
**LIKKUVAN HENKILÖSTÖN OSALLISTAVA
JOHTAMINEN**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Visamäki 4.6.2013

Antti Vuorinen



VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä

Antti Vuorinen

Vuosi 2013**Työn nimi**

Liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen

TIIVISTELMÄ

Liiketoimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla ja avoin kilpailu asettaa muospaineita yrityksille. Muutoksien läpiviennin onnistumisessa yrityksen henkilöstö on avainasemassa ja jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, sisäistettävä ja sitouduttava yrityksen strategiaan. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä oma roolinsa strategian toteuttamisessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia lento-, maantie- ja rautatieliikenteenalan yritysten liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen mallia ja siihen liittyviä käytännön tekijöitä.

Teoriataustana tutkimuksessa on käytetty johtamisen ja erityisesti osallistavan johtamisen kirjallisuutta. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin haastattelututkimuksena. Haastattelututkimuksen tema-alueet olivat osallistava johtaminen, osallistavan johtamisen käytännöt, osallistavan johtamisen tulokset ja osallistavan johtamisen tuloksien mittaaminen. Haastateltavat edustivat lento-, maantie- ja rautatieliikenteenalojen ammattilaisia eri organisaatioita.

Tutkimustyön tuloksena liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen on parhaimmillaan avointa, vuorovaikutteista, motivoivaa, päätöksentekoon osallistumista ja ratkaisukeskeistä. Työntekijät osallistetaan päätöksentekoon ja korostetaan heidän ammatillisuuttaan. Ihmiset haluavat tulla kohdatuksi ja huomioduksi yksilöinä, eivät massana tai koneiston osana. Johtamistavassa ohjataan itsenäiseen, vastuulliseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn. Osallistavalla johtamisella voidaan saavuttaa se, että työntekijä on innostunut, tietää työstään enemmän. Työntekijöillä on parempi tietämys ja ymmärrys kokonaisuudesta. Myös työntekijätasolla oleva kehitys-ideapotentiaali vapautuu yrityksen käyttöön. Työntekijät kehittyvät paremman työmotivaation kautta ja samalla luotetaan työyhteisöön ja työnantajaan enemmän. Ihmiset jaksavat ja viihtyvät paremmin, joka näkyy muun muassa sairauspoissaolojen vähentymisenä. Koettiin, että osallistava johtamistapa sopii vallan hyvin jokapäiväiseen työntekoon ja sillä on heijastevaikutuksia laajemminkin organisaation toimintaan.

Avainsanat Johtaminen, osallistava johtaminen, liikenne**Sivut** 114 s.

VISAMÄKI

Strategic Leadership of Technology-based business

Author

Antti Vuorinen

Year 2013

Subject of Master's thesis

Mobile Personnel Collaborating Leadership

ABSTRACT

Business environment changes in an accelerated pace and open competition sets companies pressures for change. To achieve changes in a company, personnel is in a key position. Every employee must understand, assimilate and commit to company's strategy and must understand ones position to accomplish it. The goal for this research was to examine mobile personnel collaborating leadership and associated applied factors in air traffic, railroad traffic and highway traffic corporations.

Literature about leadership and especially collaborating leadership was used to base the theory in this research. The research method was qualitative and empiric part of the research was done by interviewing personnel. The themes for the interviews were collaborating leadership, modes of collaborating leadership, results of collaborating leadership and measuring the results of collaborating leadership. Of the interviewed personnel all represented professionals of different stages in organizations of air traffic, railroad traffic and highway traffic.

The results of research show that mobile personnel collaborating leadership is most efficient when it is open, interactive, motivating, participating with decisions and focused on concluding. Personnel are taking part in making decisions and their professionalism is being highlighted. People want to be faced and treated as individuals, not as masses or part of machinery. This way of leadership guides to work independently, responsibly and objectively. The enthusiasm of personnel is to know more about ones work can be achieved with collaborating leadership. The workers have more knowledge and understanding of their work and they have more strength and feel much better which shows decreasing in sick absences. It was experienced that collaborating leadership fits perfectly well into everyday working and that it also has other positive reflections throughout the organization.

Keywords Leadership, collaborating leadership, traffic

Pages 114 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	LIIKENNEALAN LIIKKUVAT AMMATTIRYHMÄT	2
2.1.	VR Group	7
2.1.1.	Junaliikennöintiyksikkö	9
2.1.2.	Matkustajaliikennedivisioona	10
3	JOHTAMINEN	11
3.1.	Johtamisen malli	18
3.2.	Organisaatiokulttuuri	25
3.3.	Ihmisten johtaminen	32
3.4.	Johtaminen muutoksessa	34
3.5.	Johtamisen käytännöt	35
3.6.	Johtamisen mittaaminen	41
3.7.	Yhteenvedo	46
4	LIIKKUVAN HENKILÖSTÖN OSALLISTAVA JOHTAMINEN	49
4.1.	Tutkimuksen tutkimusongelmat ja tavoite	50
4.2.	Tutkimuksen rajaus	50
4.3.	Tutkimusmenetelmät	51
4.4.	Tutkimuksessa käytettävä menetelmä	53
4.5.	Haastattelututkimuksen suunnittelu	54
4.6.	Haastattelututkimuksen tavoitteet ja toteutus	55
4.6.1.	Haastattelukysymykset	56
4.7.	Haastattelututkimuksen tulosten tulkinnat	57
4.7.1.	Haastateltavien taustatiedot	57
4.7.2.	Osallistava johtaminen	58
4.7.3.	Osallistavan johtamisen käytännöt	72
4.7.4.	Osallistavan johtamisen tulokset	91
4.7.5.	Osallistavan johtamisen tuloksien mittaaminen	95
4.8.	Haastattelututkimuksen yhteenvedo ja päätelmät	99
4.8.1.	Osallistava johtaminen	101
4.8.2.	Osallistavan johtamisen käytännöt	102
4.8.3.	Osallistavan johtamisen tulokset	104
4.8.4.	Osallistavan johtamisen tuloksien mittaaminen	105
4.8.5.	Haastattelututkimuksen päätelmät	105
5	POHDINTA	107
5.1.	Jatkotutkimusvisiot	110
	LÄHTEET	112

1 JOHDANTO

Liiketoimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla ja avoin kilpailu asettaa muutospainetta yrityksille. Muutoksiin on pystyttävä varautumaan nopeasti ja ketterästi. Muutoksien läpiviennin onnistumisessa yrityksen henkilöstö on avainasemassa ja jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, sisäistettävä ja sitouduttava yrityksen strategiaan. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä oma roolinsa strategian toteutumisessa.

Yrityksen strategiset teemat ja tavoitteet asettavat uudenlaisia vaatimuksia johtamiselle, mitkä ohjaavat johtamisen kehittämistä. Organisaatiossa tulee olla yhtenäinen käsitys johtamisen tavoitteista ja suunnasta. Strategia toteutuu vasta, kun se implementoidaan, siksi jokaisen työntekijän ammattitaito ja osaaminen tulisi saada valjastettua tukemaan yrityksen menestystä.

Organisaation sisäiset ja ulkoiset muutokset edellyttävät yhä tehokkaampaa ja nopeampaa reagointikykyä. Tämä onnistuu vain kyseenalaistamalla vanhat toimintamallit ja kokeilemalla rohkeasti uutta. Osallistavassa johtamisessa tulisi saada mielipiteet työntekijöiltä ja kehittää yrityksen toimintaa yhdessä. Vastuun ja vallan lisäksi työntekijöille on annettava riittävät tiedot päätöksien tekemistä varten. Todellinen vastuun antaminen edellyttää myös valvonnan vähentämistä ja molemminpuolista luottamusta. Vastuun kautta myös työntekijät oppivat enemmän.

VR-konsernissa kehitetään esimiestyötä ja johtamista järjestelmällisesti. Kehittämisen tavoitteena on, että konsernin esimiestyötä uudistetaan vuorovaikutteisempaan suuntaan, jotta konserni menestyy tulevaisuudessaakin. Rautatieliikenteen parissa työskentelevien liikkuvien ammattiryhmien esimiestyötä ja johtamista on kehitetty konsernin uuden esimiestyön mallin mukaiseksi. VR:llä esimiestyön uudistaminen on yksi strategisista teemoista.

Tutkimuksessa tutkitaan liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen mallia ja siihen liittyviä käytännön tekijöitä. Tutkimustyö koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään VR-konsernin liikkuvan henkilöstön, veturinkuljettajien ja konduktöörin, osallistavaa johtamista. Tutkimuksen toisessa osassa tutkija selvittää, että miten liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen toteutuu muissa Suomen liikennealan yrityksissä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää

- *Voiko liikkuvaa henkilöstöä osallistaa?*
- *Mitä ovat liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen käytännöt?*

Tälle työlle on selkeä tarve VR-konsernissa ja osallistavan johtamisen suuntaus näkyy olevan myös johtamisen kehittämisessä, joka näkyy muun muassa Suomen valtion vaikuttavuus- ja tuottavuusohjelmissa. Tutkimustyön tavoitteena on selvittää liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen malli sekä osallistavan johtamisen tärkeimmät käytännöt liikkuvan henkilöstön johtamisessa.

Tutkimuksen rakenteellinen sisältö alkaa johdannosta, jota seuraa tutkimuksen kohdeyrityksen ja tutkittavan alan esittelyosuudet. Seuraavana tutkimuksessa käsitellään johtamisen ja tutkimusmenetelmien teorit. Teoriaosuuden jälkeen on tätä työtä varten tehty tutkimus ja tutkimuksen tulokset. Työn viimeisenä osuutena ovat tutkimuksen päätelmät ja suositukset sekä jatkotutkimusvisiot.

Tutkimuksessa sovelletaan olemassa olevaa johtamisen ja esimiestyön teoriaa. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään työhön liittyviä tutkimuksia.

2 LIIKENNEALAN LIIKKUVAT AMMATTIRYHMÄT

Tässä luvussa käsitellään lento-, maantie- ja rautatieliikenteenaloja ja pyritään tarkastelemaan siihen liittyviä tekijöitä mahdollisimman tarkoituksenmukaisella laajuudella. Luku koostuu kahdesta osuudesta. Ensimmäisessä osuudessa tarkastellaan yleisesti lento-, maantie- ja rautatieliikenteenaloja. Toisessa osuudessa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin tutkimuksen ensimmäisen osan VR Group:n toimintoja ja erityisesti konsernin liikkuvan henkilöstön, veturinkuljettajien ja konduktöörin toimintoja.

Liikenteenalalla työntekijät työskentelevät pääosan työajastaan eri kuljetusvälineiden ohjaamoissa. Ajamisen lisäksi työhön kuuluu muun muassa kuorman käsittelyä, rahtikirjojen toimittamista sekä auton kunnossapitoa. Kuljettajia työllistävät pääasiassa kuljetusyritykset. Kuljettajan ammatti edellyttää itsenäistä työskentelyotetta, vastuullisuutta, huolellisuutta, täsmällisyyttä ja palveluallttiutta. Työsuoritteisiin saattaa liittyä altistumista epätavallisille sairauksille ja tuholaisille, oleskelua pienissä tiloissa, äkkinäisiä ilmastonvaihteluita, sosiaalisten kontaktien puutetta, yksitoikkisuutta ja pitkiä poissaoloja kotoa. Liikenteenalalla naiset ovat vähemmistöosuutena tällä hetkellä. Tämä näkyy työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvinä vaikeuksina, suurena fyysisenä kuormituksena ja naisten tarpeet huomioivien tilojen puuttumisena. Kuitenkin naisten osuus alalla on kasvussa. Liikenteen parissa olevia työntekijöitä on yrityksen toiminnassa haastava osallistaa, koska työntekijät tekevät työtään olemalla koko ajan liikkeellä eivätkä välttämättä käy koko työvuoron aikana omassa työpisteessä. Saattaa olla, että kollegaa tai esimiestä ei nähdä useaan kuukauteen, kun ollaan koko ajan niin sanotusti tien päällä. Liikenteenalalla on tyypillistä vähäinen automaatioaste ja sitä kuvaa, että yrityksen tarjoama palvelu asiakkaalle suoritetaan ihmisten tekemisen kautta.

Henkilöstökulut muodostavat liikenteenalan yrityksissä yhden suurimmista kustannuseristä, mikä kuvaa myös ihmisten osuutta liikenteenalan yrityksen toiminnassa. Liikenteen ammattilaisten työn tekeminen on hyvin säädettyä erilaisten lakien ja asetusten kautta sekä ammattiryhmien omien työehtosopimusten kautta.

Liikenteellä tarkoitetaan ihmisten, tavaroiden ja informaation siirtämistä paikasta toiseen. Tällöin puhutaan henkilöliikenteestä, tavaraliikenteestä tai tietoliikenteestä. Liikennettä tarvitaan ihmisten päivittäisten toimintojen hoitamiseksi sekä elinkeinoelämän kuljetustarpeiden tyydyttämiseksi. Fyysistä liikennettä ovat henkilö- ja tavaraliikenne erotuksena tietoliikenteestä. Liikennejärjestelmä on tämän hetken ajattelutavan yksi tärkeimmistä liikenne- ja kuljetusalan käsitteitä.

Liikennejärjestelmä sisältää kolme elementtiä, jotka kaikki ovat vuorovai-
kutuksessa toistensa kanssa ja joita ilman se ei voi toimia.

- Liikenneväylät terminaaleineen eli liikenteen infrastruktuuri: tiet, kadut, rautatiet, vesiväylät, satamat, lentoasemat, rautatieasemat, yms.
- Liikennevälineet: autot, junat, laivat, lentokoneet yms.
- Ohjausjärjestelmät: lainsäädäntö, viranomaiset, liikenneorganisaatiot yms. (Mäkelä, ym. 2005, 28.)

Kuljetusmuodon valintaan vaikuttavat yritykseen, lähetykseen ja kuljetusmuotoon liittyvät ominaisuudet. Yritykseen liittyviä valintaperusteita ovat toimiala, kuljetustarpeen säännöllisyys, toimitustiheys, ja lähettäjän maantieteellinen sijainti. Lähetykseen liittyviä ominaisuuksia ovat kuljetusetäisyys, eräkkö ja arvo. Kuljetusmuotojen välillä on eroja esimerkiksi kapasiteetin saatavuudessa, hinnassa, luotettavuudessa ja nopeudessa. Jokaisella kuljetusmuodolla on siis omat etunsa ja heikkoutensa. (Mäkelä, ym. 2005, 43.) Taulukossa 1. sivulla 4 on kuvattuna kuljetusmuodoille ominaisia käyttökohteita.

Taulukko 1. Kuljetusmuodoille ominaisia käyttökohteita. (Mäkelä ym. 2005, 45.)

Kuljetusmuoto	Tyypillisiä käyttökohteita
kuorma-autokuljetukset	<ul style="list-style-type: none"> – lyhyen matkan jakelu-, keräily-, maansiirto-, rakennusaine- yms. kuljetukset – keskipitkä tai pitkän matkan kuljetukset, kun kuorma-autokuljetus on edullisin tai ainoa vaihtoehto – suurta joustavuutta vaativat kuljetukset – erikoiskuljetukset
pakettiautokuljetukset	<ul style="list-style-type: none"> – pienten tavaraerien lyhyen matkan jakelu- ja keräilykuljetukset
rautatiekuljetukset	<ul style="list-style-type: none"> – suurten tavaraerien jatkuvat ja säännölliset kuljetukset keskipitkillä ja pitkällä matkoilla – raskaat ja säännölliset kuljetukset lyhyillä matkoilla – erikoiskuljetukset
vesikuljetukset	<ul style="list-style-type: none"> – vienti- ja tuontikuljetukset – massatavaroiden ja suurten yksikkötavaroitten kuljetukset sisävesillä ja rannikoilla – erikoiskuljetukset
lentokuljetukset	<ul style="list-style-type: none"> – kiireelliset kuljetukset – massaansa nähden arvokkaiden tuotteiden kuljetukset – nopeasti vanhenevien tuotteiden kuljetukset – postinkuljetus pitkillä etäisyyksillä

Lentoliikenteellä on suuri merkitys Suomen kansainväliselle kilpailukyvyllä ja toimivalle liikennejärjestelmälle. Pitkillä välimatkoilla nopea ja tehokas liikennemuoto on noussut logistisesti Suomen kannalta merkittävämpään asemaan. Globaalissa maailmassa lentoliikenne tarjoaa kuljetuspalveluita sekä ihmisille ja tavaroille. Valtioiden rajat ylittävä kanssakäyminen on osa ihmisten ja yritysten arkipäivää ja tavaroita on tarvittaessa kyettävä siirtämään mantereelta toiselle lyhyessäkin ajassa.

Lentoliikenteen infrastruktuuri poikkeaa merkittävästi maantieliikenteen infrastruktuurista. Maantieliikenteen verkot ovat kiinteitä ja niiden hoito, ylläpito sekä erityisesti kehittäminen vaativat jatkuvasti suhteellisen suuria taloudellisia panostuksia. Lentoliikenteessä infrastruktuurin muodostaa vapaa ilmatila, jossa on oma väylästä, mutta väylien ylläpito ei muodosta suurta osaa kustannusrakenteesta. Infrastruktuuriin kuuluu myös ohjausjärjestelmät, jotka lentoliikenteessä ovat pisimmälle kehitetyt.

Turvallisuustavoite lentoliikenteessä on ollut jo pitkään ensimmäisellä sijalla. Lentoasemat toimivat ilma- ja maantieliikenteen solmukohtina ja niiden tehtävänä on tarjota sujuva kulkumuodon vaihtomahdollisuus sekä matkustajille että rahdille. (Rauhamäki ym. 2006, 13, 41.)

Lentorahdin määrällinen osuus on nykyisin suhteellisen pieni, mutta sen osuus kuljetusten arvosta on merkittävästi suurempi. Lentorahdilla tavaroiden kuljetus on nopeaa ja sillä pystytään vastaamaan ajallisen täsmällisyyden asettamiin vaatimuksiin. Toki lentorahdin logistiset terminaalitoiminnot tulee hoitaa tehokkaasti.

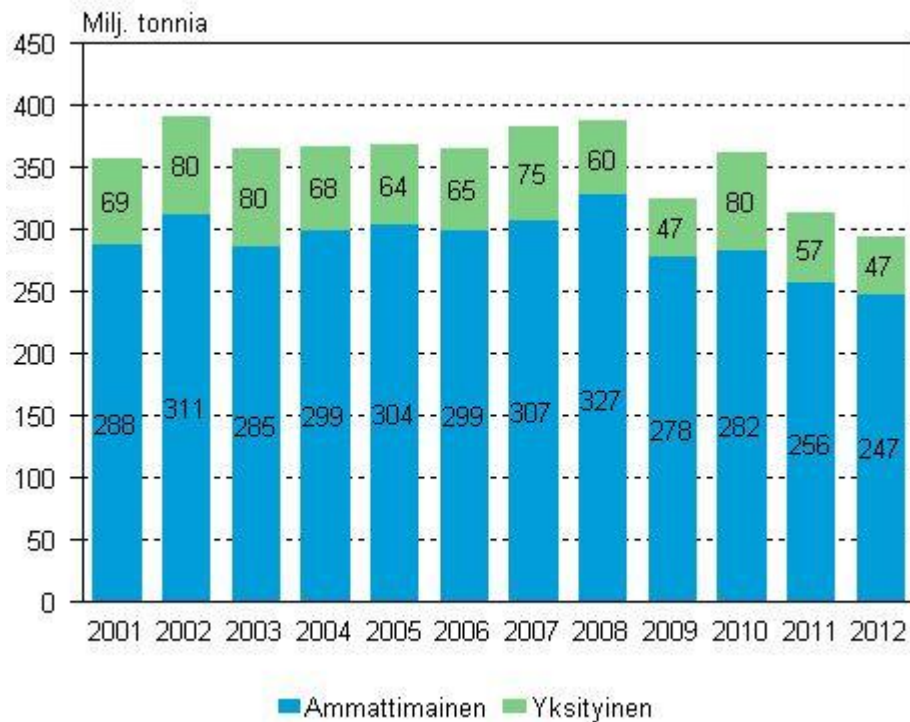
Merkitys lentoliikenteen hoitamisessa ei ole itse tavarankuljuttamisessa vaan toiminnoissa, jotka mahdollistavat suomalaisen tuotannon ja tarjoamien palveluiden kysynnän. Suomessa ja Suomen kautta tehokkaasti toimiva henkilöiden liikkuminen voi torjua etäisyystekijän vaikutusta. Suomessa sisäisellä lentoliikenteellä on merkittävästi vaikutusta alueiden tasapainoiseen kehitykseen. Toimivat lentoyhteydet edistävät alueiden vetovoimaa ja ovat tärkeimmistä elinkeinoelämän toimintaedellytyksistä. (LVM 2010.)

Kansainvälisen ilmakuljetusliiton International Air Transport Association (IATA) vuonna 2011 julkaistun tutkimuksen mukaan lentoliikenteellä on keskeinen merkitys suomalaiselle elinkeinoelämälle ja kansantaloudelle. Tutkimuksen mukaan lentoliikenteen osuus Suomen bruttokansantuotteesta on 3,2 prosenttia ja ala työllistää suoraan ja välillisesti yli 100 000 ihmistä. (Oxford Economics 2011.)

Suomen tärkein kuljetusmuoto on maantieliikenne, joka kuljettaa maanteillä tavaroita ja ihmisiä. Tiekuljetukset ovat Suomessa ja monissa muissakin maissa käytetyin kuljetusmuoto.

Kuorma- ja pakettiautojen käyttö perustuu ennen kaikkea kattavaan liikenneverkostoon ja joustaviin kuljetusmahdollisuuksiin. Vuonna 2011 Suomessa kuljetettiin tavaraa maanteitse 313 miljoonaa tonnia ja kaikista kuljettavista tavaroista yli 90 prosenttia kuljetettiin maanteitse. Teollinen tuotanto ja kaupanala ovat riippuvaisia maantiekuljetuksista. Tehtaat pysähtyisivät ja kotitaloudet jäisivät ilman jokapäiväisiä tuotteitaan, jos tavarankuljetukset katkeaisivat. (ALT Suomi elää pyörillä 2013.) Kuorma-autojen tavarankuljetukset kotimaan liikenteessä vuosittain on kuvattuna taulukossa 2. sivulla 6.

Taulukko 2. Kuorma-autojen tavarankuljetukset kotimaan liikenteessä. (Tilastokeskus 2013.)



Kaikista maanteitse kuljetetuista tavaralajeista laskettu keskimääräinen kuljetusmatka vuonna 2011 oli 59 km ja pisimmät keskimääräiset kuljetusmatkat olivat paperimassalla ja selluloosalla 212 km. Kuorma-autoliikenteen kuljetussuoritteesta vuonna 2010 oli 55 prosenttia teollisuuden, 18 prosenttia kaupan ja 15 prosenttia rakennusalan kuljetuksia. Kuorma-autoliikenteen yritysten kustannukset ovat

- Työvoimakustannukset
- Polttoainekustannukset
- Pääomakustannukset
- Korjaus- ja huoltokustannukset.

Kuljetusalan yritys tarvitsee taloudellisen toiminnan ja tehokkuuden seurantaan kirjanpidon lisäksi sisäisen laskentatoimen menetelmiä. Järjestelmällisessä sisäisessä laskentatoimessa kuljetusyritys voi käyttää kirjanpidosta saatavien euromääräisten tietojen lisäksi muita suureita kuten kilometrejä, polttoainelitroja, tonneja, kuutiometrejä, lavoja, työtunteja jne. (Mäkelä ym. 2005, 61.)

Suomessa linja-auto on tärkein joukkoliikenneväline. Kaikista joukkoliikenteen matkoista noin 60 prosenttia tehdään linja-autoilla ja pääkaupunkiseudun ulkopuolella luku on lähes 80 prosenttia. Joka päivä tehdään keskimäärin 905 000 linja-automatkaa ja asukasluukumme siirrettynä se tarkoittaa sitä, että noin 17 prosenttia väestöstämme käyttää kerran päivässä bussia. Myös linja-autoliikenteen yritysten kustannuksista suurimman osan muodostavat työvoimakustannukset, joiden osuus on 55-57 prosenttia ja pääkaupunkiseudulla jopa 60 prosenttia.

Polttoainekustannusten osuus on keskimäärin 15-17 prosenttia, pääomakustannusten osuus 8 prosenttia ja korjaus- ja huoltokustannusten osuus 7 prosenttia. (ALT Suomi elää pyörillä 2013.)

Kuljetusalalla Suomessa työskentelee maantieliikenteessä noin 90 000 henkilöä, bussiliikenteessä yli 12 000 työntekijää. (TTK Kuljetus ja logistiikka 2013.)

Rautatieliikenteessä liikenne tapahtuu junina. Juna muodostuu useasta erilisestä veturista, joiden tehtävänä on liikuttaa juna ja vaunuista, joissa ihmisiä ja tavaroita kuljetetaan. Tämä mahdollistaa myös yhdistämisen eri määränpäihin meneviä ja eri tarkoituksiin suunniteltuja vaunuja samaan junaan. Turvallisuussyistä vain yksi juna kulkee yhdellä ratavälillä kerrallaan ja jokaisen junan kulku on suunniteltua ja ohjattua. Liikennöinnissä turvallisuuden liittyvät toimenpiteet ovat aina ensisijaisia. Juna on tehokkain vaihtoehto yleensä silloin, kun kuljetetaan riittävän säännöllisesti ja riittävän suuria tavarajoukkoja ja kuljetusmatkat ovat riittävän pitkiä. Kuljetusmuodon valinnan tärkeimpiä tekijöitä ovat kuljetuskustannukset, kuljetusaika, lähtöjen lukumäärä, luotettavuus ja soveltuvuus. (Mäkelä ym. 2005, 64, 71.)

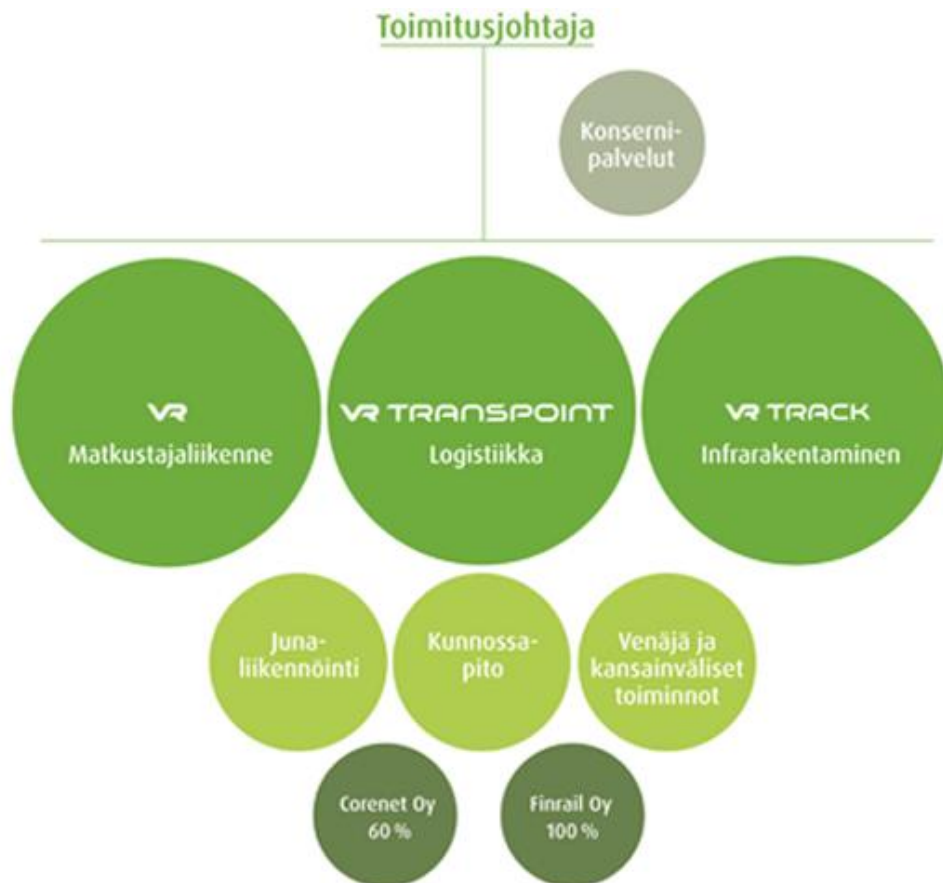
2.1. VR Group

VR Group on monipuolinen, ympäristöystävällinen ja vastuullisesti toimiva palveluyritys, jonka perustehtävänä on tarjota asiakkailleen matkustuksen, logistiikan ja infrarakentamisen palveluita. VR Group:n omistaa Suomen valtio. VR-konsernin toiminta on pääasiassa kotimaassa, mutta toimintaa on myös Venäjällä ja Ruotsissa. Konsernin liikevaihto vuonna 2012 oli 1 437,8 miljoonaa euroa. Koko yhtiön palveluksessa työskentelee noin 10 000 työntekijää.

VR-konsernin keskeiset liiketoiminta-alueet ovat

- Matkustajaliikenne
- Logistiikkapalvelut
- Infrarakentaminen.

VR huolehtii juna- ja linja-autoliikenteestä, VR Transpoint tuottaa logistiikkapalveluita rauta- ja maanteillä ja VR Track on erikoistunut infrarakentamiseen. Lisäksi konserniin kuuluu sisäisiä palveluja tuottavia yksiköitä ja tukitoimintoja, jotka ovat keskitetty konsernitasolle. Konserniin kuuluu kaikkiaan 23 yhtiötä. Osakkuusyhtiöitä on 8. (VR Group 2013a.)



Kuva 1. VR-konsernin organisaatio. (VR Group 2013b.)

VR-konsernin strategia on vuosille 2012-2016 ja konsernin visiona on olla Suomen johtava matkustuksen, logistiikan ja infrarakentamisen palveluyritys. Konsernin tavoitteena on toimia yhtenäisenä ja uudistuvana konsernina sekä valtakunnallisesti että kansainvälisesti. Perustehtävänä on tarjota asiakkailleen korkealaatuisia ja ympäristöystävällisiä matkustamisen ja logistiikan palveluja sekä koko elinkaaren kattavia infrarakentamisen palveluja yhtiön kotimarkkinoilla. VR-konsernin strategiassa on neljä tärkeää teemaa, jotka ovat

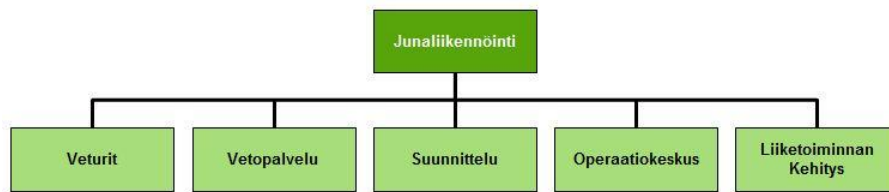
- Toimiva perusta
- Kilpailukyky
- Asiakas
- Kasvu.

Neljän strategisen teeman pohjana on Toimiva perusta, joka tarkoittaa panostamista VR:n ydinliiketoimintaan, täsmälliseen junaliikenteeseen, hyvään esimiestyöhön ja kehittyneisiin liiketoimintaprosesseihin. Kilpailukykyyn ja asiakaslähtöisyyden parantaminen on elintärkeää, koska VR-konserni kohtaa lähivuosina yhä kovenevaa kilpailua kaikilla liiketoiminta-alueilla. Kilpailukykyyn parantamiseksi on toimintaa uudistettava kyseenalaistamalla ja etsimällä rohkeasti uusia ratkaisuja. Strategisten teemojen - perusasioiden, kilpailukykyyn ja asiakaslähtöisyyden on oltava kunnossa, jotta konsernin strateginen Kasvu -teema on mahdollista. (VR Group 2013c.)

2.1.1. Junaliikennöintiyksikkö

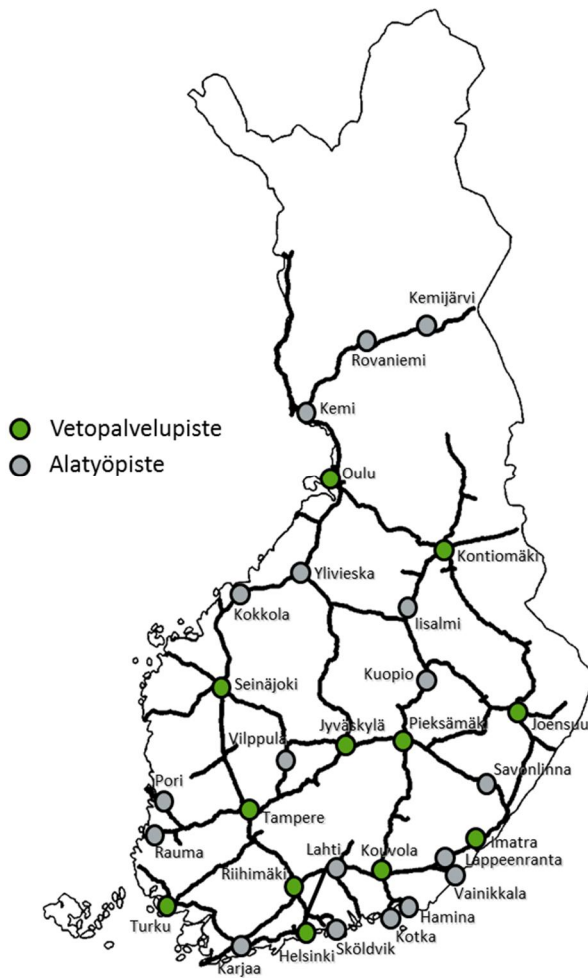
Junaliikennöintiyksikkö tuottaa pääasiassa sisäisiä palveluja VR Group:n liiketoiminnoille. Junaliikennöintiyksikkö vastaa veturi- ja veturinkuljettajapalveluista, operaatiokeskuksen toiminnasta sekä osasta konsernin yhteisistä suunnittelutehtävistä. Junaliikennöinnin tärkeimmät asiakkaat ovat VR-konsernin logistiikka- ja matkustajaliikenneliiketoiminnot sekä kaluston kunnossapitopalvelut. (VR Group 2013d.)

Kuvassa 2. on kuvattuna junaliikennöinnin organisaatio, johon kuuluvat vetureista vastaava toiminto, vetopalveluyksikkö, suunnittelu- ja operaatiokeskus ja liiketoiminnan kehitysryhmä.



Kuva 2. Junaliikennöinnin organisaatio. (VR Group 2013b.)

Junaliikennöintiin kuuluu vetopalveluyksikkö, joka hallinnoi VR-konsernin veturinkuljettajia. Vetopalveluyksikkö koostuu pääkonttoriyksiköstä ja 12 vetopalvelupisteestä, joiden vastuulla on 17 alatyöpistettä. Vetopalvelun työpisteissä työskentelee noin 1600 veturinkuljettajaa. Kuvassa on 3. sivulla 10 on kuvattuna vetopalvelupisteet Suomen rataverkolla.



Kuva 3. Vetopalvelupisteiden ja alatyöpisteiden sijainti.

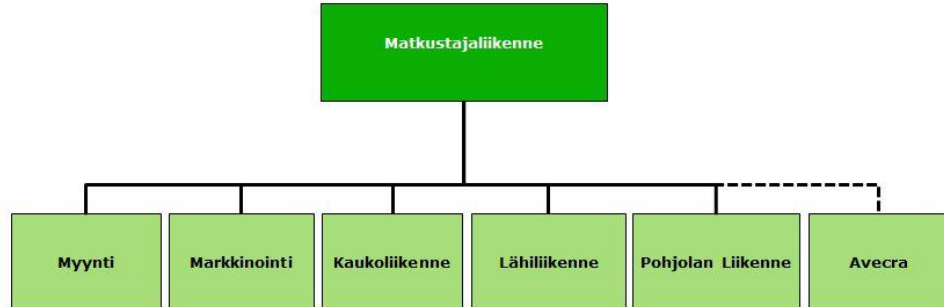
2.1.2. Matkustajaliikennedivisioona

Matkustajaliikennedivisioona tarjoaa asiakaslähtöisiä ja tehokkaita joukkoliikennepalveluja juna- ja linja-autoliikenteessä. Junaliikenne on divisioonan suurin liiketoiminta. Palveluita tarjotaan päivittäin noin 300 kaukoliikenteen junassa sekä noin 900 lähiliikenteen junassa. Lisäksi Helsingin ja Pietarin välisessä junaliikenteessä palveluita tarjoavat Allegro-junat. Matkustajaliikennedivisioonassa työskentelee noin 800 konduktööriä, jotka työskentelevät lähi- ja kaukoliikenteen junissa.

Linja-autoliikenteestä divisioonassa vastaa Pohjolan Liikenne Oy. Pohjolan Liikenne ajaa päivittäin noin 100 pikavuoroa ja noin 4000 kaupunkiliikenteen, lähiliikenteen tai kaukoliikenteen lähtöä.

Matkustajaliikennedivisioonan toiminta-ajatuksena on tarjota joukkoliikenteen matkustajille turvallisia, korkealaatuisia ja ympäristöä mahdollisimman vähän kuormittavia kuljetuspalveluja sekä niitä täydentäviä palveluja. (VR Group 2013e.)

Kuvassa 4. on kuvattuna matkustajaliikennedivisioonan organisaatio, johon kuuluvat myynti-, markkinointi-, kaukoliikenne- ja lähiliikenneyksikö sekä Pohjolan liikenne Oy ja Avecra Oy.



Kuva 4. Matkustajaliikenteen organisaatio. (VR Group 2013b.)

3 JOHTAMINEN

Johtamisen luvussa käsitellään johtamista yleisesti ja pyritään tarkastelemaan siihen liittyviä tekijöitä tutkimuksen kokonaistavoitteiden kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisella laajuudella. Luvussa käsitellään seuraavia osa-alueita, jotka ovat johtaminen yleisesti, organisaatiokulttuuri, ihmisten johtaminen, muutoksen johtaminen, johtamisen käytännöt ja johtamisen mittaaminen. Tavoitteena on selvittää osallistavan johtamisen elementtejä ja tämä luku luo perusteet liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen tarkastelulle. Tutkimuksessa käsiteltävän kirjallisuustutkimuksen subjektiivisuutta on pyritty ehkäisemään laajalla otannalla erilaisesta johtamisen kirjallisuudesta. Mediasta saatavaan aineistoon on suhtauduttu kriittisesti, koska se on altis ulkopuolisille vaikuttamille ja sitä kautta saattaa vääristää aineistoa.

Teoreettisen viitekehyksen ja käsitteiden avulla luodaan kehys tutkimukselle. Ne toimivat ensisijaisesti näkökulmana tarkastella tutkimusaineistoa. Teorian ja käsitteiden avulla voidaan selostaa, kuvata ja perustella tulkin-taa ja tuloksia sekä päätelmiä. Teorian ja käsitteiden hyödyntäminen monessa tutkimuksen aikana varmistaa sen, että tutkimus pysyy käsitteellisesti johdonmukaisessa kehyksessä. (Vilka 2005, 27.) Tutkimuksen teoriaosuus toimii kommunikoinnin nopeuttajana, järjestää ideoita ja luo uusia ideoita. Teoriaosuus paljastaa piiloisia oletuksia sekä luo selityksiä ja ennusteita tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 2003, 133.)

Osallistava johtamistapa on yhteistyöhön perustuvaa. Tavassa edistetään työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon ja ammatillisuutta. Osallistavasta johtamisesta ulkomaisessa kirjallisuudessa käytetään käsitettä ”Shared Governance”, ”Empowerment Management” ja ”Collaborating Management”. Suomalaisessa kirjallisuudessa vastaavat ovat ”osallistava johtaminen”, ”Voimaannuttava johtaminen” ja ”osallistuttava johtaminen”. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen ja se tiedetään, että hyvä johtaminen on kaikkien etu. Suurimmalla osalla ihmisistä on selkeä kuva siitä, että millaista on hyvä johtaminen, siitä huolimatta johtaminen usein ontuu. Näkemys hyvästä johtamisesta ei ole vuosikymmenten saatossa juurikaan muuttunut vaikka johtamista on pyritty systemaattisesti kehittämään monin tavoin. Kuitenkaan johtaminen ei vain tunnu kehittyvän ihmisten toivomaan suuntaan. Johtamisen kehityskulku ei varmasti olisi mahdollista ilman yhteiskunnallisten yleisten arvojen muuttumista, mitkä ovat muuttuneet kohden entistä yksilöllisempiä ja kaupallisia arvoja. (Juuti & Rovio 2010, 11, 13.)

Henkilöstön kehittämisessä on nykyisin osallistava ja innostava ote. Esimieheksi halutaan ihmisiä, jotka ottavat työntekijät mukaan keskusteluun ja joilla on intohimoa ja kykyä luoda hyvä työilmapiiri. Muuttuva ympäristö ja organisaation pyrkimys vastata joustavasti muuttuviin oloihin on viemässä kuitenkin pohjan pois yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden väliseltä liitolta. (Juuti & Rovio 2010, 18.) Organisaatio panostaa inhimilliseen ja sosiaalisiin voimavaroihin. Sosiaalisen voimavaran kehittämisessä tavoitteena on lisätä henkilöstön työhyvinvointia sekä parantaa asiakaspalvelua ja varmistaa yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Organisaation mukaisella johtamisjärjestelmällä ja esimiestyötä vahvistamalla työntekijät saavat entistä paremmin tietoa, palautetta ja tukea sekä mahdollisuuksia osallistua työnsä kehittämiseen. Johtamismallissa määritellään organisaation kaikilla tasoilla työskenteleville esimiehille uudet roolit ja tehtävät.

Ihmisten johtamisen diskurssin vahvalla kaudella 1980-luvulla ihmisten johtaminen konstruointiin asioiden johtamisen vastakohtaksi. Asioiden johtajia olivat niitä, jotka tekivät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat tekivät oikeita asioita. Asioiden johtamista pidettiin suorittamisena ja toimeenpanemisena, kun taas ihmisten johtamista pidettiin vaikuttamisena. Taulukossa 3. on kuvattuna asioiden ja ihmisten johtamisen vertailua.

Taulukko 3. Asioiden ja ihmisten johtamisen vertailu. (Juuti 2006, 197.)

