjohtajan dynaamisuutta sekä pitkäjänteistä ja laaja-alaista kehittymistä tehtävässään.

Työnjohtotyön historiallinen tarkastelu osoittaa, että työnjohtajan rooli erityisesti teollistumisen alkuvaiheessa on ollut merkittävä. Työnjohtajan vastuulla on ollut käytännössä koko tuotannollinen toiminta, jolloin myös vallan ja vastuun määrä on ollut suuri. 1980-luvulla tehdyt tutkimukset osoittavat työnjohtajan roolin muuttuneen, erityisesti vallan ja vaikuttamisen osalta. 1980-luvulla työnjohtajan perustehtävä on edelleen ollut operationaalisesta toiminnasta vastaaminen, samaan aikaan kun vallan voidaan sanoa merkittävästi vähentyneen. Tuoreimmat tutkimukset osoittavat työnjohtajan työkentän laajentuneen, työn ytimen kuitenkin muodostuessa edelleen tuotannon toimivuuden ja tehokkuuden kontrollista. (Virtaharju 2011.)

Engeströmin (1995, 34) kuvaamalla tavalla historiallinen analyysi luo puitteet kehittävän työntutkimuksen nykyhetken tulkinnalle. Kysymys ei ole historian itsetarkoituksellisesta aukikirjoittamisesta vaan kehitykseen johtaneiden vaihtoehtojen tunnistamisesta käsillä olevan ongelman tulkinnassa. Historiallinen analyysi voidaan nähdä merkittävänä mahdollisuutena tutkimustehtävän pääongelman tulkinnassa sekä käytännön kehittämistoimenpiteiden hahmottamisessa. Seuraavaksi on esitetty empiirisen tutkimustehtävän ongelmanasettelu. Ongelmanasettelu jakaantuu pääongelmaan sekä tähän liitännäisiin kahteen alaongelmaan.

Tutkimustehtävän pääongelma:

Mitkä ovat TTT:n työnjohtotyön tärkeimmät kehittämisalueet tulevaisuudessa?

Tutkimustehtävän alaongelmat:

Millainen on työnjohtajan esimiesrooli ja identiteetti TTT:llä?

Minkälaisia käytännön toimenpiteitä TTT:n työnjohtotyön kehittäminen muuttuvassa työympäristössä edellyttää?

Perinteinen työnjohtotyö ei ole hävinnyt teollisuudesta mihinkään kuten Vir-taharjukin (2011) artikkelissaan toteaa. Tämä teollisuuden elintärkeä ensim-mäisen tason esimiesryhmä on kokenut hetkellisen inflaation tiedon ja tekno-logian täyttämässä yhteiskunnassa ja työelämässä. Tehokkuusajattelun mak-simoiminen yhdessä uudenlaisten tuotantojärjestelmien tarjoamien tuotta-vuustyökalujen kanssa ovat johtaneet työtä ohjaavien tekijöiden muuttumi-seen. Yhä korkeamman ammattitaidon vaatimus ja työryhmien asiantuntijuu-den ja itseohjautuvuuden korostuminen ovat osaltaan olleet myös hämärtä-mässä perinteisen työnjohtotyön roolia. Kiinnostus on kuitenkin palaamassa. Huolimatta työn sisällön muutoksesta on kyetty osoittamaan, että suhde omaan lähiesimieheen on keskeinen elementti tuloksellisuuden ja työtyytyväi-syyden tavoittelussa. (Moisalo 2010, 15–17.)

3.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Käytännönläheinen ja työelämän tarpeisiin vastaava empiirinen tutkimus edellyttää muiden tutkimustyyppien ohella tieteenfilosofisten näkökulmien pohtimista ja erilaisten valintojen tekemistä. Hirsjärvi ym. (2009, 129) kuvailee näitä esimerkiksi ihmiseen, maailmaan ja tiedonhankintaan liittyviä piile-viä oletuksia tutkimuksen taustasitoumuksiksi. Näiden taustasitoumusten ymmärtäminen ja tieteenfilosofisten vaihtoehtojen punnitseminen voidaan myös käytännönläheisessä tutkimuksessa nähdä erityisen tärkeänä. Tutkimuk-sellisten valintojen perustelu voidaan nähdä luotettavana silloin, kun tieteenfi-losofiset taustasitoumukset on perustellusti esitetty. (Hirsjärvi ym. 2009, 129.)

Yhteiskuntatieteellisesti empiirisen tutkimuksen peruslähtökohtana on ollut jaottelu positivistiseen ja fenomenologiseen tutkimukseen. Tämän tutkimuk-sen lähestymistapa nojaa vahvasti fenomenologiseen tutkimusperinteeseen ja erityisesti Heideggerin hermeneuttisen fenomenologian näkemyksiin. Her-meneutiikan kehittäjänä Heideggerin filosofiset näkemykset perustuivat aja-tukseen, jonka mukaan ihminen, yksilö tulee nähdä ulkoisen todellisuuden osana. Tiedon muodostuksen hän näki syntyvän yksilön ja ulkomaailman vä-lisestä suhteesta, jolloin yksilön tarkasteleminen yksinään ilman toimintaymp-äristön kontekstia ei ole mahdollista. Heideggerin filosofia korostaa ihmisen tapaa olla olemassa. Ymmärtäminen ja tulkinta synnyttävät siten olemisen merkityksen. Filosofian tunnuspiirteenä on myös kanssaihminen merkityksen oivaltaminen, Heidegger käyttää tästä nimitystä ”täällä olon” sosiaalinen ulotu-vuus. (Metsämuuronen 2006, 156.)

Käsillä olevan tutkimustehtävän tutkimuskohteena on tuotannollisessa ympä-ristössä tehtävä esimiestyö. Tutkimukseen liittyvä ontologinen pohdinta pyrkii vastaamaan kysymykseen tutkimuskohteen todellisesta luonteesta. Syvemmän ontologisen pohdinnan avulla esimiestyön keskiöön voidaan asettaa ihminen, yksilö. Keskeiseksi nousee tällöin erityisesti ihmiskäsitys. Tutkimustehtävän

ontologiseen pohdintaan on syytä liittää myös ympäristö, jossa ihminen, esimies toimii. Tuotannollinen työympäristö muodostaa sen maailmankuvan, jossa esimies suuren osan valveillaoloajastaan viettää. Ontologinen pohdinta liittyy siten syvälliseen tulkintaan ihmisestä itsestään ja siitä ympäristöstä, jossa hän esimiehenä toimiessaan vaikuttaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 130.)

Tutkimustehtävän punainen lanka rakentuu Jacob Morenon rooliteoriaan pohjautuen. Morenon filosofian voidaan katsoa olennaisilta osiltaan pohjautuvan eksistenssin filosofiaan, jolloin ihminen nähdään erityisesti mahdollisuutena. Kantavana ajatuksena eksistenssissä filosofiassa on näkemys siitä, että ihminen ei synny valmiina persoonallisuutena vaan hänen olemuksensa perustuu perustavimmin juuri olemassaoloon. Ihminen nähdään jatkuvasti uusiutuvana mahdollisuutena, ja hänen identiteettinsä alati kehittyvänä. Kierkegaardin mukaan voidaan puhua myös identiteetin dynaamisuudesta. Sen perustana katsotaan olevan ihmisen ja ympäristön eli maailman jatkuva dialektinen vuorovaikutussuhde. Ihmisen eksistenssi heijastelee siten hänen suhdettaan ympäröivään maailmaan, joka voidaan tulkita myös tavalla, jossa ymmärretään, että ihminen ja ympäristö eivät ole edes periaatteellisella tasolla irrotettavissa toisistaan. (Nieminen & Saarenheimo 1981, 77–78.)

Niemisen ja Saarenheimon (1981, 87) esittämällä tavalla ihmisen persoonallisuudessa korostuu eksistenssin filosofian näkökulmasta erityisesti valinnan ja päätöksenteon merkitys. Heidän mukaansa ihminen ikään kuin valitsee itsensä ja oman persoonallisuutensa ollessaan vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa. Ajatus tukee näkökulmaa siitä, että persoonallisuus ei ole koskaan valmis tai muuttumaton. Se rakentuu yhä uudelleen ja uudelleen erilaisen tilanteiden synnyttäminä merkityssuhteina. Situaatiolla tarkoitetaan eksistenssin filosofian näkökulmasta ihmisen ja häntä ympäröivän maailman kohtaamista. Ihmisen persoonallisuus rakentuu siten syvimmin yksilön kokemukseen itsestään suhteessa ympäröivään maailmaan ja toisiin ihmisiin. (Nieminen & Saarenheimo 1981, 87–89.) Työympäristön tilaa voidaan tarkastella esimerkiksi esimiehen omaksumien roolien kautta. Roolit muodostavat sen näkyvän toiminnan tason, jonka ytimessä voidaan nähdä olevan paitsi yksilö itse niin myös ympäröivä maailma, kulloinkin läsnä oleva ympäristö. (Nieminen & Saarenheimo 1981, 85–86.)

3.2.1 Roolit osana yksilön eksistenssiä

Morenon ajatusmaailmaan pohjautuen rooli käsitteenä tulee liittää sosiaaliseen asemaan ja roolikäyttäytyminen käsitteenä osaksi psykologista persoonallisuutta. Käsitteiden hahmottaminen auttaa ymmärtämään syvällisemmin Morenon ajatuksia roolinottoon, roolin esittämiseen ja roolin luomiseen liittyen. Moreno liittää roolityöskentelyyn kaksi dimensiota, spontaaniuden ja tietoisuuden. Spontaanius roolityöskentelyssä voidaan nähdä roolin omaksumisena tietystä tilanteesta. Tietoinen roolityöskentely puolestaan tarjoaa yksilölle mahdollisuuden oman toiminnan arviointiin ja tarkkailuun. (Nieminen & Saarenheimo 1981, 79; 91–92.)

Roolien dynamiikan tarkastelu Morenolaiseen tapaan tarjoaa erityisen mielenkiintoisen aspektin esimiestyön kehittämiseen. Esimiestyön ongelmaksi voivat nousta esimerkiksi epämääräiset rooliodotukset, rooliodotusten paljous ja ristiriitaisuus tai yksinkertaisesti liian suuri tai pieni roolimäärä yksilön potentiaali huomioiden. Ruth Benedictin tarjoama näkökulma roolin epäjatkuvuudesta lähestyy aihepiiriä myös mitä mielenkiintoisimmalla tavalla. Roolin epäjatkuvuudella tarkoitetaan Benedictin mukaan tilannetta, jossa yksilön edellisessä asemassa opitut asiat eivät muodosta siltaa uudessa roolissa toimimiseen. Näkökulma on erityisesti siitä syystä mielenkiintoinen, että käsillä olevan kehittämistyön esimiehet yhtä lukuun ottamatta ovat käyneet läpi saman yhteisön sisällä merkittävän roolimutoksen siirtyessään työntekijöistä esimiehiksi. Uuden esimiesaseman omaksuminen ja uuden roolin edellyttämä käyttäytyminen on siten edellyttänyt tietoista poisoppimista edellisestä roolista. (Nieminen & Saarenheimo 1981, 94.)

3.3 Tutkimustehtävän strategiset valinnat

Empiirisen tutkimustehtävän keskeisenä tavoitteena on löytää esimiestyön kehittämisen tärkeimmät painopistealueet kohdeorganisaatiossa. Tutkimustehtävän strategia täyttää useita soveltavan tutkimuksen tunnuspiirteitä. Kysymyksessä on ulkopuolisen organisaation, keskisuuren teollisuusyrityksen tilaama kenttätyö esimiestyön kehittämiseksi. Kuten soveltavat tutkimukset yleensä, tutkimustehtävän tulokset tulevat palvelemaan ensisijaisesti kohdeyritystä. Tutkimustehtävän empiirisessä osassa aihepiiriä tarkastellaan useamman metodin avulla soveltavalle tutkimukselle tyypilliseen tapaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 132–133.)

Robson (Hirsjärvi ym. 2009, 134) jakaa perinteiset tutkimusstrategiat kolmeen ryhmään, kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Käsillä olevan työn tutkimusstrategiaksi on perusteltua valita edellä esitettyistä vaihtoehdoista tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen luonnehdinta käsitteenä vaihtelee tieteenalasta ja tutkimuksen suorittamistavasta riippuen. Johtuen tutkimustehtävän kvalitatiivisesta luonteesta tapaustutkimusta voidaan tässä yhteydessä luonnehtia myös toimintatutkimukseksi. Yin on kiteyttänyt tapaustutkimuksen syvimmän olemuksen mielestäni varsin oivallisesti: ”empiiristä tutkimusta, joka monipuolisia ja monilla eri tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä” (Syrjälä ym. 1996, 11).

Tutkimustehtävässä kiinnostuksen kohteena on teollisuusympäristössä tapahtuva esimiestyö. Esimiestyötä lähestytään esimiehen yksilöllisen kokemuksen kautta, alaisten näkemysten avulla sekä työyhteisön näkökulmasta hyödyntäen tuotanto-organisaation hierarkiaa aivan ylimmälle tasolle saakka. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen on luonnehdittu kohdistuvan prosesseihin, joiden tutkimisessa pyritään huomioimaan vallitseva ympäristö ja sen vaikutus, ei ainoastaan tutkimuksen kohteena oleva subjekti. Tyypillisesti tapaustutkimus pyr-

kii myös uuden oivaltamiseen sen sijaan, että sen avulla pyrittäisiin aikaisemmin toteutettujen tutkimusten näkemysten todentamiseen. Esitetyistä luonnehdinnoista käsin kehittämistehtävä sijoittuu vahvasti kvalitatiivisen tapaustutkimuksen strategian varaan. (Syrjälä ym. 1996, 13.)

Tapaustutkimuksen lähtökohtana on yksilöiden kyky merkityssuhteiden luomiseen siitä ympäristöstä, jossa he toimivat. Tapaustutkimukselle on tyypillistä todellisuuden kokonaisvaltainen tarkastelu vaihtuvista näkökulmista. Konkreettisesti tämä näkyy esimerkiksi suorina lainauksina osallistujien puheesta tai toiminnasta. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu ilmiön tutkiminen sen luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksen tekijän tehtävänä on määrittellä ja valita tutkimukseen liitettävät teoriat sekä menetelmät. Empiirisen aineiston kokoamisessa merkitykselliseksi nousee tutkijan ja tutkimuksen kohteen keskinäinen vuorovaikutus, tapaustutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan roolit eivät ole selvärajaisesti erotettavissa toisistaan. Vuorovaikutuksen syvin olemus kiteytyy tapaustutkimuksen osalta ymmärrykseen siitä, että tutkittavat ovat tuntevia, toimivia ja tutkimukseen osallistuvia subjekteja. Tapaustutkimus on myös arvosidonnaista, jolloin tutkijan persoonallisuus on vaikuttamassa siihen näkemykseen, jonka hän tutkittavasta ilmiöstä muodostaa. (Syrjälä ym. 1996, 13–15.)

Merriam (Syrjälä ym. 1996, 15–16) nostaa esiin neljä tapaustutkimuksessa tyypillisesti esiintyvää ominaisuutta; partikularistisuus, deskriptiivisyys, heuristisuus ja induktiivisuus. Partikularistisuudella tarkoitetaan tutkimuksen rajoittumista tiettyyn kohteeseen. Tästä syystä tapaustutkimus soveltuu nimenomaan arkielämän ongelmien todentamiseen ja käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. Deskriptiivisyys kuvaa tapaustutkimuksen tiivistä lähestymistapaa, joka onnistuessaan tarjoaa informaatiota myös varsinaisen tutkimuskohteen ulkopuolelta. Tapaustutkimuksen ominaisuutena heuristisuus korostaa tutkimukseen perehtyvän mahdollisuutta ymmärryksen kasvattamiseen tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksen suorittajan ymmärrys tutkittavasta kohteesta muuttuu tutkimuksen edetessä. Alkuvaiheen lähtökohtaolettamukset ja esiymmärrys vaihtuvat ilmiötä kuvaavien uusien yhteyksien löytämiseen ja syvälliseen todellisuuden ymmärtämiseen.

3.3.1 Toimintatutkimus tapaustutkimuksen alalajina

Tutkimuksen ongelmanratkaisun lähtökohdat ja tutkijan rooli luovat perustan tutkimuksen yhdistämiselle tiettyyn tutkimusperinteeseen. Valinnoilla on vaikutusta myös tutkijan menetelmällisten ratkaisujen perusteltavuuteen. Stenhousea (Syrjälä ym. 1996, 16) mukailten kvalitatiivinen tapaustutkimus voidaan jakaa alalajeihin, joista toimintatutkimus muodostaa yhden. Empiirisen tutkimustehtävän tutkimukselliset valinnat pohjautuvat kvalitatiivisen tapaustutkimuksen menetelmien varaan.

Toimintatutkimuksen juuret ovat 1940-luvulla ja sen isänä voidaan kiistatta pitää sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä. Kuten Engeström (1995, 110) toteaa,

jossakin vaiheessa on havahduttu siihen tosiasiaan, että rajoitetut laboratorio-kokeet eivät ainakaan yksistään sovellu kehittävän työntutkimuksen menetelmäksi. Hän korostaa työtä alati muuttuvana ilmiönä, joka tarkoittaa sukeltamista ilmiöpintaa syvempien merkityssuhteiden äärelle. Tähän työn tutkimuksen haasteeseen Lewinin oivallukset toimintatutkimuksen kautta pyrkivät vastaamaan.

Toimintatutkimus voidaan nähdä eri tahojen välisenä usein kentällä tapahtuvana yhteistyönä. Toimintatutkimus tarjoaa menetelmän esimerkiksi työyhteisön käytännön ongelmien ratkaisuun. Toimintatutkimus on kehittynyt ja haurautunut Lewinin aikojen jälkeen ja siinä on ollut nähtävissä erilaisia suuntauksia, joissa näkökulmien painotukset ovat vaihdelleet. Swanzin (Syrjälä 1996, 35) esittämällä tavalla, toimintatutkimuksen päämääränä voidaan kuitenkin aina nähdä yhteinen ongelmanratkaisu, joka tarjoaa oppimisprosessin koko tutkimukseen osallistuvalla yhteisöllä.

Toimintatutkimus tutkimusstrategiana korostaa tutkimuksen kohteen, subjektin merkitystä käytännön kehittämistyössä. Esimiestyön kehittämiseen toimintatutkimus tarjoaa lupaavan lähtökohdan korostaen ajatusta oman työn syvällisestä ymmärtämisestä. Kehittämiseen liittyy siten jatkuva reflektointi sekä omien käytännön kokemusten pohdiskelu. Ammatillinen kasvu ja kehittyminen esimiehenä voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jonka keskipisteessä on esimies itse. Esimiestyön kehittämisen näkökulmasta toimintatutkimus pyrkii valmiiden ratkaisujen sijasta omiin oivalluksiin, jotka voidaan nähdä välttämättöminä käsillä oleva aihepiiri huomioiden. (Syrjälä ym. 1996, 35.)

3.4 Tutkimustehtävän menetelmävalinnat

Havaintojen keräämisen tavat ja käytännöt muodostavat tutkimuksen menetelmät eli menetelmälliset valinnat. Metodiat on yleisesti luonnehdittu tiedon tavoittelun ja etsinnän tai käytännön ongelmanratkaisun tavaksi, jota ohjaavat tieteen säännöt. Metodeilla voidaan nähdä olevan keskeinen merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta. Menetelmälliset valinnat on kyettävä liittämään tiiviisti yhteen tutkimusongelman kanssa. Menetelmävalinnat tulee kytkeä liittämään myös osaksi valittua tutkimusperinnettä, jolloin voidaan varmistua myös menetelmien soveltuvuudesta tutkimuksen strategiset valinnat huomioiden. Tavoitteena on löytää validit menetelmät juuri tietyn tutkimuksen näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 183–184.)

Käsillä olevan tutkimustehtävän tutkimustyyppiksi on valittu tapaustutkimuksellisen lähestymistavan mukainen toimintatutkimus. Tutkimustehtävän aineistonkeruumenetelmäksi on toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan valittu eri menetelmien yhdistelmä. Menetelmät ovat kysely, haastattelu sekä kenttähavainnointi. Menetelmävalinnat perustuvat valittuun tutkimusstrategiaan. Valittujen menetelmien avulla pyritään vastaamaan tutkimustehtävän tutkimusongelmiin. Metodiyhdistelmän avulla onnistutaan tarkastelemaan aihepiiriä useammasta valitusta näkökulmasta käsin, joka omalta osaltaan tukee tut-

kimustehtävän luotettavuustarkastelua. Menetelmien yhdistelmän vahvuus tulee esiin juuri mahdollisuutena tarkastella esimiestyötä kokonaisvaltaisesti eri tarkastelunäkökulmat huomioiden.

3.5 Tutkimustehtävän kohdeyrityksen esittely

TTT Technology Oy Ab muodostaa yhden maailman johtavista erityisesti raskaalle puunjalostusteollisuudelle suunnattujen terien valmistajista. Yhtiöllä on yli 50-vuotinen toimintahistoria vaativiin teollisuuden käyttökohteisiin suunniteltujen terien ja erilaisten koneenosien valmistajana. Yrityksen pääasiakkaat muodostuvat sahalaitoksista, sellu- ja paperiteollisuuden toimijoista, levyteollisuudesta sekä merkittävistä koneenrakentajista niin kotimaassa kuin eri puolilla maailmaa. TTT:n tuotteista noin puolet menee vientiin yli 50 eri maahan. Uudistuotannon lisäksi TTT tarjoaa tuotteisiinsa räätälöityjä huolto- ja kokonaispalveluja asiakkaan tarpeet huomioiden. Yhtiö on kuulunut saksalaiseen IKS Klingelberg GmbH – konserniin vuoden 2005 syksystä lähtien. Oman valmistus- ja huoltotoiminnan lisäksi osa yhtiön liikevaihdosta muodostuu konsernin muiden yksiköiden valmistamien tuotteiden myynnistä. (TTT Technology Oy Ab.)

TTT Technology Oy Ab työllistää yhteensä noin 163 teknologiateollisuuden erilaista osaajaa. Työntekijöitä kokonaisvahvuudesta on noin 120 henkilöä ja toimihenkilöitä keskimäärin 43 henkilöä. Tilikaudella 2011 yhtiön liikevaihto oli 17,5 miljoonaa euroa ja muutaman seuraavan vuoden aikana yhtiön liikevaihdon odotetaan kasvavan noin 20 miljoonan euron tasolle. Yhtiön nykyaikainen tuotantolaitos sijaitsee Akaan Toijalassa. Vuodesta 1993 lähtien yhtiön toiminnan laadun ja jatkuvan kehitystyön takeena on toiminut ISO 9001 – laatusertifikaatti. TTT:n tuotteille on asetettu korkeat laatuvaatimukset ja tuotanto perustuu lähes 100 %:sti asiakkaan tarpeisiin räätälöityjen tuotteiden valmistuksesta. (TTT Technology Oy Ab.)

3.6 Informoitu kysely tuotantolinjojen työntekijöille

Tutkimustehtävän tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen käsitys TTT:n tuotanto-organisaation esimiestyön tilasta valituissa tarkastelunäkökulmissa. Kokonaisvaltaisen käsityksen rakentaminen vaatii asettumista esimiesroolin lisäksi alaisen rooliin sekä työyhteisön näkökulmaan. Esimiestyön objektiivisen tarkastelun menetelmäksi on siten valittu toinen kontrolloidun kyselyn muodoista, informoitu kysely. Informoidulla kyselyllä tarkoitetaan kyselymenetelmää, jossa tutkija alustaa tai suorittaa kyselyn vuorovaikutteisesti esimerkiksi työpaikalla tietyn kohderyhmän kanssa. Kyselyn alustamiseksi tutkija kertoo kohderyhmälle olennaiset asiat tutkimuksen tarkoitukseen, itse kyselyyn sekä vastaamiseen liittyen. (Hirsjärvi 2009, 195–197.)

Informoitu kysely metodina voidaan nähdä käsillä olevassa tutkimustehtävässä perusteltuna valintana seuraavista syistä:

- kohderyhmän koko sopiva valitulle menetelmälle
- kohderyhmän työskentelyolosuhteet huomioiden, pyritty takaamaan mahdollisimman häiriötön ympäristö vastaamiseen
- kohderyhmän luonne huomioiden, haluttu antaa mahdollisuus kysymysten esittämiseen
- pyritty takaamaan korkea vastausprosentti

Empiirisen tutkimustehtävän kohteena on TTT:n tuotanto-organisaation 4 tuotantolinjaa; lyhyet ja pitkät terät, pyöröterät, koneenosat ja pinnoitus sekä huoltoliiketoiminta. Näiden lisäksi mukaan on otettu tuotantoon kiinteästi liittyvänä toimintona logistiikka. Tuotantolinjoilla ja logistiikassa työskentelee yhteensä noin 110 metalliteollisuuden erilaista osaajaa. Tyypillisiä tehtävämikkeitä ovat sahaajat, hiojat, juottajat, lämpökäsittelijät, oikaisijat, hitsaajat ja koneistajat. Tuotantolinjasta riippuen työskentely tapahtuu 1:ssä, 2:ssa tai kolmessa vuorossa. Työnjohdon organisointiin tämä vaikuttaa siten, että joillakin tuotantolinjoilla on vastaavan työnjohtajan lisäksi vuorotyönjohdtoa sekä mahdollisesti myös niin sanottuja tuotannon etuhenkilöitä. Vastaavia työnjohtajia on yksi kutakin tuotantolinjaa kohden eli yhteensä tutkimustehtävän toteutusvaiheessa 5 henkilöä logistiikan esimies mukaan luettuna. Vuorotyönjohtajia toimii linjoilla yhteensä 3 henkilöä. Tuotannossa toimivat kaksi etuhenkilöä sijoittuvat tutkimustehtävän organisaatiossa työntekijärooliin koska heillä ei voida katsoa olevan työtehtävänsä puolesta varsinaista esimiesroolia tuotannossa. Siten etuhenkilöitä ei ole myöskään otettu mukaan tutkimustehtävään liittyviin haastatteluihin. Tutkimustehtävään liittyvä organisaatio on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

Kysely toteutettiin tuotantolinjojen työntekijöille lokakuussa 2011. Vastauspäiviksi valittiin viikoilta 41 ja 42 tiistai ja torstai. Yhteistyössä tuotantolinjojen esimiesten kanssa jaettiin kyselyn kohderyhmä sopivankokoisiin, noin 10 henkilöä käsittäviin vastausryhmiin. Kyselyyn vastaaminen pyrittiin liittämään mahdollisuuksien mukaan kahvitaukojen yhteyteen ja kyselyn vastauspaikkaan, tehtaan neuvottelutilaan järjestettiin kahvitarjoilu kyselyn yhteyteen. Esimiesten vastuulle sovittiin vastausryhmien huolehtiminen neuvottelutilaan sovittuna aikana. Tutkijan vastuulle jäi itse kyselytilanteen järjestäminen informoidulle kyselylle tyypilliseen tapaan.

Tutkimusaineistoksi kerättiin myös kyselyjen järjestämistilanteisiin liittyvät tutkijan kirjaamat kenttähavainnot. Tällaisina havaintoina kirjattiin ylös muun muassa kohderyhmän tutkijalle esittämät lisäkysymykset tai muu olennaiseksi katsottu sanallinen viestintä. Havaintoja tehtiin myös keskimääräisestä vastaamiseen käytetystä ajasta. Kenttähavaintojen pääasiallisena tarkoituksena on tukea jäljempänä esitettävää tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelua.

3.6.1 Kyselylomakkeen rakenne ja aihekokonaisuuksien jäsentäminen

Tutkimustehtävän kyselylomakkeen voidaan katsoa jakautuvan aihekokonaisuuksiin, jotka pyrkivät hahmottamaan työnjohtajan perustehtävää kohdeyrityksessä tärkeimpien tehtävien, vuorovaikutuksellisuuden ja toimintakulttuurin avulla. Kyselylomakkeen laatimisessa ja aihealueiden priorisoinnissa on käytetty apuna Tuomas Liirin (2011) diplomityössään esiin nostamia havaintoja työnjohtotyön keskeisimmistä tulevaisuuden muutostarpeista. Edellisen lisäksi kyselylomakkeen kysymysten valinnassa on hyödynnetty sekä tutkimustehtävän toteuttajan että tutkimustehtävään liittyvän muun organisaation empiirisiä havaintoja kohdeyrityksessä. Siten voidaankin todeta lomakkeen lopullisen muodon rakentuneen usean eri vaikuttimen yhteistyön tuloksena. Kohdeyrityksen kehittämisorganisaatiosta kyselylomakkeen rakentumiseen ovat olleet vaikuttamassa tutkimustehtävän toteuttajan lisäksi pääluottamusmies, toimitusjohtaja sekä tuotantopäällikkö. Luonnollisesti myös ohjaavan opettajan vaikutus erityisesti kysymysten asettelun osalta on ollut vaikuttamassa kyselyn lopulliseen muotoon.

Kyselylomake on esitetty opinnäytetyön liitteessä 2. Lomake sisältää yhteensä 20 kysymystä, joista ensimmäiset kolme ovat työnjohtajan, työntekijän ja työssä tärkeiksi koettavien asioiden priorisointikysymyksiä. Seuraavat 14 kysymystä ovat väittämiä, joiden asteikollinen ulottuvuus jakaantuu neljään valintavaihtoehtoon Likertin vastausasteikkoa mukaillen. Konsensusena kyselylomakkeen laatimiseen liittyen on asteikollisesta osiosta jätetty tietoisesti pois vaihtoehto ”ei mielipidettä – en osaa sanoa” eli niin sanotusti neutraali kanta. Päätyminen verrattain suppeaan asteikkoon jättää vastaukset karkeammiksi kannanotoiksi joko puolesta tai vastaan joskaan tämän ei voida katsoa muodostavan ongelmaa, koska tarkastelun painopiste ei ole vastaajan yksilöllisen käyttäytymisen tutkimisessa (Jyrinki 1977, 102). Painopisteen voidaan katsoa olevan enemmän kokonaiskäsityksen muodostamisessa, jolloin kannanotto karkeammalla tasolla on riittävä johdattamaan syvemmälle tutkittavaan aihepiiriin. On muistettava, että tutkimustehtävän empiirinen osa rakentuu kyselyn lisäksi myös vahvasti haastatteluiden varaan. Tällöin lopullinen konsensus aihepiiristä syntyy molempien metodien analyysien yhdistämisen kautta. Lomakkeen kaksi viimeistä kysymystä ovat avoimia, joka mahdollistaa kannanotot aihepiiriin verrattain vapaasti. Taustatiedoista on kartoitettu ainoastaan vastaajien työsuhteen pituutta kohdeyrityksessä, jolloin on mahdollista kategorisoida vastaajia ryhmiin työhistorian pituuden perusteella. Tämä voidaan nähdä tärkeäksi erityisesti käsiteltävä aihepiiri huomioiden. Voidaan lähteä liikkeelle olettamasta, että työnjohtotyöhön liittyvät tarpeet työntekijänäkökulmasta kehittyvät vastaajaryhmillä eri tavoin ja saavat tästä johtuen myös erilaisia painotuksia jäljempänä johdettaviin kehittämistarpeisiin liittyen.

3.7 Teemahaastattelut

Tutkimustehtävän toisena empiirisen aineiston keruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Haastatteluiden kohderyhmä muodostuu työnjohtajista, vuorotyönjohtajista, tuotantopäälliköistä, toimitusjohtajasta sekä työntekijöiden pääluottamusmiehestä. Haastatteluiden organisointi toteutettiin kalenterikutsuna haastateltaville ja haastatteluilaksi valittiin tuotantokonttorin puolella sijaitseva tyhjillään oleva työhuone. Tilavalintaan vaikutti erityisesti se, että tarkoituksena oli löytää mahdollisimman rauhallinen tila sekä myös se, että neuvotteluhuoneet koettiin tähän tarkoitukseen sopimattomiksi lähinnä niiden suuren koon vuoksi. Haastattelut haluttiin sijoittaa myös niin sanotusti ei kenenkään – maaperälle, jolloin kysymykseen ei tullut esimerkiksi tutkimustehtävän toteuttajan työhuone. Näin pyrittiin korostamaan vuorovaikutuksen osapuolten tasavertaista asemaa. Haastattelujen yhteyteen järjestettiin tarjoilu tutkimustehtävän toteuttajan toimesta.

Haastattelukutsun sisältö koostui käsiteltävien aihepiirien luonnehdinnasta yleisellä tasolla, haastattelun luottamuksellisuuden korostamisesta, vapaaehtoisuuden esiin nostamisesta sekä haastatteluun varattavan ajan määrittelystä. Lisäksi pyydettiin erillistä lupaa haastatteluiden nauhoittamiseen. Haastattelukutsu osoitettiin yhteensä 11:sta henkilölle, joista 10 suostui haastateltavaksi. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2011 ja niiden kesto vaihteli 40 minuutista kahteen tuntiin.

3.7.1 Haastatteluiden sisältö ja aihekokonaisuudet

Ennen teemahaastattelujen rungon laatimista suoritettiin työntekijöille suunnatun kyselyn tulosten purkaminen Exceliin yleisellä tasolla. Johtuen varsin laajasta kysymysjoukosta sekä runsaasta aineiston määrästä todettiin, että kyselyn tulosten pohjalta pyritään nostamaan 3-4 aihekokonaisuutta syvällisempään tarkasteluun haastatteluiden muodossa. Kyselyn tuottamaa aineistoa voidaan kuvata rikkaaksi ja monipuoliseksi. Syvällisen käsityksen muodostamiseksi työnjohtotyön tärkeimmistä kehittämisalueista nähtiin kuitenkin tärkeäksi rajata haastatteluissa käsiteltävät teemat muutamaan tärkeimpään, jotta tutkimustehtävän tuloksena ei syntyisi vain yleisellä tasolla olevaa pinnallista informaatiota työnjohtotyön tilasta kohdeyrityksessä. Kyselyn tuottama aineisto tarjosi kuitenkin erinomaisen lähtökohdan haastattelurungon laatimiselle. Näin ollen haastattelurungon teema-alueet rakentuvat paitsi tutkimustehtävän toteuttajan rajaukseen aihepiiristä niin tämän ohella myös hyvin vahvasti työntekijöiden esiin nostamaan näkemykseen työnjohtotyön tilasta tarkasteluhetkellä. Haastatteluiden ensisijaisena tehtävänä voidaan siten nähdä olevan valittujen teema-alueiden syvällisempi tarkastelu ja merkityssuhteiden luominen.