Asioiden johtaja	Ihmisten johtaja
<p>Suunnittelee ja budjetoi</p> <ul style="list-style-type: none"> – asettaa päämääriä – luo yksityiskohtaisia toimintasuunnitelmia – siirtää resursseja aikataulujen ja toimintasuunnitelmien mukaan 	<p>Luo suunnan</p> <ul style="list-style-type: none"> – visio pitkälle aikavälille – luomalla muutokseen tähtäviä strategioita
<p>Organisoi ja miehittää</p> <ul style="list-style-type: none"> – luomalla rakenteita – valitsemalla oikeita henkilöitä – viestimällä suunnitelma näille henkilöille 	<p>Painottaa sitoutumista</p> <ul style="list-style-type: none"> – viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla – olemalla yhteistyössä
<p>Valvoo ja ratkaisee ongelmia</p> <ul style="list-style-type: none"> – vertaamalla tulosta asetettuihin tavoitteisiin 	<p>Motivoi ja innostaa</p> <ul style="list-style-type: none"> – painottamalla tunteita ja arvoja

Ihmisten johtamisessa visioidaan, kommunikoidaan ja johtamistapa rakentaa luottamusta työyhteisöön. Osallistava johtamistapa soveltuu melko itsenäisille alaisille, jotka osaavat työnsä. Esimies luo edellytykset työntekijöilleen tehdä työnsä ja antaa tuen työskentelylle. (Juuti 2006, 181, 196-197.) Johtaminen on vaikuttamista toiseen tai toisiin henkilöihin ja on osattava motivoida ja innostaa työntekijöitä. (Sydänmaanlakka 2012, 24, 36.)

Johtaminen on käytännössä yksinkertaisten perusasioiden suunnitelmallista tekemistä, jossa taustalla on selkeä juoni eli strategia, joka pohjautuu organisaation visioon ja arvoihin. Strateginen johtaminen antaa suunnan toiminnalle. Nykyisin strategisessa johtamisessa on siirrytty suunnittelusta ajatteluun. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin, taaksepäin, ylhäältä alas, alhaalta ylös, sivusuuntaan ja tulevaisuuden yli. Tämä on reflektointia, syvällistä, laaja-alaista ja käytännöllistä pohdiskelua. Strategisessa suunnittelussa yhdistetään suunnittelu ja toiminta, jolloin prosessi ei ole vain lineaarinen vaan myös syklinen ja iteratiivinen. Tämän päivän johtamisessa johtajan on kyettävä systeemiajatteluun, jolloin johtajan on pyrittävä muun muassa hahmottamaan ilmiöt kokonaisuuksina, systeeminä, ja alasysteeminä sekä hallita helikopteriperspektiivin käyttö. Systeemiajattelussa hallitaan monimutkaisuuksia ja moniaineeksuuksia. Ihmisten johtamisessa voidaan käyttää systeemiajattelua, kun analysoidaan johtamista eri tasoilla: itsensä, yksilöiden, tiimin, hajautetun tiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 65, 70, 95.) Johtamisessa johtajan työ on auttaa yksilöitä ja työryhmiä saavuttamaan tavoitteensa sekä tukea muutosten aikaansaamisessa. Työntekijöillä on omia päämääriä ja näiden hyödyntäminen organisaation toiminnassa on johtajan käsissä. Johtaminen on palvelutehtävä, jossa palvellaan työntekijöitä työn tekemisen onnistumiseksi ja heidän vahvuuksien esille saamisessa organisaation käyttöön. Johtaminen on myös luotsina toimimista, yhteisen matkan suunnan näyttäjänä ja ohjaajana. Yhteinen keskustelu avaa sitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä kulloinkin ollaan kohtaamassa. Tehokas johtaminen perustuu siihen, missä määrin johtajan tulkinta tilanteesta kykenee luomaan merkityksellisen toiminnan perustan muille. Tästä näkökulmasta katsottuna tehokas johtaminen perustuu muiden kokemusten muovaamiseen (framing). (Juuti 2006, 162, 198.)

1960-luvulla professori Fred Edward Fielderin tutkimustyön tuloksena syntyi kontingenssiteoria, jossa pyritään selittämään organisaation ja sen ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita. Teorian mukaan ei ole olemassa yhtä ja oikeaa organisaatorakennetta, vaan organisaation tulisi sopeutua ympäristön ominaisuuksiin. Organisaatiot on kontingenssiteoriassa jaettu karkeasti kahteen ryhmään, mekaanisiin ja orgaanisiin organisaatioihin. Mekaanisessa organisaatiossa työt on erikoistunutta ja ne on määritelty yksityiskohtaisesti sekä organisaatorakenne on hyvin hierarkkinen. Tämän tyyppin organisaatioissa päätöksenteko on keskittynyt ylimmälle johdolle, joka ohjaa toimintoja säännöin ja pysyvääismääräyksin. Orgaaninen organisaatio puolestaan on rakenteeltaan matala (vähän hierarkiatasoja), joustava ja dynaaminen. Ihmisille on annettu oikeus tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Orgaaninen organisaatio soveltuu parem-

min nopeasti muuttuvaan ja monimutkaiseen ympäristöön mekaanista organisaatiota paremmin. Orgaanisessa organisaatiossa kannustetaan muotoilemaan töitä monipuolisiksi ja haasteellisiksi, että niissä voi jatkuvasti oppia uutta. (Juuti 2006, 74, 219.)

Kuljetusalalla toimintaympäristö on melko vakaa ja menestyvissä kuljetusalan yrityksissä on alhainen erilaistuneisuuden aste. Integraatioiden as-teen tulee olla kuljetusalalla korkea, koska osastojen toiminnot riippuvat toisistaan. Integraatioista huolehditaan sääntöjen, pysyväismääräysten ja toimintaohjeiden avulla. Yksinkertainen organisaatorakenne sopii dynaamiseen ja vakaaseen toimintaympäristöön sekä avoimeen kilpailutilanteeseen. Organisaation kasvun myötä kehittyvät yksikertaisen rakenteen organisaatioista muunlaisiksi organisaatioiksi, jotkut pysyvät pieninä, rakenteeltaan yksinkertaisina ja joustavina. Organisaatorakenteesta käyvät ilmi ihmisten väliset roolit ja sen avulla pyritään mahdollistamaan ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö. Ympäristö vaikuttaa organisaation rakenteeseen ja ympäristön muuttuessa nopeasti niin silloin myös organisaatorakenteen tulee olla joustava. (Juuti 2006, 208, 223, 225.)

Nykyisin useimmat organisaatioista ovat hajautettuja ja toimivat lähellä asiakasta. Näissä organisaatioissa on havaittu, että työntekijöiden tuottaman tiedon, osaamisen ja suhteiden avulla saavutetaan suurempi kilpailuetu kuin sijoittamalla fyysiseen omaisuuteen tai pääomaan. Yrityksen strategisten arvoa tuovien prioriteettien kautta voidaan luoda organisatorista muutosta, innovatiivisuutta ja kasvua tukeva ilmapiiri. Kaikkien liiketoimintayksiköiden, tukitoimintojen ja työntekijöiden toiminta on strategian mukaista ja ovat osa sitä. Lainsäädännön, kilpailun ja tekniikan muuttuessa nopealla tahdilla on strategiaa koko ajan muotoiltava ja toteutettava aktiivisesti. Strategiakeskeisissä organisaatioissa kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä strategia. Työntekijöiden on toimittava päivittäisissä töissään tavalla, joka tukee strategian onnistumista ja kyse ei ole ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta vaan viestinnästä. Uusia strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevia liiketoiminnan tapoja on kehitettävä ja monesti hyvät ideat löytyvät niiden työntekijöiden toimesta, jotka toimivat kaukana yrityksen pääkonttorista. (Kaplan & Norton 2002, 3, 14, 26.) Yrityksien organisaatiot vaihtelevat keskityksen ja hajautuksen asteen mukaan. Toisissa organisaatiossa päätöksenteko on ylimmällä johdolla ja toisissa päätöksenteko on hajautettu niin alas kuin mahdollista. Näitä organisaatioita kutsutaan keskitetyiksi ja jälkimmäisiä hajasijoitetuiksi. Keskitys ja hajautus ovat abstraktioita, joita on vaikea hahmottaa absoluuttisina olo-tiloina. Puhuttaessa organisaatioista on puhuttava suhteellisen keskittyneisyydestä tai hajasijoituksesta sekä suunnasta johon organisaatio päätöksenteossaan pyrkii. Keskitetty päätöksenteko viittaa siihen, missä määrin päätöksenteko on keskitetty vain harvojen käsiin. Käsitteellä viitataan vain muodollisen organisaation aseman suomaan päätöksenteko-oikeuteen. Organisaation muodollisuus viittaa siihen, missä määrin organisaatiossa oletetaan noudatettavan kirjallisia sääntöjä ja pysyväismääräyksiä sekä missä määrin työt on organisaatiossa standardoitu. Muodollisessa organisaatios-

sa työntekijällä on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, mitä hän tekee, miten ja milloin hän työnsä tekee. (Juuti 2006, 210-211.)

Silloin kun organisaation päätöksentekijät ovat samaa mieltä syntyneiden uusien rakenteiden ja toimintatapojen arvosta, niitä aletaan pitää organisaatioissa itsestään selvästi asiaan kuuluvina. Rakenteet objektivoituvat, kun muutkin organisaatiot arvostavat rakenteita ja toimintatapoja ja ottavat samat rakenteet käyttöön. Objektivoituminen säilyy vaikka aiheeseen liittyvät toimintatavat alkavatkin erota niitä käyttävissä organisaatioissa. Näiltä toimintavoilta odotetaan hyviä tuloksia aina ja niiden käyttämisen puolesta syntyy eturyhmiä, jotka pyrkivät varmistamaan niiden sovittu käyttötapa. Tuloksena, että näitä toimintatapoja aletaan ajan kuluessa pitää objektiivisina rakenteina, jotka ovat kuin kiveen hakattuja toimintatapoja, joiden odotetaan siirtyvän sukupolvelta toiselle. (Juuti 2006, 230.)

Johtamisessa luottamus esimiehen ja alaisen välillä vaikuttaa siihen, missä määrin esimies on valmis antamaan alaistensa osallistua päätöksentekoon. Mikäli esimies uskoo, että hän työntekijöillään on merkittäviä tilanteeseen liittyviä tietoja, hän todennäköisesti käyttää osallistuvaa johtamistapaa. Esimies, joka ei siedä tilanteeseen liittyvää epävarmuutta, todennäköisesti esimies käyttää käskyvaltaista johtamistapaa. Myös työntekijöiden toiminta ja ominaisuudet vaikuttavat siihen, millaisen johtamistavan esimies todennäköisesti valitsee.

Yleisesti ottaen esimiehet sallivat työntekijöidensä todennäköisemmin osallistua päätöksentekoon, jos

- Työntekijät toivovat voivansa työskennellä itsenäisesti ja mikäli he kykenevät itsenäiseen työskentelyyn
- Työntekijät kykenevät ottamaan vastuuta tehdyistä päätöksistä
- Työntekijät ymmärtävät ja sietävät tilanteeseen liittyvää epävarmuutta
- Työntekijät ovat kiinnostuneita käsiteltävistä asioista ja haluavat löytää esiintyviin ongelmiin ratkaisuja
- Työntekijöillä on kokemusta ja tietoja käsiteltävistä asioista
- On totuttu käyttämään osallistuvan johtamistavan menetelmiä aieminkin. (Juuti 2006, 171.)

Osallistuvan johtamistavan käyttö ei kuulu niihin organisaatioihin, joissa esimiehet ovat tottuneet itse ratkaisemaan kaikki esiintyvät ongelmat. Tämän tyyppisessä organisaatiokulttuurissa ei ole helppo käyttää demokraattista johtamistapaa. Tällaisessa organisaatioissa saatetaan tätä tapaa käyttävää esimiestä pitää johtamistehtäviin kykenemättömänä, koska hän ei ole riittävän dynaaminen, päättäväinen ja mielikuvitusrikas. Toisissa organisaatioissa esimiestä arvostetaan taas sen mukaan, kuinka he tulevat toimeen ihmisten kanssa. Tällöin on todennäköistä, että esimies, joka käyttää demokraattista johtamistapaa, on arvostettu myös organisaatioissa yleensä. Työntekijöiden osallistuminen arjen tapahtumiin luo merkityksiä. Osallistuminen ja merkityksenannon toisiinsa kietoutunut prosessi objektivoi sekä tapahtumien merkityksiä että niihin osallistuneiden henkilöiden rooleja. Rutinoituneet käytännöt ja toiminnan toistaminen luo jatkuvuuden ja oikein tekemisen tunteen. Käytäntöjä toteuttaessaan työntekijät liittyvät toi-

siinsa ja tehtävän monimutkaisella tavalla. Työskentelyn monisyinen verkosto kuvaa sitä tapaa, jolla ihmiset työtään tekevät. Työhön liittyvien abstraktien ja monimutkaisten jäsenysten verkostoa ei voi helposti redusoida jonkin tietyn periaatteen varassa olevaksi kokonaisuudeksi. Suhteet ovat vastavuoroisia ja muuttuvia. Suhteiden muuttuvuudesta huolimatta ne rakentavat ihmisten identiteettejä. (Juuti 2006, 89, 172.)

Kontengenssimallissa johtamiseen vaikuttavat esimiehen ja hänen alaisensa väliset suhteet, tehtävärakenne ja esimiehen valta-asema hänen johtamassaan ryhmässä. Mallissa esimiehen ja työntekijöiden välisillä suhteilla tarkoitetaan sitä, missä määrin esimiehet ja työntekijät luottavat toisiinsa, arvostavat toisiaan ja pitävät toisistaan. Mikäli työntekijät hyväksyvät esimiehensä käyttäytymisen ja ovat valmiita noudattamaan hänen toiveitaan, koska he arvostavat ja kunnioittavat esimiestään, ei esimiehen tarvitse tukeutua asemansa suomaan valtaan. Tällöin esimiehen ja työntekijöiden välisiä suhteita sanotaan mallissa johtamiselle suosiolliseksi. Kontengenssimallissa tehtävärakenteella tarkoitetaan sitä, että missä määrin tehtävät ovat rutiininomaisia ja missä määrin monimutkaisia. Tehtävärakenteeseen vaikuttavat sellaiset tekijät kuinka tarkasti tehtävä ja siihen liittyvät päämäärät on määritelty. Lisäksi tehtävärakenteeseen liittyy se, missä määrin tehtävään sisältyy ongelmanratkaisua sekä se, missä määrin tehtyjen päätösten tai toimenpiteiden vaikutuksia voidaan mitata. Johtaminen on suotuisaa sellaisissa tilanteissa, joissa esimiehen ja työntekijöiden suhteet ovat hyvät, tehtävärakenne on selkeä (itsenäinen ja monipuolinen työ, johon liittyy selkeät päämäärät) ja esimiehellä on runsaasti valtaa asemansa perusteella. Epäsuotuisissa johtamistilanteissa esimiehen ja työntekijän väliset suhteet ovat huonot ja joissa tehtävärakenne on epäselvä (työnjako epäselvä, ei päämääriä, epäitsenäinen tai valvottu työ) ja johtajalla on vain vähän valtaa asemansa puitteissa. Ihmiskeskeinen johtaminen soveltuu tilanteisiin, jotka eivät ole suosiollisia mutta eivät myöskään epäsuosiollisia. Johtamisessa on pyrittävä aidon rehellisen ja avoimen kommunikaation avulla ohjaamaan työntekijöitään ja motivoimaan heitä osallistamalla heidät päätöksentekoon. Tällöin on käytettävä korkeaa ihmiskeskeisyyttä ja matalaa tehtäväkeskeisyyttä. (Juuti 2006, 177-179, 181.)

Johtamisessa uudenlainen luovuudelle perustuva tekemisen meininki korostaa ammattimaisuutta, korkeaa osaamista ja työhön liittyvien asioiden rakastamista. Uudenlainen johtamiskulttuuri joutuu valitettavasti usein vastakkainasetteluun perinteisen hierarkkisen ja johtokeskeisen kulttuurin kanssa. Ongelmat, joita organisaatioilla on, ovat todennäköisesti näiden kahden keskenään kilpailevan kulttuurin yhteentörmäyksen seurausta. Luova ja innovatiivinen kulttuuri asettaa yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden sopusointuisen rinnakkaiselon vaade on suuri. Yksilöiden on voitava kokea saavansa itselleen paljon tyydytyksen ja mielekkyyden kokemusta työssään. Tämän tyyppinen johtamiskulttuuri edellyttää keskustelevaa johtamista ja se tulee esille toiminnan sujuvuutta, mielekkyyttä ja tuloksellisuutta tarkasteltaessa. (Juuti & Rovio 2010, 20, 23.) Johtamisen periaatteet muuttuvat ja taulukossa 4. sivulla 17 on kuvattuna johtamisen muuttumista perinteisestä nykyiseen johtamiseen.

Taulukko 4. Kuvaus johtamisen muuttumisesta.

Perinteinen	Nykyinen
Arvo ja asema	Palvelu
Loogisuus	Tunne ja intuitio
Käskyt, neuvot ja ohjeet	Tavoitteet
Johdettavana oleminen	Itsenäisen ajattelun kannustaminen
Järjestys	Kaaoksen hyödyntäminen
Joko tai	Sekä että
Kontrolli	Luottamus
Kertominen	Kysyminen
Muiden johtaminen	Itsensä johtaminen
Osaaminen	Valmentaminen
Pysyvyys	Muutos
Varmuus	Epävarmuudessa eläminen
Ylhäältä alas	Alhaalta ylös

Yhteisötaidot ja hyvä johtajuus luovat edellytykset yhteisön menestymiselle organisaatiossa. Esimiesten pitää innostua ja sitoutua yhteisön sisäisen motivointiin, kuten seuraaviin osatekijöihin

- Pätevyys
- Itsemäärääminen
- Jännitys
- Tuen saaminen.

Organisaation tavoitteet tulee olla kirkkaina (päämäärät), odotukset (itsensä kokemisen kykeneväksi) ja käyttäytymisen (toiminnan) muodostama yhteys. Yhteisön ymmärtäessä työnantajan arvopohjaa on jokaisen helppompaa toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Johtamisen ja esimiestyön osaamisalueet ovat

- Yhteistyö ja yrityksen tavoitteet
- Suorituksen ja ihmisten johtaminen
- Tiimityötaidot ja oma rooli
- Ajanhallinta ja oma jaksaminen.

Taulukossa 5. sivulla 18 on kuvattuna uudet johtamisen kompetenssit ja johtamisen haasteet tämän päivän organisaatiossa. Johtamisen haasteista voi korostaa epävarmuudessa toimimista ja suunnannäyttäminen työyhteisölle.

Taulukko 5. Johtamisen kompetenssit ja haasteet.

Uudet johtamisen kompetenssit	Haasteet johtamisessa
<ul style="list-style-type: none"> – Heikkojen signaalien kuuleminen ja ymmärtäminen – Monimutkaisuuden ymmärtäminen ja sen yksinkertaistaminen toiminnaksi – Sosiaalisten ja muiden makrotrendien laaja-alainen ymmärrys – Intuitiivinen asioiden arviointikyky – Yhteistyö kaikissa muodoissaan – Perinteisen viisauden haastaminen – Ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen ja halu “tulla vastaan” – Rehellisyys/autenttisuus ja korkea etiikka 	<ul style="list-style-type: none"> – Autenttisuuden tarve – Epävarmuudessa toimiminen – Johtaminen “sisältäpäin”, ei ylhäältä – Energisoiminen, valtuuttaminen, voimaannuttaminen – Suunnannäyttäminen – Luottamuksen saavuttaminen ja luottamuksen ilmapiirin luominen

Tulevaisuuden johtamisen haasteita ovat

- Jatkuva uudistuminen ja nopea muutos
- Lisääntyvä monimutkaisuus
- Innovatiivisuuden ja luovuuden vaatimukset
- Virtuaalijohtaminen/hajautettujen tiimien johtaminen
- Luottamuksen syntyminen
- Verkostojohtaminen
- Itsensä johtaminen
- Yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen (arvojohtaminen). (Sydänmaanlakka 2012, 128.)

3.1. Johtamisen malli

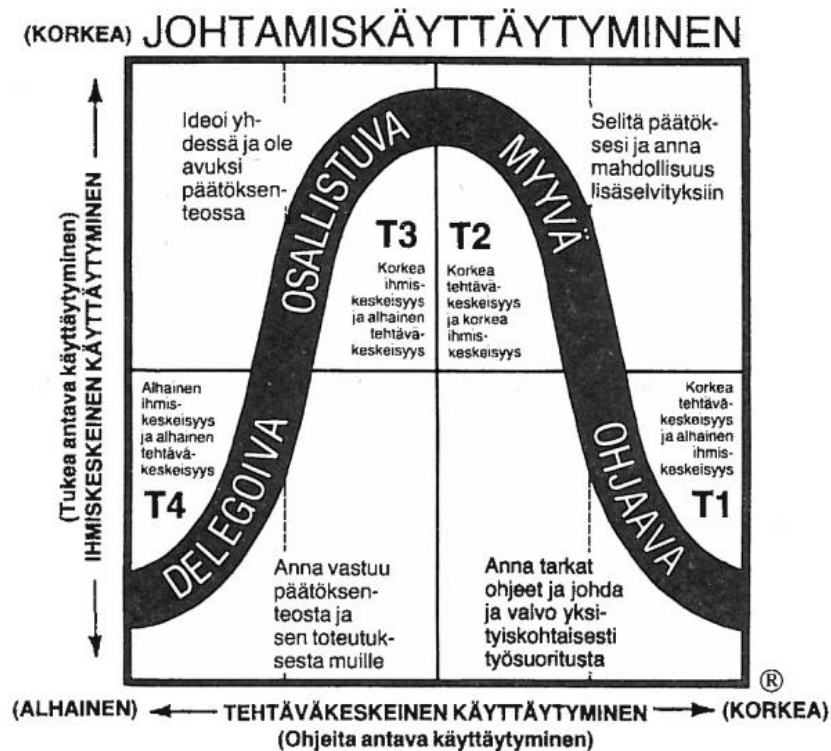
Johtamisen tärkeimpinä kulmakivinä ovat systeemiajattelu, verkostotalous, yhteistoiminta, läpinäkyvyys, tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen johtajuus ja monitasoinen johtaminen. Johtaminen tulisi nähdä systeemiajattelun näkökulmasta, joka on prosessi, jossa on monta muuttujaa. On tärkeää ymmärtää näiden muuttujien keskinäiset vuorovaikutussuhteet. Systeemiajattelu auttaa näkemään johtamisen prosessina ja hahmottamaan johtamisen taustalla olevat moninaiset verkostot. Toimintamme on siirtynyt verkostotalouteen ja verkostojohtamiseen. Perinteisesti yrityksen toiminta on nähty byrokraattisina ja hierarkkisina organisaatioina, jotka ovat suljettuja systeemejä. Nykyisin organisaatio tulee nähdä avoimena systeeminä, joka elää koko ajan ja jolla on kyky itseohjautuvuuteen ja avoimeen yhteistoimintaan verkostoissa. Toiminta verkosto-organisaatioissa edellyttää uudenlaista yhteistoimintaa. Yhteistoiminnalle on ominaista, että organisaatioiden välillä vallitsee avoimuus, tasavertaisuus ja tietoa jaetaan aktiivisesti. Yrityksen toiminta

on avointa eikä asioita pimitetä tai salata. Kaiken toiminnan on kestettävä mahdollinen julkinen arviointi ja arvostelu.

Tasapainoisessa johtamisessa pyritään tasapainoiseen tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Tehokas toiminta on yrityksissä kaiken lähtökohta, mutta se ei kuitenkaan yksinään riitä. On pidettävä hyvää huolta jatkuvasta uudistumisesta ja hyvinvoinnista. Tasapainoisessa johtamisessa on tarkoitus, että pyrimme kartuttamaan inhimillistä, sosiaalista, taloudellista, teknologista, poliittista ja ekologista pääomaa. Pelkän taloudellisen voiton maksimointi ei riitä.

Johtaminen nähdään kollektiivisena prosessina ja johtaminen on tavallaan demokratisoitunut. Nykyisin johtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritusta. Johtajakeskeisyydestä olisi siirryttävä hallitusti kohti jaettua johtajuutta. On ymmärrettävä, että johtaminen on niin jotain tärkeää, ettei sitä voi jättää vain johtajien tehtäväksi. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Työntekijät nähdään kokonaisvaltaisessa ihmiskäsityksessä tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana olentona. Nämä ovat neljä näkökulmaa ihmisenä olemiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 108-109.)

Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchardin tilannejohtamisen malli perustuu seuraavien tekijöiden vuorovaikutukseen: (1) ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrä (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen) esimiehen taholta. (2) esimiehen aikaansaama sosioemotionaalisen tuen (ihmiskeskeinen käyttäytyminen) määrä ja (3) se valmiustaso, jolla alaiset toimivat suorittaessaan tiettyä tehtävää, suorittaessaan tiettyä toimintoa tai pyrkiessään saavuttamaan tavoitteen. Hersey ja Blanchardin tilannejohtamisen käsite kehitettiin auttamaan ihmisiä heidän pyrkimyksissään toteuttaa johtajuutta riippumatta heidän roolistaan, jotta he olisivat entistä tehokkaampia päivittäisessä dialogissa toistensa kanssa. Käsite auttaa esimiehiä ymmärtämään entistä paremmin tehokkaamman johtamistyylin ja heidän alaistensa valmiustason välistä yhteyttä. Johtamisessa tilannemuuttujia ovat esimies itse, työntekijä(t), ylemmät esimiehet, muut työtoverit, organisaatio, työn vaatimukset ja aika. Nämä ovat tärkeitä tilannejohtamisessa, jossa päähuomio kohdistuu esimiehen käyttäytymiseen suhteessa alaisiinsa. Johtamistilanteessa riippumatta työntekijät ovat oleellisen tärkeitä, ei pelkästään sen vuoksi, että he yksittäisinä ihmisinä joko hyväksyvät tai torjuvat esimiehen, vaan koska he ryhmänä määrittävät, millainen henkilökohtainen valta esimiehellä voi olla. (Hersey & Blanchard 1988, 163.)



ALAISEN TEHTÄVÄKOHTAINEN VALMIUS

KORKEA	KESKITASOINEN	ALHAINEN
V4	V3	V2
<ul style="list-style-type: none"> ● kykenevä ● halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> ● kykenevä ● haluton tai epävarma 	<ul style="list-style-type: none"> ● kykenemätön ● halukas tai itseensä luottava

ALAISEN PÄÄTÖS
JA ITSEOHJAUS

ESIMIEHEN PÄÄTÖS
JA OHJEET

Kuvio 1. Tilannejohtamisen malli. (Hersey & Blanchard 1988, 164.)

Tilannejohtamisen mukaan ei ole olemassa yhtä ainoata parasta vaikuttamistapaa ihmisiin. Työntekijöiden valmiusaste vaikuttaa siihen, että millaista johtamistyyliä esimiehen pitäisi käyttää. Tilannejohtamisen mallissa kuviossa 1. on kuvattuna johtamiskäyttäytyminen ja alaisen tehtäväkohtainen valmius. Kun esimiehen johtamiskäyttäytyminen vastaa työntekijöiden valmiutta tässä tehtävässä, kutsutaan sitä korkean onnistumistodennäköisyyden tyyliksi.

Johtamiskäyttäytymiseen kuuluu tehtävä- ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen tunnistaminen. *Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen* määrittellään laajuudeksi, jolla esimies määrittelee henkilön tai ryhmän velvollisuudet ja vastuut. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu siitä määrääminen, mitä ihmiset tekevät, kuinka tekevät, milloin tekevät, missä tekevät ja kuka tekee. Tehtäväkeskeisessä käyttäytymisessä on ominaista, että toimitaan yhdensuuntaisen viestinnän kautta. *Ihmiskeskeisen käyttäytyminen* määrittellään laajuudeksi, jolla esimies käyttää kahden- tai monensuuntaista viestintää. Täl-

laiseen käyttäytymiseen kuuluu kuunteleminen, auttaminen ja tukea antava käyttäytyminen. Kuunteleminen, rohkaisu ja auttaminen esimiehen taholta kuvaavat ihmiskeskeistä käyttäytymistä. Tehtävä- ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen ovat erillisiä ja toisistaan poikkeavia ulottuvuuksia. Kuviossa 1. ovat kuvattuna ulottuvuudet kaksikulotteisessa kuviossa. Neljää neliötä voidaan käyttää neljän perusjohtamistyylin kuvaamiseen. Kuvioista huomataan, että tehtäväkeskeinen käyttäytyminen on piirretty alhaisesta korkeaan vaakakselilla ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen on kuvattu alhaisesta korkeaan pystyakselille. Tämän avulla johtamiskäyttäytymistä voidaan kuvata neljänä toimintatapana tai -tyylinä. Esimies valitsee johtamistyylin tilanteen mukaan ja esimies voi arvioida omaa johtamistyyliään ja sen onnistumista kuvion 1. mallin mukaisesti. (Hersey & Blanchard 1988, 165.)

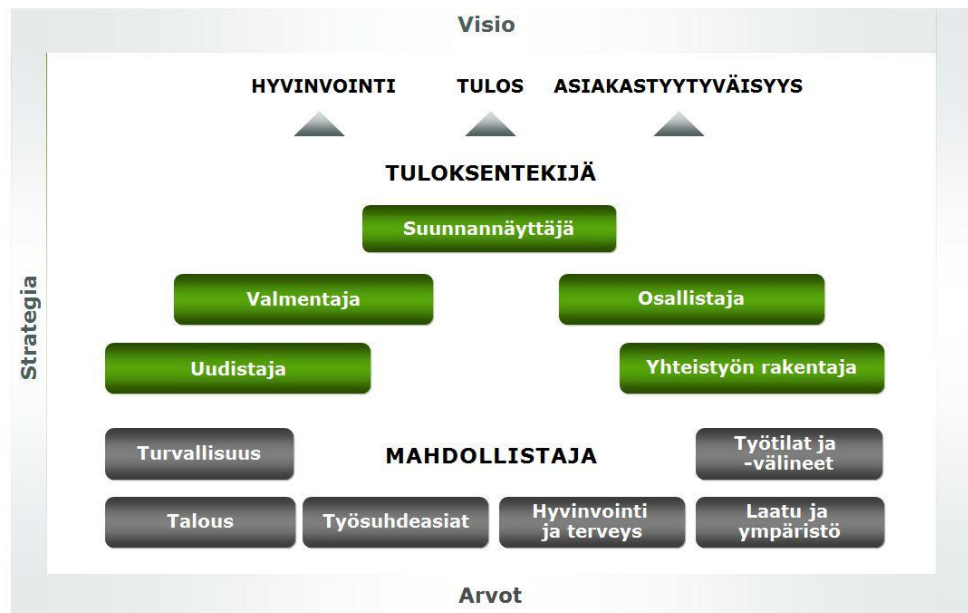
VR-konsernissa on kehitetty johtamista ja esimiestyötä. VR-konsernille on luotu yhteinen esimiestyön malli. Malli on osallistavan esimiestyön viitekehys, joka on käytössä kaikilla johtamisen tasoilla. Malli sisältää uudet esimiesroolit, jotka muuttavat johtamisen käytäntöjä ohjeistajasta osallistavaan suuntaan. Muutos asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen ja samalla siirrytään tekemisen laadun valvonnasta tekemisen laatuun vaikuttamiseen. Kuvassa 5. sivulla 22 on kuvattuna VR-konsernin esimiestyön viitekehys.

VR-konsernin esimiestyön viitekehyksessä lähtökohtana ovat VR-konsernin arvot, jotka ovat

- Asiakas toiminnan lähtökohtana
- Turvallisuus ja vastuullisuus
- Yhdessä tekeminen
- Uudistuminen ja
- Tavoitteellisuus. (VR Group 2013f.)

Strategian toteuttajia esimiestyön mallissa ovat mahdollistaja ja tuloksen tekijä -roolit. Roolit on määritelty VR-konsernin johtamisen tarpeista, mitkä mahdollistavat VR-konsernin tuloksellisen toiminnan tulevaisuudessa.

Yrityksen toiminta-ajatus ja siihen liittyvät ydinarvot pysyvät melko muuttumattomina. Visio maalaava kuvaa tulevaisuudesta ja ilmaisee organisaation suunnan. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään miksi ja miten heidän odotetaan tukevan organisaatiota. Visio käynnistää yrityksen toiminta-ajatuksena ja ydinarvoista, mikä jatkuu seuraavaan vaiheeseen, dynaamiseen strategiaan. Strategia kehittyy koko ajan reaali maailman muuttuvien olosuhteiden mukaan. (Kaplan & Norton 2002, 81.)



Kuva 5. VR-konsernin esimiestyön malli. (VR Group 2013g.)

Esimiestyön rooleissa ja vastuissa on kuvattu osallistavan johtamisen suuntaus, mitkä ovat suunnannäyttäjä, osallistaja, valmentaja, uudistaja ja yhteistyön rakentaja.

Suunnannäyttäjä

Kirkastaa alaisilleen konsernin strategian yhteyden päivittäiseen työntekoon. Selkiyttää roolit, vastuut ja vaikutukset. Luo työntekijöitä kuultuaan yhteisen toimintasuunnitelman ja pitää henkilökohtaiset tavoite- ja kehityskeskustelut, joissa sovitaan suunnitelmaan liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet ja suoriutumisen mittaustavat.

Osallistaja

Pitää alaisilleen säännölliset viikko-, kuukausi- tai kvartaalipalaverit. Huolehtii siitä, että palaverit ovat hyvin suunniteltuja, tarkoituksenmukaisia ja hyvin johdettuja. Käyttää eri tapoja saadakseen jokaisen osallistumaan aktiivisesti yhteisiin keskusteluihin, kasvotusten tai virtuaalisesti.

Valmentaja

Opettelee tuntemaan alaitensa vahvuudet, kyselee, kuuntelee, tukee ja kannustaa saavuttamaan tavoitteet, antaa palautetta erityisesti onnistumisista. Hallitsee ajankäyttönsä niin, että voi käydä vähintään kuukausittain henkilökohtaisia keskusteluja alaitensa kanssa heidän työtään, joko kasvotusten tai puhelimesta.

Uudistaja

Organisoi valittujen kehitysajatusten käytäntöön tai eteenpäin viemisen ja pitää alaiset tietoisina niiden etenemisestä. Huolehtii muun muassa hyvän vuorovaikutuksen avulla hyvinvoinnista, tuottavuudesta ja asiakastyytyvyydestä uudistusten käytäntöön viemisen aikana.

Yhteistyön rakentaja

Hyödyntää työntekijöiden erilaisia vahvuuksia ja näkökulmia parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Ohjaa yhteistyön tekemiseen. Toimii hyvässä yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa.

Näiden suuntauksien mahdollistamiseksi on organisaation luotava edellytykset edellä mainituille esimiestyön rooleille. Organisaation rakenteen tulee tukea johtamismallia ja osallistavassa mallissa tulee olla kohtuulliset alaismäärät, jotta osallistava johtaminen mahdollistuu kuvatun mallin mukaisesti. Toki organisaation tulee valita esimiehiksi vain niitä henkilöitä, joilla on halu tehdä tulosta työntekijöiden kautta.

Organisaatiolla tulee olla yhteiset arvot, prosessit ja toimintatavat, joista pidetään kiinni. Organisaation johtamisen voi jakaa seuraaviin osaluokkiin, jotka ovat organisaation perusprosesseja.

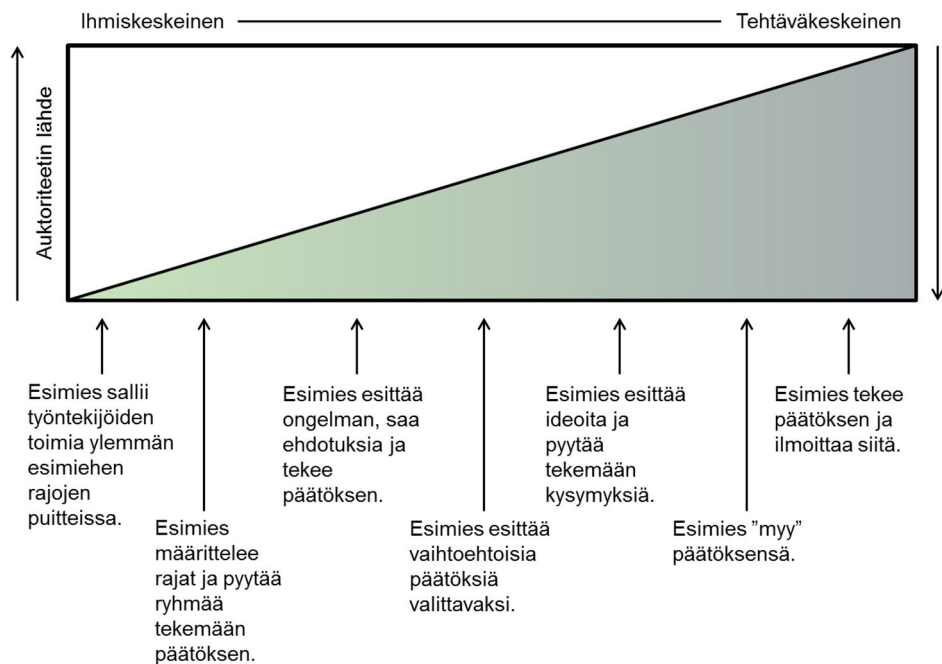
- Suorituksen,
- Osaamisen,
- Tiedon,
- Uudistuksen,
- Arvojen,
- Strategian sekä
- Visionäärinen johtaminen.

Nämä on hallittava hyvin, jotta koko organisaatio kukoistaa. (Sydänmaalakka 2012, 63.)

Tarkasteltaessa Tilannejohtamisen mallia (kuvio 1. sivulla 18) ja VR-konsernin esimiestyön mallia (kuva 5. sivulla 23), niin molemmissa johtamisen malleissa on kuvattuna eri rooleja ja kuinka missäkin roolissa on tarkoitus toimia. Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamisen mallissa on tarkemmin kuvattu se mikä alaisen tehtäväkohtainen valmius on. Mallissa on myös kuvattuna alaisen ja esimiehen käyttäytymistä. Kuinka tuetaan ihmiskeskeisyyttä siihen suuntaan, että voidaan käyttää osallistavan johtamistapaa eli molemmin puolin on edellytyksiä toimia korkealla ihmis-käyttäytymisasteella. Tällöin tehtäväkeskeinen käyttäytymisen aste on alhainen.

VR-konsernin esimiestyön mallissa kuvassa vihreällä olevissa rooleissa ja vastuissa on kuvattu osallistavan johtamisen suuntaus, mitkä ovat suunnannäyttäjät, osallistajat, valmentajat, uudistajat ja yhteistyön rakentajat. Tarkemmin näitä malleja tarkasteltaessa havaitsee sen, että molemmissa malleissa on kuvattu osallistava johtamistapa. VR:n esimiestyön mallista tätä ei välttämättä itse kuvasta ymmärrä, mutta roolien ja vastuiden kautta tä-

mä osallistavan johtamisen suuntaus on tunnistettavissa. VR-konsernin malli pelkkänä esimiestyön mallikuvana ei varmasti aukea laajemmin yksittäiselle työntekijälle, mitä tämä esimiestyön malli pitää kokonaisuutena sisällään. Tässä näen haasteen, kuinka jalkauttaa uutta esimiestyön mallia työntekijätasolla, mitä tämä uuden osallistavan johtamismallin käyttöönotto tarkoittaa juuri minun työssäni. Tarkoituksena on siirtyä siinä arjen tekemisessä käskemisen ja ohjeistajan esimiestyön mallista siihen suuntaan, että työntekijä ottaa itse vastuuta työstä kokonaisuutena ja osallistuu siihen laaja-alaisemmin. On mukana ideoimassa ja on apuna päätöksenteossa, osallistuu. VR:n esimiestyön malli on kuvattu enemmän ylätason mallina ja Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli kuvaa osallistavan johtamisen mallia enemmän alemman tason näkökulmasta, käytännönläheisesti. Näitä johtamisen malleja voisi yhdistää ja siitä näkökulmasta, että kuinka VR:n esimiestyön malli toimii käytännössä ja arvioida tilannejohtamismallin avulla johtamiskäyttäytymistä. Onko johtaminen muuttunut moderniin osallistavaan johtamiseen myös niiden arjen johtamiskäytäntöjen näkökulmasta? Kuviossa 2. on kuvattuna esimerkki yksiulotteisesta johtamismallista tukemaan edellistä tarkastelua.



Kuvio 2. Esimerkki yksiulotteisesta johtamismallista. (Haverila ym. 2005, 90.)

3.2. Organisaatiokulttuuri

Nykyisin yrityskulttuuri sisältää muutakin kuin johtamisjärjestelmän. Yritykset luovat uudenlaisia omien strategiavaatimustensa mukaisia strategialähtöisiä organisaatioita. Strategialähtöisissä organisaatioissa strategia on muutos- ja johtamisprosessin keskeinen osa. Strategian selkeän määrittelyn, jatkuvan viestinnän ja muutostekijöihin liittämisen seurauksena syntyy tuloshakuinen kulttuuri, jossa jokainen työntekijä ja jokainen yksikkö liitettiin osaksi yrityksen ainutlaatuista strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 27.) Kulttuurinäkökulmasta organisaatio on yhtä kuin kulttuuri. Kulttuuri koostuu eri käsitteistä, joita ovat

- Kuvailevat käsitteet
 - monimutkainen kokonaisuus
 - koostuu tavoista ja tottumuksista, elämäntavat
- Historialliset käsitteet
 - historialliset syntyneet käyttämismallit
 - sosiaalisen merkityssisällön ja sosiaalisen perinnön välittäjä
- Normatiiviset käsitteet
 - normit
 - arvot
- Psykologiset käsitteet
 - alitajunta
 - oppiminen
- Symboliset käsitteet
 - artefaktit
 - kieli
 - symbolit viestinnän ja ajattelun välineinä
- Narratiiviset käsitteet
 - tarinat
 - kertomukset
 - arjen puhe. (Juuti 2006, 243.)

Organisaatiossa työskentelevät ihmiset samaistuvat organisaatioon, saavat sieltä identiteetin ja sosiaalistuttuaan organisaatioon alkavat puhua organisaation puheita. Tarinat, joiden kautta työntekijä sopeutuu organisaatioon alkaa jäsentää heidän havaintojaan ja ajatteluaan organisaatiosta. (Juuti 2006, 243, 282.)

Organisaatiokulttuuri on kerrostunutta, joka koostuu organisaatio-, johtamis-, ryhmän toimintatapakulttuurista ja omasta työstä. Kulttuurin kerrostuneisuus kuvaa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä ja organisaatiokulttuurin osa-alueisiin kuuluu taulukon 6. sivulla 26 kuvatut osa-alueet.