Empiirisen aineiston ja koko tutkimustehtävän yhtenä kantavana ajatuksena on kyetä luomaan käsitys työnjohtajan perustehtävästä TTT:llä. Perustehtävän syvällisen analyysin perusteella pyritään johtamaan työnjohtotyön tärkeimmät

kehittämisaalueet tulevaisuudessa. Kyselyn tarjoaman empiirisen aineiston perusteella haastattelurunkoon johdettiin seuraavat neljä teemaa pohjaksi syvällisemmälle tarkastelulle:

- 1. teema: työnjohtaja töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana
- 2. teema: työyhteisön tiedonkulku ja työnjohtaja tiedonjakajana
- 3. teema: TTT:n toimintakulttuuri ja esimiestyö
- 4. teema: työnjohtajan toimenkuva, organisaatorakenne, tilat

Kokonaisvaltaisen käsityksen luomiseksi tutkimustehtävän aihepiiristä käsillä olevan työn fokuksessa on työnjohtajien kokemusten lisäksi myös työntekijöiden näkemykset sekä ylemmän johdon näkemys. Haastatteluissa on pyritty huomioimaan haastattelujen kohderyhmän erilainen asema organisaatiossa. Tästä syystä haastatteluissa päädyttiin käyttämään kahta hiukan toisistaan poikkeavaa kysymysrunkoa. Työnjohtajien ja vuorotyönjohtajien haastattelurunko korostaa luonnollisesti enemmän subjektilähtöistä ajattelutapaa kun taas ylemmälle johdolle ja pääluottamusmiehelle suunnattu runko lähtee liikkeelle enemmän työyhteisön näkökulman korostamisesta. Perusrakenne molemmissa rungoissa on samanlainen jakautuen samoihin käsiteltäviin teemoihin. Kysymysten asetelun voidaan katsoa olevan myös yhteneväinen tukien siten jäljempänä esitettyjen havaintojen luotettavuuden tarkastelua. Haastattelurungot on kuvattu tutkimustyön liitteissä 3 ja 4.

Alaluvusta 3.10 alkaen syvennytään tarkastelemaan yllä kuvattuja teemoja hyödyntäen samanaikaisesti sekä kysely- että haastatteluaineistoa. Rakenteellisesti voidaan kuvata kyselyn luoneen tiettyjä odotusarvoja syvällisempään käsittelyyn valituille teemoille. Empiirisen aineiston tarkastelu kokonaisuutena voidaan nähdä siten toinen toistaan rikastavana prosessina, jonka tuloksena synnytetään konsensus käsiteltävästä aihepiiristä. Empiirinen aineisto on analysoitu hyödyntäen apuna Excel-taulukkolaskentaa sekä Wordia. Haastatteluaineisto on litteroitu teemoittain Wordia apuna käyttäen ja Juha Perttulan fenomenologista metodia mukaillen jaoteltu sisältöalueisiin sekä syvennetty tarkastelua luomalla aiheesta merkitysverkostoja (Metsämuuronen 2006, 182). Liitteessä 5 on kuvattu empiirisen aineiston analyysin eteneminen pääpiirteisään. Tarkastelu etenee teemoittain rakentaen empiirisen aineiston sisältökonaisuutta vaihe vaiheelta.

3.8 Tutkimuskritiikki

Tutkimustehtävän kriittinen tarkastelu pyrkii arvioimaan ensisijaisesti tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Edellisten lisäksi myös tutkijaprofiilin analysoinnilla on oma merkityksensä tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden tarkastelussa. Erityisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa tutkijaprofiilin tarkastelu muodostaa keskeisen osan tutkimukseen kohdistuvassa kriittisessä arvioinnissa. Fenomenologisessa tutkimusperinteessä, jossa tutkimuksen kohteena on ihmisen kokemus, ei tutkimuksen luotettavuutta kyetä tarkastelemaan puhtaasti reliabiliteetin tai validiteetin näkökulmista.

Tutkimuksen luotettavuuden analyysi rakentuu laadullisen tutkimuksen yleisten kriteerien varaan, jossa keskeistä on koko tutkimusprosessin tarkastelu ja analyysi. (Metsämuuronen 2006, 200.)

3.8.1 Tutkimustehtävän fenomenologinen luotettavuustarkastelu

Fenomenologiseen tutkimusperinteeseen nojaavan tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa voidaan hyödyntää Perttulan nimenomaan fenomenologisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun mukaisia kriteerejä. Käsillä olevan tutkimustehtävän seuraavaksi esitetty luotettavuustarkastelu nojautuu juuri Perttulan esittämien kriteerien varaan. Lopuksi on esitetty kriittinen arvio tutkija-profiiliin vaikutuksesta tutkimusprosessiin. (Metsämuuronen 2006, 201.)

Tutkimustehtävän luotettavuuden arvioinnissa tutkimusprosessin johdonmukaisuus tukee tarkastelua. Tutkimustehtävässä tutkittavan ilmiön, subjektilähtöisen esimiestyön teoreettinen lähestymistapa, aineiston hankintatavat sekä tutkimuksen analyysi- ja raportointitavat rakentuvat loogisesti fenomenologisen tutkimusprosessin toteuttamisen varaan. Tutkimusprosessin kuvaus kokonaisuudessaan sekä perustellut tutkimukselliset valinnat tukevat niin ikään luotettavuuden tarkastelua. Tutkimustehtävässä on käytetty rinnakkain useampaa metodia, jolloin näiden metodien tuottamien havaintojen yhtäaikainen pohdinta voidaan nähdä tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. (Metsämuuronen 2006, 202.)

Tutkimuksen analyysissä on keskitytty puhtaasti tutkimusprosessin tuottamien aineistojen havainnointiin. Analyysissä sekä kyselyn että haastatteluiden aineisto on muodostanut tutkimusprosessissa tutkittavan aineiston. Luotettavuuden lisäämiseksi aineistojen keräämistilanteisiin liittyvä olennainen tieto on dokumentoitu. Kyselylomakkeen joidenkin kysymysten osalta voidaan pohtia kriittisesti kysymystenasettelua. Kun kysytään vastaajien kokemuksia esimerkiksi tiedonkulkuun liittyen, ei tutkijalla ole koskaan täyttä varmuutta siitä, mitä tiedonkulku yksittäiselle vastaajalle tarkoittaa. Näin ollen kyselyn väittämien osalta ei voida yksistään tehdä kovinkaan luotettavia johtopäätöksiä. Luotettavuuden saavuttaminen on siten pyritty rakentamaan aineistojen yhtäaikaiseen ja monitasoiseen analyysiin. (Metsämuuronen 2006, 202.)

Käsillä olevan tutkimustehtävän luotettavuutta lisää myös se, että havaintojen voidaan nähdä linkittyvän osaltaan samasta aihepiiristä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Toisaalta hyvin kontekstisidonnaisena nähdyn työnjohtotyön havaintojen yleistäminen muuhun ympäristöön kuin tutkimuksen kohteena olevaan ympäristöön voidaan nähdä haasteellisena. Lisäksi tämä tutkijayhteistyöhön liittyvä näkökulma ja sen luotettavuustarkastelu vaikeutuu myös siinä, että puhtaasti saman aihepiirin tutkimuksia on tehty kuitenkin kaiken kaikkiaan kovin vähän. Joka tapauksessa joiltain osin luotettavuustarkastelua kytetään tekemään havainnoimalla käsillä olevan tutkimuksen havaintoja suhteessa muihin saman aihepiirin tutkimusten havaintoihin pyrkien kuitenkin erottelemaan selvästi kontekstisidonnaiset osiot luotettavuustarkastelun ulkopuolel-

le. Tämä johtaa myös tutkijan roolin korostumiseen nimenomaan vertailuun kelpoisten havaintojen valitsijana.

Tutkijaprofiilin vaikutus tutkimuksen luotettavuustarkasteluun on ilmeinen. Tutkimustehtävän suorittajana en omaa aikaisempaa kokemusta vastaavalaisten tutkimusprosessien suorittamisesta. Ihmisen kokemuksen tutkiminen on myös kaukana siitä todellisuudesta, missä normaalisti työskentelen. Tätä taustaa vasten voidaan sanoa, että tutkimusprosessin noudattamisessa olen vahvasti tukeutunut aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja pyrkinyt sieltä löytämään käsillä olevalle työlle parhaiten sopivimman tutkimusprosessimallin. Kokemattomuuttani tutkijana en kuitenkaan luotettavuuden tarkastelussa näe ongelmana, oikeastaan päinvastoin. Systemaattinen, johdonmukainen ja päämäärätietoinen luonteeni on auttanut sukeltamaan syvälle aiheeseen ja kun tutkimustehtävä lähti vihdoin liikkeelle, on sen eteneminen ollut johdonmukaista tutkimusprosessin kokonaisuuden rakentamista. Uuden oppiminen on ollut palkitsevaa ja opettavaista.

3.9 Johdanto empiirisen tutkimustehtävän havaintoihin

Käsillä olevan opinnäytetyön teoreettista tutkimustehtävää koskevassa luvussa 2 lähestyttiin esimiestyön kehittämistä elämänhallinnan, kumppanuusajattelun sekä työnjohtajan ammatillisen profiilin teorianäkökulmista. Luvussa 3 siirryttiin tarkastelemaan empiirisen tutkimustehtävän ongelmanasettelua, tieteenfilosofisia lähtökohtia sekä strategisia menetelmävalintoja. Lisäksi keskityttiin tarkastelemaan tutkimustehtävää kriittisesti, tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Alaluvusta 3.10 lähtien keskitytään tarkastelemaan tutkimustehtävän empiirisen osan havaintoja, jotka pohjautuvat pääosin tutkimusmetodeina käytetyn kyselyn sekä toteutettujen teemahaastattelujen aineistojen varaan. Tutkimustehtävän havaintojen luotettavuuden tarkastelussa on hyödynnetty edellisten lisäksi myös tutkimustehtävän empiirisen osan aikana kerättyjä kenttähavaintoja. Käsillä olevaa johdantoa seuraavat alaluvut keskittyvät nostamaan esiin empiirisen tutkimustehtävän keskeisimmät havainnot sekä esittämään kiteytetysti esimiestyön tärkeimmät kehittämistarpeet näiden havaintojen pohjalta. Luvussa 4 vedetään yhteen keskeisimmät johtopäätökset teoreettiseen ja empiiriseen tutkimustehtävään nojaten, käsitellään tulosten yleistettävyyden näkökulmaa sekä pohditaan aiheeseen liittyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Empiirisen tutkimustehtävän tulosten analyysissä on tämän työn puitteissa keskitytty vain keskeisimpiin tutkimuksen havaintoihin ja näiden kehittämistarpeiden määrittelyyn. Empiirisen aineiston runsaudesta johtuen syvälliseen käsittelyyn on ollut mahdollista nostaa ainoastaan kaikkein relevantteimmat havainnot. Esille nostettujen havaintojen ohella empiirinen aineisto pitää sisällään lukuisia pienempiä kehittämistarpeiden määrittelyssä tulevaisuudessa huomioitavia nyansseja. Näitä tämän työn ulkopuolelle jääviä havaintoja ei ole kuitenkaan tarkoitus unohtaa. Ne tulevat nousemaan mukaan toimeksiantajalle erikseen laadittavaan havaintojen yhteenvetoon. Liitteessä 6 on esitetty

kyselyn ja haastatteluiden vastausgrafiikat kokonaisuudessaan. Liitteen tarkoituksena on parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

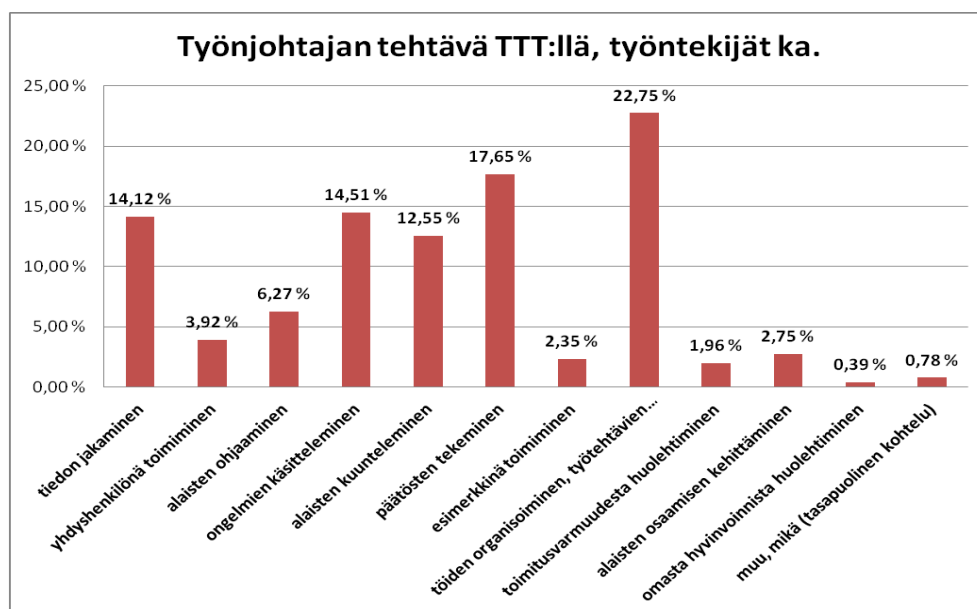
3.10 Työnjohtajien töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana

Kyselyssä ja haastatteluissa kartoitettiin työnjohtajan tärkeimpiä tehtäviä priorisointikysymyksen muodossa, jossa annetuista 12 vaihtoehdosta vastaajien tuli valita heidän mielestään kolme työnjohtajan tärkeintä tehtävää ja asettaa nämä tehtävät tärkeysjärjestykseen numeroiden. Kyselyn analysointikelpoisten vastausten määrä oli 85 vastausta, haastatteluiden vastaava määrä puolestaan 10 vastausta. Vastaukset on analysoitu Excelissä vastaajien taustamuuttujat huomioiden ja niiltä osin kuin taustamuuttujilla voidaan katsoa olevan merkitystä tulosten analysoinnissa, on ne liitetty mukaan tarkasteluun. Taustamuuttujina toimivat kyselyssä työsuhteen kesto ja haastatteluissa vastaajien työtehtävä yrityksessä. Kyselyn vastausten taustamuuttujan avulla laskettuna saadaan vastaajista seuraavanlainen profiili työsuhteen keston mukaan:

- alle vuosi, vastaajien suhteellinen osuus 17,65 %
- 1-5 vuotta, vastaajien suhteellinen osuus 29,45 %
- 6-10 vuotta, vastaajien suhteellinen osuus 11,75 %
- 11–15 vuotta, vastaajien suhteellinen osuus 5,87 %
- yli 15 vuotta, vastaajien suhteellinen osuus 35,28 %

Taulukossa 1. on esitetty työntekijöiden vastaukset koskien työnjohtajan tärkeimpiä tehtäviä TTT:llä. Taulukossa on laskettu yhteen kaikki priorisoinnit välillä tärkeimmästä kolmanneksi tärkeimpään. Tämän pohjalta on laskettu keskiarvo vastauksista siten, että jokaisesta priorisointiluokasta tulleet osuudet on laskettu yhteen ja summa jaettu 3:lla eli tärkeysjärjestykseen asetettujen luokkien lukumäärällä. Mikäli eri luokkiin priorisoinnilla voidaan katsoa olevan merkitystä vastausten analysoinnin kannalta, on tätä pohdittu erikseen tulosten analysoinnin yhteydessä. Tällä tarkoitetaan sitä, että mikäli luokkien tarkastelu erikseen poikkeaa esitetystä yhteenvetotiedosta, on sitä pohdittu erikseen yhtenä tuloksiin vaikuttavista analysointitekijöistä. Esimerkiksi haastatteluiden fokuksen suuntaamisessa on tietoisesti jätetty käsittelyn ulkopuolelle työnjohtajan rooli ongelmien käsittelijänä vaikka taulukossa 1. nousee kyseinen rooli keskiarvona suhteellisesti sijalle kolme. Kyseisen roolin valitsi esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi vain 2,35 % vastaajista, jolloin sen valinta toiseksi tai kolmanneksi tärkeimmäksi tehtäväksi nosti sen sijoituksen kokonaisuuden kannalta sijalle kolme. Haastatteluiden fokuksen suuntaamisessa on huomio ja painoarvo kiinnitetty erityisesti priorisointiin työnjohtajan tärkeimmästä tehtävästä, jolloin töiden organisoiminen ja työtehtävien jakaminen, tiedon jakaminen sekä päätösten tekeminen ovat nousseet keskeisimmiksi tarkastelukohteiksi.

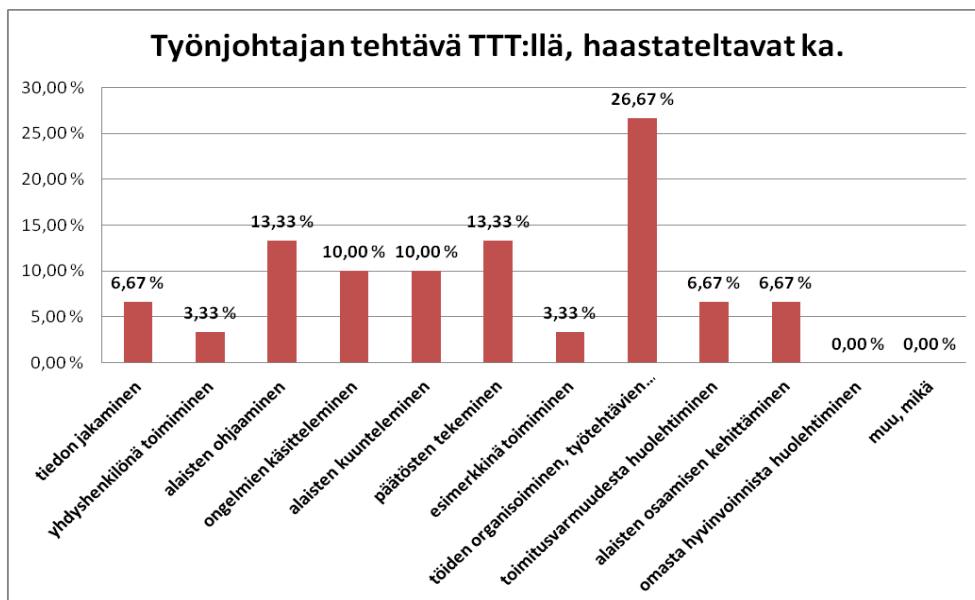
Taulukko 1 Työnjohtajan tehtävä TTT:llä, työntekijät keskiarvo



Työnjohtajan tehtävistä selvästi tärkeimmäksi nousi työntekijöiden näkökulmasta katsottuna työnjohtajan rooli töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana. Kolmen tärkeimmän tehtävän joukkoon tämän oli suhteellisesti valinnut 22,75% vastaajista, josta erikseen mainittakoon että 40% vastaajista oli valinnut kyseisen roolin työnjohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi. Työsuhteen kestolla ei ollut merkittävää vaikutusta tärkeimmän tehtävän valinnassa eli kaikissa vastausryhmissä tulokset olivat samansuuntaisia. Koska kyseinen rooli painottui työntekijöiden vastauksissa merkittävästi valittiin se haastatteluiden ensimmäiseksi käsiteltäväksi teemaksi. Haastatteluiden tarkoituksena oli syventää käsitystä kyseisen roolin tämän hetkisestä tilasta sekä ymmärtää niitä merkityssuhteita, jotka tähän rooliin keskeisesti liittyvät. Haastatteluiden painopiste rakentui kyseisen teeman osalta työnjohdon subjektiiviseen kokemukseen roolin tärkeydestä, sen käytännön hoitamiseen liittyvistä seikoista ja ajankäytöstä sekä niistä haasteista ja vaikeuksista, joita työnjohto kyseisessä roolissa on mahdollisesti kohdannut. Työyhteisön näkökulmasta haastatteluiden lähestymistapa rakentui pääosin samoille painopistealueille lisättyinä niillä odotuksilla joita työyhteisöllä työnjohtoon tämän roolin toteuttajana on. Molemmissa näkökulmissa teeman tarkasteluun lisättiin työnjohdon subjektiivuuden rinnalle myös kokemus töiden ohjaamisesta ja johtamisesta TTT:llä yleisemmin.

Työnjohdon tärkeimpien tehtävien ja siihen nostetun ensimmäisen teeman syvällisempään tarkasteluun päästään seuraavan taulukon 2. avulla, jossa esitetään yllä taulukossa 1. kuvatulla tavalla haastatteluiden vastaukset liittyen työnjohtajan tärkeimpiin tehtäviin TTT:llä.

Taulukko 2 Työnjohtajan tehtävä TTT:llä, haastateltavat keskiarvo



Työnjohtajan rooli töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana korostui haastateltavien vastauksissa vähintään yhtä merkittävästi kuin työntekijöiden vastausten kohdalla. Molemmipuolinen merkityksellisyyden kokemus vahvisti edelleen syvällisempään tarkasteluun valitun teeman relevanttiutta. Haastateltavista 60 % valitsi töiden organisoiminnan ja työtehtävien jakamisen työnjohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi. Laskettuna suhteutetusti mukaan lukien valinnat 2. tärkeimmäksi ja 3. tärkeimmäksi saa kyseinen tehtävä prosenttiosuudeksi 26,67 % joka nousee selvästi merkittävimmäksi työnjohtajan tehtäväksi myös haastateltavien kohdalla. Taustamuuttujat huomioiden vastaavien työnjohtajien subjektiivinen kokemus roolin tärkeydestä vastaa hyvin pitkälle myös työyhteisön näkemystä samasta asiasta.

3.10.1 Pohdintaa roolin korostuneesta asemasta

Johtuen työnjohtajan korostuneesta roolista töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana on valinnan syitä tarpeellista pohtia syvällisemmin. Syvällisemmässä tarkastelussa voidaan lähteä liikkeelle hyödyntämällä mahdollisuuksien mukaan kyselyn avointen kysymysten vastauksia. Fenomenologiselle lähestymistavalle tyypillisesti on tässä luvussa pyritty rakentamaan tulkin-taa valitun teeman korostuneesta asemasta nimenomaan kohdaten tutkimusai-neisto deskriptiiviseen tapaan mahdollisimman alkuperäisessä muodossaan (Metsämuuronen 2006, 169). Näin ollen syvemmän tarkastelun pohjaksi on nostettu joitakin suoria lainauksia työntekijöille suunnatun kyselyn avoimien kysymysten vastauksista. Samaan tapaan tarkasteluun on liitetty korostuneen aseman syiden selvittämiseksi haastattelussa esiin nousseita asioita. Tällä usean näkökulman samanaikaisella tarkastelulla on pyritty luomaan koko-

naisvaltainen käsitys niistä seikoista, joilla voidaan katsoa olevan vaikutusta aiheen merkityksellisyyden kokemukseen.

Kyselyn avoin kysymys 19. antoi työntekijöille mahdollisuuden nostaa esiin esimiestyön kehittämistarpeita. Seuraavassa on nostettu esiin suorina lainauksina käsiteltävän teeman kannalta relevantit työntekijöiden vastaukset:

”Esimiehet voisivat olla hieman järjestelmällisempiä töiden jakamisessa”, *työntekijä, työsuhteen kesto alle vuosi*

”Työntekijätki tietäis mitä hommia seuraavaksi on tulossa ja miten tilaukset saatu perille. Trukkirallin sijasta voisivat keskittyä töiden organisointiin”, *työntekijä, työsuhteen kesto alle vuosi*

”Parempaa työnohjausta, tietotaitoa etumiehiltä”, *työntekijä, työsuhteen kesto yli 15 vuotta*

Työntekijänäkökulman rinnalla on syytä analysoida haastattelujen vastauksia käsiteltävän teeman ensimmäiseen kysymykseen, jossa kysyttiin syytä sille, miksi työnjohtajan rooli töiden ja tehtävien ohjaajana on TTT:llä erityisen korostunut. Seuraavassa on tutkijan sulkeistamat relevantit otteet haastatteluiden vastauksista:

”Siks ku se ei oo hoitunu välttämättä ihan niin kun pitäs eli siellä todennäkösesti tulee ristiriitasia tietoja siitä et mitä pitäs seuraavaks tehdä tai onko tietoo ollenkaan siitä mikä on seuraava työ tai saattaa olla että esimies ja vuoro-esimies on eri mieltä jopa siitä mikä on se työjärjestys”, *haastateltava*

”No se on ainakin se että se saadaan, että tehdään oikeita töitä, sen viikon töitä. Ei ne halua itte siitä ottaa vastuuta”, *haastateltava*

”Mä en tiedä oliskohan se pelkästään meillä, se on ihan varmaan, varmaan muissakin firmoissa. Mä tiedän et tiimiläiset varmaan tarttee esimies, esimiehen tukee. Ne haluaa, et tota esimies on läsnä ja esimies on kiinnostunu siitä tiimiläisen tekemisestä. Jos siinä on puutteita, niin se nousee sen tarve nostetaan vielä enemmän esille”, *haastateltava*

”Se johtuu ehkä, ehkä tota niin jossain määrin mää kokisin et se johtuu siitä et sille on ehkä suurin tarve taikka sitä on suurin tarve kehittää tässä talossa”, *haastateltava*

”Lähes kaikki haluaa niin kun onnistua siinä mitä ne tekee ja että ne pystyy onnistuun siinä missä ne tekeen niin sillonhan niillä pitää olla selkee tietoa mitä niiltä odotetaan ja se odotustietohan tulee aika pitkälle siitä että miten niitä töitä ohjataan”, *haastateltava*

Korostuneen roolin syiden tulkinnessa voidaan kaikissa tarkastelunäkökulmissa nähdä viitteitä roolin edelleen kehittämisen tarpeista. Havainnot osoit-

tavat, että työntekijöiden odotukset työnjohdolta kyseiseen rooliin liittyen kietyvät erityisesti systemaattiseen töiden ohjaamiseen, laaja-alaisempaan tietotaitoon sekä vuorovaikutuksellisuuteen työn ohjauksessa. Kyselyn tuloksia tukevia havaintoja on mahdollista johtaa haastatteluiden vastauksista, joissa korostetaan erityisesti työnjohdon vastuuta oikeasta työjärjestyksestä sekä aikaisempaa ennakoivampaa otetta järjestelmälliseen töiden ohjaamiseen liittyen. Haastatteluissa ja erityisesti työyhteisön näkökulmassa korostui lisäksi työntekijöiden tarve esimiehen läsnäololle, tuelle ja aidolle kiinnostukselle alaisen tekemisistä. Lisäksi haastatteluiden havainnot tukevat toimivan ja selkeän töiden ohjaamisen edesauttavan työntekijöiden mahdollisuutta saavuttaa onnistumisen kokemuksia työssään. Toimivan töiden ohjaamisen voidaan siten katsoa luovan pohjan niille odotuksille, joita työntekijöille omasta työstään syntyy. Sen voidaan siten katsoa olevan kiinteästi sidoksissa myös kokemuksiin työn mielekkyydestä ja vaikuttavan työtyytyväisyyteen laajemminkin tarkasteltuna.

3.10.2 Töiden ohjaamisen ja johtamisen pelikenttä

Työnjohdon rooli töiden ja tehtävien ohjaajana koettiin merkitykselliseksi ja tärkeäksi jokaisessa tarkastelunäkökulmassa. Työyhteisön odotukset työnjohdolle tässä roolissa korostuivat selkeämmän ja systemaattisemman suunnitelmallisuuteen perustuvan töiden ja tehtävien ohjaamisen löytämisen kautta. Esiin nousivat myös odotukset entistä laajemman kokonaiskartan rakentamisen suhteen sekä vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtämiseen töiden ohjaamisen jalkauttamisen keinona. Työyhteisön näkökulmasta työnjohdon onnistuminen kyseisessä roolissa on ollut vähintään kohtuullisella tasolla, joskin edelleen kehittämisen tarpeita on nähtävissä. Työyhteisön tarjoaman aikaisempaa paremman tuen ansiosta roolin hoitamisessa on ollut nähtävissä kehitystä positiiviseen suuntaan.

Työnjohdon subjektiiviset kokemukset töiden ja tehtävien ohjaamisen haasteista liittyvät erityisesti henkilöstön resurssointiin liittyviin asioihin. Tiukat budjettiraamit asettavat paineita työnjohdolle niukkojen henkilöstöresurssien muodossa, jolloin haastavimmat tilanteet syntyvät poikkeustilanteiden hallintaan liittyen esimerkiksi sairaslomien, lomien tai äkillisten irtisanoutumisten myötä. Haasteena työjohto näkee myös erilaisten ihmisten kohtaamisen töiden ja tehtävien ohjaamisessa sekä äkillisten muutostilanteiden vaatimien perusteluiden löytämisen työjärjestyksen muuttamisen tueksi. Työyhteisön näkökulmasta työnjohdon haasteet käsillä olevassa roolissa nähtiin sekä työntekijöiden että työnjohdon eriaistisessa osaamisen tasossa. Yhtenäinen käsitys työyhteisön ja työnjohdon välillä haasteisiin liittyen oli paitsi poikkeustilanteiden hallinnan suhteen niin myös tämän ohella haasteissa, jotka liittyvät erilaisten ihmisten kanssa toimimiseen tai vaikeisiin asioihin puuttumiseen.

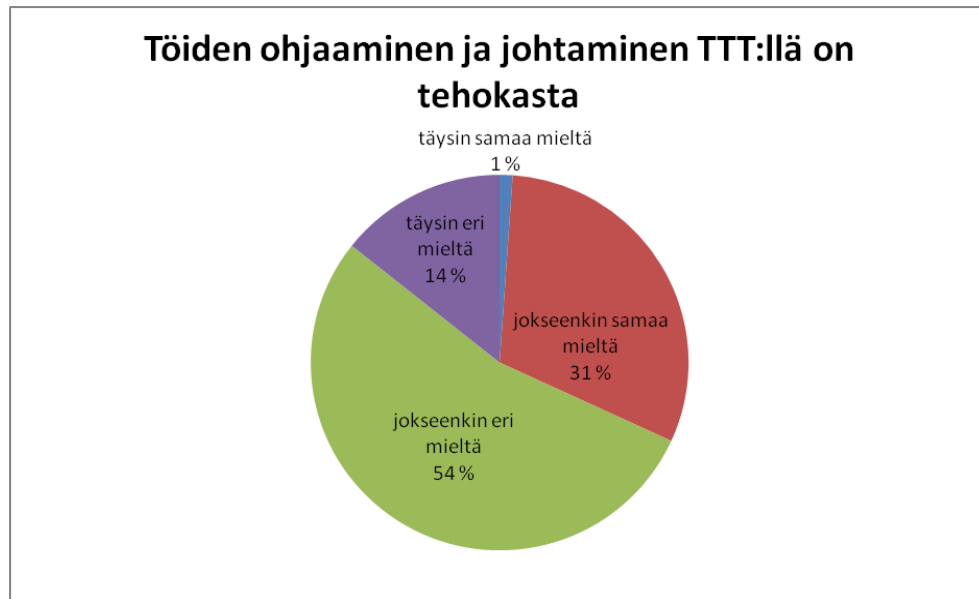
Arviot ajankäytöstä töiden ja tehtävien ohjaamiseen asettuvat työnjohdolla yleisesti noin 30–50%:n väliin kokonaistyöajasta tai ajankäyttöä kyseiseen rooliin kuvataan vähintäänkin merkittäväksi. Työyhteisön näkökulma tukee

työnjohdon subjektiivista kokemusta ajankäytöstä asettaen sen merkittäväksi osaksi työnjohtajan työtä niin ikään 30–50%:n väliin kokonaistyöajasta. Huomion arvoista kuitenkin on, että osa työnjohdosta lukee kyseiseen rooliin mukaan myös ongelmanratkaisutilanteita toisin kuin työyhteisön näkökulmassa, jossa ongelmanratkaisu nähdään töiden ja tehtävien ohjaamisesta erillisenä osa-alueena. Havainnot tukevat yhdensuuntaista näkemystä kyseisen roolin ajankäyttöön liittyen, huomioiden kuitenkin se tosiseikka, että näkemykset käsillä olevan roolin tehtäväsivällisyydestä saattavat jonkin verran poiketa toisistaan.

3.10.3 Toiminnan tehokkuus suhteessa töiden ohjaamiseen ja johtamiseen

Kyselyn kysymyksessä 17. kartoitettiin työntekijöiden kokemusta töiden ohjaamisen ja johtamisen tehokkuudesta TTT:llä. Taulukko 3. kuvaa työntekijöiden näkemystä kyseisestä väittämästä.

Taulukko 3 Töiden ohjaaminen ja johtaminen TTT:llä on tehokasta



Johtuen työnjohdon roolin korostumisesta erityisesti töiden ja tehtävien ohjaamisen osalta otettiin töiden ohjaamisen ja johtamisen viittekehys laajennettuna mukaan myös haastatteluaineistoon. Ensisijaisena tarkoituksena oli saada syvällisempi näkemys niistä vaikuttimista, joiden voidaan katsoa vaikuttaneen taulukossa 3. esitettyihin tuloksiin. Kyselyn kysymyksen 17. asettelussa on lähdetty liikkeelle olettamasta, jossa puutteellisen töiden ohjaamisen ja johtamisen vaikutukset aiheuttavat tehottomuutta, jolla on puolestaan erityisesti pitkällä aikavälillä merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Töiden ohjaamisen ja johtamisen tehtäväkenttää on pyritty siten tarkastelemaan paitsi subjektilähtöisesti työnjohdon näkökulmasta niin tämän rinnalla myös laajemmin koko työyhteisön tehokkuuden näkökulmasta.