Taulukko 6. Organisaatiokulttuurin osa-alueet.

Tärkeimmät uskomukset	
Tärkeimmät uskomukset muodostavat kaavan organisaation menestymiselle.	Yksilöt Menestyjät
Arvot	
Tärkeimmät uskomuksista syntyvät arvot muodostavat positiivisen virtauksen.	Sitkeys ja riskinotto
Pelot	
Tärkeimpien uskomusten jättäminen ottamatta huomioon ja kielteiset arvot aiheuttavat pelkoa.	Hallinta ja keskinkertaisuus
Käyttäytymisen normit	
Arvot ja pelot yhdistettynä aiheuttavat normatiivisen käyttäytymisen rajoitteita.	Jättää huomioimatta Liiotella
Infrastrukturi	
Infrastrukturi organisoi ihmiset, prosessit ja rakenteet pakottaakseen käyttäytymisnormeihin.	Vapaus ja palkinnot

Muutoksien yhteydessä organisaatiokulttuuri tulee määrittää ja se, että mikä on organisaation olemassaolon tarkoitus, yrityksen perustehtävä. Perustehtävä on se, johon yhteisön täyttämiseen päivittäisen toiminnan tulisi suunnata, jotta yritys menestyy. Organisaatiokulttuuri on yhteisön oppima tapa vastata yhteisön perustehtävän vaatimuksiin. Organisaatiokulttuuri on hyvin vahva niissä yhteisöissä, joissa työntekijöillä on vahva ammatillinen identiteetti. Tätä vahvaa organisaatiokulttuuria on vaikea organisaatiossa muuttaa, jolloin mahdollinen kulttuurimuutos tapahtuu organisaatiossa hitaasti.

Henkilöstö on yrityksen pääoma ja yrityksen tulee varmistaa, että kulttuuri, johtaminen, henkilöstö ja organisaatiomalli tukevat strategian toteutumista. Yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ohjaavat johtamisen kehittämistä ja organisaation eri esimiestasoilla tulee olla yhtenäinen käsitys johtamisen tavoitteista – sama suunta esimiestyöhön läpi organisaation.

Kulttuurin näkökulmasta johtaminen on prosessi, johon yksi tai useampi henkilö onnistuu suuntaamaan tai jäsentämään muiden ihmisten todellisuutta. Muiden ihmisten kokemusten muovaaminen tapahtuu monimutkaisissa sosiaalisissa prosesseissa, joissa henkilöt erilaisten vuorovaikutus- ja neuvottelutilanteiden kautta välittävät mielikuviaan todellisuudesta. Johtamisessa esimiehet tai johtajat luovuttavat oman kykynsä määritellä todellisuutta muiden käyttöön. Muodollisen johtamisen tilanteissa johtaminen institutionalisoituu oikeuksien ja velvollisuuksien malleiksi. (Juuti 2006, 198.) Yhteisöllisyys merkitsee myös kulttuuria ja yhteisön pidetty ajattelu- ja toimintatapa on työpaikkakulttuurin ydin. Kokemuksista lähtevät toimintatavat ovat perintöä, jota esimerkiksi vanhemmat työntekijät pyrkivät välittämään nuoremmille työntekijöille. Toimintatapojen omaksuminen ja niihin sopeutuminen on sosiaalisessa tilanteessa oppimista. Sosiaalisuus on osa yhteisön uuden tiedon rakentamisessa. Tällöin keskiössä on sellainen ihmisten muodostama yhteistoiminnallinen järjestelmä, joka monesti ongelmia käsittelemällä tuottaa uutta tietoa yksilöille ja samalla uusia toimintatapoja yhteisölle. Yksittäisten ihmisten toiminta riippuu aina

jossakin määrin siitä, millä tavalla muut työyhteisössä muut työyhteisössä tietyn asian näkevät ja kokevat. Sellaista tietoa ei yhteisö pysty hyödyntämään, joka ei välity, virtaa tai liiku vaan se pysyy yksilön omaisuutena eikä siitä voi kehittyä yhteisössä laajasti hyödynnettävää tietoa. Tällainen yksilöllinen tieto kehittyy hitaasti ja sen hyödyntäminen on yhteisön mittassa hyvin vaatimatonta. Ongelmaperusteinen oppiminen on yhteisössä yhdessä oppimista, asioiden yhteistoiminnallista tutkimista ja ongelmien ratkaisemista. Tämä tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan yhteisötasolla hyödyntää nopeasti ja toimivasti. Vaikka yhteistoiminnassa tapahtuva oppiminen ja tiedon tuottaminen saattaa olla joskus hidastakin, tiedon hyödynnettävyyden nopeus korvaa tällaisen yhteiseen pohdintaan liittyvän hitaustekijän. Yhdessä ongelmien käsittely tuottaa jaettua todellisista työtilanteista käyttökelpoista tietoa. Ongelmaperusteinen oppiminen edellyttää työyhteisöjä, joissa on mahdollista tunnistaa se osaaminen, jota tarvitaan työn tekemiseen nyt ja tulevaisuudessa. Organisaation tulisi pystyä luomaan edellytykset tulevaisuuden osaamistarpeiden kehittymiselle. (Jalava & Vikman 2003, 85, 100.)

Yhteisön oppiminen ja toiminta perustuu vuorovaikutukseen, jonka välineenä on pääasiassa keskustelu. Asioiden muuttuessa tarvitaan keskustelua siksi, että sen avulla voidaan päättää, mitä muutetaan, miksi niin tehdään ja mitä siitä seuraa työn kannalta. Keskustelu hahmottaa tulevaisuutta, jota ei ole olemassa nykyhetkessä. Keskustelu on väline, jonka avulla ihminen voi irtautua itsestään selvästä todellisuudesta. Arkipäivän keskustelu rakentaa koko ajan ihmisten todellisuutta tuottamalla joko tilannetta pysyttävää tai uudistuvaa ajattelua. Uudistavan keskustelun myötä tapahtuu usein muutos, joka taas avaa keskustelua, jonka tehtävä on sopeuttaa ihmiset muutokseen. Samalla tällaisen keskustelun avulla he oppivat ja saavat valmiuksia toimia muuttuneessa tilanteessa. (Jalava & Vikman 2003, 123.)

Yhteisössä käytävä aito keskustelu rikastaa sitä perustehtävää, jonka puitteissa työskentely tapahtuu. Vaikka perustehtävä olisi kirjallisesti kuvattu kuinka hyvin tahansa, ei tuo kuvaus kuitenkaan anna kuin kapean aavistuksen niiden näkökulmien rikkaudesta. Työntekijät, jotka tekevät arkista työtään on heidän mielikuvansa niistä näkökulmista, joita asiakkailla heidän työlleen ja sen puitteissa tuotteille ja palveluille on. Mikäli esimies johtamistavallaan vaatii oman näkemyksen noudattamista, hän mitätöi työntekijöidensä omaehtoisen ajattelun. Näin organisaation toiminnasta tulee mekaanista puurtamista, joka vastaa vain yhdenlaisiin tarpeisiin. Organisaatio, joka kykenee havaitsemaan asiakkaiden toiveita, kykenee myös tuottamaan asiakkaiden toivomia tuotteita ja palveluita niin halutessaan. Tämän halun herättäminen organisaatiossa on esimiesten tehtävä ja tätä tehtävää kutsutaan johtamiseksi. (Juuti & Rovio 2010, 23-24.)

Esimies ja työntekijä yhdessä luovat johtamistilanteet, josta syntyy yhteinen tuotos, johtaminen. Esimiesten tehtävä on luoda edellytyksiä ja tilanteita, joissa kukin organisaation työntekijä onnistuu työssään. Työntekijät voivat onnistua vain silloin, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä niihin tuotteisiin ja palveluihin, joita he haluavat. Työntekijöiden onnistuminen työssä onkin välttämätön ehto sekä organisaation menestykselle että asiakasty-

tyväisyydelle. Kaiken tämän esimies voi saada aikaan toimiessaan hyvin siinä palvelutehtävässä, joka hänelle on annettu. Johtaminen on parhaimmillaan silloin, kun se on jaettava. Toimiva johtaminen edellyttää, että jokainen organisaation työntekijä näkee sielunsa silmillä organisaation toiminnan. Johtamisen tulee edistää työntekijöiden pyrkimyksiä kehittyä ja menestymistä sekä samalla sitouttaa organisaatioon. Sitoutunut työntekijä kykenee näkemään kokonaisuuden ja ottamaan sen, mitä kulloinkin tarvitaan. Sitoutunut työntekijä kykenee myös toimimaan yhteistyössä muiden ammattilaisten kanssa. Esimiesten työssä etsitään toiminnan karikkoja. Esimies, joka lähtee yhdessä kunkin työntekijän kanssa etsimään tuon työntekijän työhön ja ammattiin liittyviä vahvuuksia ja motiiveja, on avaamassa väyliä sekä henkilön että organisaation menestykselle. Väylien etsintää ei voida tehdä muulla tavoin kuin olla lähellä ihmisiä ja keskustella heidän kanssaan. (Juuti & Rovio 2010, 24, 32.)

Keskusteleva johtaminen on hyvää ihmisten johtamista. Keskusteleva johtamistapa nousee yhteiskunnassamme vallitsevista demokraattisista arvoista ja uskomuksista. Useimmat länsimaisten yhteiskuntien kansalaiset ovat omaksuneet demokraattiset ihanteet. Keskusteleva johtaminen kykenee yhdistämään työntekijöiden toiminnan yhteisten päämäärien suuntaiseksi ja siitä syystä keskustelevalle johtamiselle on länsimaissa myös tuloksellista johtamista. Esimies voi käyttää demokraattista johtamistapaa hyväkseen tilanteen mukaan, mutta monet esimieheksi ryhtyvät henkilöt ajautuvat helposti kauas demokraattisista ihanteista ja käytännöistä, koska he luulevat johtamisen vaativan tiukan otteen omaksumista. Silloin kun esimies ajattelee, että asiat on pidettävä tiukasti hallinnassa, niin esimies käyttää asioiden johtamisen (management) käytäntöjä. Vaikka useimmat esimiehet määrittävät itsensä hyviksi ihmisten johtajiksi (leadership), määrittävät muut heidät pääosin asioiden johtajiksi. (Juuti & Rovio 2010, 25.)

Asioiden johtaminen ei ole sopusoinnussa yhteiskunnassamme vallitsevien demokraattisten ihanteiden kanssa. Toinen ongelma asioiden johtamisessa tulee muuttuvista ympäristöistä, koska tämä johtamistapa ei sovellu muuttuvaan yhteiskuntaan, joka vaatii muutosjohtamisen keinojen soveltamista. Asioiden johtaminen on säilyttävää ja ei uudistavaa. Asioiden johtamisessa käytetty keino toiminnan muuttamiseksi on saneeraus. Soveltaessa ihmisten johtamistapaa tulee organisaatioista innostuksen ja inspiraation tyyssijoja. Organisaatiosta kehittyy paikkoja, joissa ihmiset haluavat työskennellä. Näin työstä tulee harrastus eikä rasite tai laskennalliselle ajattelulle perustuva liiketoimi. Ihmisten johtaminen muuttaa organisaation ja ympäristön käyttäytymistä. Ihmiset haluavat olla kuulua yhteisöön, joka kehittää yhteisön oloa. Yhteisöllisyys luo, että ihmiset puhuvat toistensa kanssa ja alkavat toteuttaa yhteistä unelmaansa. Ihmisten johtamistapa luo mahdollisuuksia ihmisten väliselle vuoropuhelulle ja unelmien jakamisen keskenään. Ihmisten johtamisen kannustavuus näkyy siitä, että kaikki ovat vastuussa ja johtaminen on jaettava. Ihmisten johtamistapa muokkaa ihmisten tunteita ja uskomuksia kun taas asioiden johtamistapa luokkaa ihmisten uskomuksia ja tunteita. Asioiden johtaminen on kuin isku vasten oman ammattinsa ihanteita noudattavan ihmisten kasvoja. Asioiden johtaja kulkee kuin norsu porssiinikaupassa keskellä hienovaraista ihmisten suhteille

ja tunnekokemuksille rakentuvaa organisaatiota. Tämän tyyppisellä johtamistavalla on myös seurauksensa. Yhteisön väliset suhteet sekä työntekijöiden ammattitaito ja ammattitilpeys kärsivät. Jäljelle jää vain pahoinvointia, vihaa ja hiljaista kapinointia. Organisaatioelämä on täynnä tunteita, jotka vaikuttavat kaikkialla. Tunteet näkyvät esimiehen ja hänen johtamiensa ihmisten välisissä suhteissa. Tunteet voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. (Juuti & Rovio 2010, 26-27.)

Henkilö- ja ratkaisukeskeisessä palvelutoiminnassa tarvitaan keskusteltavaa johtamistapaa. Johtaminen on palvelutoimintaa kahdessa merkityksessä. Palvelutoiminta näyttäytyy vuorovaikutuksen välittömällä tasolla siten, että esimies pyrkii yhdessä omalla vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa etsimään ratkaisuja niihin pulmiin, joita ihmiset työssään kohtaavat. Toiseksi pidemmän aikavälin johtamisen palvelutoiminta on ihmisten tukemista sillä tiellä, jossa he pyrkivät löytämään sen, keitä he aidosti ovat ja tulemaan siksi miksi he voivat olla. Pidemmän aikavälin tulokset voidaan saavuttaa laadullisesti korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla. Helpoin tilanne ratkaisukeskeisessä toiminnassa on silloin, kun työntekijä tulee suoranaisesti kysymään neuvoa pulmaan esimieheltä. Tämä mahdollistaa ongelman käsittelyn osallistamisen ja voidaan etsiä yhdessä vaihtoehtoisia ratkaisuja kyseisiin ongelmaan. Asian riittävä pohdiskelu ja useiden vaihtoratkaisujen tunnistamisen jälkeen voidaan valita niistä paras ja pohdita sitä, kuinka tuo vaihtoehto voitaisiin toteuttaa. (Juuti & Rovio 2010, 30-31.)

Keskusteleva johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, dialogin käymistä. Johtamista ei ole olemassa ilman, että toiminta on vuorovaikutuksellista. Johtaminen sitoutuu tiettyyn ihmisyyhteisöön tai juuri tiettyjen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus tuottaa sosiaalista maailmaa, sitä mitä pidämme totena ja arvokkaana. Näin syntyy vähä vähältä sosiaalinen maailma, tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys. Organisaation toiminta edellyttää nykyisin, että työntekijät ovat sitoutuneita, omaaloitteisia ja luovia. Jokainen asiakas ja jokainen työtilanne edellyttää luovaa ja tuoretta tapaa hoitaa tehtävät. Vain innostuneet työntekijät ja työhönsä sekä organisaatioon sitoutuneet ihmiset pystyvät tähän. Aktiivinen dialogi työntekijöiden ja esimiesten välillä kykenee saamaan aikaan sitoutumista ja innostumista.

Organisaation menestystekijä on, että työntekijät etsivät jatkuvasti uusia näkökulmia. Tämä edellyttää onnistuneen vuoropuhelun käymistä ihmisten välillä. Dialogi onnistumisessa ihmisten on kuunneltava ja kuunnella sen mitä toiset sanovat.

Kuuntelussa on monia eri tasoja, jotka ovat

1. Henkilö ei kuule mitä toinen puhuu
2. Itsekeskeinen kuuntelu, jossa kuunnellaan vain omista lähtökohdista
3. Arvioiva kuuntelu, jossa pohditaan sanomaa siltä kannalta, mitä sanottavaa toisella on
4. Soveltava kuuntelu, jossa toisen sanoma pyritään soveltamaan omaan toimintaan
5. Merkityksen etsimisen taso.

Merkityksen etsimisen tasossa edellytetään, että heittäydytään toisen tarinaan mukaan etsien niitä merkityksiä, joita toinen pyrkii sanomaan. (Juuti & Rovio 2010, 33-35.)

Keskustelevassa johtamisessa tavoitellaan hyvyyttä niiden toimenpiteiden avulla, joilla tehdään toisille ihmisille. Keskusteleva johtamista voidaan kuvata voimaannuttamisena tai valtuuttamisena (empowerment), pyrkimyksenä on saada toinen ihminen kukoistamaan. Tämän pyrkimyksen taustalla on ikivanha ajatus eettisyydestä. Keskustelevassa johtamistavassa ajatus on pyrkiä auttaa toista ihmistä saavuttamaan hyvää elämää ja tekemään siihen liittyviä valintoja. Ajatus keskusteleavasta johtamisesta voidaan kiteyttää myös Kantin imperatiivin mukaiseksi toiminnaksi, jossa esimies toimii niin, että hänen tahtonsa taustalla oleva sääntö voi olla aina samalla myös yleisen lain perustana. Keskustelevan johtamisen eettisen toiminnan näkökulma tuo Levinasin määrittelemä tapa. Keskustelevassa johtamisessa toinen asetetaan itsensä yläpuolelle, joka tarkoittaa, että esimies tunnistaa, että hänen vastuunsa toisen kasvojen edessä on ääretöntä. Esimiehen omaksuessa Levinasin näkökulman hän tulee samalla opettaneeksi tätä periaatetta myös kanssaan vuorovaikutuksessa oleville. Tällöin koko työyhteisö voi vapautua nyky-yhteisöjä vaivaavasta itsekeskeisyydestä. Samalla suuntaudutaan pois päin itsekeskeisyydestä kohden halua työskennellä toisten ja yhteisön puolesta. Käytännössä keskusteleva johtaminen toteutuu valmentavana johtamisena, työnohjauksena, coachingina ja mentorointina. Näille käytännöille yhteistä on pyrkimys voimaannuttavaan dialogiseen puheeseen, toisen tukemiseen ja kehittämiseen sekä hänen suorituksensa parantamiseen. Yhteistä on myös, että toiminta perustuu luottamukseen ja avoimeen keskusteluun. Niissä pyritään saamaan esille se potentiaali, joka ihmisellä on. (Juuti & Rovio 2010, 36.)

Organisaatioihin ja johtamiseen liittyvät ongelmat saavat alkunsa siitä näkökulmasta, jonka olemme omaksuneet johtamisesta. Yleisesti omaksutun ajattelutavan mukaan johtaminen on yksilöllistä työskentelyä ja johtamisen onnistumisen seurausta on johtajana toimivan yksilön kyvyistä ajatella ja toimia. Tällöin ei osata kiinnittää huomioita esimiehen ja työntekijän

väliseen vuorovaikutukseen eikä myöskään työpaikalla olevien ihmisten väliseen kanssakäymiseen. (Juuti & Rovio 2010, 37-38.)

Johtamisella on symbolinen merkitys. Kulttuurinäkökulmasta ihmiset tarvitsevat johtamista ja johtajia voidakseen tulkita tapahtumia. Johtajan toimintaa ja dialogia seurataan ja samalla kiinnitetään huomiota vain niihin seikkoihin monimutkaisessa todellisuudessa. Tällainen todellisuuden muovaantumisprosessi on käynnissä silloin, kun johtaja ei tietoisesti tee mitään. Työntekijät tulkitsevat joka tapauksessa johtajan toimintaa ja sanomisia ja luovat niistä tulkintoja. Johtaminen on myös kulttuurillinen tuote, joka on symbolina luo samaistumiskohteen organisaation jäsenille. Symboliikkaa voidaan käyttää apuna jäsenten oman identiteetin ja organisaation identiteetin rakennustarpeina. Johtamisen symboliikka luo mielikuvan siitä, keitä me olemme. Kulttuurisia odotuksia on sekä esimieheen että työntekijään, jotka saattavat asettua keskenään ristiriitaan. Keskinäisellä arvostavalla vuorovaikutuksella voidaan murtaa pahojakin tunteiden patoutumia. Tunteiden ristiriitaisuus ei aina johda katastrofiin, kun esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus alkaa ontua. Monesti yhteisö kykenee sinnittelemään, vaikka ilmapiiri olisi huono. On kysyttävä, miksi näin on? Kysymykseen vastausta etsittäessä on muistettava, että ihmiset haluavat saada varmuutta epävarmuuden keskelle. Ihmiset haluavat merkityksiä elämäänsä ja siksi he ovat valmiita alistumaan jonkun toisen johdettavaksi. Samalla työntekijät pääsevät mukaan kehitystoimintaan, jossa he voivat käyttää ammattitaitoaan ja osaamistaan sekä tulla arvostetuiksi ihmisinä. (Juuti & Rovio 2010, 40-42.)

Johtaminen on esimiesten ja johdettavien yhteinen tuotos. Johtaminen muodostuu siinä prosessissa, jossa ryhmän esimies ja ryhmään kuuluvat henkilöt suorittavat työhönsä liittyviä toimia. Toimien tarkoitus on palvella ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita ja/tai tuotteiden tekemiseen heille. (Juuti & Rovio 2010, 43.)

Jatkuvasti muuttuva ympäristö ja tilapäiset organisaatiot vaativat entistä enemmän vahvempaa johtamista. Keskusteleva johtaminen on vaativa taito, sillä se edellyttää liiketoiminnan että organisaation varsinaisen toiminnan hallitsemista. Johtajan erinomaiset vuorovaikutustaidot sekä käyttäytymistieteelliset taidot tukevat keskustelevaa johtamistapaa. Organisaation toiminnalliset taidot kehittyvät organisaation eri tehtävissä toimimisen kautta. Käyttäytymistieteelliset taidot tulevat esille ryhmä- ja organisaatiodynamiikan hallitsemisena. (Juuti & Rovio 2010, 51.)

Postmodernissa ajattelussa organisaatioiden nähdään koostuvan puheista ja tarinoista. Organisaatio muokkautuu ihmisten toiminnan kautta, kun ihmiset puhuvat ja viestivät työnsä. Organisaation yhteiset merkitykset syntyvät erilaisissa keskusteluissa eri konteksteissa. Keskustelut ja tarinat paljastavat helposti organisaation kommunikaatiokulttuurin tason. Keskustelut voivat olla myönteisiä, innostavia ja rohkaisevia tai kielteisiä, kyynisiä ja lannistavia keskusteluja. Esimiesten johtamispuheet ilmentävät usein heidän käsityksiään ihmisistä ja ihmisten arvosta organisaatiossa. (Juuti & Rovio 2010, 54.)

Vahvan työyhteisökulttuurin, luottamuksellisen ja turvallisen perustan luovat yrityksen yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen sekä yhteinen toiminta-ajatus, missio, joka antaa organisaation olemassaololle oikeutuksen. Missio on pysyvin osa organisaation suunnittelukäsitteistöä, jonka pohjalle rakennetaan visio, mikä on tahdon julistus ja se ankkuroidaan arvoihin. Vision tulee olla selkeä ja niin todellisia ja konkreettisia, että jokainen työntekijä voi kokea ne tärkeiksi, jokainen ymmärtää niiden merkityksen omassa työssään ja voi luoda uusia innovatiivisia tapoja niiden toteuttamiseksi. Visio kuvaa mihin olemme matkalla ja yhteiset arvot sisältävät energiaa, joka yhdistää ihmiset. Vahva työyhteisökulttuuri on organisaation kilpailuetu, jota kilpailijat eivät voi jäljitellä. Se on käyttäytymistapojen ja arvoihin perustuvien erilaisten sääntöjen muodostama kokonaisuus, jonka mukaan ihmiset toimivat. (Telaranta, Lepistö, Wickman-Viitala 2010, 277.)

Ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria ja se on työyhteisön inhimillisintä aluetta, joka syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Tällä alueella ovat tunteet vahvasti esillä. Avoimessa ja luottavaisessa ilmapiirissä viestinnän merkitys ja keinot moninkertaistuvat. Näin organisaatiossa tapahtuvat muutokset muuttuvat mahdolliseksi. Positiivisena koettu asia on helpompi hyväksyä ilmapiirissä, jossa osallistavan johtamistavan kautta kaikki voivat olla mukana suunnittelussa ja muutoksen toteuttamisessa. Keskeinen tekijä on kuulluksi tuleminen ja dialogi. (Telaranta ym. 2010, 278)

Kulttuuri kiteytyy arvoista ja ne ovat ohjaus- ja johtamisjärjestelmiä. Vaikuttaessa arvoihin, vaikuttaa se kaikkiin asioihin, jotka suuntaavat ihmisten käyttäytymistä sekä asenteita. Arvot muodostavat perustan kaikille valinnoille sekä toiminnalle, ne ovat asioita, joita pidämme tärkeinä. Ne ovat valintoja ja merkityksiä, joita annamme asioille. Samalla ne ankkuroituvat järkeen ja tunteisiin. Työyhteisössä ne ilmaisevat yhteisen tahtotilan. Terveen, menestyvän ja hyvin voivan organisaation ensimmäinen edellytys on yhteiset arvot, jotka ohjaavat kaikkia työyhteisön jäseniä. Arvot kertovat mikä on tärkeää työyhteisössä ja ne määrittävät, kuinka yhdessä toiminen tapahtuu ja ohjaavat sitä. (Telaranta ym. 2010, 278)

3.3. Ihmisten johtaminen

Kokemusten muovaamisessa esimies pyrkii siirtämään oman käsityksensä todellisuudesta työntekijöiden todellisuudeksi. Tämä voi tapahtua implisiittisesti tavanomaisen päivittäisen vuorovaikutuksen ja työtilanteissa toimimisen kautta. Tai se voi tapahtua eksplisiittisesti esimiehen yhdistäessä esittämässään tilanteen tulkinnoissa tietyt asiat toisiinsa ja esimiehen selittäessä tapahtumien väliset kausaalisuhteet tietyllä tavalla. Eksplisiittinen kokemusten muovaaminen voi ääritilanteissa saada pakottamisen tunteen. Ihmisten todellisuus muovautuu päivittäin ja esimiehen toiminta vaikuttaa siihen, missä määrin esimies voi saada oman tulkintansa asioista hyväksytyksi. Jämäkkä esimies saa valtaa kyetessään esittämään asioita, kuinka heidän yksikkönsä kykenee toimimaan tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Ihmiskeskeinen esimies saa valtaa painottaessaan yksikkönsä henkilöstön yhteistyökykyä. (Juuti 2006, 199.)

Johtaminen on prosessi, jossa vaikutetaan yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Prosessiin liittyy monia tekijöitä, joita on opittava analysoimaan ja hallitsemaan. Esimiehen on opittava hallitsemaan dialogi yksilöiden kanssa. Tämä on haastava tehtävä, koska jokainen työntekijä on erilainen, ja erilaisuus on huomioitava johtamisessa. Työntekijän tehtäväkohtainen valmiustaso voi vaihdella suuresti. Johtamisessa on määriteltävä työntekijän valmiustaso arvioimalla osaamista, motivaatioita, itsenäisyyttä ja sitoutumista. Valmiustaso vaikuttaa esimiehen johtamistyyliin, jolloin johtajan on osattava käyttää eri johtamistyyliä, joita ovat *ohjaava*, *valmentava*, *osallistava* ja *delegoiva* tyyli. Yksilöiden hyvä johtaminen on hyvin konkreettisia ja yksinkertaisia asioita. Seuraavassa on yksilöiden johtamisen muistilista, ja se pitää sisällään

- Tavoitteen asettamisen,
- Ohjaamisen ja tukemisen,
- Palautteen antamisen,
- Osaamisen kehittämisen,
- Tehokkaan kommunikoinnin,
- Motivaation ja
- Omalla esimerkillä johtamisen. (Sydänmaanlakka 2012, 34-35.)

Esimiehen on oltava hyvä kommunikoimaan. Johtaminen on vuorovaikutusta ja esimiehen on oltava vuorovaikutuksen ekspertti kaikilla tasoilla. Yksilöiden johtamisessa on muistettava, että kommunikointi on sekä puhumista että aktiivista kuuntelua. Yksilöiden johtamisessa esimies vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Esimiehen on tunnettava hyvin jokainen työntekijänsä ja osattava johtaa heitä yksilöllisesti. On osattava ottaa huomioon työntekijänsä osaaminen, motivaatio, itsenäisyys, ja sitoutuminen, jotka kuvaavat työntekijän valmiustasoa tietyssä tehtävässä. Perinteinen johtaminen noudattaa kolmen k:n johtamista, jossa hyvä johtaja osaa käskää, kontrolloida ja korjata. Tämän päivän johtamistapa on enemmän kolmen i:n johtamista, jossa hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Näiden johtamistyylien kohdalla on hyvä muistaa, että kyse ei ole joko–tai– vaan sekä–että–ajattelusta. Hyvä johtaja hallitsee kaikki tyyliä ja osaa soveltaa niitä tilanteen mukaan. (Sydänmaanlakka 2012, 36, 39.)

Johtajan on tunnettava itsensä ja silloin hänellä on valmiutta johtaa myös toisia yksilöitä, tiimejä ja organisaatiota ja omaa esimiestään. Vain tuntemalla itsensä ja oman ajattelusi voit johtaa onnistuneesti muita. Johtaminen on entistä enemmän erilaisten yksilöiden ymmärtämistä ja johtamisen henkilökohtaisuuden vaade lisääntyy uusien sukupolvien myötä. Tämä tarkoittaa, että ihmiset haluavat tulla kohdatuksi ja huomioiduksi yksilöinä eivät massana tai koneiston osana. Johtamisessa on tärkeää auttaa ihmisiä ja organisaatiota löytämään itsensä ja oman identiteettinsä monikulttuurisessa alati muuttuvassa mahdollisuuksien maailmassa. Tulevaisuudessa ei menesty pelkästään asioita, numeroita tai prosesseja johtamalla, vaan johtajan on kyettävä toimimaan henkisenä johtajana. (Leppänen & Rauhala 2012, 13.)

3.4. Johtaminen muutoksessa

Muutokset toimivat johtamisen kehittämisen ajureina. Nykypäivän johtamista kehitetään sekä ulkoisten että sisäisten muutoksien myötä. Yrityksen johtaminen tulee olla vaikuttavaa, tuottavaa ja tuloksellista. Vaatimuksien ja merkityksien kasvaessa johtaminen on melkoisessa ympäristön tuomisessa paineissa. Organisaatioiden johtaminen niiden menestykseen, hyvinvointiin ja kestäväan kehitykseen on tänä päivänä haasteellisempaa kuin ehkä koskaan aikaisemmin. Markkinoiden alati kiihtyvä globalisaatio ja sen myötä toistuvasti uudelleen ryhmittäytyvä kilpailu sekä tekninen kehitys pakottavat työyhteisöt jatkuvaan muutosvalmiuteen tässä kilpailussa pärjäämiseksi. Tulevaisuuden organisaatioiden menestyksen kulmakiviä muutoksessa ovat yrityksen ja henkilöstön hyvinvointi. Jatkuva uudistuminen ja oppiminen tapahtuvat kehittymisenä innovaatioiden kautta. Yrityksen toiminta reagoi toimintaympäristön muutoksiin joustavasti toimintaa muokkaavalla organisaatorakenteella. Hyvinvoinnin, jatkuvan uudistumisen ja toiminnan ketteryyden onnistumiseen vaikuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Henkilöjohtaminen on siten kaikilla organisaatiotasoilla yksi keskeisimpiä jatkuvan kehittämisen välineitä.

Organisaation tuloksellisen toiminnan ja työyhteisöjen terveyden kannalta johtamisen ja esimiestyön haasteina korostuvat muun muassa

- Strategian jalkauttaminen
- Muutosten läpivienti
- Toimintaprosessien kehittäminen
- Vuorovaikutustavat, kehityskeskustelujen käyminen
- Työyhteisöjen ongelmatilanteiden käsittely
- Henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen.

Erilaiset viestinnän ja yhteistoiminnan välineet mahdollistavat entistä aktiivisemmän ja nopeamman kanavan viestittämää organisaatioissa. Samanaikaisuus korostaa muutosta ja nykyisin muutoksen rytmi on nopeampi ja saamme tietoa muutoksesta tehokkaammin kuin koskaan aiemmin. Sosiaalisen median vaikutukset organisaation toiminnalle on

- Muutokseen osallistuvien ihmisten määrä on suurempi kuin koskaan aiemmin
- Näiden ihmisten mahdollisuus kommunikoida keskenään on parempi kuin koskaan
- Tietotekniikka saavuttaa merkittävän rajapyykin; tietokoneen teho ylittää hetkenä minä tahansa ihmisten aivojen tehon
- Ympäristön kuormitus on suurempaa kuin koskaan eikä sen seurauksia tiedä kukaan varmuudella.

Johtamisen on muututtava toimintaympäristön mukaisesti ja taulukossa 7. on kuvattuna muuttuvan toimintaympäristön näkökulmia.

Taulukko 7. Muuttuvan toimintaympäristön näkökulmat.

	Vanha näkökulma	Uusi tai kehittymässä oleva näkökulma
Motivaatio	yksilöllinen motivaatio yksilölliset arvot kilpailu lyhytaikainen vaikutus	ryhmän motivaatio kollektiiviset arvot yhteistoiminta pitkäaikainen vaikutus
Työn muoto	itsenäinen työ laatupainotteisuus kapeasti rajatut tehtävät organisaatioon rajoittuva	töiden keskinäinen riippuvuus prosessipainotteisuus monialaosaamisen suosiminen organisaation rajat ylittävä
Vastuullisuus	yksilöllinen vastuu funktionaalinen erikoistuminen vertikaalinen raportointi vaatimukset ja kontrolli	kollektiivinen vastuu kokonaisuuksista vastaaminen horisontaalinen raportointi itseohjautuvuus

Johtaminen nähdään nykyisin monipuolisena yhteistoimintana, johon kaikki osallistuvat jatkuvasti. Toki yksikkö tai tiimi tarvitsee virallisen johtajan, mutta johtamisen vastuu on jaettu muille yksikön tai tiimin jäsenille. Kaikkien osallistuessa johtamiseen on virallisen johtajan saatava viritettyä tämä yhteistoiminta ja vuorovaikutus huippuunsa. (Sydänmaalakka 2012, 45.)

3.5. Johtamisen käytännöt

Organisaatiot ovat arjen ympäristöjä, joissa itsestään selvinä pidetyt toimintatavat täyttävät ihmisten työpäivän. Arjen rutiinit toistuvat vuodesta toiseen, asettamatta niitä kyseenalaisiksi. Institutionalisoitumisprosessiin liittyvien sääntöjen ja rutiinien syntymekanismiin jäätyä unohduksiin ei arjen koodia enää havaita. Niitä ylläpidetään sanoilla ja niihin liittyvillä luokituksilla sekä tarinoilla, jotka kertovat roolit kuljettavat mukanaan koodia sukupolvesta toiselle. Arkinen keskustelu sisältää rutiinien mukaiset luokitukset aina puheenvuorojen käyttämiseen liittyviä sääntöjä myöden. (Juuti 2006, 88.)

Realistisen maailmankuvan sisällä suoritetusta tarkastelusta tehdään selvä ero subjektin ja objektin välillä. Tämän näkökulman puitteissa on mahdollista pelkistää ajattelua ja määrittellä ryhmän tai useamman keskenään vuorovaikutuksessa olevan henkilön muodostamaksi yhteisöksi. Yhteisöllä on yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet. Jäsenen täytyy tuntea, että heistä muodostuu ryhmä. (Juuti 2006, 121.)

Vuorovaikutus voi tapahtua monella eri tavalla, kuten kasvokkain toisten kanssa ja puhelimen, tietoverkon tai videoneuvottelun avulla. Sen ei tarvitse olla samanaikaista, mutta sen tulee olla jatkuvaa. Yhteisen päämäärän olemassa olo on välttämätön edellytys ryhmän olemassa ololle ja se

antaa toiminnoille päämäärän. Ryhmän jäsenten tulee olla myös toisistaan riippuvaisia yhteiseen päämäärää pyrkiessään. Organisaatiossa ryhmiä voi olla monenlaisia; projektiryhmiä, johtoryhmiä, toimintaryhmiä, ystävyyteen perustuvia ryhmiä. Organisaation ryhmät voidaan jaotella virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. (Juuti 2006, 121.)

Johtamisessa on löydettävä yhteinen tahtotila. Tämän tahtotilan rakentamisessa tarvitaan organisaatiossa ihmisten välisiä suhteita, verkostoja, siteitä ja luottamusta. Nämä kasvavat, mitä enemmän vuorovaikutussuhdetta, sitoutumista ja yhteistyötä ihmisten välillä on. Organisaation tulee tukea yhteistoimintaa yli yksikkörajojen. Yhteisöllisyys tukee innovaatioiden ja synergioiden kehittymistä. Sosiaalisen pääoman johtamisessa edellyttää käsitys siitä, että miten toisin tekemällä saavutetaan parempi tulos. Yhteisöt kuitenkin tarvitsevat osallistavaa johtamistapaa ja metodologista tukea saavuttaakseen täyden potentiaalinsa.

Osallistavassa esimiestyössä käsitellään yhdessä ongelmia eikä esimies anna valmiita vastauksia ongelmiin. Ongelmien käsittelyssä pohditaan ongelmia hyvien kysymyksien kautta. Neuvovan johtamistavan muuttaminen osallistavan johtamistapaan hyödyttää sekä työntekijää että esimiestä. Työntekijä toimii todennäköisesti sovitulla tavalla ja innostuneemmin, kun on saanut itse vaikuttaa työhönsä. Työntekijä oppii uusia asioita, kehittyy omatoimiseksi ja ottaa vastuuta omista työtehtävistään. Tunne itsensä tärkeystä vahvistuu osallistavan johtamistavan myötä. Esimiehen ei tarvitse enää neuvoa työntekijöitä kaikissa asioissa ja tämä vapauttaa aikaa keskittyä isompien asiakokonaisuuksien hallintaan. Työntekijät saadaan tekemään yhdessä sovittuja asioita ilman jatkuvaa kontrollointia. Esimies näkee esimiestyön tuloksena alaisten oivalluksia ja innostumista.

Tiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin ja mittavissa oleviin tavoitteisiin, joihin pääsemistä seurataan systemaattisesti. Heillä on yhteinen kulttuuri ja toimintatavat, jotka kehittyvät yhteisen kehitystyön tuloksena. Tehokkaan tiimin tai ryhmän tunnusmerkkejä ovat

- Tiimiin tai ryhmään kuuluu 5-20 jäsentä
- Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista ja näiden osaamisten yhteisestä käytöstä syntyy synergiaetuja
- Tiimillä tai ryhmällä on yhteinen tavoite ja selkeät päämäärät, joihin jokainen on sitoutunut
- Yhteiset päämäärät ovat mitattavia ja suoritusta seurataan yhdessä
- Tiimillä on yhteinen toimintatapa, jota kehitetään jatkuvasti
- Tiimin tai ryhmän jäsenet tuntevat kuuluvansa tiimiin/ryhmään ja kantavat vastuuta yhdessä. (Sydänmaanlakka 2012, 48.)

Hajautetun tiimin johtaminen on monella tapaa haasteellisempaa kuin perinteisen tiimin johtaminen. Tämän tyyppisessä johtamisessa voidaan hyödyntää etäläsnäoloa, jolloin johtamisessa hyödynnetään sähköisiä apuvälineitä. Tällöin vuorovaikutuksessa käytetään tieto- ja viestintäteknologiaa ja näiden käytettävien teknologioiden avulla luoda voimakas läsnäolon tunne tiimin jäsenille. (Sydänmaanlakka 2012, 53.)

Ratkaisukeskeisyys on nykyisin elämänsäsenne ja tapa tarkastella inhimillistä toimintaa. Seuraavan viiden tekijän kautta esimies voi arvioida näkemyksiä vuorovaikutuksesta ja tutkia samalla, mihin ajattelutavat pohjautuvat. Viisi tekijää on kunnioitus, kuuntelu, keskittyminen, keveys ja kärsivällisyys. Vuorovaikutusta tarkastellaan seuraavassa osittain taitoina, mutta samalla myös asenteina, jotka ovat kytköksissä jokaisen henkilökohtaisiin arvoihin. Monissa kulttuureissa työntekijän on käyttäydyttävä erittäin kunnioittavasti esimiestään kohtaan ja otettava vastaan kaikki tämän ehdotukset, vaikka työntekijät itse olisivatkin eri mieltä. Pohjoismainen esimies-alaiskulttuuri kuuluu tutkimusten mukaan kaikkien tasavertaisimpiin, mutta luonnollisesti siinäkin on aina merkitystä valta- ja vastuukysymyksillä. 5K-periaatteen ensimmäinen K, kunnioitus haastaa meidät tarkastelemaan sitä, mitä itse asiassa ajattelemme pohjimmiltaan keskustelukumppanistamme. Kunnioittava asenne auttaa keskustelukumppania rohkaistumaan paljastamaan hänellä tärkeät arvot ja periaatteet. Näin hän voi myös itsekin tarkastella sitä, mihin hänen toimintatapansa perustuvat. Kunnioitus tarkoittaa toisen ihmisen avointa ja arvostavaa suhtautumista toiseen ihmisenä eikä toista ihmistä arvioida aseman tai tittelin perusteella. Tämä luo todelliset edellytykset kohtaamiselle. Toisen kunnioittamisen haaste tulee vastaan silloin, kun keskustelukumppani on ärtynyt, pettynyt tai tyytymätön. Tällöin tulee malttia ja pidättäytyä vastahyökkäykseltä. Sen sijaan valitukset tulee kääntää toiveiksi ja etsiä samalla yhteisiä tavoitteita sekä luoda edellytyksiä onnistumiselle. 5K-periaatteen toinen K, kuuntele esimiehet pitävät itsestään selvänä, että he ovat hyviä kuuntelijoita. Todellisen kuuntelun oppiminen vaatii aikaa ja mistä tiedät, että keskustelukumppanisi kuuntelee sinua. Esimies joutuu työssään kuuntelemaan rankkojakin kertomuksia työntekijöiltään. Se osoittaa luottamusta, että työntekijä voi kertoa kokemuksistaan, mutta samalla odottaa tukea tai jotain apua esimieheltään. 5K-periaatteen kolmas K, keskittyminen alkaa keskustelutilanteen rauhoittamisesta. Perusasiat kuten sovitusta ajankohdasta kiinni pitäminen, huoneen varaaminen, puhelujen kääntäminen ja aikataulusta sopiminen luovat pohjan onnistuneelle kohtaamiselle, niin triviaalilta kuin näiden seikkojen mainitseminen voi tuntuakin. Katsekontaktin keskustelun aikana on oleellinen vuorovaikutuksen kannalta. Katsomalla tasapuolisesti kaikkiin keskustelun osapuoliin saadaan heidät pidettyä mukana tilanteessa. Keskustelun aikana voidaan tehostaa kontaktin luomista. Ratkaisun taitoon ei kuulu negatiivisten tulkintojen tekeminen keskustelukumppanista tai hänen motiiveistaan. Kiinnostuksen kohteena on yhteisymmärryksen lisääminen ja onnistuneen kohtaamisen mahdollistaminen. Ratkaisun taidossa edistynyt esimies viestittää kiinnostusta keskustelukumppaniin ja tämän mielipiteisiin. Esimies antaa toiselle tilaa antavaa myönteistä itsevarmuutta, rauhallisuutta ja tarkkaavaisuutta. 5K-periaatteen neljäs K, on keveys, josta ajattelemme helposti, että kun puhutaan tiukkaa asiaa tai käsittelyssä on tärkeitä aiheita, keskustelutavan tulee olla hyvin virallinen ja vakava. Näin toimittaessa on vaarana, että ideoiden löytäminen hidastuu ja keskustelu muuttuu väittelyksi tai virallisten kantojen toistamiseksi. Keskustelun vapaamuotoisuus tuo keskusteluun lisää ilmapuutta, liikkuvuutta ja lisää onnistumisen havaitsemista sekä käynnistää ajatuksissamme sellaisia prosesseja, jotka karu rationaalisuus pyrkii kitkemään. Keskustelun aikana osallistujat voivat löytää uusia tapoja ilmaista

jokin asian. Tällainen yhteinen luominen liittyy usein uuden innovoimiseen tai keskustelukumppanin kokemiseen läheiseksi tai luotettavaksi. Keskustelun osapuolet voivat ilmaista hyväksyvänsä keveämmän keskustelun, jossa keveys voi merkitä myös huumoria. Usein työntekijät toivovat, että esimiehet ja johto juttelisivat virallisen sanan vaihdon ohella myös aivan arkipäivän asioista. Tämä tuo ystävällisyyttä dialogiin. Viides K, kärsivällisyys, liittyy kahteen eri tasoon: yksittäisen keskustelun tasoon ja vuorovaikutussuhteen tasoon. Keskustelun tasolla kärsivällisyydellä tarkoitetaan yhteisten innovaatioiden hakemista monin eri tavoin. Asioista keskusteleminen saattaa johtaa välillä umpikujaan, joista ei löydy enää mitään hyödyllistä. Tällöin keskustelusta vastaavan tulee palauttaa keskustelu edelliseen tai sitä edelliseen risteykseen, jossa vielä oli nähtävillä lupaa vuuttua. Kärsivällisyys vaatii siis koko ajan elävää otetta keskusteluun ja sen muistamista, mistä toinen on aiemmin sanonut. Vuorovaikutussuhteen tasolla kärsivällisyys merkitsee sen myöntämistä, että muutoksia tapahtuu, mutta ne ovat aluksi pieniä. Ratkaisukeskeisessä toiminnassa esimies maltaa käydä työntekijöiden kanssa uudelleen keskusteluja aiheesta, jota on käsitelty jo aiemmin ja hakea siihen erilaisia käsittelytapoja. (Hirviluhta & Litovaara 2003, 72-80.)

Ratkaisukeskeinen toimintatavan tärkein väline on puhe: vuorovaikutteinen keskustelu ja todellinen dialogi. Kysymykset ovat oleellinen osa sitä. Ne avaavat ja laajentavat keskustelua. Keskustelussa esille nousseet vastaukset eivät ole aina niin tärkeitä kuin kysymykset. Kysymysten kautta on tarkoitus saada toinen osapuoli ajattelemaan ja löytämään jotain uusia näkökulmia ja oivalluksia. Esimiestyössä kohtaamiset työntekijöiden kanssa ovat nopeita. Pitkiin keskusteluihin on vain harvoin aikaa ja mahdollisuuksia. Silloin esimiehen on hyvä osata käyttää sellaisia kysymysmalleja, jotka saavat työntekijän pohtimaan toimintatapaansa, havaitsemaan onnistumisia tai innovoimaan uusia toimintatapoja ongelmatilanteisiin. Keskustelu on prosessi, eikä asioita voi aina saada eteenpäin vain yhden tapaamisen ja keskustelun perusteella. Monesti esimies käy keskusteluja useaan kertaan samasta asiasta. Tämä edellyttää sitkeyttä, silloinkin kun kyse on vain yhden ihmisen toiminnan muutoksesta. Ratkaisukeskeisessä toiminnassa esimies voi käyttää avoimia kysymyksiä, jotka alkavat yleensä seuraavilla sanoilla: Mitä, Mikä, Missä, Milloin ja Kuka. Avoimista kysymyksistä puuttuu miksi-kysymys. Tämä johtuu siitä, että erityisesti ongelmatilanteessa miksi-kysymys saa läsnäolijat tutkimaan virheen syytä ja syyttelemään toisiaan tai poissaolevia. Tämä ei yleensä johda mihinkään, vaan huonontaa ilmapiiriä ja tappaa ideoinnin. (Hirviluhta & Litovaara 2003, 101,103.)

Esimies valtuuttaa ja valvoo. Esimiehen antama tuki vaikuttaa ryhmän toiminnan onnistumiseen ja esimies joutuu määrittelemään vallan ja vastuun tasapainon jokaisen ryhmän kohdalla erikseen. Uuden ryhmän haltuunotossa esimiehen on kannustettava ja tuettava enemmän oman linjan löytämiselle. Kokeneemman ryhmän kanssa tulee varmistaa, että toiminta on raiteillaan ja että uudistuminen sekä oppiminen toteutuvat. Esimiehen oma toiminta heijastuu ryhmän toimintaan ja liika vaatiminen kostautuu purnauksena ja silmänpaltvontana. Esimiehen tärkeä ja haastava rooli on

toimia välittäjänä tai tulkkina organisaation ja ryhmän välillä. Pelkästään organisaation vaatimusten jalkauttaminen ryhmälle estää luottamuksen syntymisen ryhmän kanssa. Esimiehen tulee osoittaa ryhmälle, että esimies puolustaa tarvittaessa ryhmää ja neuvottelee ylöspäin työnteon edellytysten luomisesta. Organisaation toimenpiteiden kommunikointi ryhmälle on taitolaji. Ratkaisun taidon periaatteiden mukaan parhaiten toimii toimenpiteistä avoimesti kertominen ja sen jälkeen yhdessä sen miettiminen, miten tavoitteisiin voidaan päästä. Näin esimies voi toimia mahdollisimman neutraalina osallistajana ja vähentää omaa työkuormaansa. (Hirviluhta & Litovaara 2003, 179.)

Organisaation tavoitteiden ei tule olla liian tiukkoja, koska ne toimivat vain hetken. Tavoitteet tulisi tehdä julkisiksi ja sitä kautta lujittaa päätöstä saavuttaa ne. Tavoitteiden tarkastelu toteutetaan säännöllisesti ja esimiehen tulee säännöllisesti tarkentaa tavoitteita riittävästi ryhmälle ja itselleen, jotta syntyy selkeä kuva siitä, mitä toiminta käytännössä tulee pitämään sisällään. Tavoitteiden tarkentamisessa voidaan käyttää esim. seuraavankaltaisia kysymyksiä

- Miten käytännössä aiotte toteuttaa tämän tavoitteen?
- Miten se näkyy ryhmänne arjessa?
- Kuka teistä tekee mitäkin tämän asian suhteen?
- Missä ja miten seuraatte edistymistä?
- Mitä tavoitteen suuntaista olette jo nyt tehneet?
- Mitä tarvitsette muilta ryhmiltä onnistuaksenne?
- Miten esimiehenä voin auttaa teitä pääsemään päämääräänne?
- Mitä mahdollisia karikkoja on odotettavissa matkalla? (Ota tarkka kuvaus ja kysy yksityiskohtia.) Miten niihin voisi varautua? (Hirviluhta & Litovaara 2003, 180-181.)

Kehityskeskustelu on tilanne, jossa esimies ja työntekijä käyvät henkilökohtaisen tai ryhmäkeskustelun. Keskustelussa käydään muun muassa toiminnan tavoitteita ja kehittämisalueita lävitse. Kehityskeskustelussa esimiehellä ja työntekijällä on hyvä tilaisuus sopia yhteisistä pelisäännöistä ja toiminnan suuntaviivoista. Kehityskeskustelu antaa myös tilaisuuden keskinäiseen lähentymiseen ja yrityksen tavoitteiden yksilöintiin työntekijälle. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää molemmilta osapuolilta kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta, mielipiteenvapautta. Yleisesti yrityksen kehityskeskustelu pohjautuu yrityksen arvoihin. Kehityskeskustelun voi nähdä johtoportaan työkaluna, jossa esimiehen ensisijainen tehtävä on johtaa, tukea ja inspiroida työntekijöitä. Kehityskeskustelun keskeisin tavoite on ihmisen kehittyminen sekä persoonana että ammatissa. Kehityskeskustelu on dialogi, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, toisin sanoen työpaikan ja koko yrityksen kehittämiseksi.

Useasti esimies pikemminkin haastattelee työntekijää kuin keskustelee hänen kanssaan. Työntekijällä ja esimiehellä on yhteinen päämäärä ja heidän täytyy keskustella ymmärtääkseen toinen toistaan ja päästäkseen yhteiseen päämääräänsä. Kehityskeskustelu tukee esimiehen ja työntekijän yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämistä ja varmistaa osaamisen ihmisen oikeasuuntaisen kehittymisen. Ennen kehityskeskustelua yrityksen

johdon on asetettava tavoitteet, jotka käydään yhdessä työntekijän kanssa läpi ja sitoudutaan niihin. Myös kehityskeskustelussa pitää muistaa antaa palautetta työntekijälle ja ottaa vastaan sitä. Keskustelun aikana on tarkoitus luoda luottamuksellinen keskusteluilmapiiri esimiehen ja työntekijän välille.

Kehityskeskustelussa on hyvä muistaa vuorovaikutuksen periaatteet

- Kysy
- Kuuntele
- Kannusta
- Kunnioita
- Keskity.

Kehityskeskustelun päätteeksi on hyvä allekirjoittaa käyty kehityskeskustelu ja dokumentoida se, jotta siihen voidaan palata tulevan vuoden aikana. Esimiehellä on velvollisuus seurata alaisensa pitämiä kehityskeskusteluja ja seurata, että mahdollisiin kehitystarpeisiin reagoidaan mahdollisimman pian. Tavoite- ja kehityskeskustelun rakenne voi muodostua esimerkiksi seuraavista teemoista ja tekijöistä

- Menneen kauden käsittely: tavoitteet, analyysi, onnistumiset ja epäonnistumiset, toimintasuunnitelman toteutuminen
- Nykytilanteen käsittely: työnkuva, työmäärä ja ajankäyttö, motivaatio, esimiehen ja työyhteisön tuki,
- Tuleva kausi: strategia ja yhtiön arvojen läpikäynti ja mitä ne tarkoittaa henkilökohtaisessa toimintasuunnitelmassa ja tavoitteissa, tavoitteiden asettaminen tulevalle kaudelle
- Tarpeet: kartoitetaan nykyinen osaaminen, tunnistetaan uusi tarvittava osaaminen, muut edellytykset ja valmiudet, urasuunnittelu
- Molemminpuolinen palaute ja arviointi, esimiehen ja alaisen välillä.

Yrityksen johdolla tulisi olla mahdollisuus seurata keskustelujen etenemistä ja yleistä sisältöä. Kehityskeskustelujen laatua voidaan seurata myös henkilöstötyytyväisyyskyselyssä.

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta oleellista on, että puitteet ovat kunnossa, missä henkilökohtainen kehityskeskustelu pidetään. Kehityskeskustelussa on hyvä olla määrämuotoinen lomake. Keskustelun aikana on tarkoitus luoda luottamuksellinen keskusteluilmapiiri esimiehen ja työntekijän välille.

Kehityskeskustelusta voisi käyttää työntekijän näkökulmasta työntekijäläheisempää sanaa kuten esimerkiksi ”Tekijäkeskustelu”. Näin työntekijä näkisi isomman kehityskeskustelun itselleen läheisempänä asiana. Myös esimiehet mieltäisivät kehityskeskustelun yksilökohtaisena asiana ja työkaluna kehittää työntekijää yksilönä. Eikä vaan, että velvoitteena on käydä kehityskeskustelu ja siitä ei hyödy kumpikaan osapuoli. Kehityskeskustelut toimivat yhtenä merkittävänä valvonnan, seurannan ja palautteen antamisen välineenä ja niiden käyttämiseen oikein on organisaation kannustettava sekä esimiehiä että alaisia.

3.6. Johtamisen mittaaminen

Strateginen ajattelu vaatii mittaamista. Mittarien tulee perustua yrityksen visioon, toiminta-ajatukseen, strategioihin ja tavoitteisiin. Toiminta-ajatuksesta johdetut asiat, joissa yrityksen on onnistuttava, jotta se menestyisi. Nämä jaetaan olennaisiksi piirteiksi, joille mittarit rakennetaan. Tällöin mittaamisen tulokset kertovat sen, että onko toiminta mennyt haluttuun suuntaan. Mittaamalla kerätään tietoa toiminnasta ja mittaustuloksien perusteella tehdään päätöksiä toiminnan jatkamisesta nykyisellään, muuttamisesta tai uudelleen suuntaamista. Tulosten arvioiminen edellyttää tosiasiatietoa yrityksen toiminnasta ja vertaamista asetettuihin tavoitteisiin ja myös muiden vastaavien yritysten vastaaviin tietoihin.

Tavoitteiden toteutumisen arvioimisessa tarvitaan mittaamista. Tehokkuus, taloudellisuus, vaikuttavuus ja tuottavuus ovat käsitteitä, jotka liittyvät yrityksen tavoitteiden määrittelyyn. Tehokkuudella käsitetään esimerkiksi käytettävissä olevien henkilö- ja materiaaliressurssien sekä saavutettujen tuotosten välistä suhdetta. Taloudellisuus on kustannusten ja suoritteiden suhde. Taloudellisuus ilmenee pyrkimyksenä tuottaa suoritteet mahdollisimman alhaisin kustannuksin tai tietyillä kustannuksilla mahdollisimman paljon suoritteita. Tuottavuus on suoritteiden ja tuotantotekijöiden suhde. Tuottavuutta pyritään parantamaan joko lisäämään tietyillä tuotantotekijöillä suoritteiden määrää tai laatua tai pyritään vähentämään tiettyjen suoritteiden tuottamiseen käytettyjen tuotantotekijöiden määrää. Vaikuttavuus määritellään kahdella tavalla. Sillä voidaan tarkoittaa joko tavoitteiden saavuttamisen astetta tai asiakkaiden tarpeiden tyydytyksen astetta. Lähtökohtana on vaikutusten aikaansaaminen, jolloin vaikutus on erotus toiminnan ja ei-toiminnan välillä. Vaikutukset voi olla hyvin erilaisia kuten säilyttämistä, ehkäisemistä tai muutosta. Vaikutukset voivat kohdistua suoraan asiakkaaseen tai laajemmalti yhteiskuntaan ja ne voivat olla lyhyt- tai pitkäaikaisia. Edellä mainitut käsitteet kuvaavat tuloksellisuutta ja tuloksellisuutta kuvaavien tietojen perusteella pyritään edesauttamaan organisaation toiminnan onnistumisen arviointia. (Aro & Sivonen 2000, 4.)

Hyötyjä mittauksien tekemiseen voi olla muun muassa seuraavat asiat

- Kun mitataan henkilöstötyytyväisyyttä, pystytään panostamaan oikeisiin asioihin henkilöstön kehittämisessä
- Kun mitataan palvelujen ja tuotteiden laatua sekä resurssien käytön tehokkuutta, pystytään suunnittelemaan ja ohjaamaan laatua
- Kun mitataan asiakastyytyväisyyttä, pystytään tuottamaan oikeaan osuvampia palveluja ja tuotteita
- Kun mitataan toimintaa tai prosesseja, pystytään paremmin kehittämään toimintatapoja, yhdenmukaistamaan toimintaa (strategia ja toiminta sen suuntaan) ja kertomaan henkilöstölle, missä mennään ja mitä pitää tehdä.

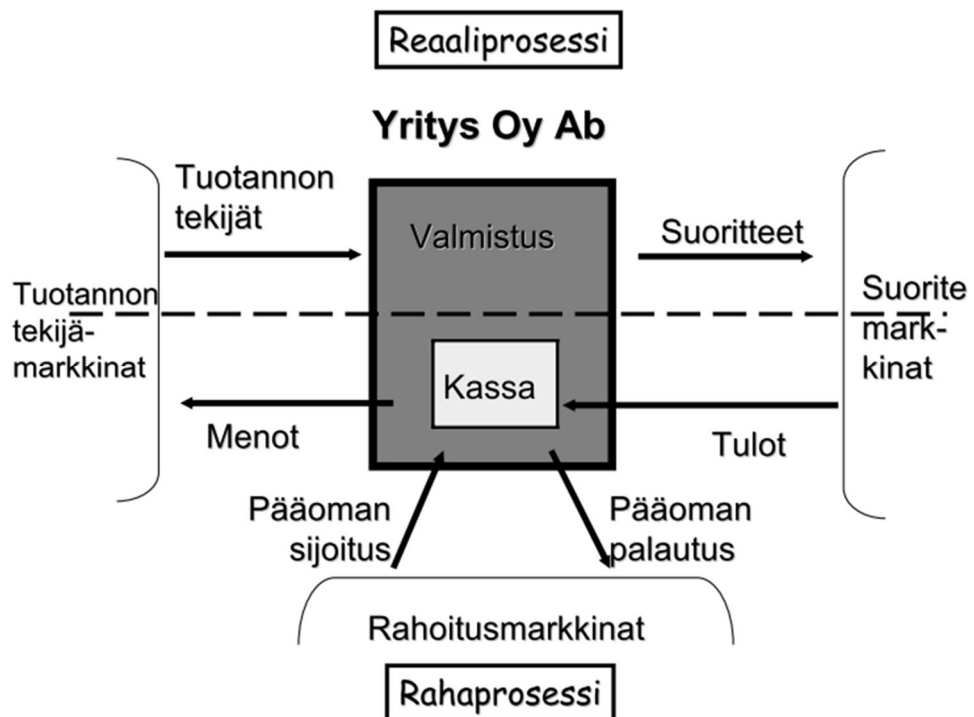
Arviointi toimii päätöksenteon tukena ja yleisenä käyttötarkoituksena nähdään toiminnan rationaalisuuden osoittaminen ja välittömän muutoksen edistäminen oikeaan suuntaan. Arviointitieto ja sen läpinäkyvyys lisää

tuloksellisuutta ja toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Strategisesti tärkeiden hankkeiden toiminnan seuraaminen edellyttää arviointitietoa. Kyetään tuottamaan tietoa yksikön strategisten tavoitteiden arviointia, uudelleenarviointia ja yksikön oppimista varten. Selvyys yksikön toiminnan tuloksista ja vaikutuksista parantaa toiminnan ohjausta ja johtamista. Arviointi voi myös tarkentaa epätasällisiä tavoitteita tai ristiriitaisuuksia. Arvioinnin perusteella voidaan myös osoittaa seurantajärjestelmän puutteita ja kehittämistarpeita. (Aro & Sivonen 2000, 4-5.)

Mittaaminen on kvantitatiivisen tiedon tuottamista kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta ja ilmiöstä. Mittaamisen välitön tuotos on parempi tieto kohdeasiasta. Paremman tiedon perusteella voidaan tehdä oikeampia päätelmiä ja hallita kohdeasia paremmin tai toimia paremmin saadun mittaustiedon perusteella. Mittaaminen on väline, jonka on tuotettava lisäarvoa kuten muiden välineiden. Mittaamisen tarve ja merkitys on lisääntynyt yrityksen koon ja monimutkaisuuden kasvaessa. Kun yritys kasvaa ja sen myötä henkilöstön määrä lisääntyy, välitön vuorovaikutus tulee mahdolliseksi. Hyvän mittaamisen tulisi olla seuraavat ominaisuudet

- Mittauksen kohde ja sen tärkeys eli relevanssi
- Mittarin tarkkuus eli validiteetti
- Mittauksen luotettavuus eli realibiteetti
- Mittauksen ja tunnuslukujen ymmärrettävyys
- Mittauksen edullisuus (Saari 2006, 34, 41.)

Kuviossa 3. sivulla 43 on kuvattuna, että yritys on sijoittunut kolmenlaisen markkinoiden väliin. Suoritteiden aikaansaamiseen tarvittava yrityksen toimintaa kutsutaan reaali prosessiksi. Reaali prosessi suuntautuu yläosassa tuotantotekijöiden markkinoilta suoritemarkkinoille. Yritys hankkii erilaisia tuotantotekijöitä ja yhdistää nämä valmistusprosessissa yrityksen organisaation, inhimillisen työpanoksen avulla suoritteiksi ja myy nämä sitten asiakkaalleen suoritemarkkinoilla. Kuvion alaosan muodostaa rahaprosessi. Raha on vaihdon väline, arvon mitta ja arvon säilyttäjä. Tuotantotekijöitä ostattaessa syntyy meno, joka maksetaan rahassa yrityksen kassasta. Suoritteita myytäessä yritykselle syntyy tulo, joka maksetaan rahana yrityksen kassaan. (Haverila ym. 2005, 17-18.)



Kuvio 3. Yritystoiminnan pääprosessit.

Yrityksen johtamisen mittaaminen lähtee liikkeelle yrityksen organisaatioista, jossa yrityksen omistajat ja hallitus asettaa tavoitteet yrityksen toiminnalle, jonka yrityksen toimitusjohtaja toteuttaa muun yrityksen organisaation kanssa. Yrityksen omistajien tehtävien hyvä hoitaminen edellyttää hallituksen toiminnan, toimitusjohtajan tehtävien ja johdon ja henkilöstön toiminnan valvontaa. Tämä edellyttää systemaattisia mittaus-tuloksia. Mittaamalla yrityksen henkilöstön näkemyksiä saadaan täydentävä syväkuva numeroiden tueksi. Edellyttää johdon ja henkilöstön näkemyksien mittausta sekä tulosten pohjalta tehtävien toimenpiteiden valvontaa.

Johtamista ja esimiestyötä mitataan aina yrityskohtaisesti ja mittarit rakennetaan ohjamaan yrityksen strategiaa ja visiota, erityisesti johtamisen vision suuntaan. Ne konkretisoituvat tekemisen ja tuloksien kautta arkisesta esimiestyön näkökulmasta. Mittarit aina löytyvät, kunhan tavoitteet ovat selkeät. Toiminnan keskeisten isojen tavoitteiden toteuttamiseksi tehtävät teot on hyvä konkretisoida selvästi mittaviksi teoiksi ja tuloksiksi kunkin esimiehen ja tiimin tasolle. Silloin voidaan todeta, että ovatko asetetut tavoitteet toteutuneet vai ei, mikä niiden vaikutus on ollut. Näin myös esimiestyön sisältö on mahdollista evaluoida tuloksellisuuden näkökulmasta. Voidaan löytää esimiestyön kaikkein vaikuttavimmat elementit. Toiminnan keskeiset mittarit on hyvä olla jatkuvasti esillä, jopa reaaliaikaisena. Enemmän näkyviä numeraalisia asetettuja tavoitteita ja rehellinen yksilötason kilpailu on suotavaa organisaation sisällä.

Kuitenkin monesti kuulee kommentin, että *"Jokaiselle pitäisi laatia henkilökohtaiset ja realistiset tavoitteet, joiden mittaaminen olisi selkeää. Nyt mittarit ovat yleisluontoisia tai valtakunnallisia, eikä omaa tekemistä tai panosta pysty mittaamaan tai arvioimaan."*

Esimiestyössä on hyvä kirkastaa että ne esimiestyön ja johtamisen toimivat mittaamisen perusasiat ovat kunnossa, esimerkiksi

- Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni
- Selkeät päämäärät ja tulostavoitteet ohjaavat työpaikkani toimintaa
- Työpaikallani kerrotaan, saavutimme asetetut tavoitteet
- Olemme määritelleet esimieheni kanssa, mitä tulos, asiakastyytyväisyys, hyvinvointi tarkoittaa juuri meidän toiminnassamme
- Kohtaukset esimieheni kanssa toteutuvat
- Esimieheni perustelee ratkaisujaan.

Johtamisen mittareita voivat olla esimerkiksi

- Taloudellinen
- Rutiinien toimivuus
- Töiden sujuvuus
- Työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi
- Työhyvinvointi
- Toiminnan poikkeamat
- Henkilöstön suora palaute
- Turvallisuus
- Työturvallisuus: Tapaturmataajuus
- Liikenneturvallisuus
- Tehokkuus
- Ympäristöystävällisyys
- Taloudellinen ajotapa: energian kulutus
- Asiakastyytyväisyys
- Täsmällisyys
- 360-arviointi
- Henkilöstökysely
- Sairauspoissaoloprosentti
- Tavoitteiden ja toimenpiteiden jalkauttaminen.

Organisaatioilmapiiritutkimuksessa käsitellään organisaatiotasoisia ja yksilötasoisia ilmiöitä välittäviä tekijöitä. Tutkimuksessa voidaan painottaa organisaation ja yksilön ominaispiirteitä eri tavoin. Organisaatioilmapiiri tarkoittaa yksilön kuvausta sen sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä, jonka osa hän on. (Juuti 2006, 233.)

Esimiehellä on omat henkilökohtaiset johtamiseen liittyvät tavoitteet. Tavoitteet voivat olla kirjattu henkilökohtaiseen toimintasuunnitelmaan, jonka kautta toteutumista voidaan mitata. Esimiestyössä voidaan kehittää johtamisen mittaamista siihen osallistavan johtamisen suuntaan, jolloin mitattaisiin myös jatkuvuuden turvaamista, aloitteita ja innovatiivisuutta, työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja asioiden sekä viestien sisäistämistä.

Nämä saattavat kuulostaa ympäröiviltä, mutta niistä saisi varmasti kehittämällä hyvinkin konkreettisia esimiestyön mittareita.

Työhyvinvointiin liittyviä mittareita voivat olla työssä jaksaminen, palautteenanto työntekijälle, kehityskeskustelujen pito ja sen toimivuus. Työtyytyväisyys tulisi olla kohdennettu työntekijätasolle. Työtyytyväisyydestä on mahdollista johtaa selkeitä esimiestyön mittareita onnistumisen mittaamiseen.

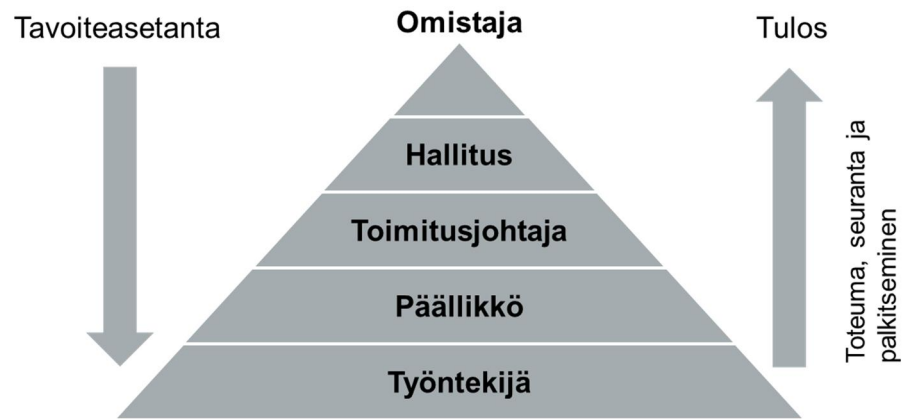
Johtamisen mittaamista on hyvä tarkastella kriittisesti, että vastaako mittarit meidän nykyistä toimintaa, mitataanko me oikeita asioita. Johtamisen mittareiden kriittisessä tarkastelussa voi nousta esille myös sellaisia kipupisteitä, jotka voivat olla tarkoituksen mukaisesti peitelty oman toiminnan taakse ja mittaustuloksia on vääristelty. Tavoitteiden asettamisessa on huomioitava, että yksilöllä on mahdollisuus niihin vaikuttaa. Jos mittarit eivät ole riittävän henkilökohtaiset, niin silloin koetaan, ettei ole mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden täyttymiseen. Nousee esille kysymys, että miten sitä voi mitata? Esimies ei voi tehdä omaa työtään koskettavia päätöksiä, koska päätökset tehdään keskitetysti muualla. Tässä tapauksessa esimiehelle jää vaan toteuttajan rooli. Mittareiden asettamisessa on olennaista kuunnella organisaation eri tasoja ja niitä, jotka käytännössä toteuttavat operatiivisella tasolla tavoitteiden mukaista toimintaa yhdessä työntekijöidensä kanssa. Operatiivisella tasolla oleva esimies joutuu käytännössä hoitamaan asiat ja joutuu useimmiten itse ratkaisemaan eteen tulevat ongelmat. Hänen esimiehensä, ylempään johtoon kuuluva henkilö, ei todennäköisesti koskaan ole itse ollut niin syvällä juuri siinä osa-alueessa, josta henkilö vastaa. Näyttää siltä, että liian usein esimerkiksi tulostavoitteet vyörytetään sellaisenaan ylimmästä johdosta keskijohtoon ilman, että niitä pysähdytään miettimään ja ovatko tavoitteet keskijohdon ja työn sisällön kannalta järkeviä.

Yrityksen tavoitteiden mukainen johtaminen ei ole aina käytännössä niin helppoa. Yksilön näkökulmasta

- Ei ole tavoitteita
- Ei tiedetä mitkä ne ovat
- Jos on tavoitteet, niitä ei seurata
- Ei ymmärretä, mitä ne merkitsevät yritykselle
- Ei ymmärretä, miten ne liittyvät yrityksen strategiaan
- Mittarit niin, että ne liittyvät strategiaan
- Mittareista konkreettiset tavoitteet ja miten niitä seurataan
- Palkitseminen, palautteenanto ja -vastaanotto ovat heikkoa.

Johtamisen mittaamisessa on tavoitteena, että jokaisella työntekijällä on työhön liittyvät tavoitteet ja mittarit, jotka liittyvät yhtiön kannalta olennaisiin asioihin. Tavoitteiden toteutumisesta voidaan palkita, jos se lisää yhtiöiden tulostavoitteiden toteutumista. Tavoitteet ja mittarit käsitellään pääsääntöisesti henkilökohtaisesti työntekijän kanssa tavoite- ja/tai kehityskeskustelussa. Kehityskeskusteluissa tai muissa tilaisuuksissa voidaan käsitellä yrityksen johtamisen mittaristo, tavoite ja toteutuma. Lisäksi sovitetaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet, asioiden eteenpäin viemiseksi ja

kehittämiseksi. Suorituksen mittaaminen liittyy suoraan työntekijän työtehtävään ja siihen, että työntekijällä itsellään on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa niihin asioihin mitä seurataan ja mistä mahdollisesti palkitaan. Kuviossa 4. on kuvattu suorituksen johtamista, kuinka tavoitteet asetetaan ja kuinka ne valuvat ylhäältä yrityksen omistajilta työntekijätasolle ja kuinka se reflektoi taas alhaalta ylöspäin.



Kuvio 4. Suorituksen johtamisen mallikuvaus.

3.7. Yhteenveto

Johtaminen on palvelutehtävä, jossa palvellaan työntekijöitä työn tekemisen onnistumiseksi ja heidän vahvuuksien esille saamisessa organisaation käyttöön. Johtamisessa näytetään yhteisen matkan suunta ja johtaja toimii suunnannäyttäjänä työntekijöille. On ymmärrettävä, että johtaminen on jotain niin tärkeää, ettei sitä voi jättää vain johtajien tehtäväksi. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden on toimittava päivittäisissä töissään tavalla, joka tukee strategian onnistumista ja kyse ei ole ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta vaan viestinnästä. Johtamismetodeja ja tyylejä on paljon, mutta tämän päivän johtamisessa johtajan on myös kyettävä systeemiajatteluun. Ilmiöt on hahmotettava kokonaisuuksina, systeeminä, ja alasysteeminä sekä hallita helikopteriperspektiivin käyttö.

Johtaminen on käytännössä yksinkertaisten perusasioiden suunnitelmallista tekemistä, jossa taustalla on selkeä juoni eli strategia, joka pohjautuu organisaation visioon ja arvoihin. Strateginen johtaminen antaa suunnan toiminnalle. Uusia strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevia liiketoiminnan tapoja on kehitettävä ja monesti hyvät ideat löytyvät niiden työntekijöiden toimesta, jotka toimivat kaukana yrityksen pääkonttorista.

Osallistava johtaminen on ratkaisukeskeistä, tavoitteellista ja yhteistyöhön perustuvaa. Johtamistavassa ohjataan itsenäiseen, vastuulliseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn. Tavoitteet ohjaavat toimintaa ja antavat lisää motivaatiota työn tekemiseen. Tavoitteiden asettelussa tulee huomioida, että asetetut tavoitteet ovat sopivan kunnianhimoisia ja haastavia. Kuitenkin ne pitää olla tavoiteltavissa olevia ja realistisia. Mitattavia ja todennettavia tavoitteita seurataan organisaatiossa aktiivisesti. Osallistavassa johtami-

sessä luodaan luottamuksellista ja tasa-arvoisuuden kulttuuria. Näin johtamisesta saadaan avoimempaa ja sitoutuminen työhön lisääntyy, mikä mahdollistaa uudenlaisen toiminnan luomisen. Tavassa edistetään työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon ja ammatillisuutta. Johtamisen tehokkuuden kannalta on tärkeää, että organisaatioviestintä toimii molempiin suuntiin ja johtaminen on kaikilla tasoilla ketterää toimintaa. Esimiestyössä tämä näkyy siinä, että organisaatioissa annetaan valtaa ja vastuuta alaspäin organisaatioissa.

Organisaatioissa työntekijät otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen ja ihmisläheisen johtamisen kautta luodaan hyvä työilmapiiri, jossa yhdessä kehitetään toimintatapoja asiakkaan parhaaksi. Organisaation henkilöstön kehittämisessä tulee olla nykyisin osallistava ja innostava ote. Esimiehiksi halutaan ihmisiä, jotka ottavat työntekijät mukaan keskusteluun ja joilla on intoa ja kykyä luoda hyvä työilmapiiri, jossa työtapoja kehitetään yhdessä. Organisaation voimavaroissa tulee panostaa erityisesti inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalisen pääoman kehittämisessä tavoitteena on lisätä työntekijöiden hyvinvointia sekä parantaa siten myös asiakaspalvelua ja varmistaa yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Osallistavassa johtamismallissa työntekijät saavat entistä paremmin tietoa, palautetta ja tukea sekä mahdollisuuksia osallistua työnsä kehittämiseen. Johtamismallissa tulee määritellä esimiehille uudet roolit ja tehtävät ja se koskee organisaation kaikilla tasoilla työskenteleviä esimiehiä. On luotava toimintaedellytykset, jotta voidaan toimia osallistavan johtamistavan mukaisesti.

Liikenteenalan organisaatiot ovat hajautettuja ja toimivat lähellä asiakasta. Liikenteenalan liikkuvan henkilöstön osallistavassa johtamisessa on tyypillistä hajautetun tiimin periaatteet. Tämän tyyppisessä johtamisessa voidaan hyödyntää etäläsnäoloa, jolloin hyödynnetään sähköisiä apuvälineitä. Vuorovaikutuksessa käytetään tieto- ja viestintäteknologiaa ja näiden käytettävien teknologioiden avulla luodaan voimakas läsnäolon tunne tiimin jäsenille. Organisaation rakenteesta käy ilmi ihmisten väliset roolit ja sen avulla pyritään mahdollistamaan ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö. Organisaatioissa on havaittu, että työntekijöiden tuottaman tiedon, osaamisen ja suhteiden avulla saavutetaan suurempi kilpailuetu kuin sijoittamalla fyysiseen omaisuuteen tai pääomaan. Yritysten kilpailukyky riippuu siitä mitä organisaatioissa osataan, miten hankittua osaamista hyödynnetään ja kuinka organisaatioissa opitaan uutta sekä samalla opitaan pois vanhoista toimintatavoista. Organisaatioissa kaikkien on tiedettävä oma roolinsa. Mitä heiltä odotetaan, mitä pitää tehdä ja mitä tavoitellaan. Selkeä organisaation perustehtävä on selkeät yksilötason tehtävät, jotka luovat pohjan järkeville ja haastaville tavoitteille. Organisaation menestyminen perustuu kolmeen osa-alueeseen eli selkeään suuntaan, tehokkaisiin toimintoihin sekä innostuneeseen henkilöstöön. Voittajaorganisaatioissa johtaminen on joukkuepeliä eikä tiimityöskentely rajoitu pelkästään asiantuntijatyöhön. Haasteena on luoda organisaatiokulttuuri, jossa ihmiset pysyvät innostavasti ja luovasti esittämään omia ratkaisuja, ideoita ja näkemyksiä ilman pelkoa, että heitä rangaistaan ehdotuksistaan tai näkemyksistään.

Muutoksen johtamisessa työntekijöille tulee viestittää, että mikä muuttuu ja mitä vaikutuksia muutoksella on yksilön näkökulmasta. Muutosta tulee myös mitata. Muutoksen päätyttyä tulee viestittää organisaatiolle, että muutos on päättynyt ja toiminta on vakiintunut ja nyt toimitaan mallin mukaisesti. Johdonmukaisella muutoksella on alku- ja päättymisaika. Päättymisen kohdalla tulee muistaa, että muutos on päättynyt ja toiminta on osa organisaation toimintaa.

Muutoksen viitekehyksen ymmärtäminen on tärkeää viestittää, että mitä vaikutuksia muutoksella on laajemmin. Työntekijöiden tulisi tietää syy-seuraussuhteet laajemmin, ei vain oman työnsä kannalta, mikä taustalla muuttuu ja mitä vaikutuksia se tuo juuri meidän toimintaan. Muutoksen yhteydessä tulee osallistaa henkilöstö ja muutoksen aikana kehittymistä tulee mitata. Nykyisin muutoksien läpiviennissä tulisi hyödyntää organisaation jo hyviksi havaittuja käytäntöjä, mutta myös hyödyntää muita teknologisia välineitä tukemaan muutosta. Näin muutoksen jalkauttamiseen saadaan lisää ulottuvuutta ja mekanismeja toteutukseen. Muutosviestinnässä tulee ottaa huomioon sekä yksilö että organisaatio. Muutoksessa yksilöllinen viestintä ja dialogia jää vähemmälle huomiolle ja keskitytään enemmän organisaation muutosviestintään.

Kehityskeskustelun voi nähdä johtoportaan työkaluna, jossa esimiehen ensisijainen tehtävä on johtaa, tukea ja inspiroida työntekijöitä. Kehityskeskustelun keskeisin tavoite on ihmisen kehittyminen sekä persoonana että ammatissa. Kehityskeskustelu on dialogi, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, toisin sanoen työpaikan ja koko yrityksen kehittämiseksi.

Tavoitteet tulee konkretisoida ja niitä tulee mitata säännöllisesti, että jokaisella työntekijällä on työhön liittyvät tavoitteet ja mittarit, jotka liittyvät yhtiön kannalta olennaisiin asioihin. Samalla nähdään onnistuminen päivittäisessä työssä yksilötasolla ja kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan. Jos ihmisiltä ei vaadita suorituksia ja tuloksia, heidän työtään pidetään samantekevänä. Mittaamalla työntekijöiden työn ponnisteluja ja voimavarojen oikein käyttämistä, niin työntekijöiden työpanostuksen arvo nousee ja sitä voidaan mitata eri organisaation mittareilla. Organisaation toiminnan mittaamisessa on kuitenkin riskinsä. Esimiehet voivat nähdä, että tiettyjen asioiden mittaaminen voi paljastaa toiminnassa olevia heikkouksia ja tämä voi samalla kyseenalaistaa heidän toimintansa. Tiettyjen asioiden mittamisen ja seurannan tuloksena voi syntyä johtopäätöksiä, joita esimiehet eivät välttämättä ole halunneet tuoda esille.

Osallistavalla johtamistavalla innostetaan ja haastetaan työntekijöitä tekemään parhaansa. Luodaan aktiivinen tahti tekemiselle. Organisaation onnistumisia muistetaan juhlia ja kun juhlistamme niitä ja sanomme, että niillä on arvoa. Haluamme niitä lisää. Palautteenannossa tulee huomioida, että mitä palautetta ja miten palautetta annetaan. Esimiehen tulisi antaa palautetta mitattavista asioista. Onnistuneista suorituksista muistetaan palkita ja olla motivoiva ja oikeudenmukainen.

4 LIIKKUVAN HENKILÖSTÖN OSALLISTAVA JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiiristä osuutta, joka sisältää empiirisen tutkimuksen rajauksen, tavoitteita, suunnittelua, toteutusta ja tuloksia. Empiirinen tutkimus muodostuu haastattelututkimuksesta ja luvussa käsitellään käytettävän tutkimusmenetelmän teoreettista taustaa. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada tutkijan kokemuksen, teoreettisen tiedon ja käytännön kokemusperäisen tiedon tutkimusongelmasta haastattelututkimukseen osallistuneilta henkilöiltä. Tämän luvun perusteella voimme tarkastella empiirisen tutkimuksen tuloksia ja saada käytännön näkemystä teoreettisen viitekehyksen tueksi.

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, jota ohjaa tutkimusstrategia. Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta ja tästä suppeampi käsite on tutkimusmetodi. Tutkimuksen tarkoituksena pidetään yleensä neljää seikkaa, jotka ohjaavat tutkimusstrategiasia valintoja. Tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja että tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Taulukossa 8. on kuvattuna tutkimuksen tarkoitusta ja sen yhteyttä tutkimusstrategiaan. Taulukon kuvauksessa ei ole käsitelty yksittäisiä tutkimusmetodeja. (Hirsjärvi ym. 2003. 123, 128, 129.)