Haastatteluissa osoitettiin haastateltaville kysymys siitä, onko heidän mielestään töiden ohjaaminen ja johtaminen TTT:llä suunnitelmallista. Työyhteisön näkökulmassa töiden ohjaaminen ja johtaminen nähtiin joiltain osin suunnitelmalliseksi, mutta selkeästi nousi esiin myös siihen liittyvät kehittämistarpeet. Myös pitkän tähtäimen suunnitteluun kaivattiin lisää selkeyttä. Esiin nousi myös mahdolliset linjakohtaiset erot töiden ohjaamiseen ja johtamiseen liittyen. Työnjohdon kyseisen roolin nähtiin toteutuvan tuotantolinjasta riippuen vähintään jokseenkin toisistaan poikkeavalla tavalla. Tuotantolinjojen eroavaisuuksilla, joiden nähtiin johtuvan esimerkiksi erilaisista tuotteista, sarjakokojen vaihtelevuudesta sekä muista tuotantotapaan liittyvistä eroista todettiin vaikuttavan työnjohdon töiden ja tehtävien ohjaamisen tapoihin. Työyhteisön näkökulmassa nähtiin töiden ohjaamisen ja johtamisen perustuvan pitkälti työnjohtajan persoonallisiin näkemyksiin toimivasta töiden ohjaamisesta ja johtamisesta. Toisaalta variaatiot roolin hoitamisen tavoissa nähtiin linjakohtaisiin eroihin vedoten perusteltuina. Tästä huolimatta koettiin selkeä tarve kasvattaa töiden ohjaamisen osalta suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta. Roolin selkiyttäminen tarkoittaisi yhteneväisen perusrakenteen luomista töiden ohjaamiseen liittyen, jolloin linjakohtaiset vaatimukset tulisi huomioitua perusrakenteeseen vaikuttamattomina lisäyansseina.

Työnjohdon eli subjektin näkökulmasta vastauksissa korostui sama näkemys edelleen kehittämisen tarpeista, tosin tämän hetkisen kehityksen suunnan koettiin olevan hyvällä mallilla. Subjektin näkökulmasta vahvistui myös käsitys linjakohtaisista eroista töiden ohjaamisen ja johtamisen suhteen. Kun haastattelussa pyydettiin antamaan käytännön esimerkki töiden organisoinnin ja työtehtävien jakamisen tavoista, oli vastauksissa havaittavissa hyvin vahvasti lyhyen aikavälin suunnittelun korostuminen. Esimerkit töiden organisoinnista kuvasivat joko yksittäistä työn ohjaamisen tapahtumaa tai työskentelyä päivä- tai maksimissaan viikkotasolla työlistan mukaisesti. Jokaisella tuotantolinjalla töiden organisoinnin tapana oli joko vuorotyönjohtajien kautta tapahtuva henkilökohtainen työntekijöiden ohjaus tai työnjohtajan suorittama henkilökohtainen töiden jakaminen. Vuorotyönjohdon vastauksissa korostui viikoittaisen työlistan edistymisen valvonta ja seuraaminen. Osa vastaavista työnjohtajista kuvasi töiden organisoinnin osana myös resurssilähtöistä suunnittelua, jossa huomioidaan käytettävissä olevat koneet sekä työntekijät. Joissakin vastauksissa korostui myös asiakasnäkökulman huomioiminen töiden organisoinnissa, jolloin esimerkiksi myynnin esittämät kiireellisyysvoiveet pyritään mahdollisuuksien mukaan ottamaan huomioon.

Tehokkuuden näkökulmasta ajateltuna, minkäänlaisia systemaattisia käytäntöjä töiden organisointiin liittyen ei tullut haastatteluissa esille. Työnohjaus osana töiden organisointia tapahtuu henkilökohtaisena ohjauksena eikä esimerkiksi työpisteillä ole systemaattisesti käytössä työjonolistoja. Työnjohdon kattavuus kaikissa työvuoroissa ei ole 100%, jolloin vaarana saattaa olla tehottomuuden lisääntyminen työnjohdon henkilökohtaisen ohjauksen puuttuessa. Kokonaisuutena työnjohdon

subjektiiviset näkemykset tukevat työyhteisön esittämiä näkemyksiä erityisesti pidemmän aikavälin suunnittelun edelleen kehittämisen tarpeista.

Taulukon 3. havainnollistamia työntekijöiden vastauksia töiden ohjaamisen ja johtamisen tehokkuudesta käytiin haastateltavien kanssa yhdessä läpi. Toiminnan tehokkuuden analysoinnissa työyhteisön näkökulmassa nousivat esiin erityisesti selkeän kokonaiskuvan puuttuminen, johon osin katsottiin vaikuttavan toimintaympäristön luomat haasteet. Kasvutavoitteet yhdistettynä tilauskannan vähenemiseen sekä siitä mahdollisesti koituvaan resurssipulaan koettiin ongelmallisiksi. Kuten aiemmassa tarkastelussa on jo käynyt ilmi, haasteita nähtiin myös sekä yksilö- että yhteisötason kokonaiskuvan selkeydessä, jolloin tehottomuuden katsottiin johtuvan yksinkertaisesti siitä, että työntekijät eivät aina tiedä mitä heidän tulisi milloinkin tehdä. Johtamisen puolella yhteisötasolla haasteena nähtiin ainakin osin liian löyhä puuttuminen epäkohtiin. Tähän nähtiin yhtenä syynä työnjohdon nouseminen esimiesrooliin työporukan keskeltä. Uuden roolin mukainen vastuu esimerkiksi vaikeiden tilanteiden hoitamiseen liittyen edellyttää siirtymistä vahvasta asiantuntijuusroolista vahvaan esimiesrooliin.

Työnjohdon subjektiivinen käsitys töiden ohjaamisen ja johtamisen tehokkuuden osalta korosti erityisesti läsnäolon tarvetta linjalla aikaisempaa enemmän. Ongelmalliseksi nähtiin myös jo aiemmin esiin nostettu esimiesten kattavuuden puute eri vuoroissa, joka omalta osaltaan nostaa riskiä lisääntyvästä tehottomuudesta. Työnjohtajat nostivat esiin myös näkemyksen niistä haasteista jotka liittyvät töiden uudelleenorganisointiin tilanteiden eläessä jatkuvasti. Perusteluita muuttuville työjärjestelyille koettiin ainakin osin hankalaksi löytää, johon nähtiin syynä kokonaiskuvan puuttuminen työntekijätasolta. Töiden organisointiin kaivattiin lisää läpinäkyvyyttä sekä informaatiota työntekijöille aikaisempaa laajemmin esimerkiksi tulevista töistä. Tämän nähtiin lisäävän turvallisuuden tunnetta työntekijätasolla ja edesauttavan tehokkaamman työskentelykulttuurin rakentamisessa.

3.10.4 Yhteenveto ja kehittämisajatukset

Edellä on esitetty näkemyksiä töiden ohjaamisesta ja johtamisesta TTT:llä työntekijöiden, työnjohtajien sekä työyhteisön näkökulmia hyödyntäen. Yleisesti voidaan todeta, että ajatukset eri näkökulmissa ovat olleet jopa hämmästyttävän samansuuntaisia roolin tämän hetkisen tilan suhteen kaikkine haasteineen, odotuksineen ja kehittämistarpeineen. Siten voidaankin sanoa, että osin jo tämän työn puitteissa on luotu yhdenmukaista käsitystä töiden ohjaamisen ja johtamisen edelleen kehittämisen tarpeista. Kehittämistyön puitteissa esiin nousseet asiat valottavat työnjohtajan arkea töiden ohjaamiseen ja johtamiseen liittyen. Havaintojen pohjalta voidaan sanoa, että kyseessä on monestakin syystä varsin kriittinen osaamisen alue, jonka toteuttajina työnjohtajat toimivat mutta jonka tueksi he tarvitsevat myös työyhteisön luomia tukirakenteita. Hyvänä lähtökohtana tulevalle kehittämistyölle voidaan pitää yhteisesti tunnustettuja edelleen kehittämisen tarpeita. Esitetyt kehittämisajatukset

sisältävät sekä laajempia työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttavia asioita että hyvin konkreettisia töiden ohjaamiseen ja johtamiseen liittyviä toimenpiteitä. Koska työntekijöiden näkemystä varsinaisista kehittämistoimenpiteistä kyseiseen rooliin liittyen ei ole mahdollista kyselyn tuloksien valossa yksiselitteisesti todeta, olisi vähintäänkin suositeltavaa palata aiheeseen varsinaisen kehittämistyön alkaessa myös työntekijöiden osalta. Kyselyn tulosten voidaan antavan vahvoja viitteitä kehittämistarpeista mutta näiden tarpeiden konkretisoiminen voidaan nähdä tarpeelliseksi myös työntekijänäkökulmasta katsottuna.

Seuraavassa on listattuna haastatteluiden pohjalta yhteen vedettyjä näkemyksiä töiden ohjaamisen ja johtamisen tulevaisuuden kehittämistarpeista. Havainnot etenevät laajemmista kehittämistarpeista kohti konkreettisempia yksittäisiä kehittämistoimenpiteitä:

- Työntekijöiden arvostaminen panostamalla työhyvinvointiin tähtäävään toimintakulttuuriin
- Keskittyminen kehittämään etukäteissuunnittelua ja yhtenäisiä käytäntöjä yrityksen tukemana
- Läpinäkyvämmän informaatiokulttuurin luominen
- Johtamisen ryhdikkyys edellyttämällä myös työntekijöiltä työhön sitoutumista
- Työnjohdon resurssien jakaminen entistä toimivammin linjojen rajojen yli, tarve erityisesti tehokkuuden näkökulmasta
- Työnjohdon fyysisen läsnäolon lisääminen linjalla
- Kuormituksen mittaamisen työkalujen kehittäminen, jotta työmäärä ja resurssit kohtaavat paremmin
- Tuotevirran merkitseminen tehtaan lattialle tarkoittaen esimerkiksi systemaattisuutta jonotuspaikkojen suhteen
- Selkeät työjonot koneille sekä tiukempi ote työjärjestyksen noudattamisen suhteen

Töiden ohjaamisen ja johtamisen kehittämisen voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti myös laajemmassa mittakaavassa esimerkiksi lisäten työtyytyväisyyttä, parantaen työn mielekkyyttä sekä mahdollistaen aikaisempaa laajalaisemmin työn onnistumisen kokemuksia. Siten voidaankin esittää johtopäätös, että tämän roolin tukitoimenpiteillä tulisi olemaan vaikutusta myös kyselyssä kartoitettuihin kokemuksiin yhteisistä tavoitteista, osaamisen arvostamisesta sekä onnistumisen kokemuksen saavuttamisesta.

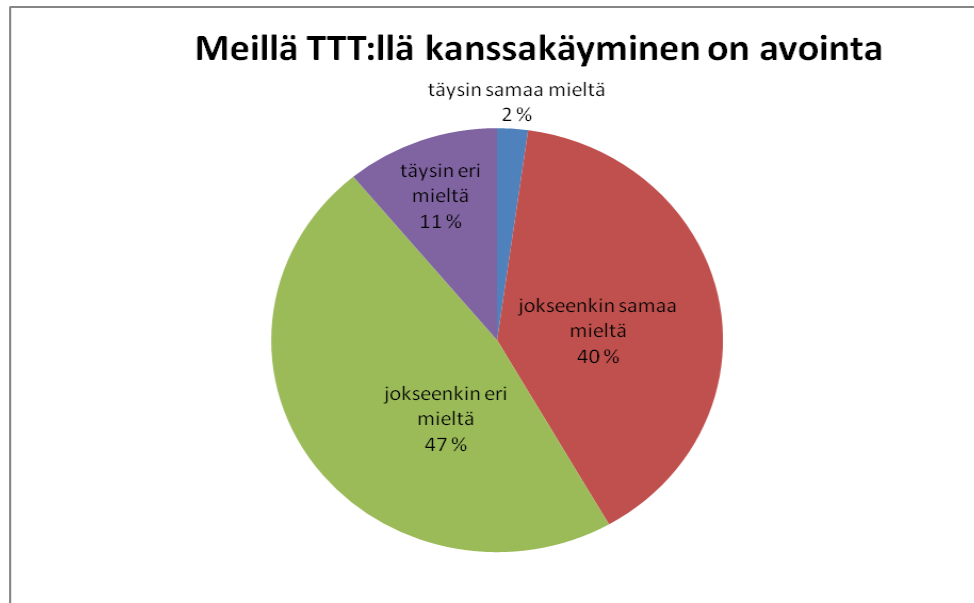
3.11 Työyhteisön tiedonkulku ja työnjohtaja tiedonjakajana

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin vastaajien kokemuksia työyhteisön tiedonkulun avoimuudesta yleisellä tasolla sekä tämän lisäksi työnjohtajan roolista tiedonkulun varmistajana ja vuorovaikutussuhteen rakentajana. Käsillä olevassa alaluvussa 3.11 keskitytään analysoimaan rinnakkain työntekijöiden, työnjohtajien sekä työyhteisön kokemuksia tiedonkulusta ja

vuorovaikutuksellisuudesta. Analysoinnin pohjana ovat soveltuvin osin työntekijöille suunnatun kyselyn tulokset sekä haastatteluiden teeman 2. mukaiset vastaukset. Kuten alaluvussa 3.10 on myös käsillä olevasta aihepiiristä vedetty lopuksi yhteen keskeisimmät kehittämishavainnot.

Kyselyn väittämä 6. kartoitti työntekijöiden näkemystä kanssakäymisen avoimuudesta TTT:llä. Analysointikelpoisia vastauksia kyseiseen väittämään saatiin yhteensä 91 kappaletta. Tulokset on vedetty yhteen laskemalla suhteelliset prosenttiosuudet vastauksien jakautumisesta annettujen vastausvaihtoehtojen kesken. Vastaukset jakautuivat alla esitetyn taulukon 4. mukaisesti.

Taulukko 4 Meillä TTT:llä kanssakäyminen on avointa



Työyhteisön kanssakäymisen avoimuutta tarkasteltaessa on syytä huomioida ihmisten erilaiset odotukset ja käsitykset avoimuuden suhteen. Vuorovaikutuksen avoimuus osoittautuu eri ihmisille hyvin eri tavoin, jolloin sen yksiselitteinen analysoiminen ainakaan pelkästään yhden kyselyn tuottamin tuloksin osoittautuu vaikeaksi, jopa mahdottomaksi. Tästä syystä vuorovaikutuksen avoimuutta ja tiedonkulkua on pyritty tässä yhteydessä tarkastelemaan samanaikaisesti useasta eri näkökulmasta hyödyntäen rinnakkain sekä kyselyn että haastatteluiden tuloksia.

Taulukon 4 analysoinnissa työsuhteen kestolla näyttää olevan ainakin jonkinasteinen vaikutus kanssakäymisen avoimuuden kokemukseen. Väittämästä samaa mieltä olevien osuus pienenee ja kääntyy eri mieltä olevaan suuntaan työvuosien lisääntyessä TTT:llä. Havainnosta on vaikea tehdä yksiselitteisiä johtopäätöksiä. Todettakoon kuitenkin, että pidemmän työhistorian talossa omaavilla on todennäköisesti työvuosien saatossa kertynyt enemmän avoimuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja siten väittämästä on vaikea tehdä kovin luotettavia tulkintoja avoimuuden kokemuksesta nimenomaan tarkasteluhetkellä. Siten voidaan sanoa työvuosien aikana karttuneen historiatie-

don vaikuttavan varmasti tähän kokemukseen. Tätä havaintoa tukee myös se, että talossa vähiten aikaa olleet 0-5 vuotta työskennelleet kokevat kanssakäymisen selvästi avoimemmaksi kuin pidempään työskennelleet. Voitaisiin myös ajatella, että lyhyemmän työhistorian omaavilla olisi suurempi tiedon-tarve, joka sekin tukisi ajatusta historiatiedon vaikuttamisesta kyseiseen väit-tämään.

Laajennettaessa tarkastelua haastatteluaineistoon kyetään analysoimaan aihe-piiriä hiukan luotettavammin. Työyhteisön näkökulmassa haastatteluaineiston valossa vuorovaikutus koetaan suhteellisen avoimeksi ja systemaattiseksi. Haasteet koetaan erityisesti eri osastojen välisen avoimuuden ja vuorovaiku-tuksen parantamisessa. Työnjohdon subjektiivinen näkemys vuorovaikutuk-sen avoimuudesta on jossain määrin kielteisempi kuin työyhteisön näkemys. Työnjohdon kuvailemat haasteet liittyvät ylhäältä päin lähtevän avoimuuden lisäämiseen ja mahdollisuuksien mukaan ennakoivampaan tiedottamiseen kaikista niistä asioista, joista on ylipäättään mahdollisuus jakaa tietoa. Työyh-teisön näkemystä mukaillen myös työnjohdossa nähdään haasteita eri osasto-jen välisen tiedonkulun parantamisessa. Tämän lisäksi jo töiden ohjaamisen ja johtamisen roolissa esiin tuotu haaste vuorotyöhön liittyen konkretisoituu myös käsillä olevan roolin tarkastelussa. Ensikäden tiedon saattaminen eri vuoroissa toimiville työntekijöille aiheuttaa vaikeuksia, eikä se siten toteudu käytännössä tarkasteluhetkellä. Haastatteluaineiston havainnot tukevat työn-tekijöiden kokemuksia kanssakäymisen avoimuudesta TTT:llä.

3.11.1 Työnjohtajan tiedonjakajan pelikenttä

Haastatteluaineiston vastauksissa voidaan nähdä viitteitä siitä, että varsin suu-relta osin avoimuus ja vuorovaikutuksen toimivuus linkittyvät yhteen myös esimiehen eli työnjohtajan persoonallisuuden kanssa. Yleisesti voidaan todeta työnjohtajien luoneen yhteisen käsityksen siitä, että työyhteisö on riittävällä tasolla rakentanut puitteet esimiehille onnistua tiedonjakajan roolissa. Vasta-uksissa on kuitenkin havaittavissa persoonallisuudesta johtuvia eroja siinä, minkä verran työnjohto kokee tarvitsevansa tietoa pystyäkseen toteuttamaan vuorovaikutuksen näkökulmasta omasta mielestään hyvää työnjohtotapaa. Taulukossa 5 esitetään kyselyn vastaukset väittämään, jossa kartoitettiin työn-tekijöiden näkemystä esimiehen roolista tiedonkulun varmistajana.

Taulukko 5 Esimieheni huolehtii siitä, että tieto kulkee



Työntekijöiden kokemuksissa esimiehen rooli tiedonkulun varmistajana koetaan hyvin eri tavoin. Karkeasti luokiteltuna voidaan sanoa, että 42 % kyselyyn vastaajista kokee esimiehen huolehtivan tiedonkulusta jokseenkin moitteettomasti samaan aikaan kun 58 % kokevat esimiehen tiedonkulun varmistamisen roolissa olevan vähintään jonkinasteisia puutteita. Väittämän tuloksia analysoitaessa on syytä pohtia tiedonkulkuun yleisesti liittyviä odotuksia ja myös sitä, mitä tiedonkulusta huolehtiminen kullekin vastaajalle henkilökohtaisella tasolla tarkoittaa. Esimiehen tiedonjakajan roolia ei voida tarkastella vain esimerkiksi yleisellä tasolla tiedottamisen näkökulmasta, sillä huolehtiminen tiedonkulusta kulminoituu työnjohtajan työssä varmasti kaikenasteiseen vuorovaikuttamiseen erityisesti työntekijätason näkökulmasta. Siten esimerkiksi huolehtiminen töiden ohjaamisesta ja johtamisesta voidaan nähdä osana esimiehen roolia tiedonkulun varmistajana tilanteessa, jossa töiden ohjaaminen tapahtuu pääsääntöisesti henkilökohtaisen ohjaamisen avulla.

Työyhteisön näkökulmasta haastatteluaineiston vastauksissa nousi esille tiedonkulkuun liittyen esimiehen tavoitettavuuteen ja läsnäoloon liittyvät asiat. Kuten aiemmin jo todettiin tavoitettavuuden ja läsnäolon vaatimus korostuu entistä enemmän tuotannossa, jossa työnjohtotyön voidaan katsoa rakentuvan merkittävässä määrin henkilökohtaiseen kontaktiin hyvän työnjohtotavan toteuttamisessa eri rooleissa. Käsillä olevan roolin syvällisempään tarkasteluun voidaan saada intensiteettiä hyödyntämällä kyselyn avointen kysymysten tuottamia vastauksia. Seuraavien suorien lainausten avulla kyetään valottamaan työntekijöiden näkemyksiä esimiehen haasteista erityisesti tiedonkulun varmistajan roolissa.

”Esimiesten läsnäolo. Ei aina tarvitsisi etsiä ympäri tehdasta”, *työntekijä, työsuhteen kesto 1-5 vuotta*

”Esimiesten olisi hyvä huolehtia, että tieto kulkee työntekijöille asti. Esimiesten olisi hyvä tukea ja kuunnella työntekijöitä”, *työntekijä, työsuhteen kesto 1-5 vuotta*

”Sosiaalisten vuorovaikutustaitojen, keskustelutaidon kehittämistä. Kohdellaan alaisia niin kuin ihmisiä”, *työntekijä, työsuhteen kesto 6-10 vuotta*

”Palautteiden antaminen ja asiakastyytyväisyyden tuonti lattiatasolle. Tiedottaminen tulevista tapauksista”, *työntekijä, työsuhteen kesto yli 15 vuotta*

Kyselyn avoimet kysymykset tarjoavat mahdollisuuden havaita, kuinka moninainen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen pelikenttä oikeastaan onkaan. Kuten työyhteisönkin näkökulmassa nostettiin jo esille läsnäolon vaatimus koetaan työntekijätasolla vahvasti korostuen erityisesti työntekijän työsuhteen ensimmäisinä vuosina. Useat avointen kysymysten vastaukset vahvistavat tätä tulkintaa. Erityisen mielenkiintoista kyselyn avointen kysymysten tulkinnessa oli havaita myös työntekijöiden odotusten ja tarpeiden kehittyminen vuorovaikutukseen liittyen sitä mukaa kun työvuosia kertyy lisää. Näyttää siltä, että vuorovaikutuksen painopiste siirtyy hiljalleen läsnäolon vaatimuksesta kohti yhä aidompaa vuorovaikutteisuutta, jossa korostuvat erityisesti kuuntelu-, keskustelu- ja palautteen antamisen taidot. Tämä merkitsee myös työnjohtajan kohdalla oivallusta omien alaistensa kehittyvistä odotuksista ja tarpeista tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen liittyen osana hyvää työnjohtotapaa.

3.11.2 Vuorovaikutuksen toimintaympäristö ja työnjohtaja

Työnjohtajan rooli tiedonjakajana nousi työntekijöille suunnatussa kyselyssä esimiehen neljänneksi tärkeimmäksi rooliksi saaden keskiarvona 14,12 %:n suhteellisen osuuden kokonaisuudesta, jossa pisteytettiin työnjohtajan kolmea tärkeintä tehtävää. Osuus käy ilmi aiemmin alaluvussa 3.10 esitetystä taulukosta 1. Työnjohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi kyseisen roolin oli valinnut yhteensä 20 %:a kyselyyn vastaajista. Haastatteluissa kyseinen rooli sai kolmen tärkeimmän tehtävän priorisoinneissa keskiarvoksi 6,67 % kokonaisvastauksista, sijoittuen jaetulle viidennelle sijalle työnjohtajan tehtävien tärkeysjärjestykseen asettamisessa. Työnjohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi sen oli niin ikään valinnut 20 %:a haastatteluun vastanneista. Kyseisen roolin merkitys voidaan siten nähdä tärkeänä ja siihen liittyvien tekijöiden analysointi perusteltuna. Yksiselitteisten tulkintojen osalta on kuitenkin syytä muistaa, että ymmärtämys työnjohtajasta tiedonjakajan roolissa on eri näkökulmien edustajilla erilainen. On siis todennäköistä, että kyselyyn vastanneet työntekijät määrittelevät työnjohtajan tiedonjakajan roolin vähintäänkin laveammin kuin työyhteisö tai työnjohtajat toiminnan subjekteina. Näkemykset siitä, mitä työnjohtajan tiedonjakajan rooli käytännössä on, vaihtelee siten myös sen mukaan mistä näkökulmasta ja millaisin odotuksin tätä asiaa tarkastellaan.

Haastatteluissa keskusteltiin työyhteisön odotuksista työnjohtajan tiedonjakajan rooliin liittyen. Tässä näkökulmassa korostui työnjohtajan toimiminen ensisijaisesti työnantajan edustajana, jonka nähtiin tarkoittavan sekä päätöksenteon että vuorovaikutuksen suhteen pyrkimystä ratkaisuihin, joiden vaikuttajina eivät korostu suhteet alaisiin. Työnjohdollisen roolin haltuunottaminen nähtiin siten keskeiseksi etenkin tilanteessa, jossa työnjohtajaksi on kasvettu oman työryhmän keskuudesta. Samaan aikaan korostui myös työnjohtajan vuorovaikutukselliset valmiudet tavalla, joka korostaa yhdenmukaista toimintatapaa koko työryhmän keskuudessa. Työyhteisön odotuksissa kiteytyi edellisten lisäksi myös aikaisempaa parempi rohkeus vuorovaikutuksessa esimerkiksi erilaisten muutostarpeiden viestinnässä. Työnjohdon asema muutosten läpiviennissä nähtiin keskeisenä ja uusien odotusten sekä muutostarpeiden viestiminen yhtenä keskeisenä työnjohtajan tehtävänä.

Subjektin eli työnjohtajan näkökulmasta tiedonjakamisen roolia tarkasteltiin käytettävissä olevan tiedon, toimintaympäristön luomien edellytysten, tiedonjakamisen kanavien sekä ajanhallinnan näkökulmasta. Työnjohtajilla oli yhdenmukainen käsitys sekä käytettävissä olevan tiedon että toimintaympäristön luomien edellytysten osalta. Työnjohtajien kokemuksen mukaan yrityksen tiedonjakamisen toimintaympäristö sekä käytettävissä oleva tiedon määrä on riittävä palvellakseen hyvää työnjohtotapaa. Vuorovaikutus myös työnjohdon esimiehen kanssa koettiin hyvin toimivaksi luonnehtien ilmapiiriä kuuntelevaksi ja keskustelevalleksi. Esiin nousi myös työnjohdon aktiivinen ote kysymisen muodossa, mikäli hetkittäisiä kokemuksia tiedon puutteista oli havaittavissa.

Työnjohdon tiedonjakamisen kanavista henkilökohtainen kontakti ja ilmoitustaulut koettiin pääasiallisiksi kanaviksi. Työyhteisön näkökulmasta tiedonjakamisen kanavina nousivat esiin tärkeimpänä henkilökohtainen kontakti ja tämän lisäksi sähköposti, ilmoitustaulut sekä palaverit. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus koettiin sekä työyhteisön että työnjohtajien näkökulmasta luonnolliseksi osaksi toimintakulttuuria ja vuorovaikutusta. Tiedonjakamisen yleisemmällä tasolla sekä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen nähtiin kehittyneen positiiviseen suuntaan tarkasteltaessa kehitystä lähihistoriassa. Mentäessä tarkasteluissa lähihistoriaa pidemmälle taaksepäin eivät kokemukset esiintyneet yhtä yhdenmukaisina kuin lyhyemmän tarkastelun osalta. Pidemmän aikavälin tarkastelussa haasteena nousi esiin eri organisaatiotasojen välisen vuorovaikutuksen kaventuminen. Pitkällä aikavälillä nähtiin osin ongelmalliseksi ihmisten lisääntynyt lokeroituminen nimenomaan vuorovaikutuksen näkökulmasta, jolloin lisäarvon tuottaminen eri organisaatiotasojen vuoropuheluna koettiin haasteellisenä. Subjektin eli työnjohdon näkökulmasta kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen nähtiin kehittyneen pääsääntöisesti positiivisempaan suuntaan myös pidemmän aikavälin tarkasteluissa. Esiin nousi muun muassa nykyisen työnjohdon helppo lähestyttävyyden työntekijän näkökulmasta ajateltuna. Vuorovaikutuksen kynnys erityisesti työntekijän aloitteesta koettiin riittävän matalaksi ja nykyiset työnjohtajat siten aikaisempaa

helpommin lähestyttäviksi. Esiin nouseen seikan tarkastelu osana laajempaa toimintakulttuurin muutosta on jäljempänä esimiestyötä ja toimintakulttuuria tarkastelevassa alaluvussa nostettu myös esiin.

3.11.3 Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen kehityssuunnat

Haastatteluiden antaman informaation valossa voidaan todeta tiedonkulun ja vuorovaikutuksen kehittyneen kautta linjan parempaan suuntaan. Tämä konkretisoituu lisääntyneenä avoimuutena ja positiivisuutena. Kuten aiemmin jo nostettiin esille työntekijänäkökulmasta tarkasteltuna tiedonkulun ja vuorovaikutuksen odotukset konkretisoituvat työsuhteen keston mukaan eri vastaajilla jokseenkin eri tavoin. Työsuhteen alkutaipaleella työnjohtajan fyysisellä läsnäololla ja työn tekemistä tukevalla vuorovaikutuksella on työntekijöille tärkeä merkitys. Merkitys ei korostu vain lyhyemmän työhistorian omaavien vastauksissa vaan näkemyksen voidaan katsoa ulottuvan myös pitkään työskennelleisiin. Fyysiseen läsnäoloon perustuva vuorovaikutus nähdään ensisijaisen tärkeänä jo perehdytysprosessista lähtien kuten seuraava kyselyn avoimista vastauksista poimittu lainaus osoittaa.

”Uusien työntekijöiden perehdytykseen kannattaisi käyttää enemmän aikaa ts. jokainen työntekijä tietää kuinka terä valmistetaan (eri työvaiheet, työvarat jne.)”, *työntekijä, työsuhteen kesto yli 15 vuotta*

Tuotannossa, jossa työvaiheiden määrä tuotteen valmistamisessa koostuu tyypillisesti esimerkiksi kymmenestä työvaiheesta voidaan ymmärrys koko työvaiheketjusta nähdä yhtenä työntekijän tärkeänä osaamisalueena. Näin ollen tämän seikan huomioiminen esimerkiksi perehdytyksessä voidaan nähdä tärkeänä. Mahdolliset puutteet kyseisen asian ymmärtämisessä eivät rasita vain perehdytettävää työntekijää toiminnan subjektina. Rasitus kohdistuu koko tuotantoketjuun ja sen eri vaiheissa toimiviin työntekijöihin tilanteessa, jossa oman työtehtävän virheetön suorittaminen vaatii koko siihenastisen ketjun onnistumista. Puutteellisen ymmärryksen aiheuttamien poikkeusten kohdalla ylimääräistä kuormitusta aiheutuu luonnollisesti myös työnjohtajalle, joka lopulta kantaa vastuun asiakasnäkökulmasta virheettömien tuotteiden valmistamisesta. Esimerkki osoittaa tiedonkulun ja vuorovaikutuksen monimuotoisen pelikentän, jossa työnjohtajan keskeisenä osaamisalueena on vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen laaja-alaisesti osana hyvää työnjohtotapaa. Vuorovaikutuksen sinällään ei voida katsoa luovan hyvää työnjohtotapaa, mutta sen voidaan katsoa tarjoavan keinon työnjohtajan moninaisten roolien onnistumisen konkretisoitumisessa.

TTT:n tiedonkulun nähdään parantuneen muun muassa uusittujen ilmoitustaulujen myötä. Aikaisemmin pidettyjä tuotannon linjainfoja sekä yrityksen omaa lehteä Uutisterää kaivataan takaisin tiedonkulun kanaviksi yrityksessä. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen osalta esitetyt kehittämisehdotukset liittyvät osin samoihin tai samankaltaisiin tarpeisiin kuin aikaisemmin työnjohdon töiden ohjaamisen ja johtamisen roolissa esiin

tuodut ehdotukset. Tämän voidaan katsoa lisäävän näiden ehdotusten painoarvoa ja esitettyjen kehittämisehdotusten yhdenmukaista linjaa. Todellisen kehittämistarpeen arvioimisen näkökulmasta työnjohdon tärkeimpien roolien syvällisempi tarkastelu on osoittanut merkkejä, joiden pohjalta voidaan alkaa luomaan käsitystä kompleksisesta työnjohdon toimintaympäristöstä jossa asiat ovat vahvassa syy-seuraussuhteessa keskenään. Seuraavassa on listattuna tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä työnjohtajan tiedonjakajan roolin vahvistamisen yhteydessä esille nousseita kehittämisehdotuksia:

- Työnjohdon fyysisen läsnäolon turvaaminen siten, että tuotannon perusasiat kuten piirustukset ja työohjeet ovat aikaisempaa paremmin kunnossa
- Työnjohdon kattavuuden järjestäminen kaikkiin vuoroihin
- Työnjohdon lisääntynyt vastuuttaminen tiedonjakamisessa esimerkiksi kvartaali-infojen osalta, jolloin yhdenmukaisen perusviestin osalta vastuu edelleen yrityksellä, mutta sitominen osaksi oman työnjohtoalueen työtä puolestaan työnjohtajalla
- Tuotannon linja-infot sekä yrityksen oma lehti takaisin
- Tuen, kuuntelemisen, palautteellisuuden ja keskustelemisen ilmapiiriin vahvistaminen erityisesti työntekijänäkökulmasta

Tiedonkulku ja vuorovaikutus voidaan sitoa osaksi yrityksen laajempaa toimintakulttuuria. Vuorovaikutus linkittyy kiinteästi oikeastaan kaikkiin niihin rooleihin missä työnjohtaja tuotannon lähiesimiehenä toimii ja vaikuttaa. Yrityksen toimintakulttuurin voidaan katsoa rakentuvan niistä rakenteista, jotka toiminnalle on luotu, niistä ihmisistä, jotka näiden rakenteiden varassa toimivat sekä niistä merkityssuhteista, joita vuorovaikutuksen avulla toiminnassa luodaan. Seuraavassa alaluvussa 3.12 keskitytään analysoimaan TTT:n toimintakulttuuria sääntöjen noudattamisen ja päätöksenteon näkökulmista. Käsiteltyä vuorovaikutusta ei voida poissulkea toimintakulttuurin tarkastelussa, joten siihen on palattu myös tässä näkökulmassa siinä määrin kuin sen esiin nostaminen on koettu kokonaisuuden kannalta relevantiksi.