Taulukko 8. Tutkimuksen tarkoitus. (Hirsjärvi ym. 2003. 129, 130)

Kartoittava tutkimus	Tutkimuskysymys	Strategia
<ul style="list-style-type: none"> – Katsoa mitä tapahtuu – Etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä – Selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä – Kehittää hypoteeseja 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitä tapahtuu tässä koulutusohjelmassa? – Mitkä ovat keskeiset teemat, mallit, luokat? – Miten tyypittelyt ovat suhteessa toisiinsa? 	<ul style="list-style-type: none"> – Tavallisimmin kvalitatiivinen (ei välttämättä) – Kenttätutkimus – Tapaustutkimus
Selittävä tutkimus	Tutkimuskysymys	Strategia
<ul style="list-style-type: none"> – Etsiä selitystä tilanteelle tai ongelmaan, tavallisimmin kausaalisten suhteiden muodossa (= syy-seuraus-suhteita etsivä) – Tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitkä tapahtumat, uskomukset, asenteet ja toiminnat ovat vaikuttaneet tähän ilmiöön? – Kuinka nämä tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään? 	<ul style="list-style-type: none"> – Voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen – Kenttätutkimus – Historialliset menetit
Kuvaileva tutkimus	Tutkimuskysymys	Strategia
<ul style="list-style-type: none"> – Etsii tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista – Dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitkä ovat tässä ilmiössä esiintyvät näkyvimmit käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit? 	<ul style="list-style-type: none"> – Voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen – Kenttätutkimus – Survey-tutkimus
Ennustavat tutkimus	Tutkimuskysymys	Strategia
<ul style="list-style-type: none"> – Ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöstä 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitä on tuloksena tästä ilmiöstä? – Kehe vaikutukset ulottuvat? 	<ul style="list-style-type: none"> – Eksperimentaalinen strategia

Tutkimuksen filosofinen viitekehys on epistemologia, joka käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista. Seuraavien kysymysten kautta voidaan epistemologian suhdetta tutkimukseen.

*Mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä?
Mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä?*

Epistemologiassa käsitykset ovat tutkimuksessa erityisen keskeisiä. Ongelmana on, että millä tutkimusmenetelmällä on mahdollista lähestyä tutkimusongelmaa. (Hirsjärvi ym. 2003. 121)

4.1. Tutkimuksen tutkimusongelmat ja tavoite

Tutkimuksen pääongelma on yleisluonteinen kysymys, jossa tutkimuksen kokonaisuus hahmottuu ja tutkimuksen alaongelmiin saadut vastaukset tekevät mahdolliseksi tutkimuksen pääongelmaan vastaamisen. Tutkimuksen alussa rajataan tutkimusongelmat ja selvitetään miksi juuri näihin ongelmiin päädyttiin ja miksi tutkimusongelmat rajataan ja täsmennetään esitetyllä tavalla. (Hirsjärvi, Liikanen, Remes & Sajavaara 1991, 28.)

Tutkimuksessa tutkitaan liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen mallia ja siihen liittyviä käytännön tekijöitä. Tutkimustyö koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään VR-konsernin liikkuvan henkilöstön, veturinkuljettajien ja konduktöörin, osallistavaa johtamista. Tutkimuksen toisessa osassa tutkija selvittää, että miten liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen toteutuu muissa Suomen liikennealan yrityksissä.

Keskeisiä tutkimusongelmia ovat

- *Mitä ovat liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen käytännöt?*
- *Miten osallistavan johtamisen käytännöt toteutetaan liikkuvan henkilöstön johtamisessa?*
- *Mitä tuloksia osallistavasta johtamisen käytännöistä on organisaatiolle liikkuvan henkilöstön johtamisessa?*
- *Miten osallistavan johtamisen tuloksia mitataan organisaatiossa?*

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää

- *Voiko liikkuvaa henkilöstöä osallistaa?*
- *Mitä ovat liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen käytännöt?*

4.2. Tutkimuksen rajaus

Tutkimustyö koostuu kahdesta osasta. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa kohdeyritys on VR-konserni. Tässä osassa käsitellään kahta rautatieliikenteen liikkuvaa ammattiryhmää; veturinkuljettajia ja konduktöörejä. Tutkimuksessa käsitellään näiden ammattiryhmien osallistavan esimiestyön mallin toteutumista organisaatiossa ja osallistavan johtamisen käytäntöjä. Tutkimustyössä otetaan huomioon sekä työnantajan että henkilöstön näkökulmat.

Tutkimuksen toisessa osassa tutkittavia kohdeyrityksiä ovat Suomessa toimivia lentoalan ja maantieliikenteen yrityksiä.

Tutkimus rajataan koskemaan johtamista osallistavan johtamisen malliin ja johtamisen käytäntöihin. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan osallistavan johtamisen mallia, käytäntöjä ja niiden toteutumista liikkuvan henkilöstön johtamisessa. Tutkimuksessa ei tulla käsittelemään erilaisia johtamisteorioita enempää kuin käsiteltävä tutkimusongelman mukainen käsittely sitä vaatii.

4.3. Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen tutkimusote perustuu deduktiiviseen prosessiin, joka etenee yleisestä yksityiskohtaiseen. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä etsii syyseuraussuhteita ja tutkimuksen asetelma on staattinen siinä, että luokat on määritelty ennen tutkimuksen alkua. (Hirsjärvi ym. 2010, 25.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä piirteitä ovat

- Johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
- Aiemmat teoriat
- Hypoteesien esittäminen
- Käsitteiden määrittely
- Havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen
- Muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi ym. 2003, 131.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä ja tutkija luottaa enemmän omiin havainnoiteihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja ja sen vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa ja suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tyypillisiä metodeja ovat muun muassa temahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma kehittyy edetessä ja tutkimuksen toteutus on joustavaa ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Tutkimuksessa käsiteltävät tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2003. 155)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tutkimuksessa merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina kysymys: *Mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan?*

Kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esim. ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuuri-tuotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkkä 2005, 97-98.)

Tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen tutkimusmenetelmä ja laadullinen tutkimusmenetelmä. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä on saavuttaa numeraalista tietoa. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmän intressinä on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmä soveltuu, joissa numeraalisesti halutaan yleisesti kuvailla jotakin asiaa tai kuvailla, missä määrin jokin asia on muuttunut tai missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Menetelmää käyttäessä on tavoitteena, tiedonintressinä on selittää ihmisen toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on siten mahdollinen, jos tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan ja testattavaan muotoon. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei ole siis kiinnostunut poikkeavuuksista aineistossa, vaan ne karsiutuvat tutkimuksesta pois. Kausaalisuus tiedonintressinä tarkoittaa, että määrällisessä tutkimuksessa etsitään aineistosta syy-seuraus-suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tiedonintressinä on selittää ihmisen toimintaa intentionaalisesti eli ihmisen toimintaa koskevien päämäärien ymmärtämisen avulla. Tutkimuksessa on tarkoitus paljastaa merkityksiä, joita ihmiset toiminnallaan antavat. Merkitykset paljastuvat tutkimuksessa ihmisten haluina, uskomuksina, käsityksinä, arvoina ja ihanteina. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää sitä ymmärryshorisonttia, jossa ihminen toimii. (Vilkkä 2005, 49-50.) Taulukossa 9. on vertailtu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän hyviä ja huonoja puolia.

Taulukko 9. Tutkimusmenetelmien vertailua.

Kvantitatiivinen tutkimus	Kvalitatiivinen tutkimus
Kysely	Haastattelu, ääneen ajattelu
<ul style="list-style-type: none"> – Käytännön hyöty – Tilastollinen analyysi on mahdollista tehdä, koska otanta on suurempi. – Objektiivinen, pinnallista tietoa – Deduktiivinen – Helppo toteuttaa, ei edellytä suuria resursseja 	<ul style="list-style-type: none"> – Teoreettinen hyöty – Tilastollista analyysiä ei voida tehdä pienen otoksen vuoksi. – Subjektiivinen, ymmärtää paremmin ilmiötä ja yksilöllisiä ilmentymiä. Mahdollista saada tilannekohtaiset tekijät selville. – Induktiivinen – Hankala toteuttaa, edellyttää enemmän resursseja

4.4. Tutkimuksessa käytettävä menetelmä

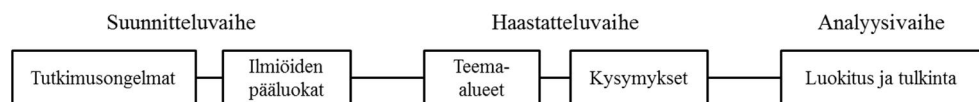
Tutkimuksen alussa on tehty laaja kirjallisuustutkimus perustuen johtamisen teoksiin, artikkeleihin ja uutisiin. Tutkimuksessa suurimmassa osassa kirjallisuustutkimuksen lisäksi ovat haastattelut. Tämä tutkimus on laadullista tutkimusta, sillä se perustuu aineistolähtöiseen analyysiin, on hypoteesiton, kertova ja selittävä.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista menetelmää, koska tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkitysten tutkiminen korostaa kvalitatiivisen suuntauksen tulkitsevaa hermeneuttista luonnetta. Epistemologiset oletukset kuvaavat tiedon luonnetta sekä tutkijan ja tutkittavan suhdetta. Tutkija, joka edustaa hermeneuttista paradigmat hyväksyy sen, että hänen persoonallisuutensa ja tunteensa vaikuttavat tutkimukseen. Positiivisen suuntauksessa tutkija pyrkii pitämään nämä erillään. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 22-23.)

Haastattelulaji erotellaan haastattelun strukturointiasteen mukaan eli miten muodollinen haastattelutilanne on. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään

- Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, jossa hyödynnetään lomaketta haastattelussa. Lomakkeen kysymysten ja väitteiden muoto sekä lukumäärä on ennakkoon määritelty
- Teemahaastattelu, joka on lomake ja haastattelun välimuoto. Avoimessa haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys muuttuvat.
- Avoin haastattelu, jossa tutkija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä.

Tutkimusmetodina käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei sidota vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat vastata tutkimukseen omin sanoin. Osa teemahaastattelun näkökulmista suunnitellaan ennakkoon ja haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkityksen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.)



Kuvio 5. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 67.)

Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii moniin hyvin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutussuhteessa tutkittavan kanssa. Tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei-kielelliset vastaukset auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa on ajateltu. Teemahaastattelussa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan

teema-alueuuttelon. Teema-alueet edustavat teoreettisen pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai -luokkia. Ne ovat yksityiskohtaisempia kuin ongelmat, pelkistettyjä iskusanaisia luetteloita. Haastattelukysymykset kohdistuvat juuri näihin alueisiin. Teemahaastattelutilanteessa kysymykset toimivat haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että myös tutkittava toimii teema-alueen tarkentajana. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34, 66.)

Empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Metodien valintapäätökseen vaikutti se, että teemahaastattelumenetelmällä on mahdollista saada vapaamuotoisen keskustelun kautta esille asioita, joita muilla menetelmillä olisi ollut vaikeampi selittää. Haastattelumenetelmällä oli mahdollisuus havainnoida haastattelutilanteessa haastateltavia henkilöitä ja samalla tietoa siitä, että mitä asioita ajattelevat ja kertovat ääneen lausuttuna. Teemahaastattelulla ei rajata ja ohjata liikaa haastateltavien vastausten suuntaa kuten esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmän käyttö voisi tehdä.

Teemahaastattelussa minulla oli mahdollisuus saada tietoa siitä, mitä haastateltavat ajattelevat ja selvittää heitä kiinnostavia asioita. Koin, että ihmistä subjektina korostava haastattelu antaa minulle parhaat mahdollisuudet tuoda esille haastateltavien omat ajatukset. Uskoin myös, että teemahaastattelu ei rajaa liikaa haastateltavien vastausten suuntaa, kuten esimerkiksi kysely voisi tehdä.

4.5. Haastattelututkimuksen suunnittelu

Haastattelututkimuksen suunnittelu käynnistettiin käsittelemällä haastattelututkimusteorioita. Tämän jälkeen määriteltiin haastattelututkimuksen tavoitteet ja rakenne. Haastattelututkimuksen kysymykset laadittiin vastaamaan tutkimuksen tavoitteita. Kysymykset laadittiin puolistrukturoidun kysymysrakenteen periaatteella, koska haastattelutilanteissa haluttiin suosia vapaata keskustelua aiheesta ja vapaampaa ilmaisua vastauksissa. Kysymysten määrä rajoitettiin kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita noudattaen sekä huomioitiin haastattelutilanteen käytännön toteutuksen toimivuus sekä haastattelututkimuksesta kerätyn analysoinnin näkökulmasta. Kysymykset testattiin koehenkilöillä, jotta voitiin varmistua niiden ymmärrettävyydestä ja yksiselitteisyydestä.

Haastattelututkimukseen osallistui haastatteluhenkilöitä eri organisaatioasioilta. Tutkimuksessa otettiin huomioon sekä työntekijöiden että työnantajan näkemykset.

Haastattelututkimuksesta tehtiin erillinen tutkimussuunnitelma, joka hyväksyttiin opinnäytetyön valvojalla. Hyväksytyn suunnitelman jälkeen aloitettiin varsinaiset haastattelut.

4.6. Haastattelututkimuksen tavoitteet ja toteutus

Haastattelututkimuksen tavoitteena on saada tutkijan kokemuksen, teoreettisen tiedon ja käytännön kokemuseräistä tietoa tutkimusongelmasta haastattelututkimukseen osallistuneilta henkilöiltä. Haastattelututkimuksen tavoitteena on hakea laaja-alaista näkemystä eri liikenteenalan liikkuvan henkilöstön organisaatioista tutkimusongelmaan.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina huhti- ja toukokuussa 2013 henkilökohtaisina haastatteluina. Tutkimukseen osallistuvat haastateltavat henkilöt valittiin tutkimuksen tavoitteiden periaatteita noudattaen. Haastattelututkimuksen otannaksi suunniteltiin noin kymmenen henkilöä, joka toteutui yhdeksänä haastatteluna. Haastateltavat valikoituivat pääosin tutkijan sosiaalisesta verkostosta ja tällaisen valinnan etuna on haastateltavien taustatietojen luottavuus ja tutkimuksen toteutuksen kannalta mahdollisimman hyvin soveltuvien haastateltavien saaminen mukaan.

Esivaiheessa tutkija otti yhteyttä henkilökohtaisesti tapaamalla tai puhelimitse esitellen tutkimuksen viitekehysten, sisällön ja sen tavoitteet. Tässä vaiheessa selvitettiin haastateltavien halukkuus osallistua tutkimukseen. Käytännössä kaikki kysytyt haastateltavat henkilöt halusivat osallistua haastatteluun, mutta yhden haastateltavan kohdalla ei sopivaa ajankohtaa pystytty kuitenkaan järjestämään tutkimuksen raportointiaikatauluun sopivasti.

Haastattelun kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen. Haastattelun kestoksi suunniteltiin noin puolitoista tuntia, jotta haastattelulle oli varattu riittävästi aikaa. Keskimäärin haastattelut kestivät noin tunnin verran. Jokainen haastattelu tallennettiin erilliselle digitaaliselle tallentimelle ja kaikki haastateltavat hyväksyivät haastattelun tallentamisen. Tämä menettely helpotti myös tutkijan työtä saada kaikki tiedot haastattelusta. Haastattelut purettiin ja litteroitiin tutkijan toimesta ja haastattelun materiaali hyväksytettiin vielä erikseen haastateltavalta. Kaikki haastattelut toteutettiin tutkijan itsensä toimesta.

Haastattelussa kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman yksiselitteisesti ja johdattelematta. Tämä onnistui hyvin ja vain muutamissa tapauksissa annettiin asiaan tukevia sanoja. Haastattelutilanteessa ei aina kuitenkaan vältytty asioiden rönsyilystä vaikka haastattelutilanteet pysyivät hyvin aihealueen sisällä.

Haastatteluun osallistuneille kerrottiin yhteydenoton ja haastattelutilanteen yhteydessä seuraavat taustatiedot

1. Miksi haastattelu tehdään?
 - Liittyy tutkijan YAMK opinnäytetyöhön *Liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen*.
2. Mitä tavoitteita haastattelulla on?
 - Tavoitteena on saada käytännön tutkimusaineistoa teoria- ja kirjallisen tiedon tueksi.

3. Miten haastattelun tuloksia tullaan luottamuksellisesti käsittelemään?
 - Materiaalia ei tulla sellaisenaan, tunnistettavana, luovuttamaan kolmannelle osapuolelle eikä oppilaitoksen tai muun instanssin käyttöön muuta kuin opinnäytetyöhön kirjatuin osin. Siihen tuleva haastateltavaa koskeva tunnistettava materiaali hyväksytään vielä haastateltavalla ennen lopullista käsittelyä.
4. Kerrotaan haastattelun kulku ja aikataulu
 - Haastattelu koostuu tutkijan esittämistä kysymyksistä ja niihin voidaan vastata vapaasti. Lisäkysymysten esittäminen on sallittua puolin ja toisin. Haastattelun kesto on noin puolitoista tuntia.

Lisäksi haastattelututkimukseen osallistuneilta kysyttiin lupa tulosten käyttöön opinnäytetyössä.

Haastattelututkimuksen aiheena oli ”Liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen”. Haastattelututkimuksen teema-alueet olivat osallistava johtaminen, osallistavan johtamisen käytännöt, osallistavan johtamisen tulokset ja osallistavan johtamisen tuloksien mittaaminen. Haastattelukysymykset olivat näiden neljän teema-alueen sisällä. Lisäksi haastattelututkimuksen alussa kerättiin tutkimukseen osallistuneiden taustatietoja.

4.6.1. Haastattelukysymykset

Haastattelututkimuksessa kerättiin tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

1. Nimi?
2. Koulutus?
3. Työsuhteen kesto aika nykyisen työnantajan palveluksessa?
4. Missä tehtävissä toimit tällä hetkellä yrityksessä?

Osallistava johtaminen

5. Millainen johtamistapa organisaatiossa vallitsee tällä hetkellä?
6. Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?
7. Miten priorisoisit ne?
8. Mitä eroa mielestäsi on asioiden ja ihmisten johtamisella?
9. Minkälaista mielestäsi on hyvä osallistava johtaminen?
10. Mitä kuvaamallasi hyvällä osallistavalla johtamisella saavutetaan?
11. Miten osallistava johtamistapa näkyy organisaation johtamisessa?

Osallistavan johtamisen käytännöt

12. Mitä ovat osallistavat käytännöt?
 - Miten osallistava johtaminen näkyy arjessa?
 - Pidetäänkö henkilökohtaisia kehityskeskusteluja?
13. Miten kuvaamasi hyvä osallistava johtaminen kokemuksiesi mukaan toimii eri tilanteissa?
14. Miten ihmiset osallistetaan toiminnan kehittämiseen?
15. Kuinka paljon käytetään aikaa esimiesten ja työntekijöiden välisten kohtaamisten järjestämiseen? (kuukaudessa/vuodessa).
16. Miten strategia näkyy käytännöissä?

Osallistavan johtamisen tulokset organisaatiolle

17. Mitä hyvällä osallistavalla johtamisella voidaan mielestäsi saavuttaa?
- yksilön ja
 - organisaation kannalta.

Osallistavan johtamisen tuloksien mittaaminen

18. Mitä johtamisen mittareita on käytössä?
- esimiesindeksi, hyvinvointi, tulos, asiakastyytyväisyys, ilmapiiri, tuottavuus.
19. Kuinka yksilökohtaiset käytössä olevat mittarit ovat?
20. Miten niitä seurataan ja raportoidaan?

4.7. Haastattelututkimuksen tulosten tulkinnat

Tutkimuksessa on tärkeää, että pyritään välttämään virheiden syntymistä, vaikka tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliiabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja mittauksen tai tutkimuksen reliiabiliteetti tarkoittaa sen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti eli pätevyys. Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliiabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavoin arvioida, vaikkei mainittuja termejä haluttaisikaan käyttää. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227)

Haastattelututkimuksen tulokset esitellään taustatieto- ja kysymysositteita eritellysti. Taustatiedot on esitelty vain siinä laajuudessa kuin työn tavoitteiden kannalta on tarpeellista. Kysymysositteissa kysymykset on esitelty kysymysositteisesti ja jokainen kysymysalue on tavoitteidensa osalta esiteltynä ennen vastausten esittelyä.

4.7.1. Haastateltavien taustatiedot

Haastattelun alussa tarkoitetaan selvittää vastaajan, tutkimuksen kannalta oleellisimpia taustatietoja. Haastateltavat edustivat lento-, maantie- ja rautatieliikenteenalojen ammattilaisia eri organisaatio- ja tasoilta. Koulutustaustaltaan johto- ja esimiesasemassa haastateltavat henkilöt olivat hyvin koulutettuja, omien alojensa erikoiskoulutettuja. Haastatteluun osallistuneet työntekijätason henkilöt olivat oman alansa koulutuksen saaneita, jota täydensi erilaiset alaan liittyvät erikoistumiskoulutukset. Haastateltavien työsuhteen kesto nykyisen työnantajan palveluksessa vaihteli kuuden kuukauden ja kolmenkymmenkahdeksan työvuoden välillä.

4.7.2. Osallistava johtaminen

Tässä osiossa oli tavoitteena selvittää muun muassa

- Millainen johtamistapa organisaatiossa vallitsee tällä hetkellä?
- Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?
- Mitä eroa mielestäsi on asioiden ja ihmisten johtamisella?
- Minkälaista mielestäsi on hyvä osallistava johtaminen ja mitä sillä saavutetaan?
- Miten osallistava johtamistapa näkyy organisaation johtamisessa?

Kysymys 5) Millainen johtamistapa organisaatiossa vallitsee tällä hetkellä?

- ”Tällä hetkellä mielestäni organisaation johtamistapa on pikkusen niin kuin hakee muotoonsa meneillään olevan muutosohjelman kautta.”
- ”Tässä on vähän ehkä ihan pikkusen, kun ajattelen tavallisen veturimiehen näkökulmasta niin aika monta johtajaa, ja varmaan hiukan aukikin monelle tuolla kentällä, että kuka se esimies oikein on?”
- ”Meillä on ylempi johto, sitten on keskiporras ja sitten ollaan me kuljettajat, eli aika lyhyt.”
- ”Avointa se on, jotenkin se on yksinkertaista, sanotaanko näin.”
- ”Meillä on varmasti aika avoin johtamistapa, kun täällä pyritään pitämään hyvin läheiset välit työntekijöiden, esimiesten ja yrityksen johdon kanssa. On koettu se, että perhemäinen toiminta täällä yrityksen jotenkin se on kaikista hedelmää tuottavaa.”
- ”Varsinaisesti siinä työssä ei tarvita johtajaa, koska ollaan yksistään, työskennellään yksin.”
- ”Meillä on tällä hetkellä, voisi sanoa, että aika perinteinen linjaorganisaatioon rinnastettava johtamistapa, jossa panostetaan siihen, että kulloisenkin organisaatiotahon kaikki portaat ovat sen toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa mukana. Ihan perinteinen malli siten, että on johto, joka määrittelee tavoitteita ja on keskijohto, joka toteuttaa näitä annettuja tavoitteita ja sitten on toteuttavan tason työnjohto ja sitten on tuotantotyöntekijät. Tasoja on varsin maltillinen määrä, eli on panostettu siihen, että sieltä tuotantotekijästä johtoon olisi niin sanotusti lyhyt polku.”
- ”En koe, että se on hierarkkista, että tulee varata aika ja tietää oikeat tahot mihin mä lähestyn. Jos miettii aikaisempaa esimiestehtävää ja nykyistä esimiestä niin todellakaan koe, että on hierarkkista. Voi aina soittaa ja tehdä.”
- ”Valmentava, valmentava johtamismalli meillä on, mutta toki sitten tällainen tavoitekeskeinen. Toki täytyy myöntää se, että valmentavassa johtamisessa niin tehdään paljon vielä sitä perustan kuntoon laittoa tällä hetkellä eli valmentava johtaminen jokaisen sallimalla tasolla, sanotaan näin.”
- ”Ei mitään hierarkkista, että olen kokenut paljon hierarkkisempiakin aikaisemmissa isoissa yrityksissä.”
- ”Työnjohto on pelkkää ajokaavojen ja työaikojen saamista ja antamista. Yksinkertaista.”

- ”Johtamistapa on tällä hetkellä käytännössä ylhäältä päin vaan tulee hienoja päätöksiä ja suuriakin asioita, ja se on sitten jopa autoritääriinen tapa. Siltä se ainakin toisinaan vähän vaikuttaa. Tulee vaan uusia ohjeita ja määräyksiä ja niitä sitten sovelletaan käytäntöön.”
- ”Voisin väittää, että 90% ihan veturinkuljettajista tuolla kentällä ei oikein ole kauhean kartalla, että missä mennään.”
- ”Saneleva, ei keskustele. Ei ole keskustelun varaa, sanotaan, että tämä on nyt näin. Se on nimenomaan ylhäältä alas annettuna. Perustelut on se, että pääkonttorissa. Se, että pääkonttorista on määrätty, se on lisääntynyt, olen huomannut sen, että sen lisääntynyt. Ei perustella, ei keskustella, tavallinen päällikkö saa toimeksiannon, se ei välttämättä ymmärrä sen toimeksiannon sisältöä ja sen on vaikea keskustelulla siitä aiheesta sun kanssa. Se niin kuin valuu ylhäältä alaspäin, kyllä se hyvin pitkälle näin on.”
- ”Työntekijöiden näkökulmasta oman esimiehen tunnistaminen on haastavaa, kyllä näin asian näkisin.”
- ”Miellä on varsin avoin johtamistapa, me on panostettu varsin paljon siihen, että kuinka me viestitään meidän asioista meidän läpi organisaation. Ja siihen on ihan määritellyt kuukausittaiset tavat, että läpi koko linjan, tuotantotyöntekijöitä myöten tulee kohdistettua viestintää, joka kuukausi. Kyllä minä avoimuudella kuvaisin sitä meidän johtamistapaa tällä hetkellä.”
- ”Myös se tulee, että mihinkä et voi vaikuttaa, että se on molemmin puolinen.”
- ”Jotenkin on jäänyt sellainen kuva, että ei se ihan hirveen isoa vuorovaikutusta ole.”
- ”Ehkä melko kiristävä, sellainen jota voi odottaa kun haetaan paljon säästöjä ja muutoksia.”
- ”Johtaminen on siten jakautunut, että on operatiivinen johto, joka hakee näitä isoja visioita ja juttuja ja sitten vastuu valuu sieltä ryhmäpäälliköille. Muuta johtoa ei olekaan välissä, se on lyhyt hierarkia ja pieni ylin johto.”
- ”Meillä on käytössä valmentava johtaminen.”
- ”Sitten me ratkaistaan se täällä pääkonttorissa ja me kerrotaan se ratkaisu sinne paikalle eli nehän siinä sivusta katsojia ollut koko ajan, kun joku muu on tehnyt sen työn.”
- ”Kyllä, johtaminen on hierarkkista.”
- ”Hierarkkinen, ylhäältä annettuna, on viitteitä asajohtamiseen.”
- ”Hierarkkinen kuvaa parhaiten johtamistapaa, ja se on jollain tapaa jäykkää.”
- ”Johtaminen on monessa kerroksessa, kerroksittain toimiva ja ulkoapäin ohjattu.”
- ”Johtaminen on pääkaupunkikeskeistä, keskitettyä ja se on keskitetty muualle.”

Kysymys 6) Mitkä ovat johtamisen tärkeimmät ominaisuudet?

- ”Johtamiseen liittyy mielestäni tasa-arvoisuus, vuorovaikuttamisen kautta. Vähän puolin ja toisin, kun olisi mahdollista jakaa niitä asioita

- mitä ollaan tekemässä, se varmaan olisi lopputuloksen kannalta parempi.”
- ”Ensinnäkin se, että tavoitteet tulee olla selvillä. Kaikkein tulee tietää ihan millä tasolla vaan toimin tai olen sitten siivooja tai olen asiakaspalvelija, niin jokaisen tulee tietää, että mikä on meidän tavoite minun työssäni.”
 - ”Oikeudenmukainen johtaminen on kaikista tärkein. Oikeudenmukaisuus ja reilupeli se on ihan ykkösasioita, sen lisäksi se pitää olla tietysti jämäkkää.”
 - ”Johtamisessa tärkeintä on se, että tietää mitä johtaa.”
 - ”Tällä hetkellä meillä niin tärkeimpänä pidetään sen tyyppistä, että kun me toimintaa johdetaan, niin meillä olisi niin sanottu suunta selvä. Eli meillä johto tai esimiestehtävissä toimiva henkilön pitää pystyä siinä omalla vastualueellaan osoittamaan se, että mihin suuntaan ollaan menossa. Eli käytännössä tekijöillä pitää olla hyvin tarkkaan tiedossa se, että mitä pitää tehdä. Tähän on panostettu jopa siten, että joku saataisi mieltää toimintatapoja aika jäykiksikin. Kun niin tarkkaan pyritään tekemään selväksi se, että mitä tehdään.”
 - ”Tasapuolisuus, reiluus, tietty napakkuus, miten sen sitten paremmin selittää. Se, että se on yksinkertaista eikä semmoista seilaavaa.”
 - ”Totta kai pitää olla esillä, että tavoitellaan asiakastyytyväisyydestä tätä prosenttia, mutta se mitä esimerkiksi, olen omalle esimiestiimilleni, niin ollaan tosi voimakkaasti, että jokainen tietää mitä tämä isopallo tarkoittaa mun toimenkuvaani. Se jalkautetaan aina, esimies jalkauttaa sen seuraavalla tiimille sen ison fokuksen ja sen tavoitteen tietäminen. Se, että mikä on sen mun työn tarkoitus. Kyllä se on se pääasia.”
 - ”Samaan aikaan niin me ollaan isossa muutoksessa ja eli yleisesti voidaan sanoa, että muutosjohtaminen on meillä tällä hetkellä hyvin tärkeässä roolissa, meillä yrityksessä jo mihinkä viittasinkin jo, niin viime vuonna tapahtunut liiketoimintakauppa, kaksi isoa järjestelmää ja yritystä yhdisty.”
 - ”Ymmärtää sen, että jokaisessa asiassa on erilaisia näkökulmia ja yrittää ottaa ne kaikki asiat huomioon ja pystyy perustelemaan kaikki päätökset. Tarkoitin perustelulla sitä, että perustelee sen, että voin hyväksyä sen eli yrittää sovinnolla ja ottaa huomioon siinä ne, että teoria ja käytäntö on ihan erilainen, että käytännönläheisyys on se oikea sana, että pitäisi ymmärtää se mikä maailma se on. Eikä rakentaa haavekuvia. Silloin se duunarikin tuolla ajattelee, että tuntee sen työn ja tietää, niin he arvostaa sitä.”
 - ”Semmoinen reilupeli ja vuorovaikutus.”
 - ”Sanotaan, että armeijassa on paljon hyvääkin, sieltä voidaan arvioida, siellä on semmoista hyvää, että on tosiaan selkeät systeemit mitä pitää tehdä ja odotetaan. Nämä kehityskeskustelut on tuonut just sen, että siinä tulee se, että kaikki tietää miksi me ollaan täällä töissä ja mitä keneltäkin odotetaan.”
 - ”Ainakin vuorovaikutus.”
 - ”Saat sitä positiivista ja saat rakentavaa palautetta eli sulla on kokoajan mahdollisuus kehittyä, se ei ole kerran puolella vuodessa annettu. Se on normaalia toimintaa ja parhaiten palaute on sellaista, että se on

normaalia toimintaa yhdessä, että sä et koe saaneesi mitään palautetta vaan koet, että juteltiin esimiehen kanssa yhdessä asioista.”

- ”Käytännönläheinen esimies osaa keskustella niistä asioista ja sitä arvostetaan vaikka se ei olisi luonteensa puolesta kaiken mukavin mies. Se saa paljon arvostusta siitä, että tuntee ja tietää ne. Jos sitä kiinnostaa, niin se paneutuu asioihin eli se niin kuin läsnä. Läsnäolo on varmaan se, että on tunnet ja tiedät tai otat selvää asioista.”
- ”Se lähtee ihmisjohtamisen kautta, ensin on ihmisjohtaminen ja sen kanssa käsi kädessä kulkee asijahtaminen. Ihminen ensin.”
- ”Ja työntekijä kokee, että tästä tulikin uusi näkökulma, saa oivaltaa sen keskustelun kautta myös itse. Kokee, että pystyy itse vaikuttamaan työhönsä, vaikkei kaikkiin asioihin oikeasti pysty vaikuttamaan, mutta kokee keskustelun kautta saaneensa sanoa oman mielipiteensä asiaan. Ei sellainen vanhan ajan käskemissysteemi enää toimi, olen sanonut mun esimiestiimilleni, että käskemällä saatte ihmiset tekemään asioita silloin, kun te olette lähetyvillä, mutta pyytävällä ja keskustelevalta tavalla saatte sen ajatusmaailman muuttumaan. Ja se on se juttu, mitä haluamme tehdä.”
- ”Sitten yksi osuus johtamiseen liittyen on ihan klassinen ihmisten johtaminen, eli meillä on panostettu organisaatio-osittain HR-vastuuhenkilöihin, jotta ollaan voitu varmistaa se, että näiden sanotaan tuotannollisten, tähän voi rinnastaa toki tuotannon tai myynnin toimien johtamisen niin sen lisäksi on riittävä ihmisten johtamisen osaaminen.”
- ”Organisointikyky ehdottomasti ykkösenä ja kakkosena strategisten tavoitteiden jalkauttaminen, kun elikkä kun meillähän on niin kuin tavallaan kaikki tähtää siihen liiketaloudellisen toiminnan tukemiseen, niin kuin just se kuinka se jalkautetaan ja kuin se näkyy kans käytännön valossa on hirmu tärkeitä. Kolmantena vuorovaikutus, koska siihen liittyy tärkeät tekijät, kun motivointi ja tai sitten palautteenantaminen, on se sitten palaute positiivista tai rakentavaa, mutta kuitenkin.”
- ”Se jollain lailla tulee ”piip”, että se on niin kuin, että vaatii vaivaa, mutta siinä on erilainen tuolla, mutta okei, mutta näillä se on vähän eri kun on kaikki päätäntävalta käsissään, että ne pystyy päättämään eri asemassakin. Pystyy siinä vaiheessa punnitsemaan, että niillä on itsellään se liikkumavara, sillä henkilöllä on se liikkumavara itellään. Kun mennään tuonne alemmas, se liikkumavara se kapenee, kapenee ja kapenee. Kuitenkin se on se oikeaa johtamista, että pitäisi antaa valtaa tonne työpaikkatasolle. Koska tällainen päällikkö, jolla ei ole valtaa sehän on niin kuin marionettinukketeatteri.”
- ”Sitten oikeastaan tavalla siihen liittyen, että meillähän se on kun on liikkuva junahenkilöstö, niin me ollaan kun mä tiedän mitä minä teen ja siihenhän liittyy tietysti turvallisuusnäkökulma, asiakaspalvelu näkökulma ja sitten ihan sellaiset vähän niin kuin, tiimityötaidot.”
- ”Suunnannäyttämisen ja muutosjohtamisen lisäksi, niin tärkeitä meillä on ollut luottamuksen rakentaminen, että niihin toimiin mitä toteutetaan, pystytään sitoutumaan ja luottamaan. Että me ollaan menossa oikeaan suuntaan.”

Kysymys 7) Miten priorisoidisit ne?

- ”Vuorovaikuttamisen ja semmoisen niin kuin ei ns. tiimityöskentelyä, mutta vähän sinne päin kääntäen. Ei toki tarvitse kalakaveriksi alkaa ruveta eikä pilkille mennä yhdessä, mutta siis sillä tapaa siis terveessä mielessä.”
- ”Se on tärkeää, että kaikki tietää, että mikä merkitys sillä omalla työllä työyhteisölle on.”
- ”Luottamus ja suunnannäyttäminen ja sitten nämä HR-johtamiseen liittyvät seikat samassa nipussa, että nämä kolme. Pitää pystyä luottamaan siihen, että tehdään oikeita asioita. Tiedetään se suunta mihin suuntaan ollaan menossa ja, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö voi olla varma siitä, että minuun liittyvät asiat on hoidettu oikein. Ihan työsuhteen dokumenttien luomisesta, hallinnoimisesta lähtien aina siihen, että kuinka minun työntekooni, juuri minuun liittyvät asiat on hoidettu. Siinä olisi sellainen top-kolme, mitä minä sanoisin tällä hetkellä.”
- ”Ihmisten johtaminen ensin ja sen jälkeen tulee asijahtaminen.”
- ”Asiantuntemus, ymmärrys, neuvottelutaito ja kokonaiskuvan ymmärtäminen.”
- ”Tärkeysjärjestys on se, että jokainen tietää tavoitteen eli tietää mitä multa omassa työssä vaaditaan. On selvänä, että nyt kun mä toimin konduktöörinä, minulta odotetaan näitä ja näitä asioita. Siihenhän liittyy se, että pitää olla ohjeistukset selvät ja olla perehdytys, koulutus kunnossa. Sinulle annetaan valmiudet toimia tuolla siinä tehtävässä.”
- ”Organisointikyky (1), Strategisten tavoitteiden jalkauttaminen (2) ja Vuorovaikutus (3).”
- ”Tasapuolisuus, että kaikki kuljettajat ovat periaatteessa tasavertaisia. Kumminkin kun vuorotöitä tehdään niin siinä, että sunnuntaitöitä tekee periaatteessa kaikki samanvertaisesti ja kukaan ei joudu tekemään pelkkiä iltoja. Työlistat ja kaavat suunniteltaisiin siten, että siinä vähän kuunneltaisiin kuljettajaakin.”
- ”Kyllä sanoisin, että sanotaan nyt näin, jos lähdetään ihan tästä johtamisen systeemistä, niin kyllä se oikeudenmukaisuus on ensimmäisenä, sen jälkeen sitten tulee tavoitteellisuus, sitten tulee motivointi, reilunpelin henki - reiluus asioiden eteenpäin viemisessä reilu meininki, sitten myös palautteenantaminen ja palautteen vastaanottaminen.”
- ”Asiakeskeinen, että kyllä asia pitää tuntea. Se lähtee siitä, että tiedät mistä sinä puhut ja tiedät mitä teet, siitä se lähtee mun mielestä. Ihmisten välinen kommunikaatio pitää olla sivistynyttä. Ekasta se lähtee, sä pystyt perusteleen.”
- ”Ymmärtäväisyys, ymmärretään, että jos kuljettajalla on tiettyjä menoja taikka jotain tiettyjä toivomuksia, niin joustettaisiin. Joustavuus yhtenä kriteerinä, että pystytään myös joustamaan toisinkin päin.”
- ”Priorisoidisin tässä ensimmäisenä sen asiantuntemuksen, koska ilmailualalla tekniikka minkä kanssa toimitaan on yleensä äärimmäisen monimutkaista.”
- ”Sitten vastuuta pitää ottaa, pitää pystyä ottaen vastuu niistä teostaan ja sanoistaan mitä tekee. Sehän on se, että tämä tuli pääkonttorista ja mä olisin näin tehnyt, mutta, niin monta kertaa kun mä oon kuullut sen. En mä muuten, mutta kun, nyt esimerkiksi aloitusajasta lähtee,

niin mä veikkaan, että kahdestatoista paikasta kymmenen esittelee sen asian niin, että mä en olisi ottanut tätä aikaa pois. Sehän ei anna esmiehestä hyvää kuvaa, ehkä ne ite ajattelee, että mä olen kaikkien kaveri kun mä sanon noin, mutta se kaveri ajattelee, että sä olet esimies, sä et halua ottaa niin eihän sun tarvi ottaa.”

- ”Jos johto tulee jostain muusta ympäristöstä tai muulta alalta, niin se ei välttämättä tunne kuinka monimutkaista on tehdä esimerkiksi lentosuunnitelma ja miten kaikki vaikuttaa kaikkeen, jos koneessa on esimerkiksi tietty polttoainemäärä ja reitillä vastatuuli niin sitten ei voidakaan ottaa vaikkapa lämpimiä ruokia tai kaikkia matkatavaroita mukaan.”
- ”Kalustohankinnoissa on äärimmäisen tärkeää, että tehdään oikeanlaisia hankintoja oikeille reiteille, sitä kautta se asiantuntemus korostuu.”

Kysymys 8) Mitä eroa mielestäsi on asioiden ja ihmisten johtamisella?

- ”Asiajohtajana, joku ylin johto, siinä käsiteltävät asiat ovat toki erilaisia. Asioiden johtaminen on justiinsa sitä, niin kuin firman talouteen, hankintoihin ja suuriin asioihin liittyvää juttua.”
- ”Selkeä ero on, että asioiden johtaminen on sitä, että on tehty selkeä suunnitelma missä vaiheessa tehdään ja mitä tehdään.”
- ”Tämä sitten oikeastaan tässä nämä asiat ja ihmisten johtamisen niputtaa, niin sillä lailla toisiinsa liittyen, että toki ihmisten johtamisessa se motivointi on tosi tärkeää. Näin mä sanoisin, että parhaimmillaan ihmisten johtamisessa ollaan tilanteessa. Kun kysytään henkilöltä, että miksi sä teet tätä? Niin henkilö vastaa, että mä haluan tehdä tätä työtä. Eli on oikeesti kokonaisuus sellainen, että siihen ei vastatkaan, että mun on pakko tulla tänne töihin, kun mulla on niin paljon velkaa. Vaan oikeasti tärkeämmässä roolissa on sen työn mielekkyys ja halu tehdä sitä työtä kuin se, että on pakko tehdä perustarpeiden tyydyttämisen vuoksi. Tunnistetaan se, että lähtökohtaisesti töitä tehdään sen takia, että siinä on se vastike, että saadaan rahaa.”
- ”Se, että asioita johdettaessa niin voi sanoa, että mahdollisimman tarkkaan käytettävissä olevien tietojen perusteella tehdään päätöksiä ja toteutetaan niitä asioita. Tehdään esimerkiksi päätös siitä, että miten sitä kulloistakin tuotannollista asiaa toteutetaan, että mitä meillä tehdään. Tiivistettynä näin ne olisi ne asiat.”
- ”Siinä on paljon yhteistä ja siinä on paljon eroa, eli asiajohtamista ja ihmisten johtamista ei voida erottaa ainakaan tällaisessa yrityksessä, jossa on paljon ihmisiä, jotka tekevät sen tuotteen.”
- ”Ihmisten johtaminen on henkilökohtaisempaa, eli kun ihmisiä johdetaan, niin siinä pitäisi ottaa huomioon sitä ihmistä ja sen ihmisen, työntekijän mahdollisia tarpeita. Asioita johdetaan tietyn tavoitteellisuuden ja tällaisen johtamismallin, joka tuottaa tietyn tuloksen, niin sen mukaan. Asioita kun johdetaan, niin silloin niihin tavoitteisiin pyritään tavallaan keinolla millä hyvänsä. Näin minä sen käsitän.”
- ”Henkilöjohtaminen on enemmänkin henkilöstöpolitiikkaa ja HR-asiaa.”
- ”Voi sanoa vielä tähän asioiden johtamiseen liittyen, että siinä ollaan oikeastaan niiden kovien asioiden äärellä, että määritellään se mitä, sitten on mahdollisimman tarkkaan tietoa siitä, että mikä meillä sen asian

osalta on tilanne. Sitten kolmas elementti asioiden johtamiseen on numerot. Eli tässäkin tapauksessa niin lopulta eurojen mukaan jaetaan niin sanotusti tuomioita. Tässä yhteydessä on syytä erottaa hyväntekeväisyys ja liiketoiminta. Tässä koko ajan puhun liiketoimintaan liittyvistä asioista, joissa lähtökohtaisesti on tavoitteena tuottaa omistajilleen voittoa.”