3.12 TTT:n toimintakulttuuri ja työnjohtotyö

Käsillä olevassa alaluvussa keskitytään tarkastelemaan havaintoja TTT:n toimintakulttuurista yhteisten sääntöjen noudattamisen ja päätöksenteon näkökulmista. Haastatteluissa kyseisessä teema-alueessa mukana ollut tavoitteiden asettamisen, seurannan ja saavuttamisen tarkastelu on rajattu syvemmän tarkastelun ulkopuolelle. Tämä on nähty perustelluksi valinnaksi erityisesti käsillä olevan tutkimustehtävän tutkimusongelmiin vedoten. Näin ollen syvällisempi tarkastelu on haluttu osoittaa niille osa-alueille, joiden avulla saadaan tutkimusongelman mukaisesti esiin nostettua kohdeyrityksen työnjohtotyön keskeisimmät kehittämistarpeet. Havaintojen pohjana on työntekijöille suunnatun kyselyn aineisto täydennettynä haastatteluiden aineistolla. Tarkastelu on

suunnattu kuten aikaisemminkin niihin kyselyssä esiin nousseisiin relevantteihin teemoihin, joihin haastatteluaineiston avulla on pyritty saamaan syvällisempää käsitystä toimintakulttuurin tilasta ja siihen vaikuttavista seikoista. Relevantteja teemoja on pohdittu samaan tapaan kuin aikaisemmin käyttäen lähestymistapana työntekijöiden ja työyhteisön näkökulmia yhdistettynä työnjohdon subjektiivisiin kokemuksiin.

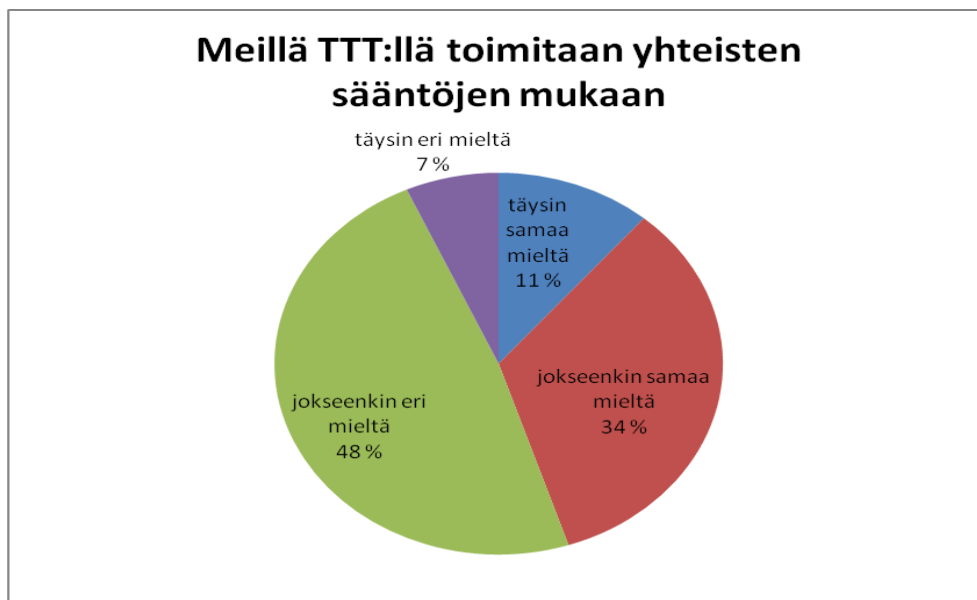
Yrityksen toimintakulttuuri muodostuu kokonaisuutena niin monista eri tekijöistä, että sen tarkasteleminen esitettyä laajemmin ei käsillä olevan tutkimustyön puitteissa ole mahdollista. Edellä esitetystä syystä johtuen tarkastelu on perusteltua suunnata syvällisemmin vain joihinkin lähinnä kyselyn tulosten analysoinnissa esiin nousseisiin teemoihin. Analysoinnin yhteydessä on pyritty havainnoimaan koko aineistoa siinä laajuudessa, että mahdolliset muut toimintakulttuuriin vaikuttavat seikat ja sitä kautta myös kehittämistarpeiden painopistealueet on kyetty nostamaan esiin. Pääasiallisena tarkoituksena on ollut löytää nimenomaan yrityksen toimintakulttuurin ja työnjohtotyön näkökulmasta ne keskeisimmät kehittämisaalueet, jotka tulevaisuudessa hyvän työnjohtotavan toteuttamisen kannalta muodostuvat relevanteiksi.

3.12.1 TTT:n toimintakulttuuri ja yhteiset säännöt

Yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen tarkoituksena on määritellä ne yrityksen yhdenmukaiset käytännöt, joiden mukaan työyhteisön jäsenten tulee toimia. Säännöt ja toimintatavat ovat kiinteästi sidoksissa yrityksen johtamiskulttuuriin, toimivathan esimiehet viime kädessä näiden sääntöjen ja toimintatapojen noudattamisen valvojina. Yhteisten sääntöjen noudattaminen edellyttää paitsi riittävää tietoisuutta vallitsevista normeista niin tämän ohella kysymys on myös yhteisestä sitoutumisesta toimintaa sääteleviin reunaehtoihin. Säännöt ja toimintatavat eivät koskaan muodosta oikein sovellettuna itseisarvoa vaan niillä on aina oltava toimintaa ohjaava vaikutus.

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin väittämässä 7. vastaajien kokemusta yhteisten sääntöjen noudattamisesta TTT:llä. Analysointikelpoisia vastauksia tähän väittämään saatiin yhteensä 89 kappaletta. Taulukossa 6 on esitetty työntekijöiden vastaukset eri vastausvaihtoehtojen kesken suhteellisenä prosentiosuuksina kaikista väittämään saaduista vastauksista.

Taulukko 6 Meillä TTT:llä toimitaan yhteisten sääntöjen mukaan



Työntekijöiden kokemukset yhteisten sääntöjen noudattamisesta jakautuvat tavalla, jossa 45 %:a vastaajista on väittämstä vähintään jokseenkin samaa mieltä ja 55 %:a vähintään jokseenkin eri mieltä. Väittämän taustalla vaikuttavien tekijöiden analysoinnissa sekä kyselyn avointen kysymysten tarjoamat vastaukset sekä haastatteluaineiston analyysi ovat avainasemassa. Luotettavia johtopäätöksiä ainoastaan käsillä olevan väittämän antamien tulosten valossa on mahdotonta tehdä.

Haastatteluissa nousi esiin kysymys siitä, millä tavoin kyselyyn vastaajat ovat mieltäneet annetun väittämän. Mielletäänkö kysymys sääntöjen noudattamisesta enemmän henkilökohtaisesta näkökulmasta vai ajatellaanko siinä enemmän sääntöjen noudattamista yleisemmin työnantajan edustajien ja työntekijöiden välillä. Pohdinta on aiheellinen, koska sillä voidaan katsoa olevan merkittävä vaikutus luotettavien tulkintojen tekemisessä. Syvällisempi aineiston analyysi relevantin kysymyksen pohjalta on tehtävä suhteessa muuhun käytettävissä olevaan aineistoon, jolloin voidaan esittää riittävät perustelut valitun tulkintatavan kannalta. Analysoitaessa kyselyn avoimen kysymyksen 19. vastauksia esimiestyön kehittämisen tarpeista työntekijöiden näkökulmasta voidaan saada seuraavien suorien lainausten avulla lisävahvistusta siihen, että yhteisten sääntöjen tulkinnassa on lähdetty liikkeelle nimenomaan jokaisen vastaajan henkilökohtaisista odotuksista käsin:

”Tasapuolisuutta. Kaikille ei ole samat säännöt” *työntekijä, työsuhteen kesto 1-5 vuotta*

”Tasapuolista kohtelua” *työntekijä, työsuhteen kesto 6-10 vuotta*

”Jokaista työntekijää kohdeltais samalla tavalla” *työntekijä, työsuhteen kesto 11-15 vuotta*

”Tasapuolisuus työntekijöitä kohtaan” *työntekijä, työsuhteen kesto yli 15 vuotta*

Edellisten lainausten lisäksi samaan aihepiiriin on saatavissa vahvistusta myös kyselyn avoimesta kysymyksestä 20. jossa vastaajia pyydettiin pohtimaan sitä, mikä asia vaikuttaisi siihen, että TTT muuttuisi huippuhyväksi työpaikaksi. Kysymykseen yhteisten sääntöjen noudattamisesta voidaan myös seuraavien lainausten kautta saada lisävahvistusta esitetylle tulkinnalle:

”Ei kuormitettais vain osaa työntekijöistä” *työntekijä, työsuhteen kesto 1-5 vuotta*

”Samat säännöt kaikille” *työntekijä, työsuhteen kesto yli 15 vuotta*

”Kaikkia kohdeltaisiin tasapuolisesti” *työntekijä, työsuhteen kesto yli 15 vuotta*

”Kaikki olisi samalla viivalla” *työntekijä, työsuhteen kesto yli 15 vuotta*

Kuten esitetyistä lainauksista on mahdollista päätellä, kysymys yhteisistä säännöistä kulminoituu mitä suurimmassa määrin työntekijöiden henkilökohtaiseen kokemukseen eriarvoisuudesta. Esitettyjen havaintojen pohjalta voidaan vahvistaa tulkintaa yhteisten sääntöjen noudattamiseen liittyvästä kysymyksenasettelusta. Toisaalta voidaan myös tämän lisäksi saada vahvistusta aiheen tarkastelun tarpeellisuudelle ja valitun teeman relevanttiudelle erityisesti käsillä olevassa tutkimustyössä tavoiteltavien tulosten näkökulmasta.

Haastatteluaineiston perusteella tehdyt havainnot vahvistavat edelleen työntekijänäkökulmassa esiin nostettuja seikkoja. Sekä työyhteisön että työnjohtajien subjektiivinen kokemus yhteisten sääntöjen noudattamisesta noudattelee samaa tulkintalinjaa. Kyselyn tulosten analyysissä haastatteluissa korostuu yhdenmukainen näkemys siitä, että yhteisten sääntöjen noudattamisessa ja valvomisessa on nähtävissä erilaisia käytäntöjä yrityksen sisällä. Tuotantolinjakohtaiset erilaiset tulkinta- ja menettelytavat yhteisiin sääntöihin liittyen nähdään haasteena. Haasteena ei niinkään korostu tietämättömyys yhteisistä säännöistä vaan enemmän juuri tulkinnalliset erot sekä sääntöjen että valvonnan toteuttamisen suhteen. Toisistaan poikkeavien menettelyiden voidaan katsoa johtavan työntekijöissä kokemukseen eriarvoisesta kohtelusta. Tämä nousee myös erityisen selvästi esiin kyselyn avointen kysymysten vastauksissa.

3.12.2 Yhteisten sääntöjen arviointi ja kehittämisen valmiudet

Haastatteluaineistossa keskityttiin yhteisten sääntöjen osalta pohtimaan yhteisesti myös sääntöjen luonnetta, laatimista, noudattamista ja kokemusta sääntöjen nostamisesta yhteiseen keskusteluun. Tämän keskustelun tarkoituksena oli saada syvällisempi näkemys sääntöjen pelikentästä sekä eri osapuolten rooleista yhteisten sääntöjen suhteen. Näkemyksen luominen nähtiin tärkeäksi erityisesti jäljempänä esiin tuotujen kehittämistarpeiden arvioinnin kannalta. Yhteisten sääntöjen noudattamisen kehittämisessä voidaan nähdä keskeisenä juuri sen pohtiminen, johtuuko edellä esitetyt kokemukset enemmän sääntöjen luonteesta itsestään vai enemmän juuri sääntöjen valvomiseen liittyvistä haasteista.

Yhteisten sääntöjen pelikenttä avautui haastatteluissa hyvin yhdenmukaisena haastateltavien kesken. Toimintaa jalostamattomat tai epäoikeudenmukaiset säännöt nimettiin yleisesti vaikeiksi noudattaa. Tällaisia vaikeasti noudatettavia sääntöjä ei kuitenkaan nähty yrityksessä tarkasteluhetkellä olevan. Haasteena nähtiin kuitenkin yleisesti työajan käyttöön liittyvät säännöt kuten taukoajat. Tähän liittyviä sääntöjä ei pidetty lähtökohtaisesti vaikeina noudattaa, mutta niiden kerrottiin olevan jatkuvassa keskustelussa. Vaikeudet korostuivat siten juuri valvonnan osalta. Valvonta koettiin vaikeaksi tilanteessa, jossa eri linjojen välillä vallitsevat erilaiset käytännöt sekä erityisesti valvomisen kontrolli toteutuivat vähintään jokseenkin eritasoisesti. Nähtiin vaikeana löytää perusteluja valvomiselle tilanteessa, jossa toisen linjan osalta kontrolli ei toteutunut samalla tasolla. Yhteisten sääntöjen valvonnan osalta työnjohdon rooli nähtiin keskeisenä. Valvonnan ei kuitenkaan nähty toimivan tarkasteluhetkellä kovinkaan tehokkaasti johtuen sekä edellä esitetyistä syistä mutta tämän lisäksi myös työnjohdon tehtävien priorisoinnista ensisijaisesti muihin tehtäviin.

Yhteiset säännöt nähtiin rakentuvan toisaalta lainsäädännön ja toisaalta johdon laatimien näkemysten varaan. Jonkin verran sääntöihin liittyvää päätäntävaltaa koettiin olevan myös työnjohdolla, joka sinällään saattaa vaikuttaa sovelletun sääntöpolitiikan erilaistumiseen. Hyvin yhdenmukaisesti säännöt nähtiin mahdolliseksi nostaa yhteiseen keskusteluun ja näin toivottiin myös tapahtuvan. Yleisellä tasolla sääntöjen nähtiin olevan täysin noudatettavissa, jolloin edelleen kehittämisen tarpeet nähtiin juuri enemmän sääntöihin liittyvien linjakohtaisten tulkintaerojen minimoimisessa sekä valvontakontrollin yhtenäistämässä. Yhteisten sääntöjen laatimiskäytäntöjen nähtiin olevan toimivia tilanteessa, jossa luottamushenkilöiden osallistaminen esimerkiksi yhteisen toimintakulttuurin varmistamiseksi toimi jo tarkasteluhetkellä varsin hyvin.

3.12.3 Yhteisten sääntöjen yhteenveto ja kehittämis ehdotukset

Kyselyn ja haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että yhteisten sääntöjen noudattamisen kehittämisen tarve nousee yhdeksi käsillä olevan työn tär-

keimmistä havainnoista. Kysymys on kaiken kaikkiaan erittäin merkittävästä asiasta, jolla on laaja-alaisia vaikutuksia myös työtyytyväisyyden, työmotivaation ja yleisen työhyvinvoinnin kannalta. Havaintojen luotettavuus ja tutkimustyön tarve konkretisoituu eri näkökulmien toisiaan tukevilla näkemyksillä. Kysymys ei ole siten vain joidenkin ihmisten henkilökohtaisista kokemuksista vaan yleisesti jokaisella organisaatiotasolla tunnustetusta haasteesta. Tämän voidaan katsoa luovan hedelmällisen pohjan tulevalle konkreettiselle kehittämistyölle. Seuraavassa luettelossa on vedetty yhteen haastatteluissa esiin nousseet näkemykset yhteisten sääntöjen kehittämisen lähtökohdista ja kehittämisen tavoista:

- Yhteinen ja laaja-alainen keskustelu säännöistä, jolloin yrityksellä on olemassa vain tarpeellisia pitkällä tähtäimellä kilpailukykyä turvaavia sääntöjä
- Tasavertaisen kohtelun turvaaminen kaikille yrityksen työntekijöille yhdenmukaisten käytäntöjen kautta
- Huomion kiinnittäminen linjakohtaisiin eroihin ja niiden tarpeellisuuteen, käytäntöjen yhdenmukaistaminen mahdollisimman pitkälle
- Jäljelle jäävien linjakohtaisten poikkeuksien osalta yhteinen keskustelu ja perustelu menettelyn tarpeellisuudelle
- Yhteisten sääntöjen valvomisen kontrollointi, työnjohdon vastuun korostaminen
- Ylemmän johdon tuki työnjohdolle yhteisten sääntöjen valvomisessa

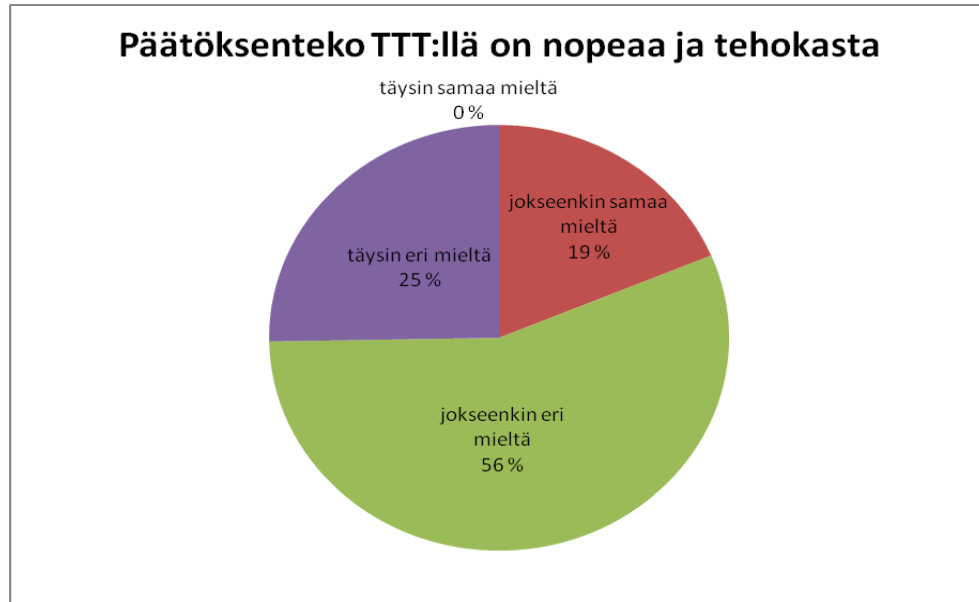
Työnjohdon rooli yhteisten sääntöjen noudattamisessa ja valvomisessa on keskeinen. Tehtävä on haastava myös kokeneelle esimiehelle ja erityisesti haastavuus konkretisoituu tilanteessa, jossa esimies on noussut uuteen rooliinsa työryhmän sisältä. Ei ole helppo työnantajan edustajana puuttua entisten työkavereiden yhteisten sääntöjen noudattamiseen. Erityisesti tämän tyyppisissä tilanteissa ylemmän johdon tuki työnjohdolle voidaan nähdä keskeisenä onnistumisen turvaajana. Yhteisten näkemysten luominen yhdessä ylemmän johdon kanssa edesauttaa työnjohdon sitoutumista yhteisen asian hyväksi ja helpottaa siten työnjohdon toimintaa yhteisten sääntöjen pelikentällä. Yhteisten sääntöjen noudattamisen parantumisen voidaan nähdä vaikuttavan esimerkiksi käsillä olevassa tutkimustehtävässä laaja-alaisesti myös muihin yrityksen toimintaa tukeviin osa-alueisiin. Kuten haastatteluissa hyvin nousi esille, tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen työyhteisöön on jokaisen helpompi sitoutua.

3.12.4 Työnjohtajan rooli päätöksentekijänä

Työnjohtajan rooli päätöksentekijänä nousi aiemmin alaluvussa 3.10 esitetyn mukaisesti sekä työntekijöiden, työyhteisön että työnjohtajien toiminnan subjekteina kokemuksen mukaisesti yhdeksi työnjohtajan tärkeimmistä tehtävistä. Näin ollen päätöksenteon kulttuurin, päätöksenteolle luotujen rakenteiden ja työnjohtajan päätöksentekijän roolin lähempi tarkastelu voidaan nähdä perusteltuna valintana. Työntekijöille suunnatussa kyselyssä väittämässä 16.

kartoitettiin vastaajien kokemusta päätöksenteon tehokkuudesta TTT:llä. Kyseiseen väittämään saatiin analysointikelpoisia vastauksia yhteensä 91 kappaletta. Taulukossa 7 on esitetty työntekijöiden vastaukset väittämään suhteellina prosentiosuuksina kokonaisuudesta eri vastausvaihtoehtojen kesken.

Taulukko 7 Päätöksenteko TTT:llä on nopeaa ja tehokasta



Väittämän antamat vastaukset ovat mielenkiintoisia. Kokemus päätöksenteon tehokkuudesta yleisesti painottuu selvästi negatiiviseen suuntaan, täysin eri mieltä olevien osuus on suhteellisen korkea, noin neljännes vastaajista. Myös jokseenkin eri mieltä olevien osuus on korkea, 56 % kaikista vastanneista. Väittämän luonne ja kysymyksen muotoilu korostaa päätöksenteon sujuvuutta näkökulmasta, joka painottaa päätöksenteon ominaisuuksista sekä nopeutta että tehokkuutta. Tämä tulee pitää mielessä myös tulosten syvällisemmässä analysoinnissa, jolloin päätöksentekoa voidaan tarkastella vain näiden ominaisuuksien valossa. Kyselyn tulokset sinällään antavat kuitenkin perustellun lähtökohdan syvällisempään analyysiin. Kun ajatellaan työntekijöitä kyselyyn vastaajina, voidaan olettaa analyysin tässä vaiheessa, että vastauksissa korostuu työnjohdon asema päätösten tekijänä. Tämän oletettaman tueksi on kuitenkin löydettävä sekä kyselyn avointen vastausten että haastatteluaineiston kautta lisää perusteluja.

Haastatteluissa käydyssä vuorovaikutuksessa nousi esiin päätöksenteon kehityssuunta selvästi parempaan suuntaan lähihistoriassa. Taustatietona tässä yhteydessä on syytä esittää, että henkilövaihdoista johtuen yrityksestä puuttui tuotantopäällikkö lähihistoriassa noin puolen vuoden ajalta ja tämä on varmasti ainakin osaltaan vaikuttanut päätöksenteosta esille nousseisiin kokemuksiin. Yrityksen tuotannon organisaatorakenteessa tuotantopäälliköllä on merkittävä asema erityisesti työnjohdon näkökulmasta ja siksi sillä voidaan katsoa olevan vaikutuksensa myös työnjohdon rooliin päätöksentekijänä. On huomioitava, että myös työntekijöiden kokemuksissa taulukossa 7 voi tämä

asia olla osaltaan vaikuttamassa väittämän vastauksiin. Voidaan sanoa, että tuona aikana ei työnjohdolla ole ollut käytettävissä sitä tukifunktiota päätöksenteossa, joka heillä tarkasteluhetkellä on. Näin ollen kokemus parempaan suuntaan kehittymisestä on varsin luonnollinen.

Kuten haastatteluissa kävi ilmi, päätöksenteon sujuvuus riippuu päätettävän asian merkittävyydestä ja siitä, mitkä tahot ovat kulloinkin päätökseen vaikuttamassa. Ylemmän tason päätöksissä nähdään tietynlainen harkintakyky päätöksissä perusteltuna, jolloin ymmärretään että päätöksen syntyminen kestää kauemmin. Lattiatason päätösten nähdään tällä hetkellä syntyvän nopeasti ja tehokkaasti, ja niissä ei juurikaan nähdä ongelmia. Säännönmukaisuudesta poikkeavien asioiden päätöksien osalta esiintyy haasteita, jotka liittyvät tyypillisesti esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta jonkin verran annetuista raja-arvoista poikkeavien tuotteiden kelvollisuuteen. Yhteistyössä tuotannon ja myynnin välillä koetaan olevan haasteita, jolloin aina ei saada kovinkaan nopeasti synnytettyä tuotteen osalta päätöstä siitä, voidaanko tuote siirtää esimerkiksi seuraavaan työvaiheeseen kyseisen poikkeavuuden takia. Nämä ovat tilanteita, joissa päätöksenteko näkyy selvästi myös työn suorittavalle tasolle ja vaikka työnjohdon ei voidakaan katsoa yksin vastaavan päätöksen synnyttämisestä, odottavat työntekijät kuitenkin päätöksen saamista luonnollisesti omalta lähiesimieheltään.

Merkittävänä asiana haastatteluissa nousi esiin päätöksentekoon liittyen myös päätöksentekijän saatavuuteen liittyvä näkökulma. Kun analysoidaan työntekijöiden vastauksia taulukossa 7 esitettyyn väittämään, saatavuuden näkökulma saattaa olla merkittävässä asemassa myös tässä analyysissä. Tilanteessa, joissa työntekijöiden esimerkiksi työn tekemisen kannalta olennaiset päätökset syntyvät työnjohtajan tekeminä on työnjohtajan läsnäololla päätöksenteon toimivuuden näkökulmasta suuri merkitys. Tämä liittyy ja konkretisoituu osaltaan myös töiden ohjaamisen ja johtamisen näkökulmassa. Jos työnjohtaja päätöksentekijänä ei ole nopeasti saavutettavissa on todennäköistä, että tehtävä odottaa niin kauan kunnes tähän liittyvä päätös on mahdollista saada. Toisaalta ongelmia aiheutuu myös siitä, että usein tämä odottelu-aika ei jouduta myöskään minkään toisen työn edistymistä, koska esimerkiksi asetusten vaihtaminen koneeseen kesken työn ei usein ole järkevä vaihtoehto. Toisaalta voi olla myös tilanne, että työntekijä ei välttämättä edes tiedä tulossa olevia töitä kovinkaan pitkälle eteenpäin, erityisesti jos käsillä olevan työn on suunniteltu kestävän esimerkiksi koko vuoron ajan. Näissä tilanteissa on vaarana tehotomuus, jos työnjohtoa ei ole käytettävissä päätöksentekoon liittyen. Kuten töiden ohjaamiseen ja johtamiseen liittyen nostettiin jo esille, on työnjohdon saatavuus ja läsnäolo koettu työntekijöiden näkökulmasta ongelmaksi. Näillä kokemuksilla on vaikutuksensa myös työnjohdon päätöksentekijän roolin onnistumisen näkökulmasta.

3.12.5 Päätöksenteolle luodut rakenteet

Työnjohtajien kokemusten mukaan päätöksenteolle luodut rakenteet ovat selvät. Tämä tarkoittaa sitä, että työnjohtajat tietävät käytännössä oman toimivaltansa rajan päätöksenteon suhteen sekä kokevat, että heillä on riittävästi valtaa päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Toisaalta tilanteissa, joissa työnjohto kokee olevansa epävarma päätöksenteon suhteen, korostuu alhainen kysymiskynnys. Joiltain osin vuorotyönjohto kokee oman toimivaltansa rajat vaikeaksi määrittää. Tämä saattaa aiheuttaa vastaavan työnjohdon kuormittamista sellaisissa päätöksentekoon liittyvissä asioissa, joista vuorotyönjohdon olisi tarkoitus vastata itsenäisesti. Työyhteisön näkökulmasta rakenteiden ei nähty olevan riittävän selkeitä. Työnjohdolle oman toimialueensa tulosvastuullisena koettiin tarvetta antaa enemmän vaikuttamismahdollisuuksia päätöksenteon suhteen. Työyhteisön odotukset työnjohdon päätöksenteon suhteen kiteytyivät kykyyn tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä sekä kykyyn ottaa ja kantaa päätöksentekoon liittyvä vastuu. Työnjohdon toivottiin uskaltavan tehdä päätöksiä sekä uskaltavan seistä tehtyjen päätösten takana. Työyhteisön näkökulmasta työnjohdolle oltiin valmiit antamaan vielä aikaisempaa enemmän valtaa ja vastuuta.

Työnjohtajien subjektiivinen käsitys ylemmän johdon päätöksenteosta näyttäytyi kautta linjan positiivisena. Päätöksenteko nähtiin myös vuorovaikutuksellisenä prosessina, jossa työnjohtajien näkökulmat asioihin otettiin rakentavasti huomioon ja mahdollisista näkemyseroista oltiin valmiit keskustelemaan. Päätöksenteosta niin kuin myös muista edellä esitetyistä teemoista välittyi kokemus aidon vuorovaikutteisuuden kulttuurista, joka voidaan pääosin nähdä positiivisena asiana. Esitetyssä näkemyksessä korostuu kuitenkin eri osapuolten välinen vastuunkanto asioista, jotta yrityksen on mahdollista työskennellä tehokkaasti kohti yhteisiä päämääriä. Työnjohdon päätöksentekijän roolin selkeys ja sen kehittämistarpeisiin panostaminen voidaan nähdä keskeisenä elementtinä tehokkaan työn tekemisen turvaamisessa. Työntekijöiden näkökulmasta päätöksenteon onnistuminen merkitsee mahdollisuutta tehokkaaseen työn tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen ilman joutokäynnistä aiheutuvia häiriötekijöitä. Työnjohdon näkökulmasta toimiva päätöksenteko mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen tehokkaan työn tekemisen tapojen avulla sekä motivoituneemmat ja sitoutuneemmat työntekijät. Työyhteisön näkökulmasta kysymys on yrityksen pidemmän aikavälin kilpailukyvyn turvaamisesta ympäristössä, jossa toiminnan jatkuvuus on paljolti riippuvainen työn tekemisen rationaalisista tavoista.

3.12.6 Päätöksenteon kehittäminen osana TTT:n toimintakulttuuria

Edellä on tarkasteltu TTT:n päätöksenteon kulttuuria sekä työnjohtajia päätöksentekijöinä. Empiiriseen aineistoon liittyen tässä alaluvussa on vedetty yhteen ne keskeisimmät kehittämistarpeet, jotka päätöksentekoon liittyen tällä hetkellä on nähtävissä.

- Johdonmukaisuus ja yhteistyö poikkeustilanteiden hoitamisessa, erityisesti myynnin ja tuotannon välillä
- Avoimuus ja vuorovaikutuksellisuus kaikessa päätöksenteossa, myös vaikeat asiat pitää pystyä kohtaamaan
- Työnjohdon vastuuttaminen päätöksenteosta aikaisempaa enemmän, omaan toimialueeseen liittyvien asioiden päätöksenteon mahdollistaminen työnjohdolle
- Ylemmän johdon tuki ja kannustus ottamaan ja kantamaan vastuuta
- Tuotannon työntekijöiden suoriutumisen mahdollistaminen omasta työstään työnjohdon läsnäololla ja tehokkaalla päätöksenteolla
- Vuorotyönjohdon ja vastaavan työnjohdon päätöksentekoroolien selkiyttäminen osana työnjohdon tehokasta ajanhallintaa
- Työnjohdon kollegiaalisen tuen hyödyntäminen osana tehokasta päätöksentekoa

Se, että työnjohdon rooli nimenomaan päätöksentekijänä nousi työnjohtajan tärkeänä tehtävänä esiin osoittaa omalta osaltaan kehittämistarpeiden läsnäolon. Kuten edellä on käynyt ilmi, vahvin tarve päätöksenteolle tulee työnjohdon alaisuudessa työskenteleviltä työntekijöiltä. Heidän näkökulmastaan ajateltuna työnjohtaja muodostaa sen kontaktipisteen päätöksenteossa, joka joko tukee työntekijää onnistumaan omassa työssään tai vähentää työntekijän onnistumisen mahdollisuuksia päätöksenteon toimimattomuudella. Työnjohdon roolin ollessa näin keskeinen, on oikeutettua vaatia työyhteisön eri tahoja hoitamaan omat velvollisuutensa päätöksentekoon liittyen, jotta hyvän työnjohtotavan toteuttaminen on työnjohtotyössä mahdollista. Henkilökohtaisella tasolla työnjohdon rooli päätöksentekijänä kiteytyy ymmärtämykseen roolista työnantajan edustajana. Kysymys on erityisesti päätöksentekoon liittyen roolien selkeydestä, rakentavasta vallankäytöstä sekä vastuun kantamisesta päätöksenteon suhteen.

3.13 Toimintaympäristön rakenne ja työnjohtotyö

Kuten Liiri (2011) työnjohtotyöhön liittyvässä tutkimuksessaan esittää, on työnjohtotyön onnistumisen edellytyksiä tarkasteltaessa kiinnitettävä huomiota nimenomaan kontekstisidonnaisuuteen. Työnjohtotyön toimintaedellytysten tarkastelussa toimintaympäristö muodostaa siten yhden keskeisen tarkastelunäkökulman. Käsillä olevassa alaluvussa keskitytään analysoimaan TTT:n toimintaympäristön rakennetta osana työnjohtotyön kehittämistarpeiden määrittämistä. Haastatteluiden teemaan 4 on päädytty ensisijaisesti Liirin (2011) tutkimuksen havaintojen pohjalta. Toisaalta myös työntekijöille suunnatusta kyselystä on nostettavissa esiin joitakin havaintoja työnjohtotyön toimintaympäristön tarkasteluun. Haastatteluissa työnjohdon kontekstia on havainnoinut organisaatiorakenteen, työnjohtajan toimenkuvan ja aseman, koulutuksen, vuorovaikutuksen sekä fyysisen toimintaympäristön näkökulmista.