- ”Nämä johtamissysteemit, käyttäen kumpaa johtamista on olemassa siinä elementissä jolla johdetaan tätä systeemiä ja niitä on vaikea aina erottaa toisistaan, koska koen, että asiakaskeinen johtaminen on enemmän semmoista, että nämä ja nämä asiat on saatava toimintaan ja kuntoon. Kun taas ihmiskeskeinen johtaminen on se, että miten ihmiset tekevät, kun meillä ihmiset tekevät sen tuotteen, sen palvelutuotteen, niin silloin se ei voi olla puhdasta asiajohtamista eikä ihmisjohtamista, kun ihmisten johtamiseen liittyy se asia mitä varten he toimii siellä. Ne on hyvin niin kuin koko ajan toisissaan kiinni, en erottaisi meidän toimialalla hirveesti sitä asiajohtamista ja ihmisjohtamista, kun kuitenkin koko ajan ne liittyy toisiinsa.”
- ”Mitä se tarkoittaa tänä päivänä mun työssä, ens viikolla, ens kuussa. Se niin kuin pitää tietää. Se asioiden johtaminen on sitä, että jollain on selkeästi hallussa miten ne asiat etenee.”
- ”Niin olen oppinut sellaisen ihmisten johtamiseen liittyen, että pitää pystyä kääntämään asioiden pohdinta ja ratkaisu niin päin, että mietin itse, että miten se alaiseni ja yleisesti ottaen alemmalla organisaatiotasolla työskentelevä henkilö kokee sen hänelle kerrottavan asian ja mitä hänen pitäisi tehdä.”
- ”Asiajohtaminen perustuu siihen, että pitää ymmärtää tulokset ja siihen liittyvät viitekehykset, että tunnusluvut ja budjetit pystytään aukaisemaan.”
- ”Ihmisten johtamiseen liittyen, oikeastaan se selkein ero asioissa ja ihmisissä johtamisen näkökulmasta on ihmisten osalta, että puhutaan miten niitä asioita tehdään. Eli vaikka kuinka tarkkaan olisi tiedossa ne asiajohtamisen elementit, niin ei niitä asioita välttämättä saada tehtyä ellei ihmisten osalta ole oikealla tavalla hoidettu sitä, että miten ne asiat tehdään.”
- ”Palvelualan yrityksessä vaikeampi asiajohtamista ja ihmisjohtamista erottaa, se on hyvin semmoinen, että kumpikin käy toistensa puolella koko ajan.”
- ”Ihmiskojohtaminen on sitä, että ihmisen osaamisen, osaamisen kehittämisen, niiden vahvuuksien ja arvojen kautta johtamista.”
- ”Löydetään ihmisten vahvuudet ja osaamisalueet, niitten osaamisalueiden kehittämisen kautta löydetään niitä rooleja ja malleja, että miten pystyy ja osaa toimia parhaiten sen yhteisön tai yksikön hyväksi.”
- ”Ihmisten pitää ottaa huomioon ja asiat saadaan aina jotenkin järjestettykseen. Yrityksessä ei tulisi nähdä henkilöstöä vain pelkkänä kullueränä. Ei lentokone lennä mihinkään, jos ei siellä nokalla ole paria ohjaajaa.”
- ”Ihmisten johtaminen on taas sitä, että asiat on helppoja ja samoja, mutta ihmiset on erilaisia persoonia ja jokainen tarvii erilaista tukea. Yks asia on toisella vahva, mutta sitten taas toinen osuus on hänellä sitten missä tarvii kehittyä. Siinä onkin johtamisen haaste, tavallaan

- miten sä osaat ja saat ihmiset sitoutumaan ja tekemään niitä asioita, ymmärtämään mitä tämä vaatii multa ihmisenä.”
- ”Ihmisiä johdetaan yksilönä, yksilökeskeisesti, vaikka me tehdään asioita porukassa, mutta ihminen kohdellaan yksilönä.”
 - ”Taas asiajohtaminen, on suuri määrä tavoitteita, niin niissä ei ole siten kompromisseja vaan ne tehdään.”
 - ”Ihmisten johtamisessa pitäisi lukea sitä, kun ihmisten kanssa toimii, niin jokaista ihmistä pitäisi jollainlailla tuntea ja tietää miten sille voi asian esittää. Toiselle voi sanoa pahastikin ja toinen voi loukkaantua tosi helposti, se on se ero. Pitäisi sinällään jollainlailla tuntea se ihminen, tietää ja miten asian voi esittää, se on kans psykologinen ilmentymä tässä ihmisjohtamisessa.”
 - ”Asiajohtamisessa, että tuntee työympäristönsä ja ihmisjohtamisessa tuntee ne ihmiset, jotka tekee töitä siellä. Eikös se ole se ero. Mun mielestä ne ei ole edes kaks eri asiaa, ne kuuluu samaan asiaan.”
 - ”Tavallaan, kun me saadaan esimerkiksi, on sitten tulostavoite tai mikä tahansa, niin siinä taas puhutaan määrällisistä mittareista, elikkä me mitataan aina joidenkin mittareiden avulla, on sitten sairauspoissaoloprosentti tai työtapaturmataajuus, mutta kaikella on mittarit ja niissä kaikissa meidän on tietyt tavoitteet ja niitä me sitten noudatetaan.”
 - ”Tavallaan asiat on siinä mielessä helpompi käsitellä kuin ihmiset, koska monta kertaa ne mitataan määrällisten mittareiden avulla.”
 - ”Ihmisten johtaminen on sitä, että saa ihmiset ymmärtämään mitä heidän pitää tehdä ja oppia tässä kuussa tai tänä vuonna, jotta seuraavaksi kuukaudeksi tai vuodeksi sovittu asian toteutus onnistuu. Ja ymmärtää mitä asioiden toteutus vaatii tällä hetkellä ja tulevaisuudessa multa. Se on sitä, että käydään niitä henkilökohtaisia valmiuksia enemmän.”
 - ”Asioiden johtaminen on huomattavasti helpompaa.”

Kysymys 9) Minkälaista mielestäsi on hyvä osallistava johtaminen?

- ”Vuorovaikutteista, dialogin luomista, tavoitteellista ja ratkaisukeskeistä on osallistavaa johtamista.”
- ”Osallistavaan johtamiseen mielestäni kuuluu avoimuus, siitä lähdetään, että ei olisi salaisuuksia. Salaisuuksiin ja osallistavaan johtamiseen liittyen, niin mahdollisimman hyvin pitäisi olla siinä tekemisen normiarjessa kaikilla tahoilla mahdollisuus ottaa asiaan niin sanotusti kantaa.”
- ”Mielestäni se on sellaista, että työntekijät saavat yrityksen johdolta koko ajan tarvitsemansa tuen ja eivät koe, että he ovat jääneet yksin toimiessaan vaan heillä on aina mahdollisuus kääntyä johdon puoleen ongelmatilanteissa taikka tukeen tarvittaessaan.”
- ”Juuri tätä dialogiaa ja se varmaan voisi olla, en ole ihan varma, mutta tällä hetkellä meillä ei ole talossa hirveästi tämän tyyppistä johtamisen teoriaa käsitelty.”
- ”Tämä liittyy klassikkotermiin tai asiaan, osa-alueeseen viestintään liittyen, usein syyllystyään siihen, että ollaan mielestämme osallistavia sillä, kun on pidetty riittävästä tiedottamisesta huolta. Kun tiedottaminen on osa viestintää. Niin viestinnässä ja osallistavassa johtamisessa, siinä nuolessa onkin ne nuolen kärjet molempiin suuntiin. Mun kokemuksen mukaan voidaan sanoa, että meillä ollaan avoimia, käytännös-

sä se tarkoittaa, että tiedotetaan riittävästi. Mutta se ei vielä riitä, että voidaan sanoa, että meillä johtamismalli on osallistava johtaminen. Osallistava johtaminen on minun käsityksen mukaan tilanne ainoastaan silloin, kun kaikki organisaatiotasot niin sanotusti kuittaavat sen, että minulla on ollut tästä asiasta tieto ja mulla on ollut mahdollisuus osallistua tämän asian käsittelyyn. Eli vuorovaikutuksesta on pidetty huolta.”

- ”Hyvä osallistava johtaminen on, että se ei ole pelkkää käskyttämistä, määräämistä ja komentojen antamista. Vaan se on sellaista, että siinä tarvittaessa työnjohtokin osallistuu mahdollisiin työtehtäviin ja mennään rajojen yli. Että ei olla siinä omassa lokerossa vaan osallistutaan vähän kaikki kaikkeen erilaisissa tehtävissä.”
- ”Osallistava johtaminen on parhaimmillaan sitä, että vaikka asioita jokaisessa yrityksessä ylhäällä päätetään, mikä on ymmärrettävää, niin annetaan henkilökunnalle mahdollisuus osallistua keskusteluun ja saada sanoa mielipiteensä sekä kuulla asioille selkeä peruste.”
- ”Sellainen, joka motivoi ja kannustaa työntekijää saavuttamaan korkeamman tavoitetasoon eli semmoinen, joka pystyy energisoimaan ihmisen uuteen tavoitetasoon.”
- ”Osallistava johtaminen on oikeesti sitä, että jo me ajatellaan vaikka kehityskeskusteluita, ryhmäkehityskeskusteluita kaksituhattaluvun alusta niin siinä osallistettiin ihmiset sillein, että sai laittaa niitä epäkohtia ja hyviä listoja ja mitkä on top kolme. Kaikki osallistui siihen työyhteisön kehittämiseen, mutta sen tilaisuuteen se laitettiin mappiin ja vuoden päästä tehtiin se sama.”
- ”Se osallistava johtaminen on sellainen, että koko yhteisö näkee sen yhteisen päämäärän mihinkä halutaan päästä ja kaikki yrityksessä haluavat toimia ja ovat sitoutuneet toimimaan sen päämäärän saavuttamisen puolesta.”
- ”Asiat jalkautetaan niin henkilökunnalle tavallaan niin, että he kokee, että he on ollut tässä päätöksessä mukana. Se on sitä, että nyt esimerkiksi pitää tehdä uusi ohjeistus, niin sä et lähde sitä esittää asiaa niin, että nyt tämä ohje pitää muuttaa tämän takia vaan sä käyt sitä läpi henkilökunnan kanssa. Saat keskustelemalla mahdollisesti parhaimmillaan jonkun sieltä joukosta sanomaan sen, että meidän kannattaisi muuttaa tätä. Sitten ne alkaisi ideoimaan.”
- ”Osallistava johtaminen on se, että pääsee kertomaan ja vaikuttamaan ja ne myös näkyy jotenkin. Näkee, että tapahtuu jotain.”
- ”Siellä on se osallistavan johtamisen sisällä pieni joukkueita tai tiimejä. Tavallaan sen synergian ja sellaisen ryhmäsynergian hyväksikäyttämistä. Tiimi tekee, ryhmädynamiikan hyväksikäyttämistä sillä tavalla, että on vapaat kädet määrättyjen raamien sisällä ryhmän tehdä omia päätöksiä ja sitten taas toisaalta luoda sellaista uutta sen raaminsa sisällä. Ja sitä kautta se näkyy sitten siellä, tavallaan siinä johtamisessa, että ne synnyttävät sen itsestään tai se syntyy siellä. Ja siitä syntyy sellainen malli.”
- ”Osallistavaan johtamiseen liittyen minä kuitenkin koen, että pitää nostaa vielä esille se, että koko ajan muistetaan, että puhutaan liiketoiminnasta, omistaja asettaa ne tavoitteet yritykselle ja organisaatiolle, johto linjaa tapoja kuinka näitä tehdään, keskijohto toteuttaa, jne..

Kun jo alussa rakennetta kuvasin eli hieman hassusti sanottuna täytyy kuitenkin muistaa osallistavaan johtamiseen liittyen, että välttämättä niitä asioita ei kuitenkaan voida ratkaista äänestyksellä. Ja edelleen hassuna terminä otan tähän esille sellaisen, että kuitenkaan ei voida sanoa, että kyseessä olisi toivekonsertti. Ei välttämättä kuitenkaan niin, että yksi asia ja kymmenen mielipidettä, että sitten niitä aletaan toteuttaa. Vaan, että lopulta kuitenkin johto linjaa sen tavan, silloin ei olla toimittu osallistavan johtamistavan mukaisesti jos organisaatio kuulee päätöksestä tai yleisesti siitä asiasta vasta sitten kun johto on tehnyt päätöksen.”

- ”Sellaista, että kysellään paljon mielipiteitä ja annetaan osallistua, esimerkiksi jos johtoportaalilla ei ole kokemusta kalustohankinnoista tai reittivalinnasta, niin niissä kannattaa kysyä semmoiselta jotka tuntevat työkalun läpikotaisin ja jotka ovat sen kanssa päivittäin tekemisissä. Sen sijaan, että tehdään äkkiä excelillä joku taulukko, jonka mukaan määritellään summanmutikassa vajailla tiedoilla, että mitä aletaan tehdä.”
- ”Se on myös semmoinen, kun puhutaan tavoitteista, ja kun taas toisaalta, että myös tärkeää just huomioida sitä työhyvinvointia eli tavallaan, jos nämä kaksi asiaa pystyy yhdistämään, elikkä just ettei se ole ainoastaan se tavoitetaso, vaan se ihminen voi kokea, että työhyvinvointi lisääntyy siinä samalla.”
- ”Vuorovaikutus on varmaan se, jonka yhtenä sanan sanoisin, että silloin ollaan hyvällä polulla osallistavan johtamisen osalta jos vuorovaikutus pelaa.”
- ”Silloin se yleensä näkyy myös kaikessa muussa toiminnassa, elikkä heijastevaikutukset ovat paljon suuremmat.”
- ”Ja, että on varmasti sitä tietoa, että miten se asia pitäisi toteuttaa ja vielä ihmisten johtamiseen liittyen niin on todella tärkeässä roolissa, että puitteet on kunnossa. Saatetaan tietoa, että mitä pitäisi tehdä. On osattu johtaa ihmisiä ja tiedetään jopa. Otetaan termi työohjeet, että työohjeetkin on olemassa ja on hyvin kuvattuna, että miten sitä työtä pitäisi tehdä. Mutta ei välttämättä ole pidetty huolta siitä, että on puitteet kunnossa. Vähän hassuna vertauksena, että otan esille, että hiekkaa pitäisi lapioida, se on se asia. On kerrottu miten se tapahtuu, mutta työkaluna on huono lappio tai pahimmillaan talikko. Siitä tekemisestä, mutta ei tule mitään kun ei ole puitteet kunnossa.”
- ”Jotenkin sut tarvis saada inspiroitua ja aktivoitua, että sä olisit jotenkin innostunut. Se lähtee siitä, että sä aktivoitunut ja haluat jotain, on mukana, miettii sitä asiaa, mutta se into vaan loppuu hyvin äkkiä jos se ei johda mihinkään.”
- ”Tosiaan, että se osallistava johtaminen on sitä, että kellekkään yrityksessä olevalle, esimerkiksi työntekijälle ei tule semmoista tunnetta missään tilanteessa, että mun henkilökohtainen asiani taikka ongelmieni ei kiinnostasi yrityksen johtoa. Se niin kuin takaa sen osallistavan johtamisen.”
- ”Toisaalta taas minä itse haluan mieluummin, että saan kysymyksiä kuin selkeitä ratkaisuja. Silloin kun minä itse keksin ne ratkaisut niin kokee sitä työn iloa ja kokee keksineensä jotain. Vaikka mä jälkikäteen ymmärränkin, että mun esimies on keksinyt sen jo paljon aikai-

semmin. Se haluaa, että mä keksin sen. Sitä se on ja siitä tulee jokaiselle, että halutaan kehittää, kun sä saat olla mukana asioissa. Sulla tulee luonnostaan se, että kun mua kuunneltiin tässä asiassa niin sä alat itse tuomaan enemmän palautetta ja siitä tulee sellainen yhteisen tekemisen meininki vähän luonnostaan.”

Kysymys 10) Mitä kuvaamallasi hyvällä osallistavalla johtamisella saavutetaan?

- ”Kyllä sillä voidaan saavuttaa sitä firmassa firman sisäistä ns. mehenkeä ja semmoista, että puolin ja toisin, johdon- ja työntekijäpuolella tiedetään, että paremmin yhteiset tavoitteet, että mihin pyritään, mahdollisesti keinoja miten sitä määrätietoisesti lähdetään toteuttamaan.”
- ”Kyllä siinä mielestäni on mahdollisuuksia, kyllä.”
- ”En uskolla ihan sanoa, että parhaimmillaan, että tästä minulla ei ole vielä kokemusta, mutta kuvaan kuitenkin, että kun sanoinkin, että ikävätkin asiat tiedetään. Niin osallistava johtaminen ja sen saavutukset niin se, että mä voin tietää sen, että sekin, että jokin ikävä asia on tulossa. Sekin on parempi kuin se, että olenkin epä tietoinen ja mitä pidempään sen epätietoisuuden aikajana jatkuu niin sitä enemmän tällainen antiosallistavuus aiheuttaa erilaisia ongelmia. Mä en oikein halua tehdä työtäni ja mä en tee niitä töitäni oikein kunnolla ja mä itse asiassa alan käyttämään aikaa muuhun kuin siihen mun varsinaiseen työn tekemiseen ja lopulta ollaan siellä HR-osaston työssäjaksamisen osalualueelle ja meillä alkaa olemaan enemmän sairauspoissaoloja. Eli nämä oli nyt sitten niitä elementtejä jos osallistava johtaminen ei toimi. Samat asiat kääntyy plusmerkkisiksi mielestäni silloin kun osallistava johtaminen toimii.”
- ”No jos työnjohtaja osallistuu edes jollakin tapaa, taikka ottaa osaa siihen kuljettajan päivärytmiin, niin minä luulen, että se motivoi molempia osapuolia. Se motivoi myös kuljettajaa antamaan enemmän ja uskon, että työnjohtajan osallistuvalla työllä on työnjohtajallekin hyötyä siitä mielessä, että pysyy kärryillä, hän ei erkane siitä varsinaisesta työtehtävästä, mikä yritykselle tuottaa sen tuloksen.”
- ”Erityisesti parempi työmotivaatio, sen lisäksi huomattavasti parempi motivaatio, ja luottamus, siten, että tekemisen halu on suurempi.”
- ”Ilman muuta se, että saadaan se perhemäinen tunnelma sinne yritykseen, että olemme samaa perhettä ja meillä on sama tavoite ja toimimme tässä yhdessä tämän yhteisen tulevaisuuden hankkimiseksi.”
- ”Sillä voidaan saavuttaa se, että reitit ovat kannattavia ja voidaan turhia kuluja optimoida alaspäin. Ilmailussa pienetkin asiat voivat vaikuttaa aika suurella tavalla, ja ne ketkä jotka operoivat konetta kyllä tuntevat sen sillä tavalla, varsinkin pitkän koulutuksen ja uran jälkeen, että heiltä kannattaa kysellä.”
- ”Hyvä työilmapiiri voidaan myös saavuttaa.”
- ”Se on minusta se tärkein tunne siinä ja siitä saadaan työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen, tavoitteisiin sitoutuminen ja yhteinen määränpää mihin mennään sillä.”
- ”Mun käsityksen ja kokemuksen mukaan me tyypillisesti me tehdään omaa työtämme organisaatiosostosta riippumatta paremmin silloin kun

meillä on halu tehdä sitä työtä ja kun voidaan luottaa siihen, että mulla on tässä nyt se tieto tästä asiasta ja mulla on itse asiassa aika turvallinen olo. Jopa siten, että se ikäväkin asia on tiedossa.”

- ”Se porukka kokee, että jos tulee vastoinkäymisiä, asiat menee päin helvettiä, että se korjaantuu ettei se ole pysyvä tila. Kaikki uskoo siihen, että okei tämä meni nyt vähän päin sitä, mutta kohta tämä menee jo paljon paremmin. Uskon, että se luo positiivisemmän ilmapiirin. Myös se kaikilta osin, että osin kannustaa kriittiseen ajatteluun, että se porukka miettii jonkun asian vois tehdä paremmin tai onko tämä järkevä tehdä näin.”
- ”Sillä saavutetaan ensinnäkin tietysti se, että sillä jalkautetaan kaikkia asioita mitä halutaan kehittää tai viedä eteenpäin. Se jalkauttaminen on, että ihmiset sitoutuu oikeasti tekemään niitä asioita, koska jos vaan kerrotaan, että tehdään näin sitten tulee se muutosvastarinta ja kaikki. Se auttaa muutosvastarinta käsittelyyn ja sitten saadaan ihmisille tarkeitus työille, jolloin he on varmasti motivoituneempi työhönsä.”
- ”Se vaikuttaa sillä tavalla, että se henkilö on itse aktiivinen eli pyritään aktivoimaan yksilöt. Aktivoidaan niitä yksilöitä, että ne pystyy toimiin ryhmässä ja kannustetaan niitä toimimaan sen ryhmän aktiivisena jäsenenä, sitä kautta ne pääsevät vaikuttamaan.”
- ”Sillä saavutetaan positiivista energiaa ja sitten se muutoksien läpiviemi on helpompaa, kun se syntyy sieltä ryhmän sisältä, tavallaan se päätös.”
- ”Muutosvastarinta niin kuin pienenee, se ryhmä niin kuin tuottaa sen päätöksen ja hyväksyy sen muutoksen, ja muutoksen tuomat edut ja haitat jo siinä lähtövaiheessa. Sen muutoksen läpiviennin kannalta se on elintärkeää, että se on sen ryhmän tuottamaa ja toisaalta myös hyväksymä. Se tuottaa ne reunaehdot sinne, tavallaan miten se toteutetaan.”
- ”Uskon, että meillä on ammattilaisia töissä, niin jokainen haluaahan tietää miksi mä teen asioita, miten pyydetty eikä vaan tehdä käsketytti. Saavutetaan oikea sitouttaminen ja saadaan meille tärkeitä asioita tapahtumaan ja kehitytään koko ajan.”
- ”Mietitään mitä tahansa päätöksiä, niin meidän tärkeimmässä pinnassa, asiakaspinnassa, on esimerkiksi junapalveluissa meillä asiakaspalvelijat ja sieltä me saadaan sitä tietoa, mikä toimii ja missä kehittämistä, jos he kokee olleensa mukana tekemässä asioita ja päätöksiä. Jos he kokee vaan, että heitä käsketään, niin sitten tulee se fiilis työntekijälle, että no en mä jaksa kun mua ei kuunnella ollenkaan. Me saadaan tavallaan sitä palautetta mitä siellä kentällä oikeasti tapahtuu ja pystytään taas reagoimaan.”
- ”Tavallaan lanseeraa sen muutoksen itse annettujen raamien puitteissa. Muutoksen hyväksyntä on helpompaa, kun asiaa on käsitelty yksilö- ja ryhmätasolla, pääsivät itse vaikuttamaan muutokseen.”
- ”Osallistavalla johtamisella saavutetaan se, että työympäristö ja työpaikasta tulee kokonaisvaltaisesti parempi siinä mielessä, että jos sitä työtä ja työpaikkaa on kehitetty kokonaisvaltaisesti. Ehkä se tulee laajemmin otettua kaikki asiat huomioon.”
- ”Yhdessä tekeminen ja kehittyminen on mun mielestä siinä ne keskeiset.”

- ”Muutokset nopeammassa tahdissa läpi.”

Kysymys 11) Miten osallistava johtamistapa näkyy organisaation johtamisessa?

- ”Joo, jos ajatellaan paikallisesti, niin kyllä meillä täällä Tampereella on ihan jonkun verta semmoista ollut ilmoilla, että tässä on jonkun verta sitä vuoropuhelua ollut ja keskusteltu asioista itse henkilökohtaisesti päällikön kanssa.”
- ”Oikeastaan kaikkia mitä kehitysjuuttuja tehdään, niin myöskin se, että on avointa viestintää, toki niin rajattuna, että ei puhuta asioista, mistä ei vielä tiedetä tuleeko edes ne toteutumaan. Aina kun tiedetään, niin tavallaan kysytään mielipiteitä, kysytään, että laittakaa kehitysehdotuksia.”
- ”Vakiomuotoisena, määriteltynä viestintänä eli nyt jo tiedämme tällä hetkellä, että koska me kaikki saamme uutta tietoa samaan aikaan yrityksemme asioista.”
- ”Mä en tiedä, mun mielestä se ei näy.”
- ”Se on aika vaihtelevaa. Meidän yrityksessä on tapahtunut organisaatiomuutoksia ja välttämättä tämän päivän kaikki työnjohtajat, heillä ei ole sitä kokonaisvaltaista käsitystä siitä meidän yrityksen työmallista ja työtavasta.”
- ”Sen lisäksi meillä on määritellyt johtamiskäytännöt, meillä on huolimatta useista organisatorisista ja osin toiminnallisista muutoksista huolimatta, niin meillä on tiedossa meidän johtamisjärjestelmän käytäntö ja yrityksen johtamis- ja johtoryhmämalli on tiedossa. Ja jokaisella organisaatio-osalla on määrämittainen ja -muotoinen johtoryhmäkäytäntö, eli kulloisellakin organisaatiotasolla, rinnakkaisilla organisaatio-osilla on vastaava malli käytössä. Työskentelet sitten myynnissä, hallinnossa tai tuotannossa, niin tiedät, että tuolla rinnakkaisella osalla on tämä sama malli käytössä. Tämä on sitä hyvää puolta, määrämittaisuutta, muotoisuutta, joka osaltaan poistaa niitä kysymyksiä, että mikä meillä on tämän asian osalta tilanne.”
- ”Se näkyy sillä tavalla, että ensinnäkin kun on tullut esimiestyö ja esimiehet pääsee pitämään kehityskeskusteluita, mikä on täällä historiallista, mikä on jokaisen työntekijän oikeus, niin siellä nimenomaan on keskustelun kautta jokainen saa vähän ite mieltä, mikä on se mun tehtävä yhteisellä matkalla.”
- ”On paikkoja, että mä en tiedä että ne on olemassa, kun ne mieltii porukalla ratkaisuja ja muuta.”
- ”Omistajia kun on tasan yksi, niin toimintamalli on sitten hänen näköisensä. Kun yksi ihminen tekee päätökset, niin silloin koko organisaatio toimii sen pillin mukaan.”
- ”Työntekijä kokee varmasti, että pääsee vaikuttamaan työvuoroihin tavallaan liian vähän. Oikeastaan se mitä on tehty nyt on tasavertaisen käytännön luominen vaikutusmahdollisuuksiin. Aikaisemmin meillä on vaikutusmahdollisuus ollut hyvin henkilöstä riippuvainen. Vaikuttaminen on riippunut siitä, minkälaiset suhteet sulla on johonkin.”
- ”Mielestäni se näkyy siinä, että sairauspoissaolot on laskenut kahdestatoista prosentista neljään prosenttiin ja se tuote on siinä.”

- ”Jonkun verran, toki siinäkin mahdollisesti on kehitettävää, mutta enemmän kuin mitä näkisin, että koko yrityksessä keskimäärin on.”
- ”Se on ehkä vähenemään päin, ehkä se menee nykyisin enemmän liikennelentäjäliiton kautta joka on johdon kanssa läheisessä yhteydessä.”
- ”Yksilötasolla on vähemmän osallistavaa johtamistapaa.”
- ”Sitten ihan kohdennetusti johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen, meillä on määritelty tehtävät ja tehtävien haltijat, jotka on velvoitettu koulutukseen näiden asioiden osalta, koulutus toteutuu kuluvan vuoden aikana ja tämä liittyen siihen, että mitä olen aiemmin maininnut useista muutoksista. Niin yrityksessä on todettu, jotta voidaan varmistaa ihan käytännön toimenpiteitä siis niitä, miten tämän johtamisjärjestelmän mallin mukaisesti toimitaan, että niitä käytännön asioita ja vuorovaikutusta, johtamista hoidetaan samalla tavalla.”
- ”Eli tyypillinen yksittäinen seikka, josta tulee aina negatiivista palautetta, tyypillisesti sanon yleisesti, että ei meille koskaan kerrota mitään. Jos meillä nyt joku sanoo näin, niin puhuu totuuden vastaisesti. Me tiedämme, että meillä on kuukausittain tapa, kuinka me informoimme samalla määrämittaiselle ja -muotoisella tavalla ja viestillä läpi organisaation, huolimatta organisaatiotasosta.”
- ”He ymmärtävät sen kokonaisuuden ja samalla sen, että meillä on tietyt tavoitteet mitkä meidän on saatava yrityksenä kasaan ja he omalla toiminnallaan pystyy tukeen sitä.”
- ”Se, että meillä niin kuin nämä muutamat henkilöt, jotka yrittää tuhota tätä työyhteisön hyvää työilmapiiriä niin ne on jäämässä sen asiansa kanssa yksin.”
- ”Kaikille on toivotettu, että me haetaan tällä tällaisia juttuja ja jalkauteaan mitä tämä asiakastytyväisyyden nostaminen tarkoittaa konduktöörin tai junamyyjän työssä. Sitten he saavat itse määritellä mikä olisi heidän siihen liittyvä tavoite.”
- ”Olemme pyrkineet myös, että ihan kaikki työntekijät pääsevät vaikuttamaan, on palautekyselyjä ja he saa mahdollisimman monellakin keinoin näyttää, että heitä otetaan mukaan ja kysellään.”
- ”Uskon, että sellaisia paikkoja on, mutta ne on just niitä paikkoja joissa menee paremmin, joista mä pystyn päättelemään kun niistä otetaan vähemmän yhteyttä, sillainhan mä pystyn sen arvioimaan.”
- ”Käydään sitä keskustelua, fakta keskustelua. Uskon, että tällä hetkellä varmastikin kokevat niin, että he ei saa tarpeeksi vaikuttaa, mutta se on ollut se iso juttu, että tasapuolisesti kaikkien ääniä kuunnellaan. Vaikkei pystyttäisi toteuttamaan, niin saa perustelun. Siitä on tullut jo positiivista palautetta, että moni kokee jo sen isoksi jutuksi, että on tasapuolista. Sen sijaan, että ennen sai vaan tietää tai ehkä huomasi vasta käytännössä, että ei onnistu, mutta nykyään saa tietää miksi ei onnistu, niin se on ihan eri asia.”
- ”Ei se varmaan oikein näy mitenkään. Ollaan niin kuin alkumetreillä siinä. Me ollaan vasta opettelemassa sitä. Me opetellaan sitä, ei se silleen näy oikeistaan tässä toimintaympäristössä kaikei muualla kuin niissä työvuoroissa ja vuorotauluissa. Sehän on sellaista, jossa pääsee vaikuttamaan. Me opetellaan sitä, puolin ja toisin. Että on hyviä kokemuksia ja huonoja. Ei me olla oikein päästy siihen vielä kiinni. Me

- ollaan jossain kokeiltu ja onnistuttu hyvin ja sitten jossain muualla on kokeiltu, mutta ollaan onnistuttu huonosti.”
- ”Otetaan sellainen välietappi, miten ollaan onnistuttu tässä vaiheessa ja mahdollisesti katsotaan pitäisikö tehdä toisella tavalla, koska uskotaan, että sieltä se vastaus niin kuin tulee.”
 - ”Kokisin sen työntekijänä aika ikäväksi asiaksi, jos mä olisin tuolla kentällä töissä yli vuoden ja multa ei kukaan kysyisi kuinka hyviä ideoita mitenkä tätä voitaisiin parantaa. Osallistava johtaminen on sitä, että he saavat osallistua meidän johtamiseen tuomalla niitä kehitysideoita tässä kehityskeskustelutilaisuudessa yrityksen johtoon.”
 - ”Uskon, että sieltä se tullut kaikista parhaiten osallistava johtaminen palautteena, että miten he ovat kokeneet sen. Kun organisaatio on sil-lain avoin, että kaikki tietää toistensa kanssa systeemit.”
 - ”Aluksi me ollaan tehty toimivaa perustaa, että me on luotu tasapuoli-nen käytäntö, että tällä tavalla tuot esimiehellesi niitä ja kaikki käsitel-lään ja se on jo heille iso juttu., että ne käsitellään. Työntekijälle ei jää enää tunne, että laitoin vaan asian esimiehelle, vaan hän tietää, että ne käsitellään ja niistä on luvattu peruste.”
 - ”Kehityskeskusteluiden kautta olen saanut ihmisiä puolelleni ja se on lisännyt todella paljon meidän työtyytyväisyyttä täällä. Tällaiset nar-sistit työyhteisössä on tosi tuhoisia, niihin tarvitsisi puuttua.”
 - ”Ennen muuta paljon paremmin palautetta kehityskeskusteluista siitä, että näiden neljän kehityskeskustelukierroksen seurauksena kuljettajat ovat sanoneet, että nyt meidän työllä on kasvot.”
 - ”Toki se mikä on tässä se haaste, että on iso liikkuva henkilöstö niin tehdään vielä kovasti töitä, että sähköistä viestintää saadaan paremmin toimimaan, koska kaikkia ei aina voi jokaista jokaiseen työryhmään voi ottaa. Saataisiin tasapuolisesti eri näkökulmia, että sitten ihan asia-kastytyväisyyden kehittämistä.”
 - ”Ja me ollaan sovittu, että vaikka meillä on ollut se viisi tavoitetta, niin suuri onnistuminen on, jos esimiehet saa jokaiselta yhden tavoitteen minkä se itse lupaa tehdä, mitkä liittyy tähän meidän yhteisiin. Mä san-on, että silloin meillä on valtava onnistuminen, kun meillä on neljäsa-taa omaa sitoutunut tavoitetta, jotka tähtää meidän yhteisiin tavoittei-siin.”
 - ”Se on sitä osallistavaa johtamista eli yhteistyö, yhteistoimintaa.”
 - ”Aina kun tulee kvartaalitulokset, niin sen jälkeen meillä on työryhmä pohtimassa toimenpiteitä, että mihin pyritään aina ottamaan henkilö-kunnasta sitten mukaan et he on siinäkin mukana.”

4.7.3. Osallistavan johtamisen käytännöt

Tässä osiossa oli tavoitteena selvittää muun muassa

- Mitä ovat osallistavat käytännöt?
- Miten osallistuva johtaminen näkyy arjessa?
- Pidetäänkö henkilökohtaisia kehityskeskusteluja?
- Miten kuvaamasi hyvä osallistava johtaminen kokemuksiesi mukaan toimii eri tilanteissa?
- Miten ihmiset osallistetaan toiminnan kehittämiseen?

- Kuinka paljon käytetään aikaa esimiesten ja työntekijöiden välisten kohtaamisten järjestämiseen? (kuukaudessa/vuodessa).
- Miten strategia näkyy käytännöissä?

Kysymys 12) Mitä ovat osallistavat käytännöt?

- ”Jostain syystä se huonokin vuorotaulu tuntuu paremmalta, vaikka sä oot päässyt itse vähän vaikuttamaan niihin. Se realiteettimaailma, että on ymmärretty. Sitä kautta sä saat oppia työstä, kun se kertoo miksi ei. Sulle tulee reaalisuuden taju, kun sä et enää mieti miksi nää kaksi vuoroa, että olet kymmenen vuotta miettinyt, että miksi nämä kaksi junaa ei voi olla peräkkäin. Sulle ei ole koskaan kerrottu, että ne ei nyt ole voinut olla peräkkäin, ja sä oot kymmenen vuotta jänkänyt sitä samaa ja ei ole kerrottu miksi ne voi olla peräkkäin. Se ymmärrys, kyllähän ihminen ymmärtää järkiperusteen.”
- ”Ei pidetä kehityskeskustelua, jota ihmettelen vähän. Perehdytykset pidetään kyllä uusille työntekijöille. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut eivät kuulu tämän talon periaatteisiin. Jota ihmettelen.”
- ”On todella hyvä kysymys ja tota liittyy vielä henkilökohtaisesti nyt minuun ja tähän tilanteeseen. Nyt nämä muutokset mitä meillä on toteutettu, niin näitä on suunniteltu ja näistä on keskusteltu. Mutta äskes mainittuun määrämittaiseen ja muotoiseen kuukausittaiseen viestintään liittyen minun toimesta on nyt seuraavassa kuljettajakirjeessä yhteenvedo meidän muutoksista ja pyyntö jokaiselle vastaanottajalle, ottaa kantaa ja kommentoida omalle esimiehelleen ja jopa tarvittaessa suoraan minulle omia kommentteja siitä, että mikä meillä on nyt kuljettajien mielestä tilanne. Mitä pitäisi tehdä toisin, jotta meillä olisi parempi tilanne.”
- ”Kyllä tullaan pitämään henkilökohtaiset kehityskeskustelut sataprosenttisesti ja esimiehet ovat saaneet tehdä suunnitelman toteutuksesta.”
- ”Ne näkyy siinä, että kysyminen on se, että sen esimiehen ei tarvitse olla automaattivastaus vaan esimies voi kysyä.”
- ”Uutena on kehityskeskustelu, jossa on x-määrä työntekijöitä päällikön kanssa tietyn aikaa.”
- ”Kaikkien kuljettajien kanssa pidetään kerran vuodessa henkilökohtaiset kehityskeskustelut, se on vakiintunut käytäntö ja se on liitetty CAP-koulutuksiin. Kun kuljettaja otetaan radalta pois, niin saman päivän aikana hoidetaan myös kehityskeskustelu.”
- ”Kysyminen luo enemmän vuorovaikutusta ohjeistamisen ja käskemisen sijaan, mutta sitten taas toisaalta tulee osata erotella ne, että kun me puhutaan vaikka matkustajaturvallisuudesta niin silloin mitkä on ne hetket milloin mennään tarkasti meidän ohjeiden mukaan. Kaikki asiat ei voi olla valinnanvaraisia, koska meillä on selkeät ohjeet, tavallaan siinäkin tuoda esiin se, että miksi se ei voi olla valinnanvarainen, että ihmiset käsittää sen. Ihan käytännön keinoina osallistaminen on sitä, että kun meillä on joku asia, niin pidetään infoja missä he saa kysellä ja käydä yhteistä vuoropuhelua.”
- ”Esimiehenä on tärkeää, että jos olet ollut aikaisemmin itse samassa ammatissa, niin muistaa sen, että aina voi kysyä. Se ei tarkoita, että sä annat luvan tehdä toisin vaan kysyä, että miten sä sen tekisit. Tällain me saadaan niitä ideoita.”