3.13.1 Toimenkuva, asema, auktoriteettiurooli ja organisaatorakenne

Työnjohtajien toimenkuva TTT:llä perustuu varsin pitkälle tekniseen asiantuntijuuteen. Toimenkuvien laatimisen suhteen havainnot osoittavat, että toimenkuvia ei ole laadittu tai säännöllisesti päivitetty kovinkaan systemaattisesti. Toisaalta voidaan todeta, että myöskään työnjohtajan toimenkuvaan liittyvistä keskeisimmistä tehtävistä ei haastatteluaineiston perusteella voi tehdä kovin luotettavia johtopäätöksiä. Vastauksissa korostuu erityisesti työnjohdon teknisen asiantuntijuuden vaatimukset jolloin merkille pantavaa on muiden esimiesrooliin liittyvien edellytysten jääminen osaltaan asiantuntijaroolin varjoon. Työnjohdon näkökulmasta nousee myös esille ajatus siitä, että ei ole välttämättä aivan yksiselitteistä kuvaa siitä, mitä työnjohdolta TTT:llä lopulta halutaan. Näin ollen työnjohdon roolin sekä tähän rooliin liittyvien odotusten pelikenttä ei ainakaan koko työnjohtokunnalle ole yksiselitteisen kirkas asia. Tämä tarkoittaa myös työnjohdolle vaikeuksia priorisoida tehtäviä ja kohdentaa resurssia odotuksia vastaavasti. Työyhteisön näkökulma tukee osaltaan työnjohdon näkökulmaa nostaten esiin tarpeen toimenkuvien läpikäymiseen ja keskeisimpien tehtävien kirkastamiseen. Toimenkuvien kirjallinen laatiminen koetaan hankalaksi ja siihen ei itseisarvona halutakaan pyrkiä. Pyrkimys liittyy siten enemmän työnjohdon roolin selkiyttämisen näkökulmaan ja siten esimerkiksi vuorovaikutteiseen asian prosessointiin yhdessä.

Työnjohdon toimivalta nähdään riittäväksi jokaisessa tarkastelunäkökulmassa. Kuten aiemmin on jo nostettu esimerkiksi päätöksenteon näkökulman tarkastelun yhteydessä esille, ollaan työnjohdon toimivaltaa valmiita myös tarvittaessa edelleen lisäämään. Ongelmana toimivaltaan liittyen nähtiin kuitenkin hankaluudet puuttua vaikeisiin ja hankaliin asioihin. Eli toimivallan käyttäminen vaikeissa ja hankalissa tilanteissa nähtiin rajoittuneeksi. Tämän kerrannaisvaikutuksena todettiin olevan eri osapuolten ajankäytön kohdistuminen väärin asioihin. Tehokkaan työnjohtotavan toteuttamisessa olennaisena nousi esiin siten juuri eri toimijoiden selkeät roolit ja vastuunkanto tähän rooliin liittyvistä tehtävistä kokonaisvaltaisesti. Vastaavan työnjohdon kohdalla tämän nähtiin tarkoittavan myös kykyä luopua vanhoista tehtävistä ja kykynä antaa enemmän tilaa esimerkiksi vuorotyönjohdolle. Kautta linjan työnjohdolla nähdään olevan selkeä auktoriteettiurooli ja tämä nähdään myös varsin tarpeelliseksi. Havainnoista käy ilmi, että auktoriteettiurooli on vahvasti sidoksissa esimerkiksi tekniseen asiantuntijuuteen sekä työnjohtajaan persoonana. Auktoriteetin edelleen vahvistamiseen ei subjektin näkökulmassa juuri nähty tarvetta ja toisaalta mikäli tarvetta havaittaisiin, vahvistaminen nähtiin ensisijaisesti työnjohtajan itsenäisenä vastuualueena.

Ajanhallinnan näkökulmasta haastatteluiden havainnoissa nousi esiin toimintaympäristöön liittyvät haasteet työnjohdon keskeisten tehtävien priorisointiin liittyen. Yhtenäinen käsitys vallitsi sen suhteen, että työnjohdon hallinnollisten rutiinien hoitamiseen nähtiin kuluvan tarkasteluhetkellä suhteellisen paljon aikaa. Tämä nähtiin ongelmalliseksi erityisesti sen suhteen, että näiden tehtävien hoitaminen syö jatkuvasti resurssia pois esimerkiksi päivittäiseltä töiden ohjaamiselta ja läsnäololta. Asiantuntijaroolin korostuminen havain-

noissa osoitti tarpeen työnjohdon fyysisen saatavuuden tärkeydelle mutta toimintaympäristön paineista johtuen tähän ei nähty kyettävän tarkasteluhetkellä riittävässä määrin vastaamaan. Jonkin verran linjakohtaisia eroja oli havaittavissa asiantuntijaroolin painottumisessa, joka omalta osaltaan vaikutti hallinnollisten rutiinien näyttäytymiseen ongelmallisena. Asiantuntijuusroolin painottuminen oli riippuvainen myös kulloinkin tehtävistä tuotteista. Tuotannossa, jossa tuotteet valmistetaan asiakasräätälöidysti, on kulloinkin valmistettavilla tuotteilla oma vaikutuksensa työnjohtajan eri roolien korostumiseen. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että haasteita hallinnollisten rutiinien uudelleenorganisoimiseen ja siten työnjohtajan toimintaympäristön rationaalistamiseen on nähtävissä.

Tuotannon organisaatorakenteesta ei haastateltavilla ollut mitään erityistä mainittavaa. Kannanotot kulminoituivat enimmäkseen siihen, että kyseinen perusrakenne on palvellut jo pitkään sekä rakenteeseen tuleviin lähiajan muutoksiin. Organisaatorakenteeseen tulevista muutoksista ei voitu keskustella sen paremmin, koska muutokset eivät haastatteluiden suorittamisen hetkellä olleet vielä julkisia. Työyhteisön näkökulmassa, jossa tulevat muutokset olivat pääpiirteittäin selvillä, todettiin uuden rakenteen palvelevan työnjohtotyötä sekä koko yritystä selvästi aikaisempaa paremmin. Muutostarpeen kerrottiin nousseen esiin selvästi yrityksen eri tasoilla ja tähän tarpeeseen oli uudessa rakenteessa pyritty löytämään aikaisempaa toimivammat ratkaisut.

3.13.2 Koulutus, vuorovaikutuksen rakenteet ja fyysinen ympäristö

Haastatteluiden koulutusta kartoittavassa osassa nousi esiin monenlaisia näkemyksiä aiheeseen liittyen. Yleisesti voidaan sanoa, että kokemus koulutuksen saamisen mahdollisuuksista koettiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta hyväksi. Koulutukseen pyrkiminen ja tarpeiden esiin nostaminen nähtiin ensisijaisesti yksilölähtöiseksi eli yrityksen ei nähty mitenkään erityisellä tavalla kartoittavan koulutustarpeita tai kannustavan kouluttautumiseen. Työnjohtajien subjektiivisesta näkökulmasta käsin toivottiin yritykseltä aikaisempaa enemmän huomion kiinnittämistä koulutuksellisiin asioihin. Toisaalta myös koulutuksen kohdalla esiin nousi näkemys siitä, että ensin on pyrittävä kirkastamaan se mitä työnjohdolta oikeastaan halutaan ja vasta tämän jälkeen voidaan keskittyä suunnittelemaan mahdollisesti tarvittavaa lisäkoulutusta. Työyhteisön näkökulmasta koulutukseen viittaavana nostettiin esiin teknisten asioiden ratkaisussa työnjohdon tuotantopalaveri sekä henkilöjohtamisen puolelta julkistamista vaille olevat henkilöstökäsikirjat.

Vuorovaikutuksen rakenteista haastatteluissa kartoitettiin erityisesti tiedonkulun toimivuutta työnjohdon esimiehen, työnjohdon ja työntekijöiden välillä. Esitettyyn vuorovaikutusketjuun liittyvät kokemukset olivat vahvasti ja yhdenmukaisesti samansuuntaisia. Vuorovaikutuksen nähtiin toimivan hyvin molempiin suuntiin ja sen nähtiin parantuneen verrattuna aikaisempaan. Vastauksissa nousi esiin työnjohdon esimiehen tarkasteluhetken haastava tilanne, jossa YT-neuvotteluista johtuen vuorovaikutuksen nähtiin kärsineen tilapäi-

sesti neuvotteluista johtuneiden ylimääräisten palaverien vuoksi. Tilanne nähtiin kuitenkin tilapäisenä ja ymmärrettävänä. Samassa yhteydessä nousi esiin vuorovaikutuksen haastavuus työnjohdon esimiehen osalta myös sen tasapainon löytämisessä, mikä kulloinkin olisi sopiva vuorovaikutuksellinen ote tuotannossa. Näkemyksessä nousi esiin työnjohdon esimiehen vaikea vuorovaikutuksellinen tehtävä; liiallinen läsnäolo tuotannossa koettaisiin nopeasti työntekijöiden mielestä ”kyttämiseksi” ja liian vähäinen läsnäolo puolestaan välinpitämättömyydeksi.

Fyysiseen toimintaympäristöön liittyen havainnot korostivat linjojen erilaisuudesta johtuvia erilaisia haasteita. Yhteiseksi haasteiksi nousivat oikeastaan vain tilojen ahtaus sekä työyhteisön ja vuorovaikutuksen näkökulmasta melu. Fyysisten tilojen ahtaus koettiin ongelmaksi erityisesti töiden ohjaamiseen liittyen, jolloin järkevien välikavainlöytämisen ja materiaaliavirran loogisuuden ylläpitäminen nähtiin hankalaksi. Pääosin työnjohtotilojen sijainnit nähtiin toimivina, oikeastaan vain yhdellä linjalla työnjohtotilan sijainti nähtiin ongelmana. Toisaalta tämä ongelma on ollut tiedostettuna jo aiemmin ja siihen ollaan parhaillaan hakemassa toimivampaa ratkaisua. Työnjohdon keskeinen sijainti linjalla on tärkeää, jotta saavutettavuus työntekijöiden näkökulmasta on mahdollisimman hyvä. Omat haasteensa fyysiseen ympäristöön ja sen muutosvalmiuteen syntyy vanhoista tehdasrakennuksista, joiden yksinkertainen muokkaaminen tarpeita täysin vastaaviksi on käytännössä mahdotonta.

3.13.3 Toimintaympäristön kehittämistarpeiden yhteenvedo

Käsillä olevassa alaluvussa 3.13 on keskitytty analysoimaan TTT:n työnjohtotyön toimintaympäristöä. Tämä on nähty keskeiseksi aikaisemmin työnjohtotyöstä tehtyjen tutkimusten valossa, jotka ovat omalta osaltaan osoittaneet toimintaympäristön vaikutuksen työnjohtotyön onnistumisen kannalta. Alaluvun lopuksi on vedetty yhteen kohdeyrityksen näkökulmasta ne keskeisimmät toimintaympäristöstä työnjohtotyölle aiheutuvat haasteet, joihin panostamalla hyvän työnjohtotavan toimintaedellytyksiä voitaisiin edelleen parantaa:

- Työnjohtajien toimenkuvan selkiyttäminen ja tärkeimpien painopistealuiden kirkastaminen
- Työnjohdon resurssien turvaaminen tärkeimpiin tehtäviin hallinnollisten rutiinien uudelleenorganisoinnilla
- Tilojen ahtauteen liittyvien kehittämismahdollisuuksien kartoittaminen töiden ohjaamisen helpottamiseksi

Toimintaympäristöä laajemmin tarkasteltaessa haasteeksi nousi edellisten lisäksi osaavan työvoiman turvaamiseen liittyvät toimenpiteet. Vaativien tuotannollisten tehtävien osajien kasvattaminen vaatii aikaa ja panostuksia sekä toimintaympäristöön että työyhteisön toimintakulttuuriin liittyen. Esitetty näkökulma voidaan siten nähdä osana laajempaa toimintaympäristöön liittyvää tarkastelua. Työnjohtotyön onnistumisen näkökulmasta haaste voidaan myös

nähdä keskeisenä. Kaikessa haastavuudessaan työnjohtotyö ansaitsee yhä enemmän huomiota osakseen. Monien odotusten kohteena työnjohtajan olisi kyettävä löytämään omalle työlleen tarkoitus, joka palvelee paitsi yrityksen päämääriä niin tämän ohella myös mahdollistaa työnjohtajalle toiminnan subjektina mahdollisuuden onnistumisen kokemukseen omassa vaativassa työssään. Työnjohtotyön kehittämässä ei siten kyllin voida korostaa kollegiaalisen verkoston luomista ja merkitystä tässä onnistumisen kokemuksen rakentamisessa. Vertaistuki mahdollistaa työnjohtotyön yhteisöllisen identiteetin luomisen ja edelleen vahvistamisen. Sen voidaan katsoa nostavan tämän vaativan tehtävän arvostusta sekä edesauttavan juuri tiettyyn toimintaympäristöön parhaiten soveltuvan työnjohtotyön rakentamista. Myös työntekijät ymmärtävät työnjohdon vaativan tehtäväkentän ja näkevät vertaistuessa voimaa. Tämä käy ilmi kyselyn avoimien kysymysten seuraavasta lainauksesta esimiestyön kehittämistarpeisiin liittyen:

*”Enemmän olisi yhteydessä muiden linjojen linjanvetäjiin + esimiehiin.”
työntekijä, työsuhteen kesto 6-10 vuotta*

4 TUTKIMUSTEHTÄVIEN HAVAINTOJEN YHTEENVETO

Teoreettista tutkimustehtävää käsittelevä luku 2 keskittyi tarkastelemaan esimiehisyden rakentumista yksilöllisen identiteetin, esimiesidentiteetin sekä esimiehen ammatillisen osaamisen näkökulmista. Lisäksi luvussa käsiteltiin elämänhallinnan ja vuorovaikutusosaamisen näkökulmia esimiestyön kehittämisen näkökulmasta. Luvun 3 empiirisessä tutkimustehtävässä laajennettiin näkökulmaa liittämällä mukaan viitekehykseen esimiestyön ilmitasolla ilmenevien roolien tarkastelu. Empiirisen tutkimustehtävän päätutkimusongelmas- sa lähdettiin hakemaan vastausta siihen, mitkä ovat kohdeorganisaation työnjohtotyön keskeisimmät kehittämistarpeet tulevaisuudessa. Lisäksi alaongelmissa haettiin vastausta siihen, millainen on työnjohtajan esimiesrooli ja identiteetti kohdeorganisaatiossa sekä millaisia käytännön kehittämistoimenpiteitä havaintojen pohjalta voidaan tehdä. Käsillä olevassa luvussa 4 vedetään yhteen empiirisen tutkimustehtävän keskeisimmät havainnot sekä liitetään tarkastelu yhteen teoreettisen tutkimustehtävän näkökulmien kanssa.

4.1 Näkemys työnjohtajan tärkeimmistä tehtävistä

Työnjohtajan tärkeimpiä tehtäviä kartoitettiin empiirisessä tutkimustehtävässä työntekijöille suunnatun kyselyn kautta sekä tämän lisäksi subjektiiviseen ja työyhteisönäkökulmaan suuntautuvien haastatteluiden avulla. Taulukossa 8:n on esitetty yhteenvetona kyselyn ja haastatteluiden vastaukset koskien työnjohtajan tärkeimpiä tehtäviä TTT:llä. Keskiarvo on saatu laskemalla yhteen priorisoinnit välillä tärkeimmästä kolmanneksi tärkeimpään ja tämän jälkeen jakamalla summa kolmella eli priorisointiluokkien määrällä.

Taulukko 8 Työnjohtajan tehtävä TTT:llä, keskiarvo työntekijät ja haastateltavat



Näkemyksien työnjohtajan tärkeimmistä tehtävistä TTT:llä näyttöä taulukon vastauksia analysoitaessa varsin yhdenmukaisena. Selvästi tärkeimpänä työnjohtajan tehtävänä nousee esiin rooli töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana. Niin ikään työnjohtajan rooli päätöksentekijänä osoittautuu tärkeäksi. Näiden kahden tärkeimmän roolin jälkeen tuloksissa on nähtävissä aikaisempaa enemmän hajontaa vastausten jakautuessa esimiehen tiedonjakajan, alaisten ohjaajan, ongelmien käsittelijän sekä alaisten kuuntelijan rooleihin. Tarkasteltaessa kuitenkin esitetyn keskiarvon rinnalla priorisointeja työnjohtajan tärkeimpään tehtävään liittyen nousee rooli tiedon jakajana erityisesti työntekijöiden näkökulmassa keskeiseen asemaan. Haastateltavien näkökulmassa puolestaan korostuu enemmän työnjohtajan rooli alaisten ohjaajana. Syvällisen käsityksen rakentamisessa työnjohtajan tärkeimmistä tehtävistä voidaan siten nähdä keskeisenä myös sen pohtiminen, miten esiin nousseet roolit näyttävät eri tarkastelunäkökulmissa nimenomaan käytännön tekemisen tasolla.

Työnjohtajan perustehtävä TTT:llä muodostuu töiden ja tehtävien organisoimisesta, päätöksenteosta sekä monitasoisesta vuorovaikutuksesta. Esiin nousseet roolit nivoutuvat tiukasti yhteen tavalla, jossa esimerkiksi alaisten ohjaaminen voidaan liittää osaksi työtehtävien jakamista, tiedonjakamista tai ongelmien käsittelemistä. Yrityksessä jossa työnjohtotyö rakentuu vahvasti henkilökohtaisen vuorovaikutuksen varaan konkretisoituvat myös työnjohtajan tärkeimmät tehtävät ja eri roolit usein monitasoisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutus laajasti ymmärrettynä kytkeytyy keskeisenä elementtinä eri rooleihin ja käytännön työnjohtotyöhön. Toimiessaan tiedonjakajan roolissa voidaan työnjohtajan samanaikaisesti nähdä toteuttavan myös muita esille nousseita rooleja. Tärkeimpien roolien tarkastelussa korostuu siten kontekstisidonnaisuus, joka työnjohtotyössä myös aiempien tutkimushavaintojen kautta on osoittautunut merkitseväksi.

Toimintaympäristön laaja-alainen tarkastelu työnjohdon roolien analysoinnin yhteydessä auttaa ymmärtämään toiminnan taustalla olevia merkityssuhteita syvällisemmin.

4.2 Yhteenvedo, työnjohtaja töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana

Empiirisen tutkimustehtävän havaintojen pohjalta työnjohtajan rooli töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana nousi esimiehen perustehtävistä ylivoimaisesti kaikkein tärkeimmäksi. Seuraavaan kuvaan 4 on koottu yhteen keskeisimmät havainnot esitettyyn rooliin liittyen pohjautuen empiiriseen tutkimustehtävään. Yhteenvedoesimerkki on rakennettu käyttäen pohjana teoreettisen tutkimustehtävän yhteenvedossa esitettyä kuvaa 3. Yhteenvedoesimerkin tarkoituksena on sitoa teoreettinen ja empiirinen tutkimustehtävä yhdeksi kokonaisuudeksi. Esimerkki tarjoaa yhden vaihtoehdon jäsentää esimiestyön osaamisen kehittämistä.



Kuva 4 Yhteenvedoesimerkki työnjohtaja töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana

Työnjohtajan rooli töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana on työnjohtajan tärkein ilmitason rooli kaikissa tarkastelunäkökulmissa. Ristiriitaa ei siten tärkeimmän roolin osalta ole havaittavissa eri näkökulmien välillä. Tämä voidaan nähdä ihanteellisena lähtökohtana kyseisen roolin edelleen kehittämisen näkökulmasta. Kuvaan on listattu empiirisen tutkimustehtävän aineistoon pohjautuen keskeisimmät eri näkökulmissa esiin nousseet kehittämistarpeet. Nämä on jaoteltu subjektiin itseensä kohdistuviin kehittämistehtäviin, toimintaympäristöön liittyviin kehittämistehtäviin sekä yhteisiin kehittämistehtäviin.

Kehittämistarpeiden luokittelu voidaan nähdä tärkeänä, jotta varsinaiset kehittämistoimenpiteet osataan kohdistaa oikein.

Esimiehen subjektiivisten kehittämistarpeiden voidaan nähdä kohdistuvan kaikkiin teoreettisessa tutkimustehtävässä esiin nostettuihin esimiestyön osaamisen tasoihin. Työntekijöiden arvostamisen ja johtamisen ryhdikkyuden kohdalla kehittämistoimet tulisi kohdistaa ensisijaisesti esimiehen yksilöllisen identiteetin ja esimiesidentiteetin vahvistamiseen. Myös fyysisen läsnäolon vaatimus voidaan liittää osaksi esitettyä yksilöllisen identiteetin ja esimiesidentiteetin tarkastelua. Kuten teoreettisessa tutkimustehtävässä nostettiin esille, siirtyminen työntekijästä työnjohtajaksi on vaativa prosessi. Tässä kasvuprosessissa yrityksen on oltava tukemassa siirtymistä asiantuntijuudesta esimiehisyyteen luomalla mahdollisuudet panostaa nimenomaan esimiestyöhön. Aarnikoivun (2008, 27) esiin nostamalla tavalla vahva asiantuntijuus ja vahva esimiehisyys eivät ole toimiva yhtälö, toinen kärsii aina. Asiantuntijuuden muodostaessa vahvimman osaamisen alueen on helppo ajautua tuttuun vanhaan rooliin, jolloin esimiesidentiteetin rakentaminen ei onnistu. Siirtymisen esimieheksi tarkoittaa väistämättä jostakin luopumista, jotta jotakin voi kasvaa tilalle.

TTT:llä kaikki tämän työn subjektina toimivat esimiehet ovat käyneet läpi tämän haastavan prosessin. Nousseet työntekijöistä esimiehiksi. Tarkasteltaessa työnjohtajan roolia töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana voidaan esiin nostettujen kehittämistarpeiden valossa todeta, että kehittämisen toimenpiteet subjektin näkökulmasta tulisi tulevaisuudessa suunnata vahvasti nimenomaan esimiesidentiteetin rakentamiseen ja vahvistamiseen. Tämä tarkoittaisi aikaisempaa enemmän luopumista parhaan asiantuntijan roolista, antaen työntekijöille mahdollisuuden kasvaa yhä kirkkaampaan asiantuntijuuteen. Tämä mahdollistaisi nykyistä paremmin työnjohdon keskittymisen nimenomaan esimiestyöhön. Johtamismotivaation sekä johtamiseen liittyvien taitojen vahvistaminen itsetuntemuksen keinoin yhdessä organisaation luomien tukitoimien kautta fokusoi esimiestyön energian uudella tavalla. Kehittämisen toimenpiteet voidaan nähdä subjektin sekä työyhteisön yhteisinä.

Kehittämisen toimenpiteet voidaan nähdä käsillä olevassa roolissa myös elämänhallinnan ja ajanhallinnan näkökulmasta. Piilin (2006, 165) toteamalla tavalla kiireinen esimies ei useinkaan ole alaistensa tavoitettavissa. Läsnäolon vaatimus on myös TTT:n esimiestyön osalta todettavissa. Ajanhallintaa analysoimalla voidaan saada käsitys esimiestyön taustalla vaikuttavista arvoista. On luonnollista, että ajankäyttö kohdistuu ensisijaisesti niihin asioihin, jotka ovat tärkeitä subjektin eli toimijan näkökulmasta. Töiden organisoinnin ja työtehtävien jakamisen näkökulmassa roolille ulkopuolelta asetetut odotukset eivät ainakaan kaikilta osin täyty. Esimies ei kykene vastaamaan läsnäolon vaatimukseen odotusten vaatimalla tavalla. Tilanteeseen voi löytyä useita eri syitä. On mahdollista, että työntekijät turvautuvat esimieheen sellaistenkin päätösten kohdalla, jotka heidän tulisi kyetä itse ratkaisemaan. Tällöin esimies toimii ikään kuin asioiden varmistajana. Toisaalta voi olla niin, että esimiehellä on yksinkertaisesti liikaa työtehtäviä, jolloin aika ei riitä kaikkeen. Kuten

todettu syitä voi olla useita. Tästä syystä kehittämistoimenpiteiden kohdistaminen oikeisiin asioihin vaatii tuekseen lisäselvittelyä.

Kuvan 4 muut subjektin näkökulmassa sekä yhteisissä kehittämistarpeissa esille tuodut asiat suuntaavat kehittämisen esimiehen ammatillisen osaamisen puolelle. Selkeä tuotevirta, työnjonot ja työjärjestys ovat niitä nimenomaan työnjohtajan ammatilliseen osaamiseen liittyviä kehittämisaikaloita, jotka nähdään tärkeinä. Lisäksi yhteisissä kehittämistarpeissa listatut etukäteissuunnittelun mahdollistaminen, työnjohdon resursointiin liittyvät asiat sekä kuormitustyökalujen kehittäminen nostetaan paitsi osaksi esimiehen ammatillista kehittymistä niin tämän ohella myös yrityksen yhteiseksi ja laajemmiksi kehittämistarpeiksi. Esitetyt kehittämisen näkökulmat tulee nähdä tärkeinä erityisesti siitä syystä, että työnjohtajan rooli töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana koetaan läpi koko yrityksen varsin tärkeäksi. Esimiestyö voidaan nähdä myös niin kokonaisvaltaisena, että tiettyyn rooliin tässä yhteydessä linkittyvät kehittämistoimenpiteet kantavat hedelmää myös jossakin toisessa esimiestyön roolissa tai näkökulmassa. Esimiestyö voidaan nähdä myös kehittämisen näkökulmasta holistisena.

Edellä esitetyn yhteenvetoesimerkin osalta voidaan vetää johtopäätös, että esimiestyön osaamisen kehittämisessä kohdeyrityksessä tulee keskittyä nimenomaan esimiesidentiteettiä vahvistaviin toimenpiteisiin. Esimiesroolin haltuunotto kokonaisuudessaan tulee nähdä keskeisenä. Esimiesrooliin liittyvien perustehtävien selkeys tulee varmistaa yhteisen vuorovaikutuksen kautta. Toimiva esimiestyö ja sitä tukeva esimiesidentiteetti voivat syntyä vain tilanteessa, jossa perustehtävä on kirkas ja sen toteuttamisen edellytykset luotuna. Kysymys on erityisesti esimiehen tärkeimpien tehtävien priorisoinnista ja yhteisten toimintaedellytysten rakentamisesta näiden tehtävien tueksi.

4.3 Yhteenveto, työnjohtaja päätöksentekijänä ja tiedonjakajana

Esimiehen rooli päätöksentekijänä nousi sekä työntekijöiden että haastateltavien vastauksissa työnjohtajan toiseksi tärkeimmäksi tehtäväksi. Roolin ottaminen lähempään tarkasteluun voitiin siten nähdä perustelluksi valinnaksi. Esimiehen roolia päätöksentekijänä tarkasteltiin päätöksenteolle luotujen rakenteiden ja esimiehen toimivallan sekä päätöksenteon tehokkuuden kautta eri tarkastelunäkökulmissa. Työnjohtajien subjektiivinen kokemus osoitti päätöksenteolle luotujen rakenteiden selkeyden sekä subjektiivisen kokemuksen itsenäisen toimivallan riittävydestä. Työyhteisön näkökulmassa rakenteen ja toimivallan osalta nähtiin kuitenkin edelleen vahvistamisen tarvetta. Pentikäisen (2009, 81) osoittamalla tavalla päätöksenteon rakenteiden tarkastelu tulee nähdä keskeisenä. Toimivat rakenteet tukevat menestymistä yhdessä avoimen ja kannustavan ilmapiirin kanssa.

Esimiehen päätöksentekijän roolin kehittämistarpeet linkittyvät osaltaan jo aikaisemmin esitettyyn esimiehen töiden organisoijan ja työtehtävien jakajan rooliin. Työyhteisön näkökulmassa korostunut ryhdikkyys päätöksenteossa

voidaan liittää edellisessä roolissa esitettyyn johtamisen ryhdikkyiden kehittämiseen. Samalla tavoin päätöksenteossa korostunut läsnäolon vaatimus nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta linkittyy osaksi edellisen roolin kehittämistarpeiden tarkastelua. Esitetyt kehittämistarpeet kohdistuvat samoin kuin edellisessä roolissa erityisesti esimiesidentiteetin vahvistamista tukeviin toimenpiteisiin. Esimiesrooliin liittyvän päätöksentekijän roolin haltuunotto voidaan nähdä haastavana etenkin esimiesrooliin työryhmänsä keskeltä kasvaneiden esimiesten osalta. Päätöksentekijän roolin omaksumisessa työyhteisön tuki tulee nähdä tärkeänä. Kohdeyrityksessä voidaan nähdä rakenteiden olevan lähtökohtaisesti riittävän selkeät, jolloin kehittämistoimenpiteet kohdistuvat nimenomaan työnjohtajien päätöksentekoroolin tukemiseen ja vahvistamiseen. Rohkeus käyttää esimiesasemaan liittyvää valtaa ja auktoriteettia voidaan nähdä keskeisenä kehittämistoimenpiteenä.

Ammatillisen osaamisen puolella päätöksenteon kehittäminen kohdistuu erityisesti poikkeustilanteiden hoitamiseen. Yhteistyö ja eri toimijoiden roolit ja vastuut poikkeustilanteiden hoitamisessa tulee selkiyttää. Kysymys on koko työyhteisöä koskettavasta kehittämistarpeesta, jonka toimivuus kulminoituu viime kädessä työnjohtajan työssä. Päätöksenteon toimivuuden varmistaminen näissä poikkeustilanteissa antaa työnjohdolle aikaisempaa paremmat valmiudet tehokkaaseen toimintaan ja päätöksenteon toimivuuden osoittamiseen myös poikkeustilanteiden hoitamisessa. Päätöksenteon tehostaminen tukee myös esimiehen ajanhallintaa sekä on omalta osaltaan tukemassa esimerkiksi läsnäolon vaatimuksen täyttymistä. Ideaalisen ratkaisun löytämiseksi tulee tämän kehittämistarpeen osalta pyrkiä aktiiviseen vuoropuheluun eri toimijoiden välillä. Hyvän työnjohtotavan toteuttaminen edellyttää vastuunkantoa päätöksenteosta eri toimijoiden kesken. Näin ollen kehittämistarve ei ole ainoastaan subjektiivinen ja esimieheen itseensä kohdistuva.

Esimiehen päätöksentekijän roolin kehittämisessä keskittyminen ensisijaisesti esimiesidentiteetin vahvistamiseen tulee nähdä keskeisenä. Työyhteisön tuki päätöksentekijän roolin vahvistamisessa on tärkeä. Avoin, kannustava ja päätöksentekoon rohkaiseva ilmapiiri tukee roolin vahvistumista. Myös kollegiaalisen tuen merkitys päätöksenteon kehittämisessä tulee nostaa esille. Vuorovaikutteisuuden lisääminen yli tuotantolinjojen mahdollistaa aikaisempaa paremmat valmiudet päätöksentekoroolin vahvistamiseen sekä yhtenäisten käytäntöjen kehittämiseen. Työyhteisön rooli voidaan siten nähdä tärkeänä juuri kollegiaalisuutta vahvistavana. Kollegiaalisuuden vahvistaminen työnjohtotyön osaamisen kehittämisessä voidaan nähdä keskeisenä kehittämistoimenpiteenä usean esiin nostetun roolin ja näkökulman kautta.

Samoin kuin päätöksentekijän roolissa myös esimiehen tiedonjakajan roolissa subjektiivinen kokemus tiedonkulun rakenteista muodostui positiiviseksi. Esimiesten kokemusten mukaan työyhteisö on riittävällä tavalla rakentanut edellytykset toimivalle tiedonkululle. Tiedonjakajan roolissa korostui esimiehen persoonasta johtuvat erot tiedon tarpeeseen liittyen. Tiedonjakajan roolin voidaan nähdä siten linkittyvän aikaisempia rooleja tiukemmin myös osaksi esimiehen yksilöllistä identiteettiä. Tiedonjakajan roolin tarkastelun haasteel-

lisuus nousi esiin eri näkökulmien erilaisesta tulkinnasta roolin suhteen. Työntekijöiden näkökulmassa kyseinen rooli voidaan liittää osaksi töiden organisoinnin ja työtehtävien jakajan roolia samoin kuin myös osaksi päätöksentekijän roolia. Työntekijöille työnjohtaja toimii kokonaisvaltaisena tiedonjakajana niin itse työhön liittyvissä asioissa kuin myös muiden asioiden osalta. Siten läsnäolon vaatimus on jälleen kerran nostettava yhdeksi myös tiedonjakajan rooliin liittyväksi kehittämistarpeeksi.

Esimiestyön osaamisen kehittäminen tiedonjakajan roolissa tarkoittaa subjektin näkökulmasta erityisesti työntekijöiden huomioimista aikaisempaa yksilöllisemmin. Empiirisen tutkimustehtävän tulokset osoittavat, että työntekijöiden odotukset tiedonjakajan rooliin liittyen kehittyvät yhdessä työntekijän työhistorian kanssa. Läsnäolon vaatimus korostuu siten erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa painopisteen kuitenkin siirtyessä hiljalleen läsnäolon vaatimuksesta kohti yhä aidompaa vuorovaikutusta. Tällöin korostuvat kuuntelun, keskustelun sekä palautteen antamisen tärkeys.

Tiedonjakajan roolin tarkastelu yksittäisenä roolina ei saavutettujen tulosten näkökulmasta muodostu relevantiksi. Rooli linkittyy niin vahvasti esimiehen muihin jo edellä esitettyihin rooleihin. Näin ollen voidaan todeta esimerkiksi töiden organisoinnin ja työtehtävien jakamisen roolissa esiin nostettujen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavan positiivisesti myös esimiehen tiedonjakajan rooliin.

4.4 Yhteenveto, toimintakulttuuri ja -ympäristö osana esimiestyötä

Toimintakulttuuria tarkasteltiin empiirisessä tutkimustehtävässä yhteisten sääntöjen noudattamisen ja päätöksenteon näkökulmista. Toimintakulttuurin päätöksenteon näkökulmaan liittyvä havaintojen yhteenveto nostettiin esille jo edellisessä alaluvussa 4.2. Käsillä olevassa alaluvussa toimintakulttuurin tarkasteluun liitetään mukaan yhteisten sääntöjen noudattamiseen liittyvien havaintojen yhteenveto.

Toimintakulttuuri voidaan sitoa osaksi johtamiskulttuuria. Toimintakulttuuria voidaan tarkastella yhteisten sääntöjen noudattamisen näkökulmasta. Empiirisen tutkimustehtävän havainnoissa nousi vahvasti esille kokemukset yhteisten sääntöjen noudattamiseen liittyvistä haasteista. Tarkasteltaessa yhteisten sääntöjen luonnetta todettiin yhteisesti, että sääntöjä itsessään ei koeta vaikeiksi tai epäoikeudenmukaisiksi. Yhteisten sääntöjen noudattamisen haasteiden nähtiin konkretisoituvan erityisesti erilaisissa käytännöissä eri tuotantolinjojen välillä. Yhteisten sääntöjen tulkintaan liittyvät eroavaisuudet sekä valvonnan eriasteinen kontrolli nähtiin keskeisimpinä haasteina. Perustelujen löytäminen valvonnalle koettiin hankalaksi tilanteessa, jossa yhteisten sääntöjen tulkinnassa ja valvomisessa löytyy eroavaisuuksia. Subjektin näkökulmassa korostui jonkin verran myös ajanhallintaan liittyvät haasteet esimerkiksi yhteisten sääntöjen noudattamisen valvomisessa.

Haasteet yhteisten sääntöjen noudattamisen näkökulmassa heijastuivat työntekijöiden kokemuksiin eriarvoisesta kohtelusta. Tasa-arvoinen toimintakulttuuri nähtiin erityisen tärkeäksi ja esimiestyön kehittämisessä tasapuoliseen kohteluun oli otettu vahvasti kantaa. Työntekijöiden esiin nostamat haasteet käsillä olevassa näkökulmassa vahvistuivat haastatteluissa. Toimintakulttuurin tarkastelu juuri yhteisten sääntöjen noudattamisen näkökulmasta voitiin siten todeta relevantiksi erityisesti esimiestyön osaamisen kehittämisen tarkastelussa. Siirtyminen työntekijästä esimieheksi edellyttää esimiesrooliin liittyvien uudenlaisten oikeuksien ja velvollisuuksien prosessointia. Työnantajan edustajana toimiessaan esimiehen on ymmärrettävä uuden roolin mukanaan tuoma vastuu. Ristikankaan ym (2008, 226) osoittamalla tavalla rohkeus uudessa roolissa tarkoittaa kykyä olla vastaamatta entiseen rooliin liittyneisiin odotuksiin. Tämä luo pohjan myös työntekijöiden tasa-arvoiselle kohtelulle, uudessa esimiesroolissa kaikki alaiset ovat samassa positiossa esimieheen nähden.

Empiirisessä tutkimustehtävässä keskityttiin analysoimaan myös toimintaympäristöä, jossa esimies toimii. Tämä nähtiin tärkeäksi erityisesti työnjohtotyön aikaisempien tutkimusten tuloksiin liittyen. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota erityisesti työnjohtajan toimenkuvaan, organisaatorakenteeseen, työnjohtajan itsenäiseen toimivaltaan, auktoriteettiin, ajankäytön hallintaan, fyysiseen ympäristöön sekä vuorovaikutuksen rakenteiden toimivuuteen. Toimintaympäristön tarkastelulla pyrittiin saamaan yhä syvällisempi käsitys työnjohtotyön tilasta ja edelleen kehittämisen tarpeista.

Työnjohtajan toimenkuva TTT:llä rakentuu vahvasti teknisen asiantuntijuuden varaan. Työnjohdolla nähdään olevan selkeä auktoriteetti, joka sekin syntyy pääosin vahvaan asiantuntijuuteen pohjautuen. Toimintaympäristön luoma haaste työnjohtotyölle näyttäytyy empiirisen aineiston osalta juuri osin ristiriitaisten rooli-odotusten muodossa. Kokemukset osoittavat esimiesroolin rakentuvan tarkasteluhetkellä hyvin vahvasti asiantuntijuuden varaan, jolloin vaarana on esimiesrooliin liittyvien muiden osaamisen tasojen horjuminen. Kuten Ristikangas ym (2008, 109) on nostanut esiin, asiantuntijuuden merkitys esimiestyössä on kiistaton, mutta esimiestyötä ei voi kuitenkaan täysin rakentaa tämän asian varaan. Asiantuntijuus muodostaa vain yhden osa-alueen esimiestyössä, esimiestyön ytimen muodostuessa kuitenkin substanssiosaimista laajempien kokonaisuuksien hahmottamisesta ja hallinnasta.

Työnjohdon itsenäinen toimivalta nähdään riittäväksi toimivan työnjohtotyön näkökulmasta. Tuotannon organisaatorakenteen toimivuus ei myöskään aiheuta haasteita työnjohtajan toimintaympäristössä. Niin ikään vuorovaikutuksen toimivuus työnjohdon esimiehen, työnjohdon ja työntekijöiden välillä on riittävällä tasolla. Siten voidaan todeta toimintaympäristön rakenteen vastaavan varsin hyvin työnjohtotyön tarpeisiin. Fyysisen toimintaympäristön osalta haasteet liittyvät erityisesti tilojen ahtauteen sekä osin myös vuorovaikutusta heikentävään meluun. Fyysisen toimintaympäristön haasteet ovat yleisesti tiedossa ja niiden kehittämiseen pyritään mahdollisuuksien mukaan vastaamaan kaiken aikaa.

Toimintaympäristön kehittämiseen liittyen empiirisen aineiston havainnoissa nousivat esiin haasteet esimiesten ajankäyttöön liittyen. Hallinnollisiin rutineihin katsottiin kuluvan verrattain paljon työaika. Toisaalta havainnot korostivat myös esimiehen kykyä luopua entisistä työtehtävistä vapauttaen aikaa siten nimenomaan työnjohtotyön keskeisiin tehtäviin. Roolituksessa työnjohdon ja vuorotyönjohdon välillä nähtiin selkiyttämisen tarvetta. Työnjohdon ajanhallintaa tukevana ratkaisuna voidaan siten nähdä eri toimijoiden välisten roolien selkeys sekä kyky delegoida tehtäviä. Kysymys on työnjohtotyön tehtävien priorisoinnista ja vastuiden jakamisesta toimintaa parhaiten tukevalla tavalla.

4.5 Työnjohtotyön kehittämisalueet ja työnjohtajan esimiesrooli TTT:llä

Käsillä olevassa alaluvussa 4.4 muodostetaan konsensus teoreettiseen ja empiiriseen tutkimustehtävään nojaten. Esiin on nostettu vastaukset teoreettisen ja empiirisen tutkimustehtävän tutkimusongelmiin.

TEOREETTINEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ:

Miten esimiesidentiteetti ja esimiehen ammatillinen osaaminen rakentuvat?
Esimiehisyys rakentuu yksilöllisen identiteetin, esimiesidentiteetin ja esimiehen ammatillisen osaamisen varaan. Nämä muodostavat pohjan esimiehistyksen ilmitason rooleille. Esimiehistyksen osa-alueet pyrkivät vastaamaan niihin odotuksiin, joita toimintaympäristö esimiestyölle asettaa. Esimiestyössä onnistuminen vaatii toimintaympäristöltä selkeän ja yksiselitteisen kuvan luomista esimiesroolin keskeisimmistä tehtävistä sekä ymmärrystä niistä tukitoimenpiteistä, jotka edesauttavat esimiehen onnistumista vaativassa tehtävässä. Esimieheltä onnistuminen vaatii kokonaiskuvan hahmottamista sekä oman toiminnan suuntaamista odotusten mukaisesti.

Minkälaisia työkaluja tarkastelu tarjoaa esimiestyön osaamisen kehittämiseen?

Esimiestyön tarkastelu osaamisen nelikenttänä antaa valmiudet kohdentaa esimiestyön kehittämisen toimenpiteet kulloinkin oikealle esimiestyön osa-alueelle. Yksilöllisen identiteetin sekä esimiesidentiteetin rakentamisessa ja vahvistamisessa itsetuntemuksella on keskeinen merkitys. Ammatillisen osaamisen suhteen kehittämisen kohdentaminen riippuu esimiestyössä vaadittavan substanssiosaamisen tasosta ja esimiehen kyvystä vastata vaadittuun tasoon. Ilmitasolla merkitys kiteytyy adekvaatisti syntyviin rooleihin tilanteessa, jossa toimintaympäristön odotukset ovat riittävän selkeät ja yksiselitteiset.

EMPIIRINEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ:

Mitkä ovat TTT:n työnjohtotyön tärkeimmät kehittämisalueet tulevaisuudessa?

Tärkeimpänä ja ensisijaisena tehtävänä on selkiyttää työnjohdon rooli. Olenaisinta on vastata kysymykseen siitä, mitä työnjohdolta halutaan tai odotetaan? Vasta tämän jälkeen voidaan keskittyä rakentamaan toimivan työnjohtotyön edellytyksiä. Roolin selkiyttämisen jälkeen luodaan yhteinen näkemys siitä tahtotilasta mihin suuntaan esimiestyön osaamista lähdetään rakentamaan. Kysymys on ennen kaikkea asiantuntijuuden ja esimiesroolin välisestä tasapainosta ja sen määrittelystä. Tarkasteluhetkellä vallitsevan tilanteen näkökulmasta tasapainon löytäminen voidaan nähdä erityisen tärkeänä, panostaminen molempiin sekä vahvaan asiantuntijuuteen sekä vahvaan esimiehisyteen ei ole mahdollista. Tasapainon määrittelyn jälkeen voidaan lähteä pohtimaan empiirisen tutkimustehtävän havaintojen pohjalta seuraavia kehittämisen osa-alueita:

- Yhteisen käsityksen muodostaminen työnjohtajan perustehtävistä
- Esimiesidentiteetin vahvistaminen, esimiesroolin haltuun ottamisen tukeminen
- Työnjohtotyötä tukevan toimintaympäristön luominen, yhtenäisen johtamiskulttuurin varmistaminen (esim. yhteiset säännöt)
- Työnjohdon fyysisen läsnäolon mahdollistaminen

Millainen on työnjohtajan esimiesrooli ja identiteetti TTT:llä?

Työnjohtajan esimiesrooli TTT:llä nojautuu vahvasti tekniseen asiantuntijuuteen. Auktoriteettirooli sekä esimiesidentiteetti pohjautuvat lähes yksinomaan asiantuntijuuden varaan. Vahva substanssiosaaminen on johtanut osaltaan alikehittyneeseen esimiesrooliin muiden kuin asiantuntijuuteen perustuvien roolien osalta. Esimiesroolin kehittymiselle ei ole ollut riittävästi tilaa, jolloin esimiesroolin ja – identiteetin vahvistumisen puuttuminen on johtanut haasteisiin esimerkiksi yhteisten sääntöjen valvomisessa, vaikeisiin asioihin puuttumisessa tai tarvittavien kehittämistoimenpiteiden läpiviemisessä.

Minkälaisia käytännön toimenpiteitä TTT:n työnjohtotyön kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää?

Tärkein käytännön toimenpide liittyy työnjohtajan roolin selkiyttämiseen yhteisen vuoropuhelun avulla. Vuoropuhelu on käytävä ensisijaisesti työyhteisön ja esimiehen välillä. Toisaalta roolin selkiyttämisessä tulee ottaa huomioon myös työntekijöiden tarpeet. Esimiestyön osaamisen kehittäminen tulee ymmärtää myös pitkäjänteisenä prosessina joka elää koko ajan. Yksittäiset toimenpiteet eivät johda pitkäjänteisesti kohti tavoitteita, sen vuoksi kehittäminen tulee liittää osaksi jatkuvaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Systemaattinen esimiestyön tilan tarkastelu tarjoaa hyvän lähtökohdan pitkäjänteiselle kehittämiselle. Kulloinkin konkreettiset toimenpiteet nousevat niistä tarpeista, joita tarkasteluhetkellä havaitaan. Esimiestyön nostaminen toiminnan keskiöön lisää tämän vaativan työn arvostusta. Se toimii myös viestinä siitä,

että asia koetaan yhteisesti tärkeäksi ja sen eteen ollaan valmiit tekemään lujasti töitä.

4.6 Tulosten yleistettävyys

Käsillä olevan työn tulokset palvelevat ensisijaisesti kohdeyritystä TTT Technology Oy:tä. Liirin (2011) esiin nostamalla tavalla työnjohtotyön voidaan nähdä olevan paljolti kontekstiriippuvaista, jolloin toimintaympäristöllä on merkittävä rooli havainnoissa. Käsillä olevan työn havainnot työnjohtotyöstä tukevat osittain Liirin (2011) näkemystä kontekstisidonnaisuudesta. Toimintaympäristöllä voidaan katsoa olevan keskeinen merkitys työnjohtotyön tarkastelussa. Mielenkiintoista oli kuitenkin huomata yhtäläisyyksiä käsillä olevan työn havainnoissa suhteessa Liirin (2011) tekemiin edelleen kehittämisen tarpeisiin liittyen. Haasteet työnjohdon roolin selkeyteen liittyen, työnjohdon vuorovaikutusosaamisen korostaminen ja yhteisten sääntöjen noudattamisen valvominen olivat molemmissa tutkimuksissa asioita, jotka nostettiin esiin kehittämistarpeiden määrittelyssä. Lisäksi Liirin (2011) esittämät kehittämistarpeet työnjohdon työnjohtovastuiden laajenemiseen liittyen supistamalla työnjohtajien asiantuntija- ja hallinnollista roolia voidaan nähdä molemmissa tutkimuksissa työnjohtotyön samankaltaisina kehittämisen haasteina.

Teoreettisen tutkimustehtävän havaintojen yleistettävyys voidaan nähdä luotettavana johtuen teoreettisen tutkimustehtävän keskittymisestä analysoimaan esimiestyötä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Tulosten yleistettävyys muuhunkin kuin tuotannolliseen lähiesimiestyöhön on suurelta osin perusteltavissa. Teoreettinen tutkimustehtävä keskittyy laajoilta osin analysoimaan esimiestyötä yleisemmän esimiestyön viitekehyksen tasolla. Teoreettisen tutkimustehtävän työnjohtotyötä koskeviin havaintoihin ja niiden yleistettävyyteen on vaikea ottaa kantaa, koska tarkasteluhetken työnjohtotyötä on tutkittu kovin vähän. Teoreettisen tutkimustehtävän analysoinnissa työnjohtotyön tehtäväkentän kuvaamisessa on käytetty apuna vuodelta 1978 peräisin olevaa teosta suomalainen työnjohtaja. Tukeutuminen näin vanhaan materiaaliin on ollut välttämätöntä, koska tuoreempaa kirjallisuutta aiheesta ei ole saatavilla. Toimintaympäristön kehittyessä yhä nopeammin myös työnjohtotyön toimintaedellytykset muuttuvat. Empiirisessä tutkimustehtävässä on läpileikkausta niistä kehittämisen haasteista, joihin tämän päivän työnjohtotyössä tulisi keskittyä.

4.7 Jatkotutkimusaiheet

Käsillä olevassa työssä on keskitytty tarkastelemaan esimiestyön osaamisen kehittämistä ensisijaisesti esimiehen itsensä eli subjektin näkökulmasta. Empiirisen tutkimustehtävän tarkastelu on pohjautunut Morenon rooliteoriaan, jolloin esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on tarkasteltu esimiehen omaksumien roolien näkökulmasta. Jatkotutkimusten osalta mielenkiintoista olisi lähteä tutkimaan esimiestyötä objektiivisemmasta näkökulmasta käsin esimerkiksi

suunnaten tarkastelu vahvasti työntekijöiden rooleihin. Roolit muodostavat aina vastaroolia, jolloin erityisen mielenkiintoista olisi nähdä millaiseksi esimiestyön roolit muotoutuisivat silloin, kun tarkastelu suunnattaisiin ensisijaisesti työntekijöiden rooleihin. Muodostuisivatko esimiestyön roolit tässä tarkastelussa eri tavoin kuin subjektilähtöisessä tarkastelussa?

Toisena mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla työnjohtotyön vertaileminen erilaisissa toimintaympäristöissä. Työnjohtotyön moninaisuus yhdistettynä vahvaan kontekstiriippuvaisuuteen tarjoaa yhden tutkimuksen puitteissa varsin vähän yleistettävissä olevaa informaatiota työnjohtotyöstä ja sen kehittämistarpeista. Työnjohtotyön tutkiminen erilaisissa toimintaympäristöissä laajentaisi käsitystä esimerkiksi siitä, kuinka paljon tuotteet, tuotantotapa ja tuotannon organisointi vaikuttavat työnjohtoon kehittämistarpeisiin. Toimintaympäristöstä lähtevässä tarkastelussa voitaisiin pyrkiä tuottamaan tietoa työnjohtotyöstä jaoteltuna esimerkiksi toimialakohtaiseen tarkasteluun.

4.8 Lopuksi

Käsillä olevan tutkimustyön tekeminen on ollut yhtä aikaa mielenkiintoinen, vaativa ja opettavainen prosessi. Menneen vuoden aikana olen tutkijan ominaisuudessa elänyt vahvasti todeksi esimiestyön monisäikeistä todellisuutta niin teoreettisen kuin empiirisenkin tiedon pohjalta. Kipinä aihepiirin tutkimiseen syntyi aidosta kiinnostuksesta teollisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa lähiesimiestyötä kohtaan. Nyt tutkimusprosessin päättyessä voin todeta, että työnjohtotyön nostaminen tutkimuskohteeksi on ollut vielä tärkeämpää kuin mitä osasin odottaa. Toivon, että tämä tutkimustyö on omalta osaltaan vaikuttamassa työnjohtotyön arvostukseen TTT:llä ja myös laajemmin herätäten kiinnostuksen tutkia aihepiiriä entistä enemmän.

Lopuksi haluan esittää kiitokset niille tahoille, jotka tämän tutkimustyön ovat omalta osaltaan mahdollistaneet. Ensinnäkin haluan kiittää kotijoukkoja suuresta myötäelämisestä tämän vaativan prosessin läpiviemisessä. Kiitos, että olen saanut mahdollisuuden toteuttaa itseäni omalla, joskus hiukan vaativallakin tavalla. Niin ikään kiitokset Sirkka-Liisa Virtaselle ohjaavan opettajan ominaisuudessa. Olet antanut pitkin matkaa arvokasta ohjausta ja elänyt todeksi kanssani tätä vaativaa aihepiiriä. Erityiskiitokset haluan osoittaa kuitenkin TTT:lle ja kaikille niille, jotka ovat olleet mukana rakentamassa tämän työn empiirisen osan todellisuutta. Avoimuus, aito kohtaaminen ja omien kokemusten jakaminen on ollut käsinkosketeltavaa, osin jopa hämmäntävää. Teidän kokemustenne kautta olen päässyt lähelle juuri sitä todellisuutta jota olen tutkinut. Olen kokenut suurta luottamusta saadessani rakentaa tätä todellisuutta Teidän kanssanne. Erityiskiitos siitä.

Yhden prosessin loppu on toisen alku. Kipinä on muuttunut liekiksi ja työ jatkuu. En voisi kuitenkaan kuvitella parempaa lähtökohtaa tulevaisuuden kehittämistyölle kuin mitä tämän työn puitteissa on osoitettu. Teidän kanssanne maailma on avoin mahdollisuus.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Helsinki. Painatuskeskus Oy.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki. Talentum.
- Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Harjuniemi, M-L. 2008. Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli. Kehittyvistä esimiehistä kehittyvään organisaatioon. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki. Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hurri, L. 2011. Esimies- ja alaistaidot. Savonia-ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Hyyppä, H. & Miettinen, A. 2005. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu. Metanoia Instituutti.
- Ikäheimonen, R. & Vakkuri, K. 2003. Strateginen äly –Elämän hallinta. Saarijärvi. Rinet Invest Oy.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön, eväitä esimiestyöhön. Helsinki. Kirjapaja Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jussila, H. 2010. Time management solutions. Time management blog. Time management: Our Definition. Viitattu 31.8.2011.
<http://www.time-management-solutions.com/time-management.html>
- Jyrinki, E. 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Vaasa. Oy Gaudeamus Ab.

Järvinen, J., Kinni, P., Korkala, P. & Åman, R. 1978. Suomalainen työnjohtaja. Tampere. Hämeen kirjapaino.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOY.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki. WSOYpro.

Karjalainen, T. 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Helsingin yliopisto. Kasvatustiede. Pro gradu – tutkielma.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolo-tutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus. Viitattu 31.8.2011. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf

Leppänen, M. 2010. Positiivista psykologiaa. Läsä oleva kommunikointi työpaikalla. Viitattu 25.10.2011. <http://positiivinenpsykologia.wordpress.com/tag/lasnaoleva-kuuntelu/>

Leppänen, M. 2011. Kolmas pyörä. Työ, oppiminen ja kiire. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Liiri, T. 2011. Työnjohtotyön muutoksen tarkastelu kompleksisuusjohtajuusteorian avulla. Aalto-yliopisto. Tietotekniikan tutkinto-ohjelma. Diplomityö. <http://lib.tkk.fi/Dipl/2011/urn100501.pdf>

Nieminen, S. & Saarenheimo, M. 1981. Morenolainen psykodraama. Helsinki. Psykologien kustannus Oy.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Helsinki. WSOYpro.

Nyystilä, J. 2007. Esimiesten vuorovaikutusosaaminen. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research; 0075-4625; 394 Jyväskylän yliopisto, pdf-tiedosto. Viitattu 25.8.2011. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24957/9789513939922.pdf>

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum.

Matinmikko, H-L. 2009. Esimiestyön kehittäminen tuotannon työnjohdossa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäyte-työ.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa. Hansaprint Oy.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva. WS Bookwell Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Rauhala, L. 2005. Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia. Helsinki. Yliopistopaino.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki. WSOYpro.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva. PS-kustannus.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2008. Muutoksen Suomi. Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten tukijoina. Viitattu 23.8.2011. <http://www.sitra.fi/julkaisut/maat/MuutoksenSuomi.pdf>

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.

TTT Technology Oy Ab. Internet-sivut, esittely. Viitattu 18.11.2011. http://www.ttt.fi/page.php?page_id=41

Työterveyslaitos. 2011. Työyhteisö ja esimiestyö. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 23.8.2011. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo

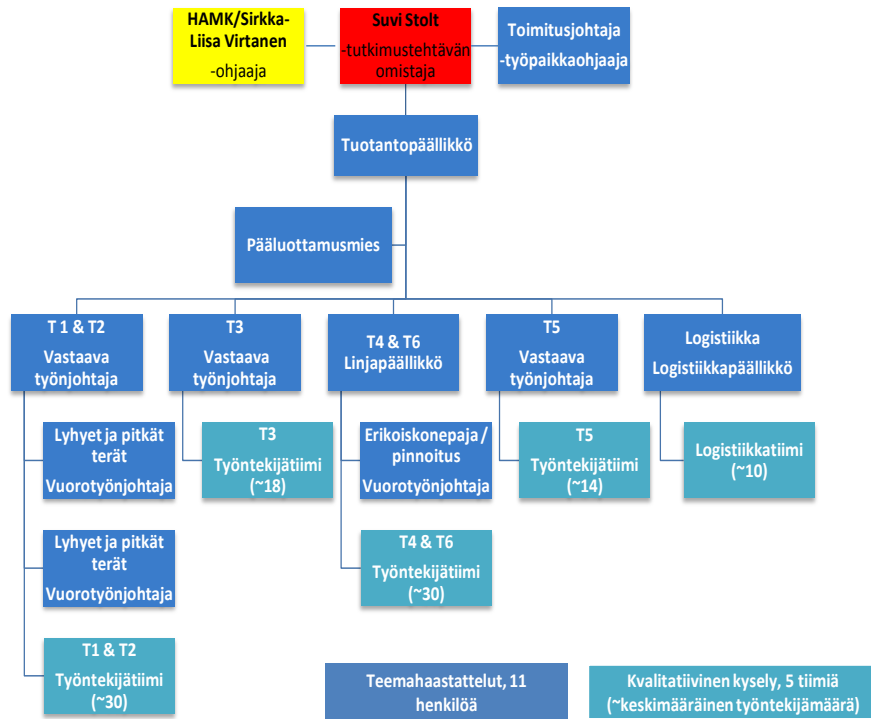
Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Virtaharju J. 2011. Tuotannon kontrollia vai valmentamista: työnjohtajan monet roolit arjen esimiestyössä. Työn tuuli 1/2011. Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry. Helsinki, 40–46.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Gummerrus Kirjanpaino Oy.

EMPIIRISEN TUTKIMUSTEHTÄVÄN ORGANISAATIO



ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN TTT:LLÄ / KYSELY, syksy 2011 (Suvi Stolt)

Tämän kyselyn tarkoituksena on auttaa TTT:n esimiestyön kehittämistä. Sinun kokemuksesi ja mielipiteesi on arvokas.

Taustatiedot, kysymys 1. Merkitse oikea vaihtoehto rastilla (X).

1. Työsuhde TTT:llä
- Alle vuosi
 - 1-5 vuotta
 - 6-10 vuotta
 - 11-15 vuotta
 - yli 15 vuotta

Kysymykset 2-3 käsittelevät esimiehen ja työntekijän tärkeimpiä tehtäviä. Kysymyksessä 4 selvitetään työssä tärkeiksi koettuja asioita. Vastaa kysymyksiin valitsemalla kustakin kysymyksestä 3 tärkeimmäksi kokemaasi vaihtoehtoa. Aseta nämä tärkeysjärjestykseen antamalla tärkeimmäksi koetulle vaihtoehdolle arvo 1, toiseksi tärkeimmälle arvo 2., jne.

Mikäli koet, että vaihtoehdoista puuttuu jokin tärkeä tehtävä/asia voit lisätä tämän alimmaiseksi, kirjoittamalla sen kohtaan muu, mikä.

2. Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät?

- tiedon jakaminen
- yhdyshenkilönä toimiminen
- alaisten ohjaaminen
- ongelmien käsitteleminen
- alaisten kuunteleminen
- päätösten tekeminen
- esimerkkinä toimiminen
- töiden organisoiminen, työtehtävien jakaminen
- toimitusvarmuudesta huolehtiminen
- alaisten osaamisen kehittäminen
- omasta hyvinvoinnista huolehtiminen
- muu, mikä? _____

3. Mitkä ovat työntekijän tärkeimmät tehtävät?

- laadukkaiden terien tekeminen
- tehokkaasta työnteosta huolehtiminen
- työn osaaminen
- tuloksen tekeminen
- toimitusajasta huolehtiminen
- vastuun kantaminen
- asiakkaan palveleminen
- työn kehittäminen
- työviihtyvyydestä huolehtiminen
- omasta hyvinvoinnista huolehtiminen
- "hoidan vain hommani"
- muu, mikä? _____

4. Mitkä asiat seuraavista koet tärkeiksi työssäsi?

- haluan kokea työssäni tasa-arvoisuutta
 haluan vaikuttaa omaan työhöni
 haluan, että TTT:llä toiminta perustuu oikeudenmukaisuuteen
 haluan, että ammattitaitoani arvostetaan
 haluan kehittää osaamistani
 haluan saada palautetta työstäni
 haluan tarjota asiakkaalle laadukkaasti valmistettuja teriä/laadukkaasti toteutettua huoltopalvelua
 haluan tehdä työtäni siistissä ja viihtyisässä tehtaassa
 haluan, että TTT on taloudellisesti kannattava
 haluan, että asioista keskustellaan avoimesti
 haluan, että toimimme joukkueena
 haluan, _____

Alla on joukko väittämiä. Merkitse rastilla (X) mielestäsi paras/kuvaavin vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
5. Meillä TTT:llä on yhteiset tavoitteet, jotka näkyvät arjessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Meillä TTT:llä kanssakäyminen on avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Meillä TTT:llä toimitaan yhteisten sääntöjen mukaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Meillä TTT:llä voi kokea onnistumista työssään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Esimieheni on oman tuotantolinjansa /vastuualueensa ammattilainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Esimieheni osaa ohjata ja opastaa työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Esimieheni pyrkii avoimeen keskusteluun asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Esimiehelläni on aikaa minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Esimieheni kuuntelee minua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Esimieheni huolehtii siitä, että tieto kulkee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Esimieheni luottaa osaamiseeni /ammattitaitooni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	tyysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	tyysin eri mieltä
16. Päätöksenteko TTT:llä on nopeaa ja tehokasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Töiden ohjaaminen ja johtaminen TTT:llä on tehokasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Näen esimiestyön kehittämisen tarpeellisena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Alla olevat kaksi kysymystä ovat avoimia, vastaa omin sanoin vastaukselle varattuun tilaan. Viimeisessä kohdassa on mahdollisuus vapaaseen kommentointiin, sana on siis vapaa!

19. Jos saisin mahdollisuuden kehittää jotakin puolta esimiestyössä, mikä se olisi?

20. Jos yhdessä yössä tapahtuisi ihme ja TTT muuttuisi huippuhyväksi työpaikaksi, mikä olisi toisin?

Mitä muuta haluat sanoa?

Kiitos aktiivisuudestasi, kehitetään yhdessä!

TEEMAHAASTATTELU 1. RUNKO / (pääluottamus mies, tuotantopäällikkö, toimitusjohtaja)

Alustus haastateltavalle: Tämän haastattelun tarkoituksena on palvella TTT:n työjohtotyön kehittämistä. Käsillä olevassa haastattelussa keskitymme työjohtajan perustehtävän analysoimiseen hyödyntäen osaltaan lokakuussa toteutetun kyselyn tuloksia. Kyselyn tulokset olivat kaiken kaikkiaan erittäin antoisat ja niissä tuli esiin paljon asioita, jotka ovat TTT:llä hyvin. Sinun näkemyksesi on myös arvokas ja tärkeä. Sen vuoksi haluan kiittää suostumuksesta tähän haastatteluun.

Työjohtajan perustehtävän määrittely on tärkeää. Vain selkeän perustehtävän kautta kyetään rakentamaan pohja toimivalle esimiestyölle.

Seuraavan kysymyksen avulla pyrimme hahmottamaan työjohtajan/vuorotyöjohtajan tärkeimpiä tehtäviä työyhteisön ja ylemmän johdon näkökulmasta käsin. Tässä kysymyksessä on listattuna erilaisia esimiehen tehtäviä. Sinun tehtäväsi on valita niistä kolme, omasta mielestäsi tärkeintä työjohtajan/vuorotyöjohtajan tehtävää. Aseta valitut kolme tehtävää tärkeysjärjestykseen numeroiden ne 1,2,3 (Kysymys haastateltavalle erillisellä paperilla).

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään esimiehen roolia töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana.

1. Teema: työjohtaja töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana

Lokakuussa työntekijöille toteutetussa kyselyssä työjohtajan rooli töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana nousi ylivoimaisesti tärkeimmäksi esimiehen tehtäväksi.

- Mistä tämä valinta mielestäsi kertoo? Miksi työjohtajan rooli töiden ja tehtävien ohjaajana on erityisen korostunut?

- Koetko sinä tämän tehtävän tärkeäksi osaksi työjohtotyötä? Kuinka tärkeäksi, valitsitko kolmen tärkeimmän joukkoon?

- Mitä odotuksia sinulla on työjohtajille tähän rooliin liittyen? Miten sinun käsityksesi mukaan työjohtajat ovat onnistuneet kyseisessä roolissa?

- Jos ajattelet työjohtajien ajankäyttöä, minkä verran sinun mielestäsi työajasta tulisi kulua töiden organisoimiseen ja työtehtävien jakamiseen?

- Millaisena näet työjohtajan töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana, anna käytännön esimerkki tähän tehtävään liittyen? Mitä töiden organisointi ja työtehtävien jakaminen käytännössä työjohtotyössä tarkoittaa?

- Mitä arvelet, kohtaavatko työjohtajat tässä roolissa vaikeuksia? Mistä vaikeudet voivat mielestäsi johtua?

- Miten on mielestäsi varmistettu se, että jokainen työntekijä tietää mitä hänen tulee milloinkin tehdä?

- Kuka on vastuussa töiden aikataulutuksista ja tuotannosuunnittelusta? Mikä on työnjohtajan rooli tässä?

- Mikä on näkemyksesi, onko töiden ohjaaminen ja johtaminen TTT:llä suunnitelmallista?

Siirrytään tarkastelemaan kyseistä roolia laajemmin, työyhteisön tehokkuuden näkökulmasta. Esitin lokakuussa työntekijöille kysymyksen, onko heidän mielestään töiden ohjaaminen ja johtaminen TTT:llä tehokasta. Vastaukset jakautuvat seuraavalla tavalla (näytän graafin erillisellä paperilla).

- Mistä sinun mielestäsi nämä vastaukset kertovat?

- Mitä töiden ohjaamiselle ja johtamiselle pitäisi tehdä? Miten sinä kehittäisit tätä?

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään tiedonkulkua ja esimiehen roolia tiedonjakajana.

2. Teema: Työyhteisön tiedonkulku ja työnjohtaja tiedonjakajana

- Kun ajattelet TTT:tä työyhteisönä, miten mielestäsi vuorovaikutus työyhteisön sisällä toimii? Mikä on näkemyksesi siitä, onko vuorovaikutus avointa?

- Jos ei ole, mistä koet sen johtuvan?

Lokakuun kyselyssä kysyin työntekijöiden mielipidettä kanssakäymisen avoimuudesta TTT:llä. Työntekijät vastasivat seuraavalla tavalla (näytän graafin erillisellä paperilla).

- Miten vastauksia sinun mielestäsi tulisi tulkita? Miksi yli puolet tehtaan työntekijöistä on jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että kanssakäyminen TTT:llä on avointa?