- ”Ja edelleen porraskerrallaan ylöspäin, niin arjessa osallistuminen näkyy siten, että johtamisjärjestelmään ja -malliin liittyen meillä on kaikilla tiedossa vuosikellossa ajankohdat jolloin juuri minun kanssa, olen sitten kuljettaja tai johtaja käydään henkilökohtainen kahden keskinen yhdistetty kehitys- ja tavoitekeskustelu. Tässä on luonnollisesti eroja, että tehtävästä riippuen, että miten toteutetaan se kehitys- ja tavoiteosuus. Jokainen kuitenkin tietää, että pidetään tämä. Ja edelleen ihan vuorokausikelloon liittyen niin on tunnistettu seikkoja, että kuinka meidän pitää pystyä siinä normiarjessa parempaan vuorovaikutukseen.”
- ”Kaivan tässä kehityskeskusteluissa esiin kaikki työympäristön kehittämistä, sen jälkeen esimiestyön kehittämiseksi ja kuinka niissä on onnistuttu ja sen jälkeen katsotaan työntekijän työsuoritus, sitten katsotaan työntekijän poissaolot, sitten polttoaineen seuranta ja sitten siitä mietitään sovitut kehittämissasiat ja lopuksi paperiin laitetaan nimet alle.”
- ”Se näkyy sillain, että ei tule ristiriitoja niin paljon. Tulee lihavain riidan sijaan se laiha kompromissi, sitähan se on.”
- ”Mä veikkaan, että miksi toi yhteistoiminta ja luottamusmiehet kokee sen yhteiskunnan paranemisena siinä, että niillä on ollut mahdollisuus esittää ideoita, ja kun ne ole mennyt läpi niin on kerrottu, että miksi ei.”
- ”Tavallaan kerrotaan mitä meidän pitäisi tehdä, mutta ei kerrota heti miten me aiotaan se tehdä. Pyydetään mieluummin se, että tulisi heiltä ja heiltä voi tulla välillä parempiakin ideoita ja lisää ideoita siihen. Ihan tällainen palaverikäytännöissä mukana oleminen on osallistamista.”
- ”Meillä käydään kehityskeskustelut kerran vuodessa, plus henkilökohtaiset keskustelut.”
- ”Positiivisia asioita on kaikennäköistä harrastetoimintaan ja siellä on ihan kuljettajat ja toimitusjohtaja, kaikki sekaisin samassa porukassa.”
- ”Totta kai minä sanon kuljettajille siinä kehityskeskustelutilaisuudessa, että aina kun me nähdään, me voidaan keskustella näistä kehitysasioista jutella. Niitä tulee pitkin vuottakin, ne käy mun luona juttusilla, että tule tänne niin kun sulla on jokin asia mielessä. ”Mutta niiden on helpompi tulla kun on tuttu kontakti, ennen ne sanokin, että nyt he tietää, että mitä sääkin teet täällä yrityksessä ja mikä on sun rooli, mutta ennen he ajatteli, että se on siellä jossain ja se tekee ehkä jotain. Nyt on selkeytynyt sillain se johdon roolikin yrityksessä työntekijöille. Puolin ja toisin ymmärretään toisiamme paljon paremmin.”
- ”Tavallaan jos meillä on junatyöntekijä niin se saa viisi keskustelua vuodessa. Kehityskeskustelu, henkilökohtainen keskustelu, junakäyntikeskustelu ja vuodessa oli nämä ryhmäpäivät. Tavallaan viisi kertaa vuodessa.”
- ”Tosiaan, kun kaikki on liikkuvassa työssä, niin ne hetket, jolloin joku pystyy olla siinä esimiehen kanssa kahdestaan, on aika harvassa. Just silloin se vuorovaikutteisuus korostuu, ja etenkin työntekijöiden ongelmatilanteissa. Tällaiset joo-joo-vastaukset tai sitten osoitetaan muulla tavoin, että ei kiinnosta, niin se välttämättä ole se niin motivoivaa, että on sitten kysymys sitten pieni tai iso työntekijälle, mutta

- aina pitää tulla mahdollisimman paljon vastaan niin kuin pyrkiä selvittää, että just sen oman oivalluksen kautta.”
- ”Varsinkin kouluttajapuolella on tullut jonkun verran uusia kavereita, niin me ollaan oltu tekemisissä päällikön kanssa, ja hän on tarjonnut jotain uutta juttua, että hän näkisi asian näin ja mitä te olette mieltä asiasta ja sitä on yhdessä pohdittu sitä, että mikä siinä olisi paras ratkaisu toteuttaa se.”
 - ”Ihan arkiset asiat, elikkä minä aina korostan sitä vuorovaikutteisuutta, koska siinä se työntekijä saa sen rajapinnan esimieheen.”
 - ”Rehellisesti sanottuna tämän asian kanssa me tällä hetkellä kamppailaan, että se päivittäinen tekeminen ei olisi vain sitä normittamista, että annetaan ne päivän työtehtävät suunnilleen ilman alku- ja loppuverhdystä, puhumattakaan siitä, että tekijällä olisi mahdollisuus antaa päivän aikana palautetta. Liian usein on tilanne se, että tehokkuusajattelun kautta on aikaa ainoastaan tehdä se varsinainen työ eikä siis muuta aikaa keskustella siitä tekemisestä eli ihan päivittäiseen prosessiin ei olla tällä hetkellä tunnistettu sellaista mahdollisuutta, että pystyisi olemaan se alku- ja loppupalaveri sille tekemiselle, välipalaverista puhuttamattakaan.”
 - ”Mielestäni tällä tavalla on saatu ihan hyviä juttuja aikaan ja kehitystä siihen. Se on paljon mielekkäämpää työntekijälle, ainakin omalta osaltani koen sen niin. Enemminkin kuin pomo tulee sanomaan, että sinä teet nyt tämän ja sinä et tee sitten sitä sillä tavalla.”
 - ”Henkilöstö pääsee osallistumaan esim. toiminnan kehittämiseen kerta per vuosi. Se on mielestäni hiukan liian vähän ja sitten näitä henkilöstötutkimuksia on kyllä tehty, mutta se on vain yksipuoleista ja se ei kerro henkilökohtaisella tasolla kenellekään mitään.”
 - ”Henkilöstötutkimuksen on ollut purkutilaisuuksia, pienryhmiä. Nyt ei ole vielä ollut, mutta edellisen tutkimuksen tiimoilta oli pienryhmiä, mutta siitä on sitten jo aikaa. Nyt vasta hiljattain valmistui edellisen kyselytutkimuksen tulokset, sitä ei ole vielä saatu aloitettua purkamaan, mutta sen yhteydessä olisi mahdollisuus yksilöinä ääneen.”
 - ”Tällä hetkellä ei pidetä henkilökohtaisia kehityskeskusteluita. Kyllä koen, että se on mahdollista päästä olemaan mukana, mutta toki se sitten vaatii itseltä jotain, et ei se ihan tosta noin vaan tule. Se vaatii myös omaa aktiivisuutta, kyllä, mutta ei olekaan poissuljettu jos on aktiivinen, on mahdollisuuksia mielestäni.”
 - ”Tietysti se, että muistetaan kaikilta aina se, että osallistamisen keinoissa, että pitää tuoda nämä pelisäännöt. Enemmistö päättää, että kun meilläkin on neljäsataa, niin aina joku sanoo, että tämä on mälsää kun tämä ei toimi näin. Mutta hän ymmärtää paremmin, kun vastaan siihen, että jos mä lupaan sulle asian näin niin mun pitää pystyä lupaan se joka ikiselle neljästä sadasta junahenkilökunnasta. Samat säännöt kaikilla.”
 - ”Kyllä ne varmaan ovat sellaisen, jossa pyrkii ryhmädynamiikkaan, että tavallaan käyttää hyväksi, että luoda sellaista toimintakulttuuria missä ne on rakennettu sinne sisään, ryhmät. Ja, että ryhmädynamiikka toimii sitä kautta pääsee kiinni siihen johtamiseen, ehkä. Tämän tyyppinen johtaminen näkyy arjessa tällä hetkellä suhteellisen vähän. Se on

sellaista satunnaista eli edelleen niin kuin opetellaan se on niin uus iso asia.”

- ”Pystyy tekemään työputkia, jossain halutaan tehdä mahdollisimman tiukkoja työputkia ja jossain taas halutaan tehdä mahdollisimman löysiä, että jää väliä. Siinähan se tulee se vaikutusmahdollisuus työhön, joka vaikuttaa työviihtyvyyteen ja se vaikuttaa myös työssä jaksamiseen, kun pääsee vaikuttamaan niihin. Tällä hetkellä näin sen noissa vuorotauluissa, enemmän.”
- ”Voi monta kertaa ajatella, että osallistaminen on vain hyvissä asioissa, että suunnitelmaan yhteisiä tiimipäiviä, mutta mielestäni osallistava johtaminen on kaikista tärkeintä haastavissa asioissa.”
- ”Niin kuin alkuun mainitsin, että polku sieltä ihan alusta loppuun olisi mahdollisimman lyhyt. Ja varmistettaisiin se, että tarvittaessa ylin johto saa viestin, että oikeastaan ei pitäisi olla mahdollista, että jokin viesti meidän toimintaan liittyen jäisi matkalle. Tämä on se miten tämä tällä hetkellä tähän kohtaa liittyen, kun minun näkemyksen mukaan arjessa näkyy.”
- ”Sanoisin, että johtaminen on hyvin paljon ihmisläheistä työtä ja hyvin empaattista työtä, esimerkiksi se, että olen nyt käynyt nämä kehityskeskustelut yksin kaikkien kuljettajien kanssa, käyn nimittäin vuosittain jokaisen kuljettajani kanssa henkilökohtaisen kehityskeskustelun, plus esimiesten kanssa joka vuosi. Se on semmoinen esimiestyötä isolle E:llä.”
- ”Tietysti tiedon jakaminen kaikkiaan kuuluu tähän. Tiedetään missä mennään ja saadaan sellainen, että sitten koettaisiin, että olisi se yhteinen keskustelutilaisuus tai palaveri tai mikäkin työryhmä missäkin on, että he kokee, että he ovat jollain tavalla olleet mukana tässä jutussa mukana tekemässä.”
- ”Sanon, että jos minun pitäisi osallistavaan johtamiseen ja vielä laajemmin esimiestyöhön liittyen, jokin yksittäinen seikka nostaa esille, että mille pitäisi nopeimmin tehdä joitain, niin on tämän esimiestyön, osaamisen ja puitteiden varmistaminen. Että meillä olisi siihen läpi organisaation samanlainen velvoitettu malli. Asia toisinpäin, että tän tyyppisessä esimiestehtävässä työskentelevän henkilön ei olisi lupa eikä sallittua se, että se esille nostettu asia vaan sivuutetaan.”
- ”Henkilökohtaiset kehityskeskustelut pidetään vain tällä hetkellä esikunnalle ja työnjohdolle, mutta ei henkilöstölle.”
- ”Otetaan huomioon, esimerkiksi paikallistyövuorojen suunnittelussa ja se voi näkyä työviihtyvyytenä. Koska siinä se osallistava johtaminen näkyy, koska siinä pystytään tekemään aitoa yhteistyötä työvuoroihin. Siinähan tulee se vaikuttamismahdollisuus. Vuorotaulukiertoja kun tehdään yhteistyössä, että minkälaisia vuorotauluja tehdään, että se porukka pääsee ite vaikuttamaan siihen.”
- ”Kun nyt kentällä tavataan, niin on väljempi mennä juttusille kavereiden kanssa, kun on tässä kehityskeskustelussa tutustuttu.”
- ”Ja tietysti osallistamisessa kyllä mielestäni siihen liittyy se mikä itselläni on ollut ihan ehdoton mistä en esimiehiltäni tinki, että he on siellä junissa mukana töissä. Toimistosta käsin sä et voi kovin osallistava voi olla.”

- ”Palautetta ja ehdotuksia saa vapaasti antaa ja keskusteluilmapiiri on avoin. Myös ohjeistukseen voi vaikuttaa palautteella ja ohjeistus manuaalien muodossa on tärkeä työkalu lentäjälle.”
- ”Se on yksi tapa, totta kai kehityskeskustelut on meillä ollut toinen tapa, niin kuin tärkeä kanava, jossa itse käytännön tasolla on voitu käyttää tätä osallistavaa johtamista, sitten meille on tullut uutena ideana lähiliikenteessä junakäynnit eli kaikki esimiehet käy junissa työntekijän kanssa eli tavallaan se ei ole enää paikkasidonnaista vaan esimiehet menee sen työntekijän luo eikä toisinpäin. Ne sitten on tavallaan osoittautuneet tosi hedelmällisiksi, se keskustelu kun on siinä kahdestaan sen työntekijän kanssa työntekijän omassa työympäristössä.”
- ”Palautteet on myös sellainen missä tämä korostuu tämä osallistava johtaminen, kun just nää positiiviset palautteet totta kai ja rakentavat palautteet eli millä tavalla ne antaa. Siinäkin pyrittäisiin aina siihen, että se työntekijä itse ikään kuin oivaltaa ja osallistaa itse itseänsä. Tavallaan työntekijän suusta tulee se niin, että ehkä mun pitäisi jatkossa eikä niin, että esimies sanoo sen. Totta kai esimies koko ajan antaa viitteet ja sen suunnan, mutta yleensä nämä keskustelut päättyy näin, että työntekijä tokaisee itse sen saman mitä esimies halusi sen sanovan.”
- ”Kuljettajien kanssa on henkilökohtaiset kehityskeskustelut ja ne on ennakkoon suunniteltu. Ohjeet on, että meillä varataan kolmekymmentä viiva kuusikymmentä minuuttia per kuljettaja ja tässä vielä laajennan per tuotantotyöntekijä. Eli käytännössä tässä ne kaksi suurinta henkilöstöryhmää muodostuu kuljettajista ja terminaalityöntekijöistä. Aika on ohjeellinen, on käytännön kokemusten kautta päädytty tähän eli tunnustetaan se, että siinä tilanteessa ihan kaikilla ei ole niin paljon sanottavaa, että sitä tilaisuutta ei ole tarkoitus pitkittää ettei siitä tule kiusallista.”
- ”Se, että tuntee kaikki alaiset ja on heidän kanssaan sen pienen hetken joka vuosi kahdestaan, niin se on minusta tärkeä asia johtamisessa ja siinä katotaan kuinka on onnistunut ja mitä annettavaa heillä olisi annettavaa tähän meidän työyhteisöön. Tätä kautta uskon sen, että se tulee tuomaan meille tulosta ja kannustan kaikkia yrityksiä riittävän korkealta yritysjohtodosta lähdetään viemään henkilökohtaisia kehityskeskusteluita kentän kanssa läpi ja se on aika rankka juttu sillain, että sitä voi monet esimiehet pelätä sillain, koska sieltä tulee niitä käytännön asioita, mutta se on minusta hyvä, että se käytäntö on meilläkin hyppysissä täällä koko ajan missä mennään.”
- ”Jos se pääsee vaikuttamaan, jos sulla on epäkohta ja se korjaantuu. Se epäkohta ei tunnu pahalta, koska on se usko siihen, että tämä laitetaan kuntoon. Uskoo sen järjestelmän toimivuuteen.”
- ”Se on merkittävin asia onkin työvuorot, mutta siinä on se osallistava johtaminen.”
- ”Kyselyn perusteella kaikella tapaa, kun katson niitä työvuoroja ja vuorotauluja, niin oli paikkoja missä oli iso merkitys, oli muutos positiivisempaan puoleen niissä vuoroissa, mutta tosiasiaassa mun näkökulma siitä, että ne vuorot tuntu pelkästään vaikka niissä ei rakenteellisesti niin hirveetä eroa ole, mutta se, että oli saatu sitä omaa kädenjälkeä siihen mukaan. Se teki niistä vuoroista jo, että veikkaisin, että yk-

sikolmasosa oli lepojen vähentäminen ja jossain paikassa niitä ei vähentynyt yhtään, mutta joka paikassa parani arvosana. Yksi oli se, että sai niitä muutoksia lävitse paremmin ja kolmas on se, että kommunikaatio parani. Periaatteessa sinulle kerrottiin, että miksi ei tai miksi se on näin.”

- ”On sovittu menettely, että nyt tota jo äsken mietin sitä, että jos sulla tulee kysymys, että mikäs on tällä hetkellä tämä malli, sanotaanko heikkous. Mut sellainen, että mikä tällä hetkellä ei toimi, niin tuotantotekijän esimiestason osaaminen ja tekeminen ei ole tällä hetkellä meillä sillä tasolla, mitä sen pitäisi olla. Eli tuotantotyöntekijöitten esimiehitykset on jaettu ryhmittäin, puhutaan sitten nytten, tämä ei ole sitten meidän mikään organisaation tehtävänimike, mutta sanon, että on ryhmäesimiesroolissa työskentelevä henkilö, niin siinä on huomattavia osaamiseroja. Tämä on osuus, missä meillä on minun mielestäni eniten tällä hetkellä tekemistä. Sitä kautta vastaus varsinaiseen tuohon kysymykseen. Skaalauma on se, että kuljettajan esille nostama asia kehityskeskustelussa, päivittäisessä tekemisessä, viikko palaverissa, missä tahansa yhteydessä, etenee joko siten, että asialle tapahtuu välittömästi jotain viiva sille ei tapahdu koskaan mitään. Ja jälkimmäiseen osuuteen vielä, henkilölle ei koskaan sanota siitä asiasta mitään johon jatkoksi vaikka hän siitä asiasta uudestaan kysyy. Tämä on nyt sellainen, että jos onkohan akilleen kantapäätä nyt sitten se oikea termi tähän.”
- ”Pääsääntöisesti pidetään ryhmäkehityskeskustelut ja ne on kerran vuodessa, varmaan, ainakin teoriassa. En tiedä onko. Niihin kuuluisi ryhmäkehityskeskusteluihin, että ne on hyviä tapoja oppia tunteen myös työkavereita ja niissä voisi olla jotain vapaa-ajan toimintaa.”
- ”Mä en ole ymmärtänyt koko kehityskeskusteluhömppänä, koska jos se jää, että tästä näin lyödään kannet kiinni ja se on moro, että vuoden päästä jutellaan samoista asioista. Sitähän se on. Se pitäisi kehityskeskustelun jälkeen, että se on realistista, se pitäisi jotenkin, ei se tyhjän puhuminen, mutta voi olla jos joku haluaa purkautua siinä kohtaan, mutta varten on eri ammatti-ihmiset.”
- ”En usko oman esimiestiimini kanssa, että tavataan kaksi kertaa vuodessa vaan meillä on joka viikko heidän kanssaan omat viikkovartit ja sitten meillä on yhteinen palaveri esimiesten kanssa kaksi tuntia viikossa ja sen lisäksi meillä on joka kuukausikeskustelut missä me puhutaan näitä kehityskeskustelu- ja tavoiteasioita, sitä arkee läpi.”
- ”Ja parhaimmillaan aloitteesta palkitseminen, asian tiedottaminen, mahdollinen toimintatavan muuttaminen ja sanotaan sitten siihen ihmisten johtamiseen, HR-puoleen, julkiset keuhut ja niin sanotusti mitali rintaan. Oli se sitten tyrmyys tai patentti, niin malli olisi kuitenkin se sama, että se meidän yrityksen käytikortin, sen asiakasrajapinnassa työskentelevän tuotantotyöntekijän kommentti tai jopa kommenttitoisuus hoidettaisiin täsmälleen samalla tavalla.”

Kysymys 13) Miten kuvaamasi hyvä osallistava johtaminen kokemuksiesi mukaan toimii eri tilanteissa?

- ”Se on tässä yrityksessä vähän hankalaa, kun on niin, veturinkuljettajapuolella varsinkin, kun ollaan niin vähän missään täällä toimistolla tai ylipäänsä koko rautatieasemalla, suurin osa työajasta ollaan tuolla

maakunnissa kiertelemässä. Ihan perustyöpäivän aikana voi olla, että me ei tavata oikeastaan ketään. Me ei välttämättä tarvita mitään ohjeita keneltäkään henkilöltä ja sitä on nimenomaan siihen suuntaan ajettu-kin. Ehkä se tarvitsisi hiukan vielä kehittämistä miten se sitten saataisiin kohdennettua sitä osallistavaa johtamista tähän meidän päivittäiseen työhön.”

- ”Se toimii muutostilanteissa ihan ehdoton missä sitä tarvitaan, jos muutos meinataan vetää hyvin läpi tai sitten jää muutosvastarintaa pitkäksi ajaksi sinne.”
- ”Mahdollisuuksia mukaan taklattaisiin sellaista, että kun multa kysytään tänään, että miksi mä teen sitä mitä nyt teen. Kun mulle sattumanvaraisella hetkellä tullaan tämä kysymys esittämään. Että mä en vastaisi siihen, kun mut on käsketty tehdä näin. Mutta eihän tuossa näytä olevan mitään järkeä mitä sä teet. Joo mä tiedän sen, mutta mä teen tän mitä mun käsketty tehdä, ja mä en tätä mieltä ja sitten mä jään venttaamaan mitä mun käsketään tehdä seuraavaks. Eli toisinpäin mulla olisi itselläni tieto siitä, että mä voin ottaa kantaa tähän mun tekemiseen ja siten mä olen osa sitä päivittäistä tekemistä ja että mä voin osallistua siihen mun tekemisen päätöksentekoon.”
- ”Osallistava johtaminen on mun mielestä, sanon omana näkemyksenä, että parhaimmillaan silloin kun suunnitellaan sitä, että aiotaan tehdä jotain toisin kuin nyt. Lähtökohtaisesti meillä kaikilla on geneettinen muutosvastarinta, että mieluummin lähdetäisiin siitä, että itse kukin, että tehdään niin kuin ennenkin.”
- ”Kyllä mä väitän, että on ihan jokapäiväinen työnilo.”
- ”Uskon, että se auttaisi työmoraaliin ja siihen työn tekemisen malliin ja intoon. Sitä olisi varmaan, jos työnjohto enemmän uhraisi aikaa siihen henkilöstön hyvinvointiin. Luulen, että sitä kautta hän hyötyisi siitä, kun se vähän kuuntelisi eikä vaan käskyttäisi suoraan. Tietäisi vähän kunkin henkilön tilanteesta, pidän sitä tärkeänä. Enemmän osallistuva työn johtaminen olisi mielestäni järkevää.”
- ”Kyllähän se, että työnjohtaja just näillä kehityskeskusteluilla ja perehdytyksillä opettelisi ja oppisi tuntemaan työntekijänsä paremmin. Avaisi varmasti sille työnjohdollekin, sitä ajatusta siitä, että minkälainen se työntekijä on. Tietysti tämän päivän työmalli, työtoiminnan kuva ei varmaan anna työjohtajille semmoisiin aikaa.”
- ”Ja olisiko sitten joku millä sitten, on sitten nämä kehityskeskustelupäivät ja nämä on sellaisia joissa pystyttäisiin viemään eteenpäin. Mutta tämä perusarki on kyllä hankalaa, kieltämättä tämmöisessä työssä.”
- ”Se on enemmän painottunut ohjaamotyöskentelyn ulkopuolelle. Ohjaamossa kapteeni on esimies ja ohjaamon ulkopuolella sitten taas ryhmäpäällikkö. Yksittäisen lennon osalta osallistava johtaminen on olennaista lennon kulun kannalta. Suurempiin asioihin voi vaikuttaa ohjaamon ulkopuolella.”
- ”Jokapäiväisessä koen, että sä saat jotain uutta ja muuta. Jos mä mietin, että sä vaan tuut töihin, niin tulee aika äkkiä sellainen välinpitämättömyyden tunne, jos sä tuut vaan suorittamaan tietyn työn.”
- ”Me ollaan yritetty järjestelmällisesti aina kun ollut tilaisuus antaa vastuuta konduktööreille ja junamyijille erilaisten työtehtävien muodossa.”

- ”Näen, että se vaan on sellaista mennyttä aikaa, että joku sanoo ja muut tekee. Ne tekee, mutta tekeekö ne sitten. Tässä tyyliässä on harmillista, että ne tekee, mutta se yritys ei saa täydestä potentiaalista kuin osan. Sitten kun ne ihmiset tekee täydellä sydämellä ja sitoutu- neet niin sieltä tulee ihan sellaisia suorituksia mitä ei edes uskoisi- kaan.”
- ”Ja tässä tapauksessa samalla ajattelen omassa mielessäni eri organi- saatioportaita, että tässä on toki tunnistettava se, että osa ihmisistä, vaikka me kuinka toteutettaisiin tässä yrityksessä osallistavan johtami- sen periaatteita. Niin tulee niin sanotusti kovalevytyhjänä töihin, tekee se mitä käsketään, ja kun kello on sata, niin lähtee kotio. Sitten tämä täytyy osata tunnistaa ja samalla tavalla pitää osata sitten tunnistaa ne henkilöt, jolla on kykyä ottaa enemmän kantaa ja siis osallistua siihen tekemiseen ja ehkä juuri tätä kautta sitten siitä kymmenen hengen po- rukasta erottuu ehkä se yksi henkilö, joka voisi olla potentiaalinen muuhunkin kuin siihen rooliin mitä juuri silloin tekee.”
- ”Siinä on oma vaaransa sitten, kun rupee näkyyn sellaista mille ei ole perustetta. Siinä vaiheessa tietysti tarvitsee muistuttaa se, että sen asian päättää. Liiallinen demokratia niin se vie yritykseltä suunnan pois. Siinäkin on oma vaaransa, jos sillä lähdetään liikaa leikkiin, kohtuus kai- kessa. Se, että kuullaan ja tulee kuulluksi, mutta se, että pystytään myös tekeen siitä poikkeavia päätöksiä jos tilanne sitä vaatii.”
- ”Meillä on lähiliikenteessä aika paljon mahdollisuuksia, siellähän on niin kuin tilaisuuksia, on konsertteja ja siellä pystytään järjestämään just vaikka Pasila-asemalla meillä on tällainen konserttilaiturimiehitys ja sieltä ne voi myydä lippuja.”
- ”Osallistavaa myös siinä, että se poistaa epätietoisuutta. Kaikkia ei tarvitse heti kertoa isossa jutussa heti, mutta pikku hiljaa annosteltuna se muutos ei tunnu niin isolta, että ihmiset on siinä mukana. Siinä se on ihan ehdoton.”
- ”Silloin kun sä saat siltä työltä kokemuksen, että sä saat edes pienellä tapaa vaikuttaa ja olla mukana valitsemassa esimerkiksi minkälainen se työliivi on tai jokin muu työvaatteissa.”
- ”Mutta enemmän tässä mietin sitä, että johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen tällä mallilla pitää olla myöskin velvoitteita, että sä et voi olla jossakin tietyissä esimiesroolissa vain sen takia, että sulla on niin sano- tusti ne nappulat siellä kauluksessa, sulla on vaan ne sen ulkoisen val- lan ja sen aseman tunnusmerkit vaan sulla itsellesi pitää olla ne siihen tehtävään määritellyt ominaisuudet eli tässä tunnistan selvästi eron siinä lapionvarsi-työskentelyssä ja kynän käyttämisessä. Tässä päästään sellaiseen mun mielestä, että se onkin jo organisaation asiaa määritellä ne tehtävät ja vaatimukset. Tässä yhteydessä vältän sen harhapolun, et- tä lähdetään arvioimaan sitä, että miten mittaamme sitä osaamista ja pätevyyttä siinä tehtävässä. Vaan yleisesti osallistavaa johtamiseen san- non, että pitää tunnistaa se kulloisenkin organisaatiotason tehtävä ja ehkä hieman jo hieman hassustikin sanottuna ne osaamisvaatimukset siinä tehtävässä. Ettei vaadita enempää, ettei pakoteta osallistavaan johtamiseen.”
- ”Kun niin sanotusti pysyvää vaikuttaa olevan muutos, niin osallistaval- la johtamisella, minun kokemuksen mukaan, niin kun puhun koke-

muksesta, niin onneksi omalla työuralla on useista eri työyhteisöistä ja organisaatioista kokemusta erilaisista ihmisistä ja tilanteista. Niin eniten saavutetaan muutosten suunnitteluun liittyen osallistavalla, jolloin ollaan sitten kaikki tietoisia asiasta ja lopulta sitoutuneita muutoksen tekemiseen. Sitten siitä kaikki välivaiheet pois ja rinnalla mun mielestä pitää aktiivisesti ottaa osallistava johtaminen huomioon päivittäisessä tekemisessä.”

- ”Ylipäätään aika hyvin kuunnellaan ideoita ja voi vaikka suoraan johon lähettää sähköpostin johon sieltä tulee aina vastaus, että asia on huomioitu. Itse olen laittanut muutaman kehitysehdotuksen ja niitä on sitten mahdollisuuksien mukaan toteutettu, tai otettu kehitykseen.”
- ”Se on varmaan, että se vaatii opettelua niin kuin siltä työyhteisöltä ja sen työyhteisön valmentamista siihen. Se vaatii valmennusta siihen työskentelyyn, ja siihen vastuunottamiseen. Se pitää rakentaa niin kuin tavallaan alusta, että ei ole niin kehittynyt työyhteisö, on niin kirjavaa porukkaa ja jo peruskoulutukseen ja sen kontekstin kautta. Ja siihen sellaisen upottaminen ei onnistu vaan se pitää palastella, että se ymmärrys siitä siihen asiaan niin kuin tulisi. Se vie aikaa. Kun se konteksti on sellainen, että siinä on niin monta asiaa taustalla.”
- ”Näen osallistavan johtamisen silleen, että siinä haettaisiin yhteistä ratkaisua. Katsottaisiin erilaisia ratkaisuehtoja, sen sijaan ton asiajohtamisen, että mä nään, että asia on näin ja pam.”
- ”Se myös ihan ehdoton kun ajatellaan ihan jokapäiväisessä työssä. Kyllä koen itse, että mä teen työtäni paljon enemmän ilolla, vaikka mun oma esimies ei anna niitä vastauksia suoraan vaikka kuinka tinkaisi. Se varmaan huomasi, että toi ei ole miettinyt asiaa ihan tarpeeksi. Tämä tyyli on tuonut mulle positiivisen tunteen, että mä saan pikku hiljaa vieläkin isompia juttuja itse ratkottua. Kun en saa valmiita vastauksia niin oon kokenut, että olen oppinut ihan hirveesti. Vaikka mä tiedän, että osa niistä vastauksista on jo olemassa, hän ei vaan halua kertoa niitä, että mä opin ite.”
- ”Asiajohtaminen on vähän niin kuin insinöörijohtamista, että ei tällä tietokoneella pysty tekeen sitä ja osallistava johtaminen on sitä, että mitens me saataisiin se tehtyä. Osallistava johtaminen on enemmän sitä, että haettaisiin miten sitä ja miten sen asian kanssa edetään tai miten sen kanssa voi elää.”
- ”Kyllä, kun tässä tuli se, että missä tilanteessa. Niin joka tilanteessa, myöskin sen takia, että se on tulokseenkin merkittävä osuus.”

Kysymys 14) Miten ihmiset osallistetaan toiminnan kehittämiseen?

- ”Voi ihan henkilökohtaisestikin käydä toimittamassa eteenpäin ja tietenkin nämä infotilaisuudet on yksi kanava, missä on mahdollisuus päästä ihan työntekijänkin vaikuttamaan olemalla äänessä.”
- ”Sitten ne tulee jostain ihan pienistä jutuista, kun joku saa sen onnistumisen kun mä ehdotin tätä ja se meni eteenpäin ja se käsiteltiin. Se kertoo siitä toiselle ja kertoo siitä enemmän niin se luo sellaista kulttuuria, että uskalletaan tuoda niitä ehdotuksia. Jos on kovin sellainen kulttuuri, että ne heti tyrmätään ja vedotaan, että ei, ei. Silloin se vielä äkkiä sen ideoinninkin.”

- ”Vastuu ja valtahan kulkee käsikädessä. Mietin tässä sitä ihan perustekemistä, että yksi tärkeimmistä asioista on se, että kaikki tehdään laki- en ja asetusten ja sosiaalilainsäädännön mukaan, noudatetaan voimassa olevaa työehtosopimusta, siinä on se kohta yksi.”
- ”Tällä hetkellä toiminnan kehittäminen on tällä hetkellä mielestäni hiukan passiivista, enemmän kääntyisin sille puolelle.”
- ”Kyllähän meillä kysytään mielipiteitä, työajoista, työkaavoista, aika- tauluista. Kyllä meillä kysytään ja kerätään sitä tietoa ja pyydetään muutoksista palautetta ja olennaisista virheistä dataa.”
- ”Kyllä tottakai osallistetaan, kun otetaan uutta tekniikkaa käyttöön. Otetaan henkilöstötutkimuksen tuloksia puretaan, analysoidaan ja jal- kautetaan. Siinä aikakin kaksi keskeistä. Uusien tekniikoiden ja työka- lujen yhteydessä.”
- ”Kyllä sitten ihan, että me ollaan tehty haastattelututkimuksia, jolla kuljettajalta on kysytty erinäisiä asioita, joita esimerkiksi kalustoon liittyviä asioita ja työvuoroihin liittyviä ja työaikoihin ja muita asioi- ta.”
- ”Lähdetään siitä, että he tietävät mikä se tavoite on. Tavoite on tärkeä tietää, koska tiedetään, että mihin suuntaan ajatellaan ja kehitellään. Sitten se on myös sitä, että otetaan, kun käydään asiaa miettimään niin ihmisiä mukaan näihin työryhmiin.”
- ”Nythän se on mennyt entistä enemmän jos se osallistava johtaminen näkyy niissä kehityskeskusteluissa varmaan, en osaa sanoa.”
- ”Henkilöstö kokee, että osallistaminen on heikkoa. Kokee, että ei pää- se tarpeeksi mukaan kehittämään, se on huono tai heikkoa. Henkilöstö kokee sen heikoksi, vaikka niitä on. Kokee ettei pääse tarpeeksi vai- kuttamaan.”
- ”Kyllä tässä heitä on tässä osallistettu siihen tällaisten tutkimusten kautta tehtynä ja nekin on vapaaehtoisia eli niihin ei sitten ole rahaa työaikana hukattu. Se on sitten vapaaehtoista kyselyä, ja he on päässyt vaikuttamaan.”
- ”Tavallinen veturinkuljettaja ei edes näe esimiestään koskaan, muuta ku jos ei ole ryhmäkehityskeskustelupäivää. Onko se sitten osallista- vaa johtamista?”
- ”Kyllä monesti huomaa sen, että kun kalusto muuttuu tai tulee uuden- laista kalustoa, niin se perehdyttäminen siihen ei välttämättä ole niin hyvää kuin sen pitäisi olla, kyllä kun uusia autoja on tullut, teliautoja sun muita, niin niihin on perehdytetty. Mutta jos esimerkiksi ostetaan vähän erilaisempaa kalustoa. Meillähän kalusto on yhdeksänkymmen- täviisi prosenttisesti kahdella merkillä.”
- ”Uudessa esimiestyössä koenkin tärkeimpänä, että ensin tavallaan kai- killa esimiehillä olisi se oppi, että miten minä esimiestyötä teen. Ja opi nimenomaan siihen omaan osaamistasoon, koska se oma osaamista- so voi olla, että on käyttänyt tai vasta opettelee esimieshommii ja sitä pitää opetella vähän kahta asiaa samaan aikaan, jos yrittää heti val- mentaa. Sanotaan, että sun pitää opetella se uusi tyyli, mutta siihen liit- tyä aluksi se ihan perusasioiden opetteleminen.”
- ”Heillä on mahdollisuus antaa palautetta asioista ja asioiden toimivuu- desta ja tällainen päivittäinen vuorovaikutus on oikeastaan osallista-

- mista, että en usko, että toimii sellainen nyt tulimme kuuntelemaan ja antaa palautetta.”
- ”Kaikkia ei neuvota ja se olisi tietysti tärkeätä tuottaa erilaiseen kalustoon esimerkiksi tällainen kuljettajan käsikirja. Mistä sitten löytyvät ne tarvittavat neuvot, ettei sitten tarvitsisi sinne huoltoon soittaa ja kysellä asiasta, esimerkiksi mistä aukeaa takaovi.”
 - ”Se, että me valitaan pieni testiporukka, jossa kaikki on periaatteessa jonkinlaiset samanlaiset valmiudet, siinä kohtaa se osallistava siinä kohtaa se näkemys tulee laajempi, koska tuhatkuusisataa kuljettajaa osaamistasoissa on isoja eroja esimerkiksi noissa tietoteknisissä hankkeissa, osaamistasoissa on tosi isoja heittoja. Puhutaan, että uudet nuoret osaa käyttää, mutta se on ihan täyttä paskaa.”
 - ”Kaikista välittömin vaikuttaminen on tämän kehityskeskustelun kautta, kun se on säännöllinen joka vuosi niin kaverit tietää sen niin ne laittaa muistiin niitä asioita, sitten kun pääsee taas kehityskeskusteluun, jos se ei ole ihan akuutti eikä nähdä tossa välillä.”
 - ”Hyvin, mutta ei ehkä riittävän hyvin, koska jos esimiehellä on viisi tällaista Face-toFace-tapaamista, niin totta kai näiden tapaamisten aikana työntekijät antaa palautteita ja mm. kehitysideoita.”
 - ”Mutta ne resurssit kuinka hoitaa niitä kaikkia kehitysideoita eteenpäin, se ei ole aina niin yksinkertaista, koska tavallaan joskus se johtuu suoraan reunaehdoista, mutta joskus taas kun puhutaan, kun tämä meidänkin liiketoiminta on hyvin monisäkeistä, että tavallaan se ei ole niin kaiken helpompia yhtälöitä tehdä jotain jossain yksikössä ilman, että se vaikuttaisi johonkin toiseen.”
 - ”Se on nimenomaan juuri tämän työn liikkuvuuden ja näiden työaikojen johdosta tulevaa ongelmaa, tuon tyyppiset infotilaisuudet tai tällaiset yhteiset hetket ei sen tarvitse olla koko päivän vaan puolituntia tai tuntikin riittää. Tosi usein on sellainen tilanne, että sinne ei vaan työteknilisistä syistä pääse taikka työ on tämmöinen, niin monet sitten taas näkee sen, ei ole niin aktiivisia, että lähtisi vapaapäivänä kotoon tämmöiseen tilaisuuteen varta vasten.”
 - ”On tullut työtaturmia alentamiseen tähtäävä ohjelma ja se lähti siitä, kun yksi työntekijä sanoi, että kun Ilmalassa toimitaan näin, niin miksi me ei voitaisi toimia näin. Nyt on otettu samanlainen käytäntö, että jokaisesta työtaturmasta laaditaan kirjallinen ja graafinen selvitys ja se pyörii eri viestintäkanavissa. Se on osoittautunut tehokkaaksi.”
 - ”Toki myös tällaisissa, joissa puhutaan valmentamisesta ja osallistamisesta ja muuta, niin myöskin se, että moni kokee osallistavansa, mutta ei oikeesti tajua vain ohjeistavansa. Eli sellainen näennäinen kysymys, että kerron tässä palaverissa aluksi yhden jutun ja te saatte olla jotain mieltä, mutta sen jälkeen kerrotaan mitä tehdään. Se on kaikista huonoin vaihtoehto.”
 - ”Ne mitkä ei vedä hirveesti tota porukkaa esimerkiksi noi infotilaisuudet, että niitä esiteltäis niitä vehkeitä. Jostain syystä porukka ei tuu niihin.”
 - ”Tietysti kun laitat jonkun kyselyn, niin saat tietyn palautteen, mutta kaikista parhaimmat palautteet tulee esimiehiltä siitä, että esimiehet ovat junahenkilökunnan kanssa tuolla junassa. He käyvät junareiteillä

havainnoimassa palvelua ja siellä samalla keskustellaan. Tulee sellaisia tilanteita mikä tuo esille, että tästä tulikin nyt tällainen idea ja tästä tämän asian toimivuus.”

- ”Henkilöstö kokee, että pääsevät olemaan mukana kehittämässä asioita, että se on erittäin vähäistä.”
- ”Sitten kohta kaksi, että sun pitää kuitenkin se sun työ tehdä määritellyillä laatukriteereillä ja edelleen tehokriteereillä. Sitten sua veloitetaan sen kaiken pirun kiireen keskellä niin toimimaan myös taloudellisesti ja sulta kysellään, että minkä takia sun auto on kuluttanut nyt enemmän polttoainetta toukokuussa kun huhtikuussa. Mutta sulla ei ole ollut mitään mahdollisuutta vaikuttaa siihen mikä se sun työkalu on. Sulle on vaan ilmoitettu, että sulle tuli Volvo. Sä tiedät, että siinä tehtävässä sillä koneella ja sillä alustalla, se kuluttaa enemmän polttoainetta, kun kollegalla käytössä oleva Scania. Tän mä sanoisin, että tähän asiaan, että niiltä osin, kun sulle asetetaan velvoitteita sen sun tekemisen osalta. Niin tästä linkki siihen tämän vuodatuksen alkuun sanomaani, että vastuu ja valta kulkee käsikädessä. Niin kyllähän tämä näin pitäisi olla organisaatiosasta riippumatta, että jos sulla on vastuu siitä, että tekemisestä pykälien mukaan oikein laatu- ja tehokriteereillä ja sitten vielä niillä taloudellisuuskriteereillä. Pitäähän sulla olla silloin myöskin se valta ottaa siihen asiaan kantaa ja nostaa esille niitä asioita, että miksi sä et välttämättä ole niistä tavoitteissa mitä sulle on siihen sun tehtävään asetettu. Jos sulle kerrotaan, kiitetään tästä palautteesta ja kirjataan se, se käsitellään määrämittäisesti ja -muotoisesti ja silti sanotaan, että kiitos näistä kommentteista, mutta tästä jatketaan Volvolla. Siinä kohdassa se olisi ihan kyllä tarpeen sitten kertoa, että miksi. Muuten on sellainen vaara, että nakeretaan sitä motivaatio-osuutta, että siihen saattaa olla yrityksen kannalta useita hyviä syitä mitä kokonaisuuden näkökulmasta, miksi siinä tehtävässä on Volvo. Sen tehtävän tekijän kannalta, jolta ei voida olettaakaan sitä, että hän näkee asioita sen oman tehtävänsä, ainakaan kovin laajalti oman tehtävänsä ulkopuolella, ehkä oman toimipisteen alueella hän voi nähdä näitä asioita, mutta jo maakunta, saati sitten valtakunnanäkökulmasta ei voida olettaa, että hän tietäisi eikä välttämättä edes ymmärrä sitä, että miksi. Näin mä sanoisin, että miten siinä asiassa pitäisi toimia. Tiedettäisiin siinä vaikka suunnilleen todeta tässä yhteisesti, että tämä on hölmö tapa. Joo, ollaan kaikki samaa mieltä, mutta tämä vuosi tehdään tällä tavalla. Siitä ei saa ainakaan rangaista, jos se on niin kuin niin sanotusti firman päätös.”
- ”Veturihan on meidän työympäristöön vaikuttava asia ja uusien vetureiden hankinnasta tavallinen kuljettaja ei tiedä mitään, kun kaikki hankinta on salaista.”
- ”Esimerkiksi tietotekniikan osalta kerätään paljon palautetta. Ensin koekäytetään pienemmällä määrällä ihmisiä ja tietoteknisten järjestelmien osalta on viime vuosina paljon kehitytty. Lentäjät toimivat ns. operaatiomanuaalin mukaisesti ja senkin osalta paremmat toimintatavat kirjataan kaikille noudatettaviksi. Niitä voi kuka tahansa ehdottaa.”
- ”Mielestäni ylipäänsä pitäisi olla enemmän dialogia.”
- ”Toki se on myös meillä iso muutos, koska meille ei ole ensinnäkään kellään ollut aikaa kuunnella ja nyt pitää tietysti myös antaa jokaiselle,

että jotkut lähtee nopeemmin mukaan ja joillakin menee enemmän aikaa totutella, että mitäs mää oon täällä kaksikut vuotta huolehtinut kaikesta ja nyt esimies soittelee ja kyselee ja tulee mun kanssa junaan. Se ei heti tunnu siltä, että ensimmäinen ajatus on ammatilliselta, että eikö tässä uskota, että osaan tehdä työtäni. Sitten se sieltä huomaa, että ei siitä olekaan kysymys.”

- ”Välillä on mennyt vähän saneluksi miten tehdään. Vanhemmilta kippareilta saa varmasti todella arvokasta tietoa ja käyttäjäkokemusta esimerkiksi reittivalinnoista, konetyypeistä ja niiden yksityiskohdista. Kun tehdään konehankintoja, niissä pitäisi olla tarkkana että päädytään hankkimaan sopivin työkalu. Siinä kannattaa kuunnella myyntimiehen lisäksi käyttäjää.”
- ”Kyllä se on ihan se, että on kunnioitusta toisen työtä kohtaan, että he arvostaa sitä ja menee sinne mukaan ja on aidosti kiinnostunut, että mitä se sun arki on ja miten nämä mun jutut toimii täällä arjessa. Sitten pitää olla vastaanottavainen ja on pystyttävä ottaen kritiikkiä vastaan. Se ei tarkoita, että on samaa mieltä, että kaikki on peestä, mutta osaa perustella, että miksi nämä asiat on niin. Jos meillä nousee oikeesti iso kysymys, niin sitten se pitää selvittää, että tässä oikeesti näin. Koska liian monta kertaa mennään sillä, että kaikkihan tämän on tienneet, että tämä ei toimi, mutta kun meillä on tällainen ohje niin tehdään se näin.”
- ”Kyllä henkilökunnalta tulee paljon hyviä kehitysideoita, mutta ne mitoitetaan käytössä olevien resurssien mukaisesti.”
- ”Nyt kun esimerkiksi jaettiin tänä vuonna näitä palkintoja, niin oliko se vanhin sieltä, että se oli kymmenen vuotta sitten eka kertaa ehdottanut sitä, mistä se nyt sitten palkittiin. On tärkeää, että mistä näitä oikein palkintoja tuli kerrotaan henkilökunnalle. Henkilökunnasta oli mielenkiintoista kuulla, että ei tarvitse olla mitään tähti juttuja.”
- ”Suunta on hyvä, mutta voisi olla enemmän totta kai ottaa huomioon.”
- ”Vaikutusmahdollisuuksiin satsataan, mutta just tämä korkea keski-ikä on myös yksi rajoite. Koska suurin osa näistä vaikutusmahdollisuuksista, niistä toimintakeinoista. Ne on niin kuin sähköisessä muodossa, siinä pitää osata käyttää intranettiä, sähköpostia, yms. Ehkä nämä iäkäämmät on vaikeampaa, niillä ei ole just samalla tavalla mahdollisuuksia päästä hyödyntämään näitä vaikutus-kanavia.”