Kyselyssä kysyin myös esimiehen roolista tiedonkulun varmistajana. Vastaukset noudattelevat edellisen kysymyksen linjaa (näytän graafin erillisellä paperilla).

- Miten sinä itse esimiehenä huolehdit tiedonjakamisesta alaisillesi? Minkälaisia tiedonkulun kanavia sinulla on käytettävissäsi?

- *Jos sinulla on jokin yhteinen kaikkia alaisiasi koskeva asia, joka tulee saattaa heidän tietoonsa mahdollisimman nopeasti, miten yleensä menettelet?*
- *Onko TTT työyhteisönä luonut esimiehille edellytykset onnistua tiedonjakajan roolissa? Millaisia rakenteita tiedonkulun varmistamiseksi työyhteisössä on luotu?*
- *Miten tiedonkulkua voitaisiin sinun mielestäsi parantaa ja esimiesten tiedonjakajan roolia edelleen vahvistaa?*
- *Millaisia odotuksia sinulla on työnjohtajien tiedonjakamisrooliin liittyen? Mikä on mielestäsi keskeisin asia oivaltaa, kun ajatellaan työnjohtajaa tiedonjakajana?*
- *Miten oma esimiehesi huolehtii tiedonkulusta?*
- *Kuinka paljon työajastasi arvioit kuluvan tiedon jakamiseen?*
- *Jos ajattelet TTT:n toimintakulttuuria avoimuuden näkökulmasta ennen ja nyt, mihin suuntaan mielestäsi ollaan menossa?*
- *Mitä ajattelet kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja sen tärkeydestä? Mihin suuntaan se on kehittynyt TTT:llä? Miksi? Onko suunta oikea?*

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään TTT:n toimintakulttuuria sääntöjen noudattamisen, päätöksenteon ja tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen näkökulmasta.

3. Teema: TTT:n toimintakulttuuri ja esimiestyö

Tässä on listattuna joitakin työssä tärkeiksi koettavia asioita. Kun ajattelet itseäsi työntekijänä ja esimiehenä, valitse vaihtoehdoista 3 tärkeintä ja aseta ne numeroiden 1,2,3 tärkeysjärjestykseen (Kysymys haastateltavalle erillisellä paperilla).

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin vastaajien kokemusta yhteisten sääntöjen noudattamisesta TTT:llä. Vastaukset olivat mielenkiintoisia (näytän graafin erillisellä paperilla).

- *Mistä sinun mielestäsi nämä tulokset kertovat? Mikä on sinun kokemuksesi yhteisten sääntöjen noudattamisesta?*
- *Millaisia sopimuksia ja sääntöjä on vaikea noudattaa? Onko meillä sellaisia?*

- *Kuka säännöt laatii? Kuka valvoo ja kontrolloi niiden noudattamista? Onko säännöt tarvittaessa muutettavissa, nostettavissa yhteiseen keskusteluun?*

- *Miten yhteisten sääntöjen noudattamista voitaisiin mielestäsi kehittää?*

Yksi esimiehen keskeisimmistä rooleista on päätöksentekijän rooli. Myös TTT:n työntekijät nostivat tämän tehtävän esimiehen tärkeimpien tehtävien joukkoon.

- *Millainen päätöksentekijä sinä koet olevasi? Mikä on päätöksenteossa mielestäsi kaikkein tärkeintä?*

- *Onko päätöksenteko TTT:llä mielestäsi nopeaa ja tehokasta? Jos ei, niin miksi?*

- *Onko päätöksenteolle luodut rakenteet selvät? Onko sinun mielestäsi eri toimijoiden väliset toimivallan rajat riittävän selkeät? Onko käytännössä selvää, kuka päättää ja mistä päättää?*

- *Koetko että sinulla on oman esimiesroolisi hoitamiseen liittyen riittävästi valtaa päättää asioista?*

- *Kun ajattelet työnjohtajia päätöksentekijöinä, mitä sinä heiltä tässä roolissa odotat?*

- *Millaisena päätöksentekijänä näet oman esimiehesi?*

- *Miten sinä kehittäisit päätöksentekoa ja siihen liittyvää toimintakulttuuria TTT:llä?*

Keskustellaan seuraavaksi tavoitteiden asetannasta, seuraamisesta ja saavuttamisesta.

- *Millä tavoin sinun esimiestyöllesi on asetettu tavoitteet? Kuka nämä tavoitteet on asettanut?*

- *Nimeä jokin esimiestyöllesi asetettu tavoite, ja kerro millä tavoin työskentelet kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi?*

- *Millaiseksi yleisesti koet asetetut tavoitteet? Ovatko ne realistisia? Uskotko mahdollisuuksiin saavuttaa asetetut tavoitteet?*

- *Miten jalkautat itsellesi asetetut tavoitteet alaisillesi?*

- *Millä tavoin tavoitteiden saavuttamista seurataan? Kuka seuraa ja miten seuraa?*
- *Koetko tavoitteet joustaviksi siten, että tilanteen muuttuessa myös tavoitteita on mahdollista muuttaa? Vai koetko ne enemmänkin ”kiveenkirjoitetuiksi”?*
- *Millä tavoin työnjohtajille asetetaan tavoitteet? Millaisia nämä tavoitteet ovat, anna käytännön esimerkki?*
- *Mitä odotat työnjohtajilta asetettuihin tavoitteisiin liittyen? Mitä tavoitteiden saavuttamisesta tai saavuttamatta jättämisestä seuraa? Millaisia toimenpiteitä?*
- *Miten kehittäisit tavoitteiden asettamista, seuranta ja saavuttamista?*

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään TTT:n toimintaympäristön rakennetta työnjohtotyön toimivuuden näkökulmasta. Työnjohtotyöstä tehdyt tutkimukset osoittavat, että yrityksen toimintaympäristöllä on merkittävä vaikutus työnjohtotyön onnistumisen kannalta.

4. Teema: Toimintaympäristön rakenne ja työnjohtotyö

- *Minkälaisena näet työnjohtajan toimenkuvan TTT:llä? Tiedätkö, onko toimenkuva laadittu kirjallisena? Kuka sen on laatinut? Mitä arvelet, vastaako käytännön toimenkuva ns. virallista toimenkuvaa? Tarkistetaanko toimenkuvaa säännöllisesti?*
- *Jos ajattelet TTT:n organisaatorakennetta, mitä mieltä olet, tukeeko nykyinen rakenne työnjohtotyössä menestymistä? Jos ei, niin mitä muuttaisit?*
- *Mikä on näkemyksesi siitä, onko työnjohtajien itsenäinen toimivalta riittävä tehokkaan työnjohtotyön näkökulmasta?*
- *Millä tavoin TTT:llä on mielestäsi huolehdittu työnjohtotyössä tarvittavan teknisen osaamisen kehittämisestä?*
- *Mitä ajattelet TTT:n fyysisestä toimintaympäristöstä? Palveleeko se työnjohtotyötä?*
- *Mikä on näkemyksesi siitä, onko työnjohtajalla TTT:llä selkeä auktoriteetti-rooli? Jos ei, niin pidätkö sitä edes tarpeellisena? Miten tätä roolia voitaisiin mielestäsi vahvistaa?*
- *Jos ajattelet työnjohtotyön tehtäväkenttää ja ajankäyttöä, minkä arvelet olevan suurin haaste tällä hetkellä?*

- Millaisena näet työnjohtajan asiantuntijaroolin? Millainen tämä rooli TTT:n työjohtotyössä mielestäsi tulisi olla?

-Mitä arvelet, kuinka paljon työnjohtajien työajasta kuluu erilaisten hallinnollisten rutiinien hoitamiseen ja palavereihin?

-Millä tavoin vuorovaikutus mielestäsi toimii työnjohdon esimiehen-työnjohdon-työntekijöiden välillä? Mitä vuorovaikutuksen keinoja ja kanavia on käytössä?

- Kun ajattelet TTT:tä työnjohtajan toimintaympäristönä, mikä on mielestäsi suurin haaste tällä hetkellä? Miten kehittäisit toimintaympäristöä paremmaksi?

LOPUKSI

- Jos sinun tulisi antaa TTT:n tämänhetkiselle työjohtotyölle kouluarvosana asteikolla 1-10, minkä arvosanan kokonaisuudelle antaisit?

- Mikä on sinun mielestäsi ”suurin kivi kengässä” joka haittaa nimenomaan työjohtotyötä tällä hetkellä?

KIITOS!

TEEMAHAASTATTELU 2. RUNKO / (työnjohtajat + vuorotyönjohtajat)

Alustus haastateltavalle:

Tämän haastattelun tarkoituksena on palvella TTT:n työnjohtotyön kehittämistä. Käsillä olevassa haastattelussa keskitymme työnjohtajan perustehtävän analysoimiseen hyödyntäen osaltaan lokakuussa toteutetun kyselyn tuloksia. Kyselyn tulokset olivat kaiken kaikkiaan erittäin antoisat ja niissä tuli esiin paljon asioita, jotka ovat TTT:llä hyvin. Sinun näkemyksesi on myös arvokas ja tärkeä. Sen vuoksi haluan kiittää suostumuksesta tähän haastateluun.

Työnjohtajan perustehtävän määrittely on tärkeää. Vain selkeän perustehtävän kautta kyetään rakentamaan pohja toimivalle esimiestyölle.

Seuraavan kysymyksen avulla pyrimme hahmottamaan työnjohtajan/vuorotyönjohtajan tärkeimpiä tehtäviä esimiehen eli sinun omasta näkökulmastasi käsin. Tässä kysymyksessä on listattuna erilaisia esimiehen tehtäviä. Sinun tehtäväsi on valita niistä kolme, omasta mielestäsi tärkeintä tehtävääsi esimiehenä. Aseta valitut kolme tehtävää tärkeysjärjestykseen numeroiden ne 1,2,3. (Kysymys haastateltavalle erillisellä paperilla).

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään esimiehen roolia töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana.

1. Teema: työnjohtaja töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana

Lokakuussa työntekijöille toteutetussa kyselyssä työnjohtajan rooli töiden organisoijana ja työtehtävien jakajana nousi ylivoimaisesti tärkeimmäksi esimiehen tehtäväksi.

- Mistä tämä valinta mielestäsi kertoo? Miksi työnjohtajan rooli töiden ja tehtävien ohjaajana on erityisen korostunut?

- Koetko itse tämän tehtävän tärkeäksi osaksi työtäsi? Kuinka tärkeäksi, valitsitko kolmen tärkeimmän joukkoon?

- Jos ajattelet työajan käyttöäsi, minkä verran arvelet siitä kuluvan töiden ja tehtävien ohjaamiseen?

- Koetko, että ajankäyttö tähän on riittävää? Jos ei, niin miksi?

- Miten käytännössä hoidat töiden organisointia ja työtehtävien jakamista, anna esimerkki?

- Kohtaatko tässä roolissa vaikeuksia? Mistä vaikeudet johtuvat?

- Miten varmistat, että jokainen työntekijäsi tietää mitä hänen tulee milloinkin tehdä?

- Kuka on vastuussa töiden aikataulutuksista ja tuotannonsuunnittelusta? Mikä on työnjohtajan rooli tässä?

- Mikä on näkemyksesi, onko töiden ohjaaminen ja johtaminen TTT:llä suunnitelmallista?

Siirrytään tarkastelemaan kyseistä roolia laajemmin, työyhteisön tehokkuuden näkökulmasta. Esitin lokakuussa työntekijöille kysymyksen, onko heidän mielestään töiden ohjaaminen ja johtaminen TTT:llä tehokasta. Vastaukset jakautuvat seuraavalla tavalla (näytän graafin erillisellä paperilla).

- Mistä sinun mielestäsi nämä vastaukset kertovat?

- Mitä töiden ohjaamiselle ja johtamiselle pitäisi tehdä? Miten sinä kehittäisit tätä?

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään tiedonkulkua ja esimiehen roolia tiedonjakajana.

2. Teema: Työyhteisön tiedonkulku ja työnjohtaja tiedonjakajana

- Kun ajattelet TTT:tä työyhteisönä, miten mielestäsi vuorovaikutus työyhteisön sisällä toimii? Mikä on näkemyksesi siitä, onko vuorovaikutus avointa?

- Jos ei ole, mistä koet sen johtuvan?

Lokakuun kyselyssä kysyin työntekijöiden mielipidettä kanssakäymisen avoimuudesta TTT:llä. Työntekijät vastasivat seuraavalla tavalla (näytän graafin erillisellä paperilla).

- Miten vastauksia sinun mielestäsi tulisi tulkita? Miksi yli puolet tehtaan työntekijöistä on joksenaikin tai täysin eri mieltä siitä, että kanssakäyminen TTT:llä on avointa?

Kyselyssä kysyin myös esimiehen roolista tiedonkulun varmistajana. Vastaukset noudattelevat edellisen kysymyksen linjaa (näytän graafin erillisellä paperilla).

- Miten sinä esimiehenä huolehdit tiedonjakamisesta työntekijöille? Minkälaisia tiedonkulun kanavia sinulla on käytettävissäsi?

- Jos sinulla on jokin yhteinen kaikkia alaisiasi koskeva asia, joka tulee saattaa heidän tietoonsa mahdollisimman nopeasti, miten yleensä menettelet?

- *Onko TTT työyhteisönä luonut sinulle edellytykset onnistua tiedonjakajan roolissa?*
- *Jos ei niin kerro lisää, miten tiedonkulkua voitaisiin parantaa ja esimiesten tiedonjakajan roolia vahvistaa?*
- *Koetko, että sinulla on esimiehen roolissasi riittävästi tietoa saatavilla?*
- *Miten oma esimiehesi huolehtii tiedonkulusta?*
- *Kuinka paljon työajastasi arvioit kuluvan tiedon jakamiseen?*
- *Jos ajattelet TTT:n toimintakulttuuria avoimuuden näkökulmasta ennen ja nyt, mihin suuntaan mielestäsi ollaan menossa?*
- *Mitä ajattelet kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja sen tärkeydestä? Mihin suuntaan se on kehittynyt TTT:llä? Miksi? Onko suunta oikea?*

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään TTT:n toimintakulttuuria sääntöjen noudattamisen, päätöksenteon ja tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen näkökulmasta.

3. Teema: TTT:n toimintakulttuuri ja esimiestyö

Tässä on listattuna joitakin työssä tärkeiksi koettavia asioita. Kun ajattelet itseäsi työntekijänä ja esimiehenä, valitse vaihtoehdoista 3 tärkeintä ja aseta ne numeroiden 1,2,3 tärkeysjärjestykseen (Kysymys haastateltavalle erillisellä paperilla).

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin vastaajien kokemusta yhteisten sääntöjen noudattamisesta TTT:llä. Vastaukset olivat mielenkiintoisia (näytän graafin erillisellä paperilla).

- *Mistä sinun mielestäsi nämä tulokset kertovat? Mikä on sinun kokemuksesi yhteisten sääntöjen noudattamisesta?*
- *Millaisia sopimuksia ja sääntöjä on vaikea noudattaa? Onko meillä sellaisia?*
- *Kuka säännöt laatii? Kuka valvoo ja kontrolloi niiden noudattamista? Onko säännöt tarvittaessa muutettavissa, nostettavissa yhteiseen keskusteluun?*

- Miten yhteisten sääntöjen noudattamista voitaisiin mielestäsi kehittää?

Yksi esimiehen keskeisimmistä rooleista on päätöksentekijän rooli. Myös TTT:n työntekijät nostivat tämän tehtävän esimiehen tärkeimpien tehtävien joukkoon.

- Millainen päätöksentekijä sinä koet olevasi? Mikä on päätöksenteossa mielestäsi kaikkein tärkeintä?

- Onko päätöksenteko TTT:llä mielestäsi nopeaa ja tehokasta? Jos ei, niin miksi?

- Onko päätöksenteolle luodut rakenteet selvät? Tiedätkö käytännössä oman toimivaltasi päätöksenteon suhteen?

- Koetko että sinulla on esimiesroolisi hoitamiseen liittyen riittävästi valtaa päättää asioista?

- Millaisena päätöksentekijänä näet oman esimiehesi?

- Miten sinä kehittäisit päätöksentekoa ja siihen liittyvää toimintakulttuuria TTT:llä?

Keskustellaan seuraavaksi tavoitteiden asetannasta, seuraamisesta ja saavuttamisesta.

- Millä tavoin sinun esimiestyöllesi on asetettu tavoitteet? Kuka nämä tavoitteet on asettanut?

- Nimeä jokin esimiestyöllesi asetettu tavoite, ja kerro millä tavoin työskentelet kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi?

- Millaiseksi yleisesti koet asetetut tavoitteet? Ovatko ne realistisia? Uskotko mahdollisuuksiin saavuttaa asetetut tavoitteet?

- Miten jalkautat itsellesi asetetut tavoitteet alaisillesi?

- Millä tavoin tavoitteiden saavuttamista seurataan? Kuka seuraa ja miten seuraa?

- Koetko tavoitteet joustaviksi siten, että tilanteen muuttuessa myös tavoitteita on mahdollista muuttaa? Vai koetko ne enemmänkin ”kiveenkirjoitetuiksi”?

- Miten kehittäisit tavoitteiden asettamista, seuranta ja saavuttamista?

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään työnjohtajan toimenkuvaa TTT:llä organisaation ja tilojen rakenteen avulla. Työnjohtotyöstä tehdyt tutkimukset osoittavat, että näillä tekijöillä on merkittävä vaikutus työnjohtotyön onnistumisen kannalta. (Mukana tuotannon organisaatiokaavio sekä tuotannon lay-out kuva).

4. Teema: Työnjohtajan toimenkuva, organisaatorakenne, tilat

- *Minkälainen on toimenkuvasi työnjohtajana? Onko toimenkuva laadittu kirjallisenä? Kuka sen on laatinut? Vastaako käytännön toimenkuva ns. virallista toimenkuvaa? Tarkistetaanko toimenkuvaa säännöllisesti?*
- *Jos ajattelet TTT:n organisaatorakennetta, tukeeko nykyinen rakenne työnjohtotyössä menestymistä? Jos ei, niin mitä muuttaisit?*
- *Koetko, että itsenäisen toimivaltasi määrä on riittävä tehokkaan työnjohtotyön näkökulmasta?*
- *Millä tavoin TTT:llä on mielestäsi huolehdittu työnjohtotyössä tarvittavan teknisen osaamisen kehittämisestä?*
- *Mitä ajattelet TTT:n fyysisistä tiloista? Palvelevatko nämä työnjohtotyön tarpeita?*
- *Koetko, että sinä työnjohtajana saat osaksesi arvostusta ja että sinulla on vaikutusvaltaa? Miten sinun mielestäsi arvostusta ja vaikutusvaltaa voitaisiin vahvistaa?*
- *Kun ajattelet työnjohtajan tehtäväkenttää ja ajankäyttöä, mikä on mielestäsi suurin haaste tällä hetkellä?*
- *Kuinka paljon arvioit työajastasi kuluvan hallinnollisten rutiinien hoitamiseen, palavereihin ja muihin ei niin suoraan työnjohtotyöhön liittyviin tehtäviin?*
- *Kuinka paljon työajastasi koet toimivasi puhtaasti asiantuntijatehtävissä? Neuvoen esimerkiksi toisia työn suorittamiseen liittyvissä asioissa.*
- *Millä tavoin vuorovaikutus toimii työnjohdon esimiehen-työnjohdon-työntekijöiden välillä? Mitä vuorovaikutuksen keinoja ja kanavia on käytössä?*
- *Kun ajattelet TTT:tä työnjohtajan työskentely-ympäristönä, mikä on mielestäsi suurin haaste tällä hetkellä? Miten kehittäisit tätä ympäristöä paremmaksi?*

LOPUKSI

- Miten tyytyväinen itse olet omaan esimiestyöhösi tällä hetkellä asteikolla 1-10?

- Mikä on sinulle ”suurin kivi kengässä” joka haittaa esimiestyötäsi?

KIITOS!

EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSIRUNKO

KYSELYN ANALYYSI

Vastauksissa huomioitiin kyselyn taustatututuja jokaisessa kysymyksessä

VAIHEET	AINESTO	RYHMÄKOKO (NRO)	TYÖVAIHE	TYÖKALUT	TULOS
1. Vaihe	Kyselylomake	2,3,4	Vastauksen keräys taustatututuja huomioiden	Excel	Vastaukset jaoteltuna 1. tärkein, 2. tärkein, 3. tärkein (kpl)
2. Vaihe	Kyselylomake	2,3,4	Muuttaminen graafiseen muotoon	Excel	Vastaukset jaoteltuna 1. tärkein, 2. tärkein, 3. tärkein (%)
3. Vaihe	Kyselylomake	2,3,4	Kysymysten 2,3,4 vastauksen priorisoinnin yhteenveto	Excel	Yhteenveto 1. valinta, 2. valinta, 3. valinta, vastauksen summa yhteen kuvaajaan / Kysymys (%)
4. Vaihe	Kyselylomake	5-18	Vastauksen keräys taustatututuja huomioiden	Excel	Vastaukset jaoteltuna värittämällä vastausvaihtoehtojen kesken (kpl)
5. Vaihe	Kyselylomake	5-18	Muuttaminen graafiseen muotoon	Excel	Vastaukset esitettynä graafisesti eri vastausvaihtoehtojen kesken (%)
6. Vaihe	Kyselylomake	19-20	Avointen vastauksen keräys taustatututuja huomioiden	Excel	Avoinnet vastaukset jaoteltuna työsuhteen pituuden mukaan
7. Vaihe	Kyselylomake	2-20	Keskustelujen havainnointi yhteenveto Painotus ensisijaisesti esitelmien tehtävien/roolin tärkeyden mukaan (Vastaajien kokemus) Lisäksi painotus vastauksen mielentiloinnuden mukaan (turkijan kokemus)	Excel	Alustavat ajatukset teemahaastatteluiden suunnastuksesta

Kyselyn vastauksien nojaiten johdettu 3 teemaä syyllisempään tarkastelun haastatteluihin. Neljäs teema liitety haastatteluihin mukaan pohjautuen Tuomas Liirin (2011) tutkimuksen havainnointiin.

HAASTATTELUIDEN ANALYYSI

Vastauksen analyysi eri vastaajaryhmien ja eri tarkastelunäkökulmien avulla. merkitysverkoston luominen aihepiiristä

VAIHEET	AINESTO	RYHMÄKOKO (NRO)	TYÖVAIHE	TYÖKALUT	TULOS
1. Vaihe	Haastattelut	Koko aineisto	Literoimalla teemoitain	Word	Koko haastattelun aineiston vastaukset jaoteltuna neljään pääteeman
2. Vaihe	Haastattelut	1. teema	Vastauksen jaottelu eri vastaajaryhmiin	Runtopaperi	Vastauksen analyysi eri näkökulmien avulla
3. Vaihe	Haastattelut	1. teema	Vastauksen tarkastelu eri näkökulmista	Runtopaperi	Näkökulmat: tärkeys, suunnitelmallisuus, tehokkuus, kehittäminen
4. Vaihe	Haastattelut	1. teema	Vastauksen yhteenveto eri vastaajien ja eri näkökulmien kesken	Runtopaperi	Mind Map - merkitysverkoston luominen
5. Vaihe	Haastattelut	2. teema	Vastauksen jaottelu eri vastaajaryhmiin	Runtopaperi	Vastauksen analyysi eri näkökulmien avulla
6. Vaihe	Haastattelut	2. teema	Vastauksen tarkastelu eri näkökulmista	Runtopaperi	Näkökulmat: kanssakäytyn avoimuus, työjohtajana tiedonjakajana
7. Vaihe	Haastattelut	2. teema	Vastauksen yhteenveto eri vastaajien ja eri näkökulmien kesken	Runtopaperi	Mind Map - merkitysverkoston luominen
8. Vaihe	Haastattelut	3. teema	Vastauksen jaottelu eri vastaajaryhmiin	Runtopaperi	Vastauksen analyysi eri näkökulmien avulla
9. Vaihe	Haastattelut	3. teema	Vastauksen tarkastelu eri näkökulmista	Runtopaperi	kehittäminen, päätöksenteon tehokkuus, päätöksenteolle luodut rakenteet
10. Vaihe	Haastattelut	4. teema	Vastauksen jaottelu eri vastaajaryhmiin	Runtopaperi	Vastauksen analyysi eri näkökulmien avulla
11. Vaihe	Haastattelut	4. teema	Vastauksen tarkastelu eri näkökulmista	Runtopaperi	Näkökulmat: työjohtajan toimintatapa ja auktoriteettitooli, koulutus, vuorovaikutus, tyysinen ympäristö
12. Vaihe	Haastattelut	4. teema	Vastauksen yhteenveto eri vastaajien ja eri näkökulmien kesken	Runtopaperi	Mind Map - merkitysverkoston luominen

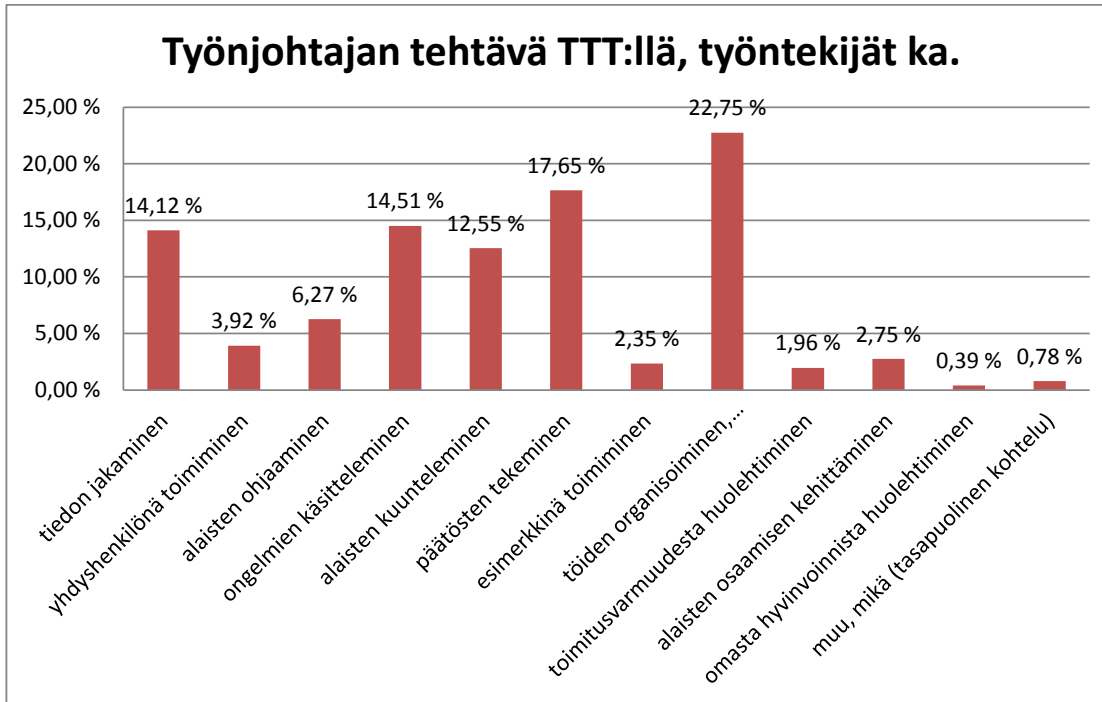
ANALYYSIEN YHTEENVETO

Jokaisen tarkastelun avulla teema-alueen analyysin yhteenveto tarkastelunalla nimikkain koko kyselyaineistoa ja koko haastattelunaineistoa. Johtopäätösten tekeminen koko aineiston havainnointiin pohjautuen.

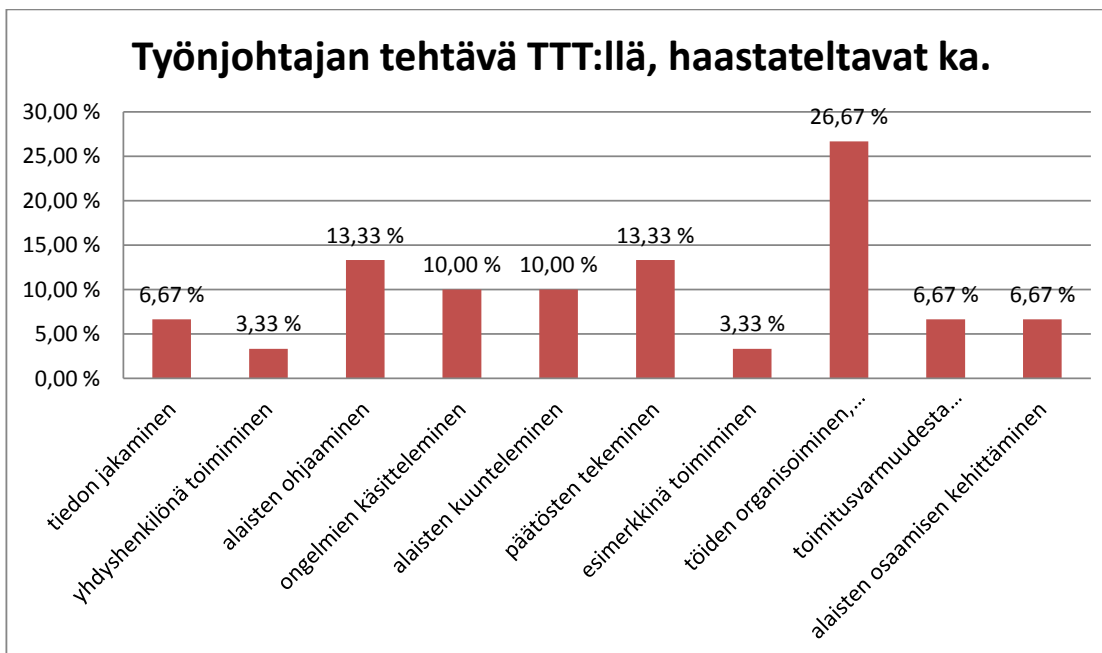
KYSELYN JA HAASTATTELUIDEN VASTAUSGRAFIIKAT

TÄRKEYSJÄRJESTYS (3 TÄRKEINTÄ), KYSELYN KYSYMYKSET 2.- 4.

Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät? (85 analysointikelpoista vastausta)

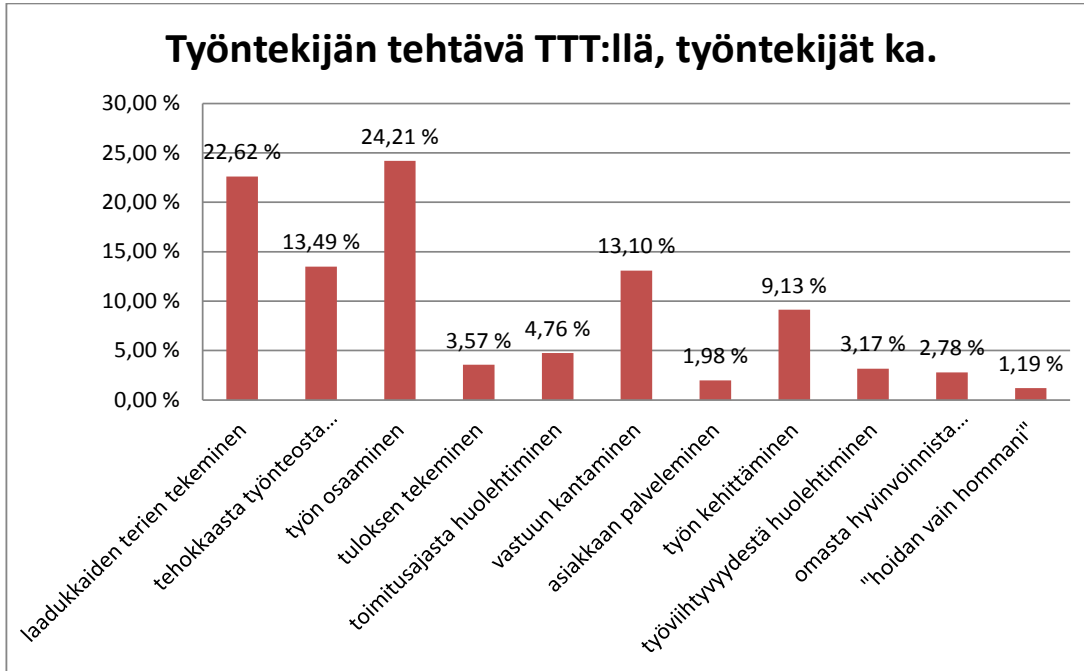


Kuva 1



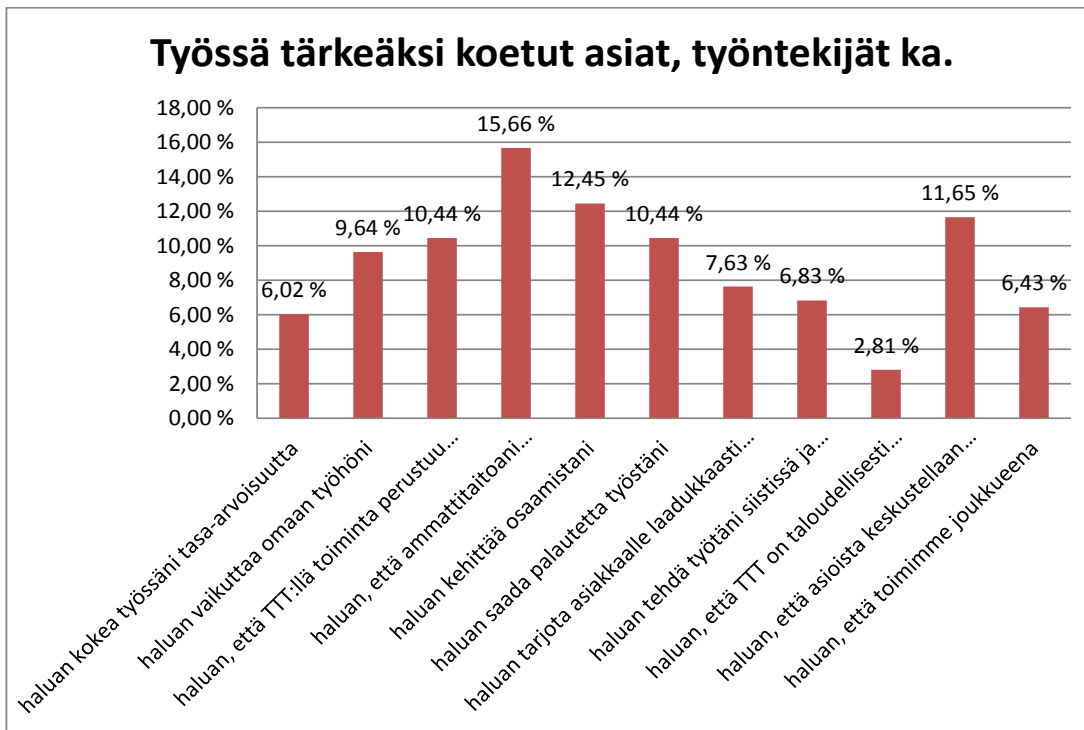
Kuva 2

Mitkä ovat työntekijän tärkeimmät tehtävät?(84 analysointikelpoista vastausta)

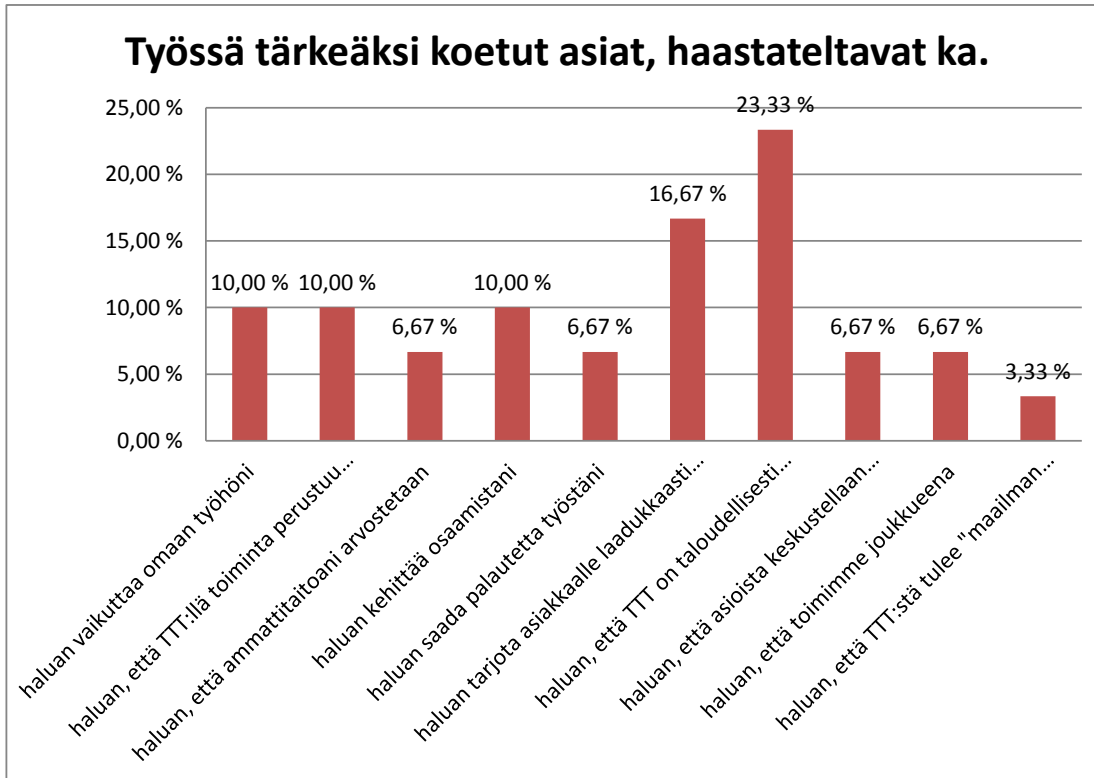


Kuva 1

Mitkä asiat seuraavista koet tärkeiksi työssäsi? (83 analysointikelpoista vastausta)



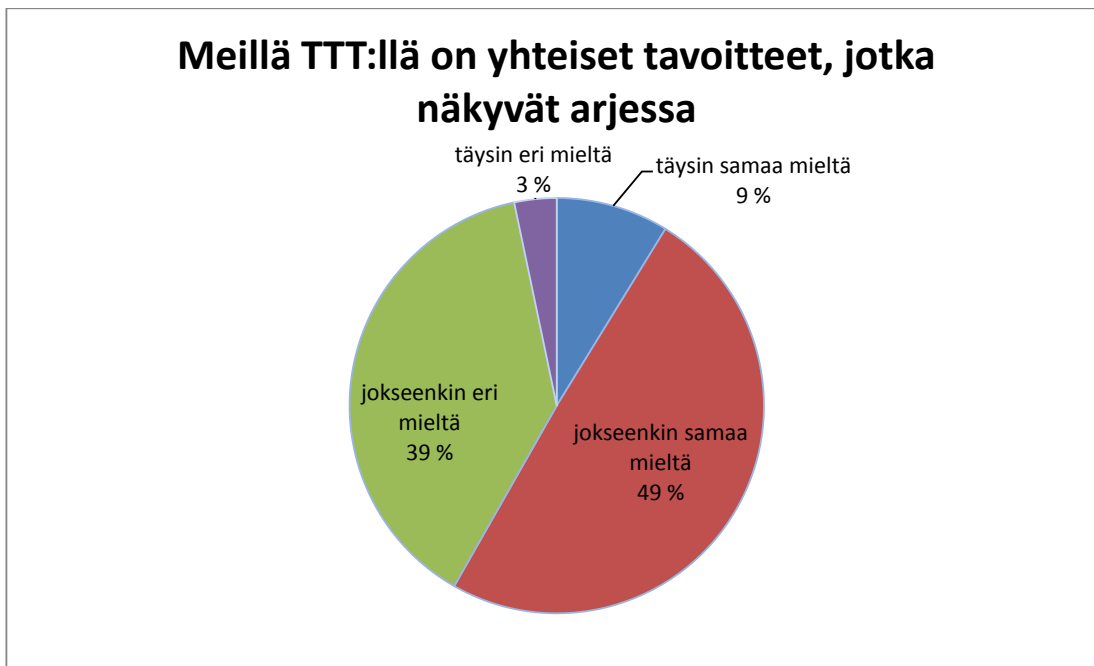
Kuva 2



Kuva 1

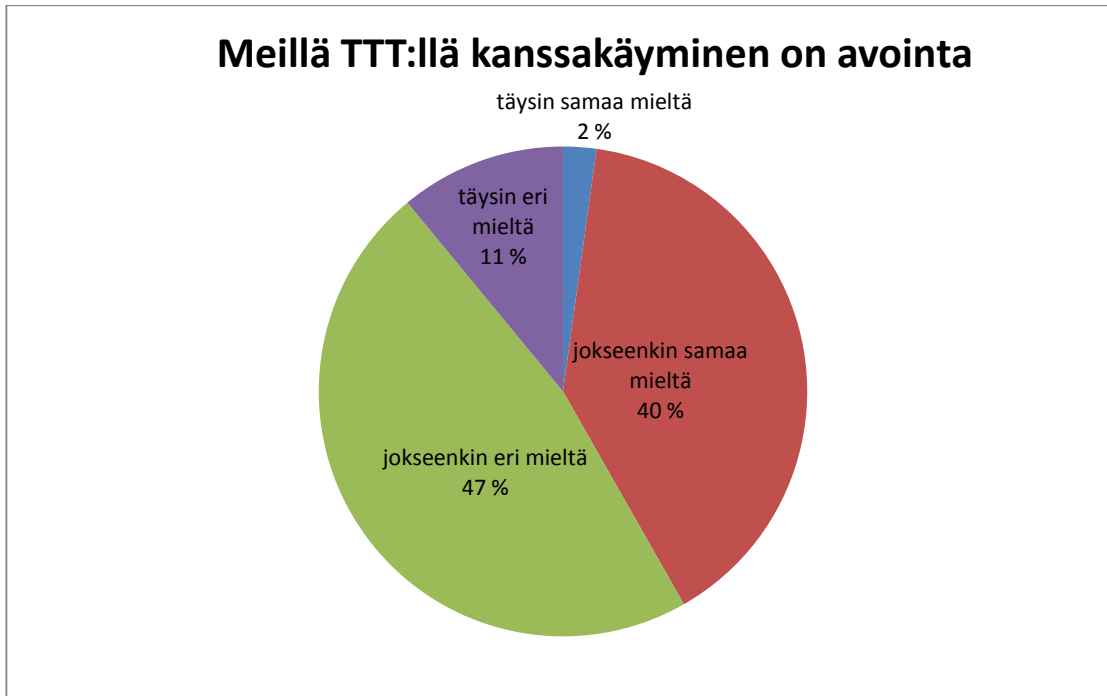
VÄITTÄMÄT, KYSELYN KYSYMYKSET 5.-18.

Meillä TTT:llä on yhteiset tavoitteet, jotka näkyvät arjessa. (91 analysointikelpoista vastausta)



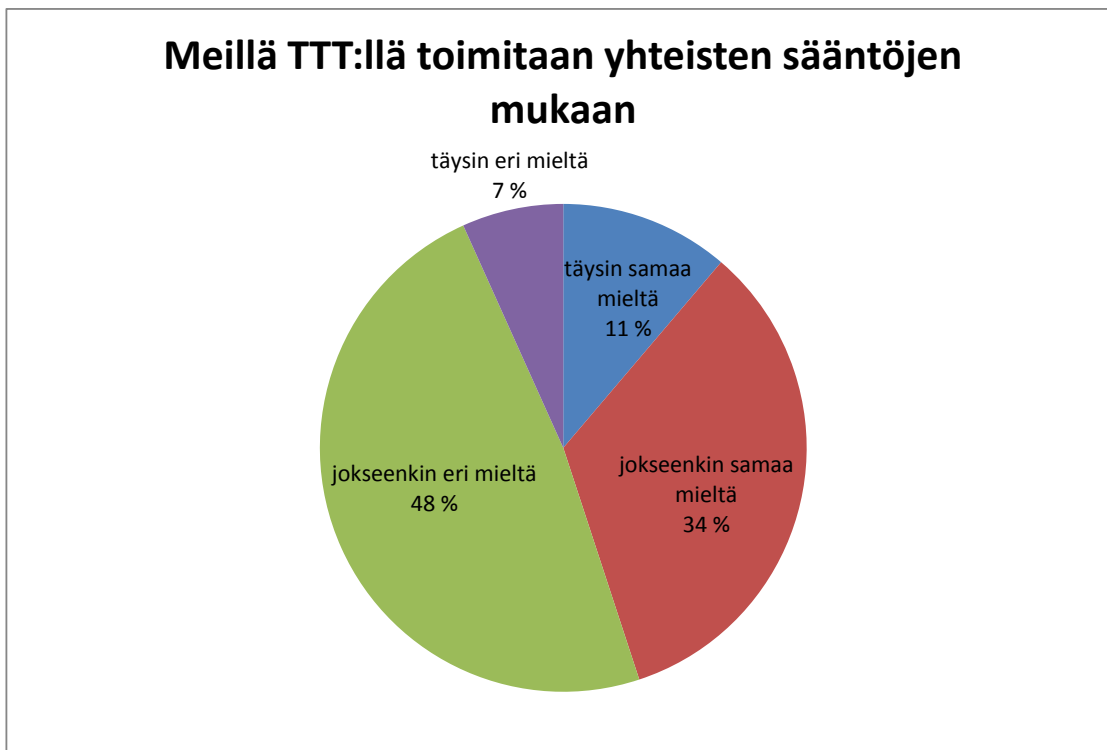
Kuva 2

Meillä TTT:llä kanssakäyminen on avointa. (91 analysointikelpoista vastausta)



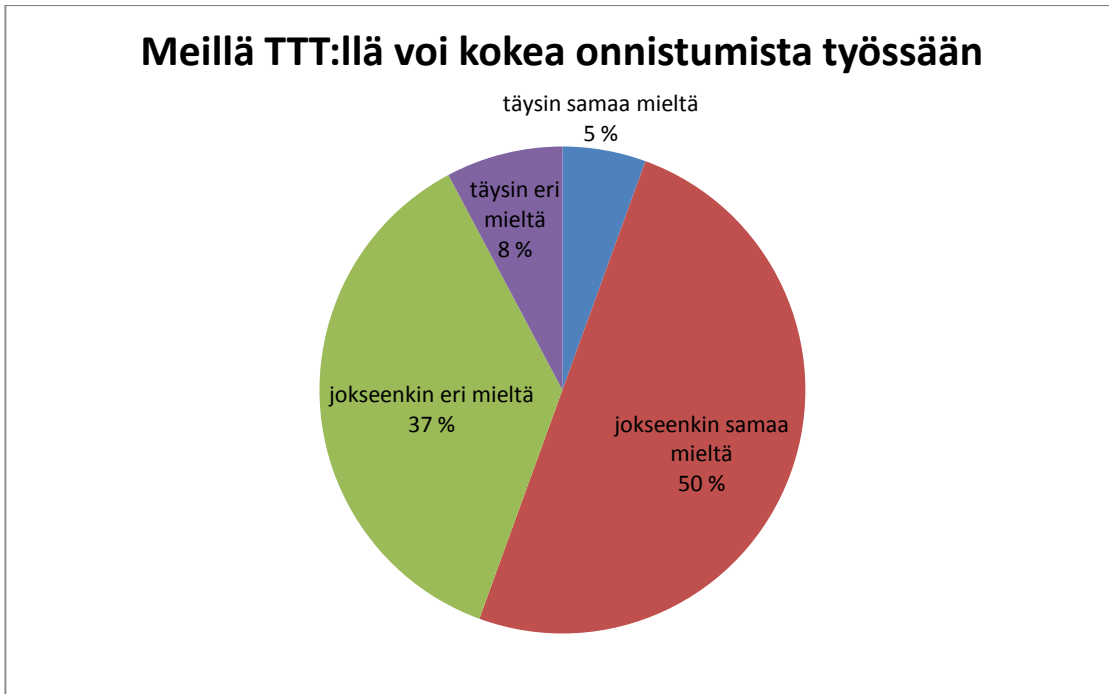
Kuva 1

Meillä TTT:llä toimitaan yhteisten sääntöjen mukaan. (89 analysointikelpoista vastausta)



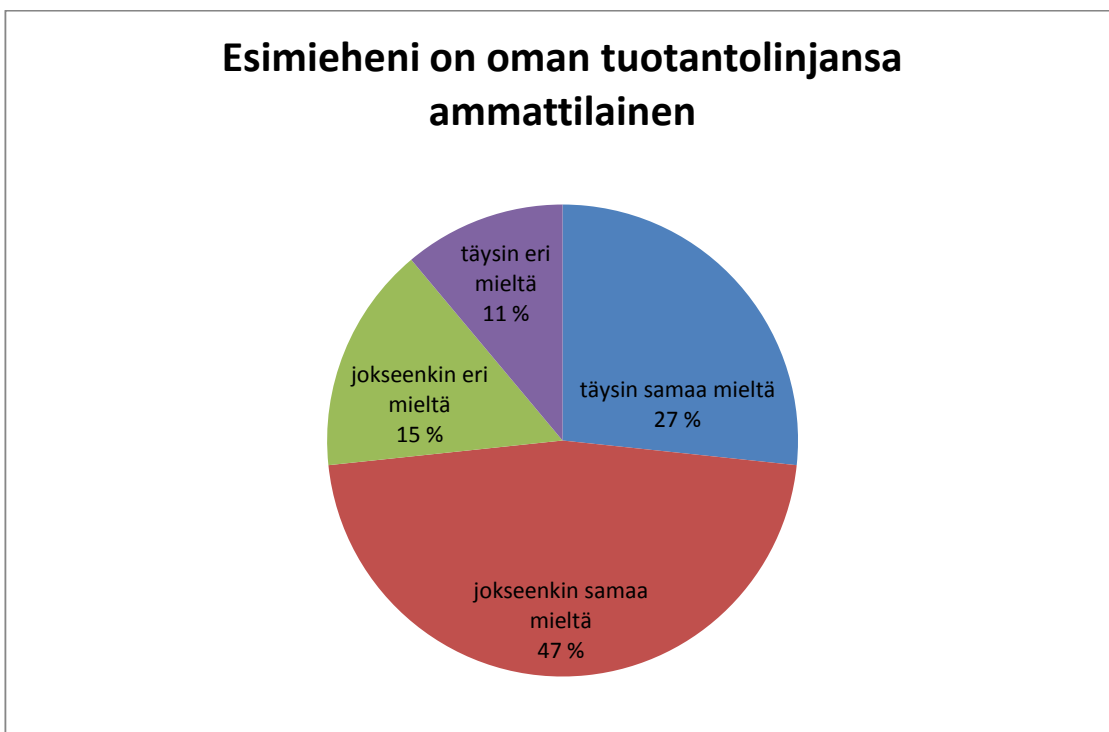
Kuva 2

Meillä TTT:llä voi kokea onnistumista työssään. (90 analysointikelpoista vastausta)



Kuva 1

Esimieheni on oman tuotantolinjansa ammattilainen. (90 analysointikelpoista vastausta)



Kuva 2

Esimieheni osaa ohjata ja opastaa työssä. (91 analysointikelpoista vastausta)



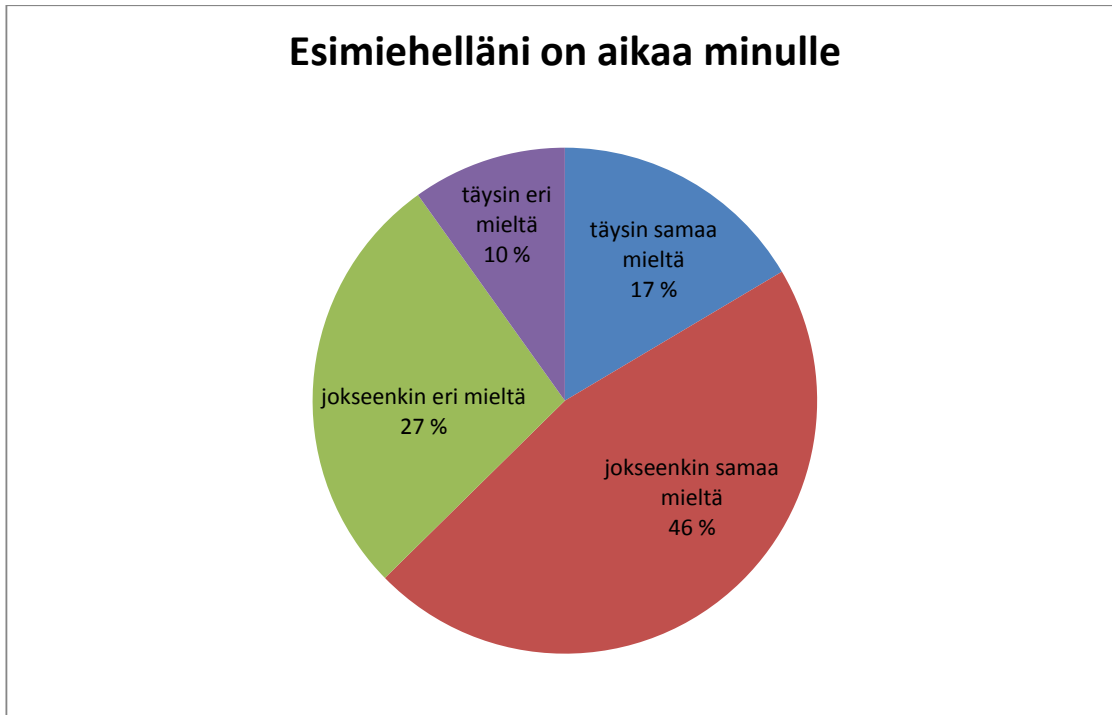
Kuva 1

Esimieheni pyrkii avoimeen keskusteluun asioista. (90 analysointikelpoista vastausta)



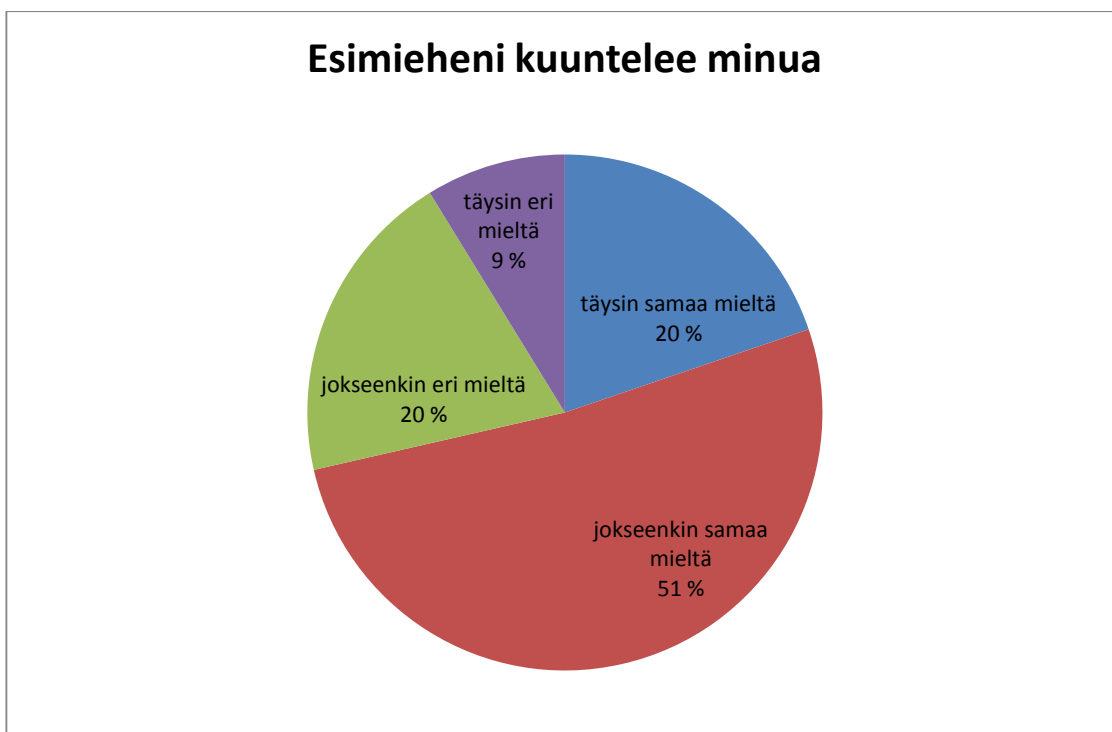
Kuva 2

Esimiehelläni on aikaa minulle. (91 analysointikelpoista vastausta)



Kuva 1

Esimieheni kuuntelee minua. (91 analysointikelpoista vastausta)



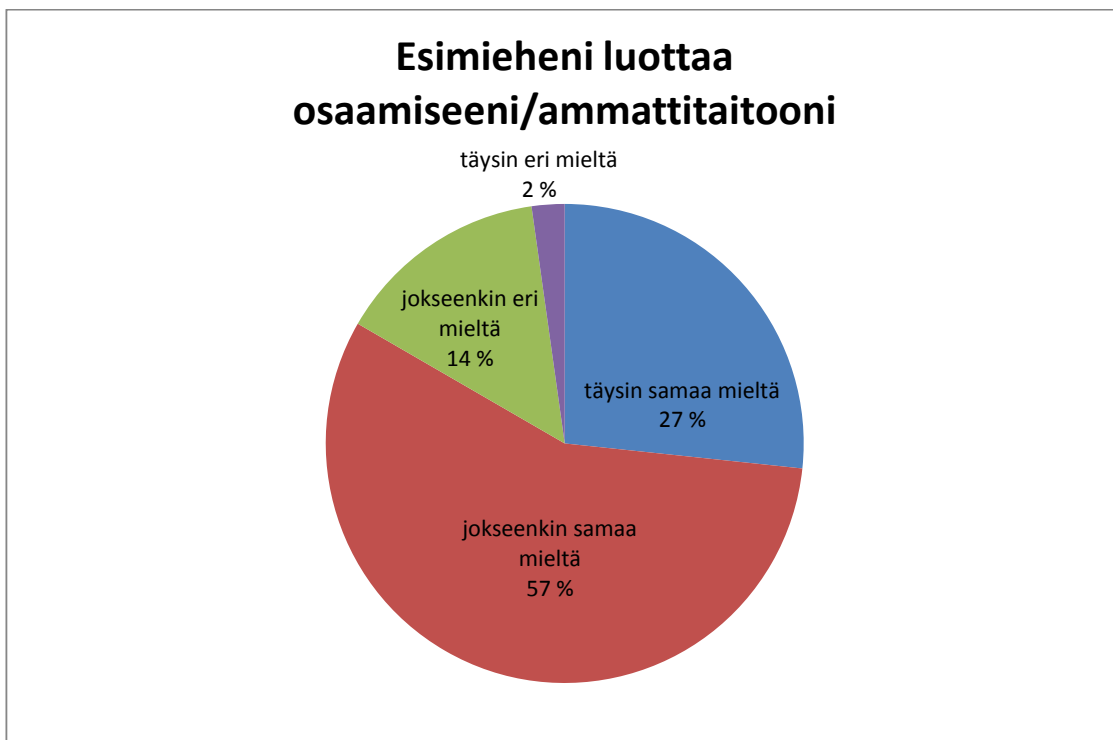
Kuva 2

Esimieheni huolehtii siitä, että tieto kulkee. (91 analysointikelpoista vastausta)



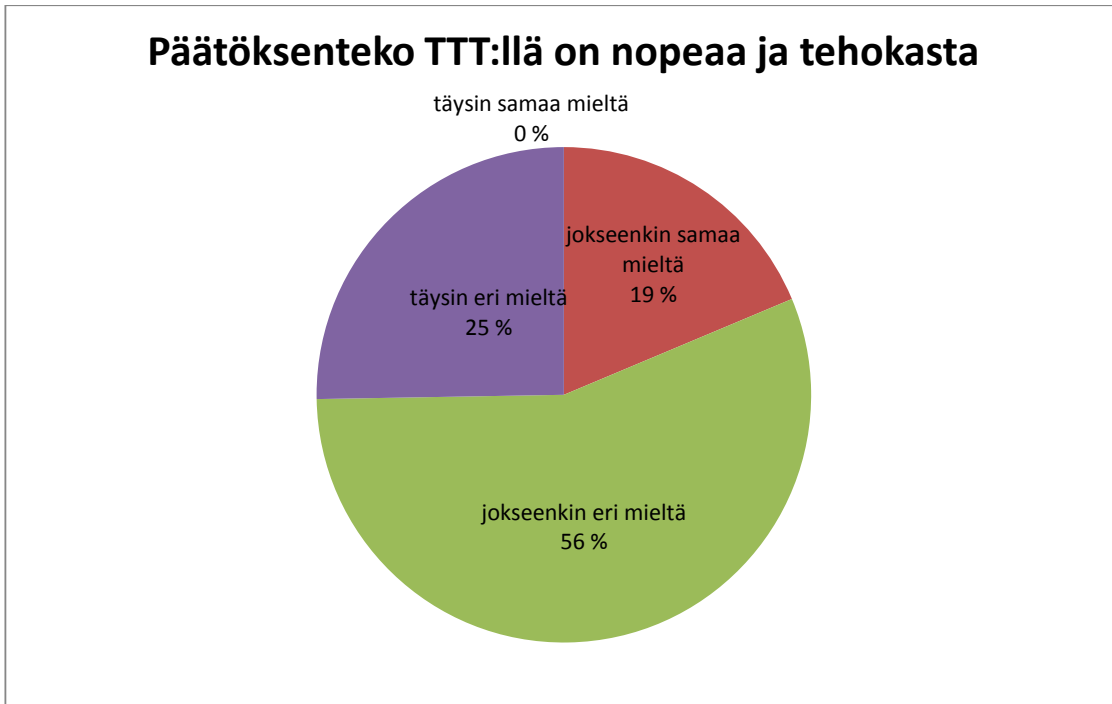
Kuva 1

Esimieheni luottaa osaamiseeni/ammattitaitooni. (90 analysointikelpoista vastausta)



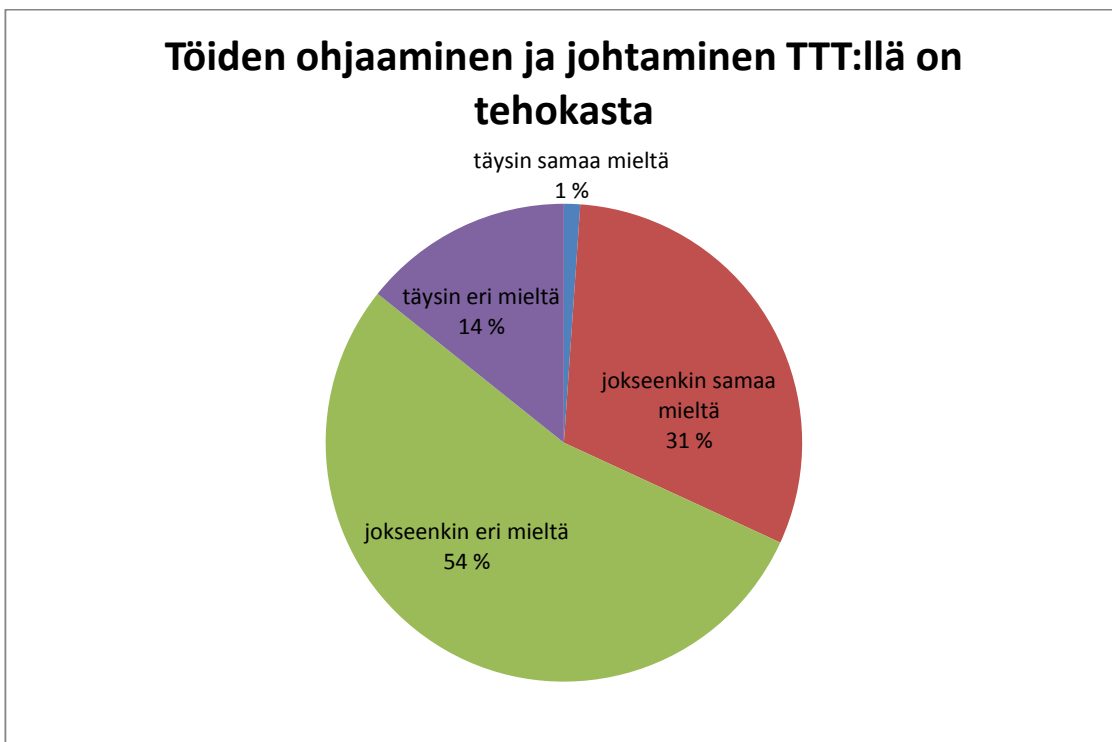
Kuva 2

Päätöksenteko TTT:llä on nopeaa ja tehokasta. (91 analysointikelpoista vastausta)



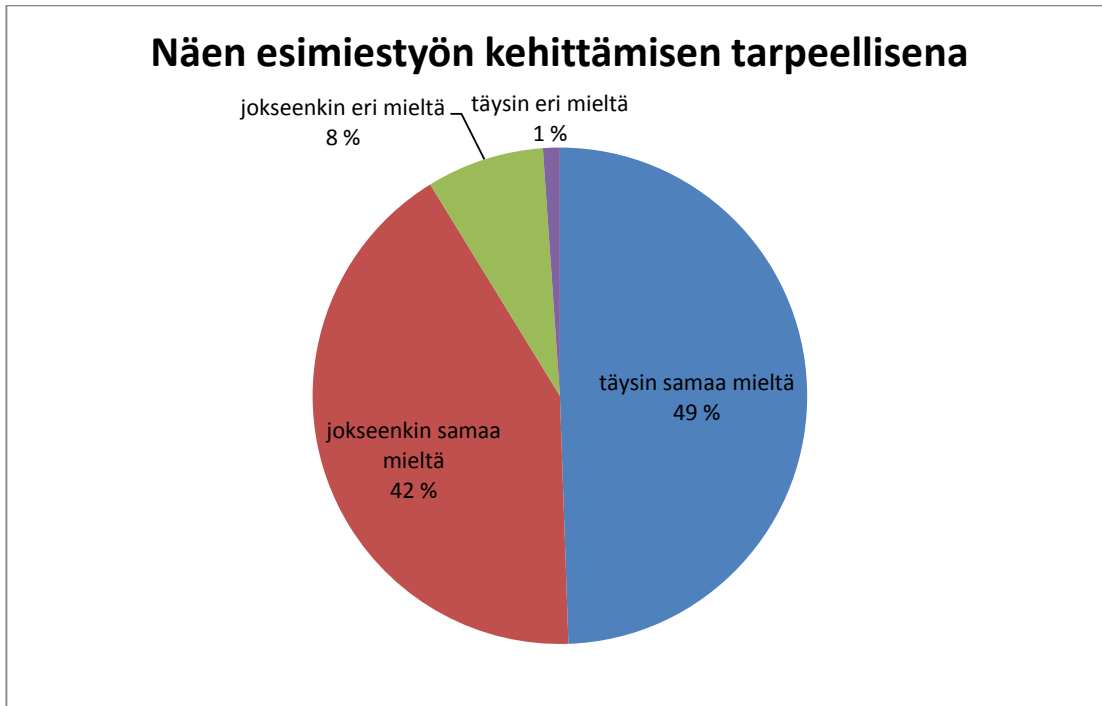
Kuva 1

Töiden ohjaaminen ja johtaminen TTT:llä on tehokasta. (91 analysointikelpoista vastausta)



Kuva 2

Näen esimiestyön kehittämisen tarpeellisena. (91 analysointikelpoista vastausta)



Kuva 1