Kysymys 15) Kuinka paljon käytetään aikaa esimiesten ja työntekijöiden välisten kohtaamisten järjestämiseen?

- ”Tästä läsnäolosta, meillä on suunnitelmassa, että tietysti nämä tiimi-päivät, jotka on kolme kertaa vuodessa jokaisella. Se on sellaista valmista aikaa.”
- ”Sitä meillä on jatkuvasti, että esimiestehtävissä sä johdat niitä asioita ja olet yhteyksissä sekä esimieheesi, vertaisiisi että alaisiisi. Ja jäädään tähän viimeiseen osuuteen nyt hetkeksi. Sehän on jatkuvaa. Edustetaan tässä aikalaila käsityöläisammattia ja automatisoinnin aste on varsin maltillinen.”
- ”Työvuoroihin ei ole rakennettu säännöllisiä kohtaamisia, ne ovat työajan ulkopuolella, meillä ei ole varaa maksaa siitä säännöllisestä kohtaamisesta. Kehityskeskustelutkin käydään CAP-koulutuksien yhteydessä, välitunneilla. Siinä on puristettu vaan tehokkuutta irti.”

- ”Melko vähän, ei nyt vallan kauheesti. Ryhmäkehityskeskustelu on yksi päivä kerran vuodessa, mutta näitä infotilaisuuksia on kyllä useammin kuin kerran vuodessa.”
- ”Veikkaan, että on suunniteltu kahdeksan tuntia vuotta kohden per kuljettaja, joista toteutuu 50%.”
- ”Kehityskeskustelut, tiimipäivät ja junapäivät on meillä mitä meillä on valmiiksi priorisoitu sinne aikatauluihin. Nämä on niin sanotut varmat päivät, jotka on etukäteen suunniteltuna konduktöörille. Sillain, että esimies on sun kanssa.”
- ”Vähintään jokaisen kuljettajan kanssa käytävä kehityskeskustelu vie puolituntia vuodessa. Se on päivittäisjohdon kanssa ihan päivittäistä, jatkuvaa tekemistä.”
- ”Meillähän pyörii tämä sillain, että meillä on yksi koulutuspäivä vuodessa. Nyt se on ollut tätä EU-direktiivikoulutusta, joka astuu voimaan ensi syksynä, syyskuussa kaikilla linja-autonkuljettajilla ja ammattikuljettajilla, niin silloin pitää olla siinä ajokortissa se merkintä, että kaikki koulutukset on käyty.”
- ”On helpompi ajatella niin, että kun esimiehillä on kahdeksan tunnin työvuoro. Sanoisin, että siinä on, että ne palaverit toki liittyy missä hekin on. Se ajatusmaailma pitäisi olla siinä, että pari tuntia päivässä, kolme tuntia menee. Ja se suurin osa se viisi tuntia menee ihan siinä oman tiimin kanssa. Esimerkiksi tällä hetkellä pyörii kehityskeskustelut ja muuta.”
- ”Niin se on jatkuvaa, eli jos puhutaan siitä klassisesta kahdeksan tunnin työvuorosta, niin sanon, että siinä perusesimiestyössä puolet on sitä aikaa, jolloin johdetaan ihan niin sanotusti suusta korvaan sitä tekemistä. Ikävä kyllä puolet on sitä kynäosuutta, hallinnollista tekemistä.”
- ”Kun ne on kokenut sen, että ei niillä ole mitään merkitystä, tänä päivänä ihmiselle on tärkeää se, että onko jolloin jotain merkitystä.”
- ”Ja meillä on ollut viime vuosien aikana yksi tai välillä kaksikin koulutuspäivää vuodessa ja silloinhan sitä esimieskeskustelua on sitten enemmän. Se järjestetään työajalla tietysti. Muuten tietysti esimiehen tapaaminen ja esimiehen kanssa keskustelu on helppoa meidän yrityksessä. Siihen ei tarvita mitään aikaa, vaan voi mennä keskustelemaan aina kun on tarvetta. Kyllä se on aika avoin se työyhteisö kumminkin.”
- ”Niin no ne ryhmäpäivät on totta kai kahdeksan tuntisia molemmat, mutta jos puhutaan tällain Face-to-Face, niin ehkä vuosi tasolla, eli kehityskeskustelut, henkilökohtainen keskustelu ja siinä on jo kolme junakäyntiä, ehkä viisi-kuusi tuntia vuodessa, eli puolituntia kuukaudessa. Näin se menee, se on aika vähän. Itse asiassa, jos joku ei erottaudu massasta eli ei just töppäile tai yms. muuta niin sitten voi mennä hyvinkin pitkä aika ennen kuin tulee tällaista varsinaista kohtaamista.”
- ”Vuodessa voisi karkeasti arvioida, että se noin 30 tuntia.”
- ”Missä voitaisiin kehittää toimintaa, että pidetään tarkemmin kirjaa siitä, että mä säännöllisesti tapaan ne ja vedän sitä rumpaa. Tällä hetkellä ne pitää säännöllisesti sitä junakäyntiä, että se etenee.”
- ”Tällä hetkellä ei olla niin ihanteellisessa tilanteessa.”
- ”Tiimipäivät on kahdeksan tuntia per kerta kertaa kolme. Jokaisella on kehityskeskustelu ja se on puolitoista tuntia.”

- ”Jotta tietyllä tapaa ympyrä sulkeutuisi, niin avoimuutta tässäkin korostan ja sitä molemmin puolista luottamusta. Et unohdettaisiin se, että ollaan jotenkin eri rooleissa, vaan muistettaisiin se, että itse asiassa me kaikki ollaan täällä töissä.”
- ”Se osuus, jolloin niin sanotusti tällaista esimiestyötä tai osallistavaa johtamista tehdään ilman, että niin sanotusti puhelimet soi tai luetaan välillä sähköpostia. Niin siihen tuntimäärään arvio, niin mä nyt sanon näin, että siinä kuljettajatasalta. Se esimies, joka sitä kuljettajatyötä tekee, ei tällä hetkellä käytä tuntiakaan per viikko siihen työhön. Huolimatta siitä, että on määritelty vuosikello, jämptin mallin mukaan, HR-pykälien mukaan toimitaan ja kehityskeskustelut ja vastaavat, niin se ei toimi tällä hetkellä vielä tällä hetkellä parhaalla mahdollisella tavalla.”
- ”En kyllä menisi heittäen yhtään vielä tuntimäärä arvioita.”
- ”Ja keskittynyt tärkeimpään esimiehelle eli tiimin kanssa olemiseen ja näyttää, että olet ja annat aikaa, niin se on ainut millä heidän luottamuksen voittaa. Tälläkin hetkellä tehdään töitä vielä sen eteen, toki tällä hetkellä kehityskeskustelut tuo varmasti sitä positiivisempaa, koska niistä jokainen kenelle se on ollut, on tullut tosi spontaania palautetta.”
- ”Ryhmäkehityskeskustelutilaisuudet on valmiiksi suunniteltu ja se on noin pari tuntinen suurin piirtein, mitä se nyt kestää aina kerrallaan. Se on kyllä mielestäni riittävä, jos siihen on mahdollista osallistua. Sitten se on liian vähän, jos on muutamakin näitä kuukausittaisia päiviä ettei vaan pääse sinne.”
- ”Ryhmäkehityskeskusteluiden muodossa niitä tulee vähintään 20 kertaa vuodessa. Keskimäärin pari kertaa kuukaudessa, mutta vähintään 20 kertaa isompaa tilaisuutta vuodessa, ryhmätasolla. Yksilön kohtaamiset on järjestettävissä päivittäin. Yksilön näkökulmasta kohtaamisiin käytetään liian vähän aikaa, mutta omasta näkökulmasta vähän enemmän johtuen organisaation laajuudesta. Kohtaamisia ei ole helppo sopia, se on aina sovittamista ja sellaista säätämistä. Ei ole helppoo. On olemassa mekanismeja, on niihin olemassa sellaiset mekanismit, että ne on sidottu vuorotauluihin, ne otetaan huomioon jo siellä perussuunnittelussa ja aika varataan sinne työvuoroon, jotta se tapaaminen onnistuu. Tällä hetkellä tämä varattu aika on yksi päivä tai neljästä kuuteen tuntia, se on lähempänä totuutta, sehän siihen menee.”
- ”Ei ole valmista tuntimäärää, joka olisi valmiiksi suunniteltu. Toki voi jonkin suunnitelman laskea siitä, että meillä on laskettu junareitit per viikko, että jokaiselta tulee se oma. Ja kehityskeskusteluiden pitoajat. Sellaista valmista tuntimäärää ei ole, mikä olisi aika hyvä, että se sellainen mikä pitää olla.”
- ”Toisaalta myös se, että esimies kuitenkin joka päivä suurimman osan aikaan hoitaa, se mikä siinä on tietysti tämä mikä siinä on haaste, että on se, että sä olet tasapuolinen.”
- ”Läheskään parhaalla mahdollisella tavalla, että olen sitä mieltä, tämä saattaa tästä paistaa läpi, että olen sitä mieltä, että pitäisi olla kuitenkin vähintäänkin se viikkomalli. Että sä tuut tällä viikolla töihin ja sulla on joku asia minkä sä pystyisit tällä viikolla viemään eteenpäin.”

- ”Niin se ei toimi tällä hetkellä parhaalla mahdollisella tavalla eli tuntimäärä per vuosi, niin ihan niihin, jos sanotaan kohdennettuja HR-asioita, niin hallinnollisia tehtäviä tulee kyllä varmasti tunti per päivä.”
- ”Toki kävi heti ite miettiin, että ei meillä ole ikinä ollut sellaista tuntimäärää määritelykään. Aika mielenkiintoista.”
- ”Konduktöörin näkökulmasta kaikki mitä tällä hetkellä olen jutellut, niin he kokee, itse asiassa he ovat hyvin kriittisiä ja on tullut se hetki, että kuinka äkkiä luvattiin, että tällä hetkellä he varmasti kokee, että lähiesimies on liian vähän aikaa heitä varten. Erityisesti just näistä iltaja viikonloppupäivystysajoista, mitkä meillä on, on tosi tärkeitä heille. He haluaa, että on paikan päällä.”
- ”Henkilökohtaisia kehityskeskusteluita pidetään noin kerran vuodessa. Muutamia tunteja käytetään kohtaamisiin esimiehen kanssa, eli aika vähän. Myös koulutusten aikana tulee kohdattua esimiehiä ja ryhmänsä jäseniä. Muuten lennoilla porukka vaihtuukin usein. Lisäksi noin kerran vuodessa on päivä, jossa käsitellään yleisesti seurattavia tunnuslukuja, trendejä, käyriä, kehitystä ja koulutuksellisia asioita lentäjien ja operatiivisen johdon kesken.”
- ”Jossain aikaisemmissa toimialoissa mulla on ollut, että esimiehillä on ollut, että kuinka paljon sä olet suorittavassa työssä ja kuinka paljon teet muuta työtä. Se olisi ihan tervetullut lisä, koska se konkretisoisi sitä, että oikeesti kuinka mun aika menee ja se saisi aika monen herättämään siihen, että onko paino oikeissa asioissa. Tällä hetkellä ei ole.”
- ”Sitten vielä tämän lisäksi vielä tätä vähän kärjistän, että mä ajattelen tässä nyt henkilön kannalta, kun itse asiassa meillä henkilöstöryhmien edustajilla on mahdollisuus joka viikko taikka joka päivä tuoda näitä asioita esille. Ja, että esimiehillä on velvoite ne asiat käsitellä, mutta omankin kokemukseni pohjalta joudun valitettavasti sanomaan, että tässä mallissa on myös kehitettävää. Aivan liian usein joudun toteamaan, että henkilöstöryhmien edustajat sen sijaan, että toimisivat niin sanotusti yhteysupseereina omasta henkilöstöryhmästään työnantajan suuntaan. Etsivätkin ja raportoivat omien näkemystensä, toistan omien näkemystensä mukaisia epäkohtia ja esimiestyöhön varattua aikaa meneekin sitten näiden epäkohtien käsittelyyn ja väärin käsitysten niin sanotusti taklaamiseen. Ja vielä valitettavan usein siten, että ensin asia viedään tiedoksi, jopa yrityksen johtoon. Josta se muutaman mutkan kautta tulee sen esimiehen käsittelyyn, jonka vastuualuetta asia koskee. Jo hieman selityksen omaisesti sanon, että tämän vuoksi juuri siltä esimieheltä jää sitten niitä oman vastualueen kuljettajan asioita käsittelemättä. Kun taklattiinkin siinä pari epäilystä TES-rikkomuksista ja siitä, että onko käytetty alihankintaa tai vuokratyötä väärin.”

Kysymys 16) Ymmärtävätkö työntekijät strategian ja miten strategia näkyy käytännöissä?

- ”Ei se ole selvää työntekijöille, siinä on puutteita. Syyt siihen on varmastikin rakenteellisia ja osittain historiallisia. Eli meillä on juna-henkilökunnan keskuudessa aika vahva toi järjestäytymisaste, AY-liitto. Totta kai se näkyy tietynlaisena vastustamisena moniin tärkeisiin strategiaan linjavetoihin liittyen ja moniin uudistuksiin kanssa.”

- ”Ei ymmärretä. Osin osaamattomuutta, kykenemättömyyttä, osin sen takia, että ei haluta ymmärtää. Tämä asia näkyy arjessa siten, että tyyppillisesti kiinnostaa vain se oma tekeminen.”
- ”Kehityskeskustelun yhteydessä pidän semmoisen puolen tunnin osion, jossa käydään joka vuosi läpi yrityksen strategia ja kriittisen menestystekijät ja mitä me työntekijöiltämme odotamme. Se käydään vuosittain lävitse yhteisesti tässä kehityskeskustelun yhteisessä osiossa. Sitten tässä henkilökohtaisessa osiossa käydään tämä henkilökohtainen palautteenanto ja plus sitten toistepäin palautteenanto. Siinä käydään läpi se, että keltään ei pääse unohtumaan minkä takia tosiaan tänne joka aamu tullaan.”
- ”Joka vuosi toimitusjohtajalta tulee tiedote kaikille, siinä on kuluneesta vuodesta, miten on mennyt, taloudelliset tilanteet. Avointa se on se keskustelu. Tavoitteet pitäisi olla kaikille kuljettajille tiedossa, koska ne kerrotaan samassa tiedotteessa, joka tulee toukokuussa.”
- ”Ei, vaikka oli se hieno video, mutta ei se kerro mitään ilman ääntä.”
- ”Yksilölle ei ole strategia selvää, valitettavasti. Se näkyy arjessa muutostarintana ja tällaisena käyttäytymisenä niin kuin tavallaan näitä linjauksia, uudistuksia ja tavallaan tällaisia hankkeita vastaan. Ei ymmärrä, että mitä siellä taustalla on.”
- ”Jos vaikka omassa tekemisessä ajattelen, että mikä nyt on niitä isompia haasteita, niin omassa johtoryhmätyöskentelyssä tämä on onnistunut kyllä. Mun alaiseni hahmottaa nämä asiat, nämä on käyty yhdessä läpi ja he ovat rooleissa, jossa he pääsevät näihin tietoihin. Nämä asiat on heille tuttuja mikä on meidän yrityksen strategia, mutta jo seuraavalla tasolla niin ei voi olettaa, että kaikki henkilöt halusivat ymmärtää. Kuitenkin se kyky siihen pitäisi olla, ja viittaa siihen mitä vähän aika sitten mainitsin tehtävävaatimuksista.”
- ”Ymmärtää. Väitän, että kun jokaisen kanssa on kehityskeskustelu käytynä, niin ymmärtää vielä enemmän. Meillä on tiimipäivissä käyty ja pelattu ihan strategiapeliä, jossa tavallaan niitä on toivotettu näitä mikä on meidän strategia ja eri lauseita.”
- ”Strategian jalkauttaminen toimii tällä hetkellä välttävästi, eli sehän tapahtuu näiden ryhmäkehityskeskusteluiden myötä. Tavallaan siihen kehitykseen menee eli se toimii välttävästi. Pinnallisesti sivutaan sitä, että mitä se mahdollisesti tarkoittaa, mutta ei sitä avata ikinä tarpeeksi. Ei ole aikaa.”
- ”Kyllä, strategia on ymmärrettävässä muodossa tänä päivänä, ja se on kirjoitettu auki.”
- ”Tätä nimenomaan siellä kehityskeskusteluissa, että ne strategiset tavoitteet niitä toivotetaan silleen omaksi työksi.”
- ”Yrityksen strategia käydään lävitse joka ikisen kanssa kerran vuodessa.”
- ”Strategia näkyy juuri päinvastoin, jos katsot sitä hienoa esitystä, niin se näkyy juuri päinvastoin. Miten minä ymmärrän sen, juuri päinvastoin näkyy arjessa.”
- ”Annetaan se kokonaisuudessaan se kuva niin kuin alan ihan ylhäältä alas asti, että kaikki meillä oikeastaan tietää. Sitten strategioista, kilpailutuksista ja kilpailutustilanteista ei niinkään meille kerrota. Eikä tarvitsekaan tietää, koska siinä on kumminkin se, että salaisuus ja sa-

lassapito niin tärkeä. Hainnoista ei puhuta. Kyllä pääsääntöisesti pitäisi strategia olla tiedossa kaikilla, ylhäältä alas asti.”

- ”Sitten ollaankin päivittäisessä tekemisessä siinä, että mun hommani nyt on jakaa nää taas hirveellä kiireellä nää lähetykset. Yrittää jollain ihmeen konstilla saada ne kaikki noudot tehtyä mitä mulle taas tänään mulle tohon ajoneuvopäätteeseen tulee. Eikä mun hommaani ole tuolla asiakkaalla asiakkaalle kertoa siitä meidän tekemisestä yhtään mitään. Kun mä yritän nyt saada nää jaettua ja noudettua nää lähetykset. Se viesti, ikävä kyllä niin ei tunnu menevän perille vaikka tämän asian osalta meillä on kyllä aika paljon tehty töitä.”
- ”Se on nyt ehkä niin, että monet ajattelevat sen negatiivisen kautta. Tietysti nythän on ollut kovat säästötavoitteet yrityksellä ja se ehkä niin kun nyt valitettavasti tällä kohtaa viime aikoina on näkynyt päällimmäisenä. Ihan tässä jopa kuluneina päivinä olen siitä kuullut purnaamista ja vähän negatiivissävyytteistä mm. aloitusaikoihin liittyviä asioita.”
- ”Mutta ei ymmärrä ja sitten voi olla jopa ankaraakin vastusta tai elikkä meillä on tulossa, totta kai kehitetään toimintaa, mutta on tulossa tää mobiilisovellus käyttöön, niin jotkut ovat kokeneet sen, että se veisi työt heiltä pois, mutta niin kuin olen yrittänyt aina sanoa, että haluatteko olla töissä yrityksessä, joka tuottaa liikevoittoa vai liiketappioo. Silloin ne yleensä viimeistään silloin ymmärtää.”
- ”Sehän tietysti nyt on yrityksen strategiaa, että sitä kulupuolta on pystyttävä leikkaan vieläkin.”
- ”Toki ihan päivittäisessä näkyy, että yritys on panostanut niin kuin vaatteisiin ja kaluston väritykseen, että se on sillä tavalla nähtävissä, kalustohankintoja että näin.”
- ”Puolituntia on riittävä aika strategian käsittelyyn ja puolituntia siihen yrityksen ajankohtaisten asioiden ja strategian ja näiden läpikäymiseen on todella riittävä.”
- ”Väittäisin, että ovat melko hyvinkin tietoisia, eivät olleet aikaisemmin kehityskeskusteluissa, on suurimmaksi osaksi tullut, että ei olla tiedetty tavoitteita. Loppujen lopuksi on paljastunut niissä, että on kyllä tiedetty tavoitteet, mutta ei ole vaan tiedetty mitä se tarkoittaa mun työssä.”
- ”Yrityksen strategia ei ole ihan selvää kaikille työntekijöille ole. Toki se on myös nähtävissä ihan ymmärtääkseni yrityksen verkkosivuilta, että se vaatii taas toisaalta työntekijöiltä hieman aktiivisuutta.”
- ”Ja kokonaisuutena tämä liittyy edelleen tähän jo muutamaan kertaan mainittuun meidän isoon muutokseen. Eli enemmän nähdään peikkoja, että mieluummin ollaan vähän sellaisella ruutana taktiikalla, ihan hiljaa siellä pohjamudissa, hapettomassa tilassa ja pyritään siihen, että kukaan ei huomaisi minua. Ja toivotaan, että ne asiat jatkuisi niin kuin ennenkin. Tämä huomattavasti kärjistetyksi sanottuna, mutta tän asian ymmärtää. Sanon, että ymmärrän, että kuljettajilla on lähtökohtaisesti sellainen tilanne, että ei ymmärrä edes sitä strategiaa. Koska koetaan, että se ei kuulu mulle. Ja arjessa tää näkyy tällä tavalla siksi, että tämä muutoksen laajuus on niin suuri, että enemmän koetaan juuri siinä minun kannalta, nyt sanon minun kuljettajani kannalta, niin negatiivisia kuin positiivisia asioita. Samassa ajassa pitäisi tehdä enemmän asioita

kuin ennen ja erityisesti osata asioita enemmän kuin ennen. Sitten ikävä kyllä edelleen tähän alaan liittyen se, että hei mun hommani on ajaa autoa, en mä ole tullut tänne näpyttelemään mitään ajoneuvopäätettä eikä mun ainakaan tolle asiakkaalle tarvi sanoa, että hei mulla tuolla autossa muuten meidän myynnin yhteystiedot, et voisiks mä antaa ne teille tollasen asiakaspalvelun käyntikortin, kun mä en osaa nyt valitettavasti vastata tuohon teidän kysymykseenne. Vaan mä voin sanoa, että en mä tiedä tosta meidän tuotteesta mitään. Toki tämä täytyy nyt kääntää niin päin, että kyllä työnantajan on huolehdittava siitä, että mitä missäkin tehtävässä pitää ja voi tehdä.”

- ”Strategia ei ole ihan ymmärrettävässä muodossa, ihan rivityöntekijän kannalta. Se, että miten sitä pystyisi ajattelemaan omaan työhönsä. Siinäkin tietysti, että miten se siihen vaikuttaa ja miten kukin omalla työpanoksellaan pystyisi vaikuttamaan siihen, että se menee strategian mukaisesti sinun päivittäinen työsarkas.”
- ”On koettu, että ei tunneta tavoitteita, koska ei ole tajuttu mitä se tarkoittaa mun jokapäiväisessä työssä. Sitä työtä toki edelleen tehdään, mutta sitä ollaan kovasti keskustelun kautta tuotu.”
- ”Ymmärtävät kyllä. Kaikki puhuvat siitä koko ajan ja se on päivän selvää. Kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että nykyinen strategia on ainoa toimiva tapa tällä hetkellä koska sen maantiede sanelee Kiinan talouskasvun kanssa.”
- ”On just palvelun laatu ja sen kehittäminen, ja se palvelun laatu lähtee työntekijöistä itsestään. Tällainen pelko siellä on olemassa kentällä, koskee juuri omien työpaikkojen säilyvyyttä.”
- ”Strategia on ymmärrettävässä muodossa, se on tehty niin ymmärrettävään muotoon, että se on helppo siitä ymmärtää. Meillä on powerpoint-esitys, missä käydään tämä strategia lävitse, se kerrotaan ja sen lisäksi se lukee siinä mikä on meidän se yrityksen strategia.”
- ”Totta kai meillä on nämä palvelulaatu junakäynnit eli meillä ei ole junakäyntejä itsessään vaan ne on tällaisia palvelutasomittauksia eli liikennepalveluesimiehet jalkautuu juniin ja heillä on tällainen palvelulaatukaavake, jota ne täyttävät sitten. Ne havainnoi ja huomioi ja täyttää. Sitäkin me seurataan hyvinkin tarkkaan sitä, että onko ne arvot alhaalla vai miten.”
- ”Semmoinen kymmenen minuuttia taikka viisitoista minuuttiakin suoritus työssä olevan ihmisen kehityskeskustelu onnistuu sinä aikana kun tässä yhteisessä osiossa ensinnä käyty yrityksen strategia ja kriittiset menestystekijät.”

4.7.4. Osallistavan johtamisen tulokset

Tässä osiossa oli tavoitteena selvittää muun muassa

- Mitä hyvällä osallistavalla johtamisella voidaan mielestäsi saavuttaa, yksilön ja organisaation kannalta?

Kysymys 17) Mitä hyvällä osallistavalla johtamisella voidaan mielestäsi saavuttaa?

- ”Kyllä näkisin, että sillä on semmoista hyötyä, että se on paljon mukavampi joka kerta lähtee sinne töihin, että tietää vähän enemmän siitä minkä takia tätä työtä tehdään muutenkin kuin sen eteen, että saisi sen palkan sinä tietynä päivänä.”
- ”Työntekijät kehittyvät, hänen oma oppiminen ja kehittyminen tulee toki siinä, niin sanotusti ettei vaan tule silmät ummessa töihin vaan alkaa myös itse havainnoimaan ja näkemään työympäristöä eri tavalla.”
- ”Se tuo sinne hyvän yhteishengen. Henkilöstön edustaja huomaa, jos on hyvä ilmapiiri tai rakentava ilmapiiri, että tekee sen, että ei tule tiukasta asiaa. Ei tule niitä hiekkalaatikko leikkejä ja kyräilyä, mitä tuolla on paljon, että vuoronperään potkastaan hiekkaa kaverin silmille. Ei tule sitä, että asioita jää hampaankoloon. Hyvä yhteishenki on sama kaikessa, että se yksilö on motivoitunut ja tykkää työstään ja haluaa tehdä sen hyvin. Se heijastuu, yksi tommoinen myrkyttävä pystyy pilaan paljon, mutta jos on hyvä yhteisilmapiiri, niin sille nauretaan, sitä katsotaan kieron. Mutta jos ilmapiiri on huono, niin se on kaikkien sankari. Siinä on se ero. Sen huomaa esimerkiksi, että voittavassa jääkiekkajoukkueessa kun yksi mussuttaa niin kaikki kattoo sitä kieron ja häviävässä joukkueessa se tietää mistä se puhuu, siinähan on se ero.”
- ”Ymmärtää paremmin sen kokonaisuuden.”
- ”Taidan neljännen kerran sanoa, että paremman työmotivaation. Se on, mä sanon sen nyt siinä yhtenä ja suurimpana asiana. Siinä tulee rinnalla myös muita asioita, mutta kyllä mä sen tekemisen halun näen merkittävimpana asiana tässä. Kun osallistava johtaminen toimii, niin mulla on suurempi halu tehdä sitä mun työtä, mitä ikinä se työ onkaan.”
- ”Minun mielestä se antaa sille yksilölle, työntekijälle kiinnekohtaa ja semmoista, että se pystytään sitouttamaan enemmän siihen yritykseen. Kuljettajan panosta pystytään lisäämään sillä, että sille annetaan ehkä nimellistäkin huomiota, että se pystyy osallistumaan siihen yrityksen eteenpäin viemiseen. Jos se työntekijäkin otetaan siihen prosessiin mukaan, niin minun mielestä se motivoi enemmän sitä yksilöä ja antaa positiivista sille yritykselle.”
- ”Näkisin suurimpana tavoitteena yksilön kannalta, on se työn ilo.”
- ”Yksilö voi saavuttaa sen, että he kokee sen, että he pystyy vaikuttamaan omaan työyhteisöönsä ja sen kehittämiseen. Heidä arvostetaan ja heidän näkemyksiään arvostetaan.”
- ”Silloin puhalletaan enemmän samaan hiileen. Me koetaan enemmän olevamme enemmän niin sanotusti samassa veneessä.”
- ”Kyllähän näissä yleensä käy niin, että tulee kun itse kokee työn iloa ja sitten tulee se koko muu työnantajakuva. Se paranee ja se menee tosi nopeesti suusta suuhun kavereille se, että meillä on kivaa.”
- ”Kyllä se todennäköisesti, jos se toteutuu hyvin, että työntekijä on niin kuin siinä mukana, sitoutuu ja tietää tavoitteet mihinkä pyritään. Kyllä väittäisin näin, että se rupee näkymään ihan yrityksenkin puolella positiivisena asiana. Yhtä kaikki, rahapussissa se tietenkin lopulta näkyy, sitähan kaikki tässä hakee.”

- ”Olen itse asiassa huomattavan kuljettaja- ja tuotantotyöntekijäorientoitunut henkilö ja nyt vähän hassusti sanottuna mitä paremmin meillä se suuri massa työtänsä tekee, niin sitä helpompaa mun oma työntekoni on. Organisaation näkökulmasta niin mä näen tän niin, että mitä paremmin osallistava johtaminen toimii niin sitä mukavampaa, se on varmaan se oikea termi. Sitä mukavampaa meillä on kaikilla olla täällä töissä.”
- ”Kyllä sillä voi saavuttaa ihan merkittäviä etuja, vaikkapa hyvin toimivan organisaation ja yleistä sujuvuutta ja kilpailukykyä, ehdottomasti.”
- ”Sitoutuu ja sitoutuminen on se ihan ehdoton mikä tulee, että tehdään yhdessä ja mua kuunnellaan ja muuta.”
- ”Yksilön näkökulmasta varmaan se, että kun monta kertaa hierarkkissa yrityksessä on totuttu ajattelemaan, että se esimies on ikään kuin roolimalli, mutta tolla osallistavalla johtamisella niin siinä nämä roolimallit niin kuin pystyttäisiin vaihtamaan.”
- ”On motivoitunut työhönsä. Ja kun nämä kaikki täsmää, niin silloin myös se työn laatu on sellaista mitä mistä hyötyy taas yrityskin.”
- ”Tavallaan, että jos se työntekijä haluaa itse roolimalli muille työntekijöille. Jos mietitään niitä heijastevaikutuksia ja tehokkuutta, niin sehän on paljon parempi kuin joku itse yksilönä pyrkii näyttämään muille just omalla toiminnallaan.”
- ”Se lähentää sitä organisaation eri tasoilla sitä toimintaa ja poistaa tällaista byrokraattisuutta tai portaisuutta, että ei voi jutella kun minun pitää mennä ensin esimiehelle ja se puhuu seuraavalle ja se puhuu seuraavalle jos muistaa ja seuraava ei muista enää puhua sitä seuraavalle. Tulee semmoinen välitön meininki.”
- ”Tarkemmin kuvaamatta, eiliseltä iltapäivältä esimerkiksi, niin antiosallistavuuden vuoksi vastuualueelleni on tullut eilen viranomaisvelvoitteita, johtuen siitä, että rinnakkaisen organisaation vastuhenkilö on kokenut, että tämä asia ei kuulu hänelle millään tavalla. Hänellä on ollut mahdollisuus siihen, että ratkaisu tehdään, koska meillä ei näiden tämän hetkisten mallien mukaan toimi tämä osallistavuus edes keskijohdossa riittävällä tasolla.”
- ”Organisaation näkökulmasta se lopputulos tässä on se, että näen, että on ihan sellainen tulokseen vaikuttava osuus. Sillain, että saadaan niin kuin tavallaan sitä tietoa sieltä asiakasrajapinnasta ja saadaan se, että yritys kehittyy, ihmiset kehittyvät ja että saadaan tietoa mitä mahdollisia osaamisvajeita meillä mahdollisesti on. Mihin pitää puuttua.”
- ”Kun se saa itse osallistua antaa sen ”illusion” kuvan, että hän itse pystyy vaikuttamaan asioihin, niin kyllä se niin kuin suoraan vaikuttaa ei ainoastaan motivaatioon vaan myös työhyvinvointiin. Ja samalla se edistää yrityksen strategisia tavoitteita, kuten esimerkiksi asiakaspalvelulaatuun liittyen.”
- ”On hyvä, että sitten löytää tällainen kipinä ja halu kehittyä, koska sitten jos ihmisessä on tarpeeksi potentiaalia niin totta kai hän voi pyrkiä eteenpäin. Siinäkin mielessä siitä on yritykselle hyötyä kun saadaan tällaisia sitoutuneita, motivoituneita ihmisiä. Jos he päättääkin jatkaa eteenpäin tai hakea toisiin tehtäviin tai jos he toiminnallaan innostavat muita parempiin suorituksiin, niin sitä kautta.”

- ”Organisaatio ainakin liiketaloudellisten toimintatavoitteiden saavuttaminen on helpompaa ainakin alkuvaiheessa, koska mitä enemmän ihminen on innostunut sitä paremmin ja helpommin häneen pystyy iskostamaan yrityksen tavoitteita. Jos ihminen on vastahakoinen, eli tämä korostuu just asiakaspalveluladussa, eli konduktöörin työstä asiakaspalvelulatu on merkittävin osa sitä työtä ja sitten tavallaan jos ihminen jo vastustaa ennakkoon niitä erilaisia tavoitteita mitä on, niin ei se lopputulos ole yhtä hyvä kuin sitten kun taas ihminen on valmiiksi innostunut.”
- ”Kyllä, se konkretisoituu hänen siihen arkeen, se kohdistuu suoraan työhön ja työympäristöön ja sitten tavallaan työkaluihin, mahdollisesti. Sillä tavalla asia pääsee lähemmäksi sitä ihmistä. Ehkä ne ovat vain Face to Face -kohtaamiset ja tavallaan sitä kautta kanavointi.”
- ”Kyllähän yritys saavuttaa sen, että ymmärrys, motivointi, aktiivisuus - halu kehittää ja osallistua itsekin yksikön ja toimintaympäristön kehittämiseen, niin varmaan kasvaa. Uskoisin näin.”
- ”Yritys menestyisi osallistavalla johtamisella paremmin, totta kai. Jokainen tuntee ja kokee sen oman roolinsa paljon tärkeämpänä, kun ymmärtää mitä siellä tapahtuu ja miksi minun pitää tehdä näin. Niin tavallaan se vaikuttaa siihen tulokseen.”
- ”Uskon, että sitoutuminen, motivointi paranee.”
- ”Silloin meille tulee yksi tavallaan sitten kilpailuetu muihin kilpailijoihin verrattuna, että meillä on upee henkilökunta.”
- ”Uskon, että tietynlainen joustohalukkuus ja toisten virheiden paikkaamisen halu.”
- ”Sillä voidaan saavuttaa hyvä yhteishenki. Yhdessä tekemisen meininki. Se ei tule sillä, että mä sanon vaan sulle, että me nyt tehdään tämä juttu yhdessä, ei tuu sillein. Pane siihen nimes, niin ollaan yhteisellä matkalla.”
- ”Mutta just se mitä työyhteisössä ja organisaatiossa välissä toimii, niin se on just se kuinka se viestintä saadaan kohtaamaan sen käytännön siellä kenttätasolla. Niin siinä on just suuressa roolissa olisi lähiesimiehet, mutta ennen kuin ruvetaan spekuloidaan just viestintä pitäisi olla parempi ja näin, mutta siinäkin pitää olla aina just selkeät raamit, mitkä esimerkiksi meilläkin on asetettu aina selkeä, ymmärrettävä tavoite, jonka kaikki ymmärtää eli tavallaan jos tulee ylhäältä joku tavoite sen täytyy olla tarpeeksi selkeä, jotta kaikki portaavat sen ymmärtävät.”
- ”Tässä olisi hyvinkin perustavaa laatua oleva asia, että kuinka se viedään ja missä muodossa. Sitten sovitaan ne raamit ja kehykset, minkä puitteissa sitä käsitellään. Tavallaan yksinkertaistettu viestintämalli on monessa tapauksessa osoittautunut kaikkein parhaimmaksi, koska tämä meidän työyhteisö on niin laaja ja niin kirjava. On tärkeä, että se viesti ymmärretään kaikissa tasoissa samalla tavoin, se menee tavaltaan samalla tavoin kuin armeijassa.”
- ”Se, että sulle kerrotaan, että maailma on näin ja me tehdään näin. Se tekin sen, että se kiinnostus meni siihen. Kun kiinnostus siihen työhön menee, niin laitat aivot moodiin, että sä et ilmoittele mitään kun tulee joku pikku vika, niin kyllä sen joku ilmoittaa. Tulee semmoinen välin-

pitämättömyyden tunne ja ilmapiiri. Se välinpitämättömyyden tunne on se kaikista huonoin ilmapiiri mitä voi vaan olla.”

- ”Tavallaan näen, että silloin kun mietitään yrityksiä, meilläkin puhutaan paljon kilpailun avautumisesta, kyllä se on aika avaintekijä, kun on tällainen sitouttaminen. Kun se henkilö, ollaan yhdessä lähdetty kohtaamaan se kilpailu ja jokainen tekee sen oman osuutensa, kyllä se on meille sellainen etu.”

4.7.5. Osallistavan johtamisen tuloksien mittaaminen

Tässä osiossa oli tavoitteena selvittää muun muassa

- Mitä johtamisen mittareita on käytössä?
- Kuinka yksilökohtaiset käytössä olevat mittarit ovat?
- Miten niitä seurataan ja raportoidaan?

Kysymys 18) Mitä johtamisen mittareita on käytössä?

- ”En itse asiassa tiedä, muuta kuin henkilöstökyselyn, missä tietysti mitataan monelta kantilta sitä johtamistakin.”
- ”Henkilöstötutkimuksen kautta tulee työtyytyväisyyteen ja esimiestoimintaan liittyviä mittareita.”
- ”Käytössä on myös asiakastyytyväisyyteen, jaksamiseen liittyviä mittareita.”
- ”Koko konsernin työhyvinvointikysely, missä on nämä eri osa-alueet kysyty.”
- ”TRIM-mittari, esimiesindeksi.”
- ”Asiakaspalautteita tulee päivittäin, asiakaspalautteiden määrä tällaisenä nettiaikana, kun se on tehty niin helpoksi, on uskomaton. Suodatus siellä työnjohdossa on varmasti jokin moinen.”
- ”Meillä on 360-esimies- ja johtamisen arviointi. Meillä kaikilla on omat tavoitteemme, jota kautta katotaan, että kuinka ne saavutetaan.”
- ”Kysytään yrityksestä ja tiimityöstä ja hyvinvoinnista, mistä oli erilliset kysymykset viimeksi. Henkilöstökyselyssä siinä kysytään, josta tulee ihan suoraan esimiesindeksi.”
- ”Porukka ei tiedä miten sitä johtamista arvioidaan.”
- ”Markkinointitutkimuksia tekee semmoinen sokkofirma, joka lähettää näitä tutkijoita autoon, jotka tekevät tälle express bus – järjestelmälle raportteja.”
- ”Henkilöstötyytyväisyys on yksi meidän tärkeimmistä mittareista tällä hetkellä. Sehän mittaa sitä kolmekuusikymmenen asteikolla sitä alapuolista osuutta tyypillisesti.”
- ”Kyllähän duunari se subjektiivinen näkemys on se mitä työntekijä arvioi. Se ei muuttuisi hyvästä jatkästä huonoksi eikä huonosta hyväksi jonkun ulkopuolisen mittarin kautta, vaan se on subjektiivinen. Onko se esimies oikeudenmukainen, reilu ja osaako se tehtävänsä. Niin jokainen joko omansa tai kavereiden näkemysten perusteella, silläkin on iso merkitys jos esimies on etäinen, että miten sun hyvä kaveri kokee sen.”
- ”Sitten tullaan koviin mittareihin, niin sun vastualueen tulosta mitataan eli se on ihan tuloskortti siitä sun määritellystä vastualueesta.”

- ”Yksikön tulostittarit näkyvät aika vaikeesti työntekijöille.”
- ”Sen lisäksi meillä on myöskin johtamiseen, lopulta ne sitten sillain on yhteenveto, mikä meillä on käytössä. Toinen on sitten kulloisenkin vastuualueen asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Me lähtökohtaisesti mitataan sisäistä impulssia, indeksiä, että miten sä olet työssäsi onnistunut johtamisen näkökulmasta ja samaan me linkitetään se ulkoinen mittari.”
- ”Lähiliikenteessä markkinatutkimuksia ei tehdä, mutta tietysti sitten siellä on tällaista olemassa tekniset järjestelmät, jotka tarkkailevat ihan minuutilleen ajoneuvon sijaintia ja aikataulussa pysymistä ja muuta. Kyllä siellä koko ajan on sitä tarkkailua.”
- ”Sitten otetaan vielä askel vähän siihen pehmeämpään suuntaan, niin johtamisen onnistumista mitataan myöskin työtaturmamittarilla. On määritelty vastuualueittain, niin ensinnäkin konsernin työtaturmaindeksi ja sitä kokonaisuutta mitataan myös toiminnoittain.”
- ”Sitten meillä käydään nämä, on esimiehille ja ihan henkilökunnallekin on heko-prosentti.”
- ”Jos ajatellaan meidän yksiköitä, niin en usko, että kukaan veturinkuljettaja osaa sanoa, verrattuna muuhun maahan, että kuinka meidän yksiköllä menee. Ainoastaan vain mitä on helposti nähtävillä, on varmaan tehtyjä tunteja, mutta se ei nyt oikein kerro oikeastaan mitään. Muuta kuin keskiarvoja siitä kuinka paljon muualla suomessa tehdään työtä.”
- ”Kyllä työntekijät tietävät johtamisen mittarit, nämä ovat ihan yleisesti käytössä ja tullut kaikille tutuksi.”
- ”Jos johtoa voidaan mitata sillä, kuinka säästöt ovat toteutuneet tai vaikkapa kuinka eri aikataulut tai reittivalinnat tuottavat tulosta niin sellaisia asioita tilastoidaan hyvinkin tarkkaan. Voisi myös sanoa että onnistunut johto vähentää miehistö- ja käytäväkeskusteluiden määrää.”
- ”TRIM-indeksi, se mittaa sitoutuneisuutta työnantajaan.”
- ”Sitten meillä on esimiesindeksi, jota ei ole vielä suoritettu, suoritetaan tämän vuoden aikana.”
- ”Viimeinen johtamisen näkökulmasta mittariin niin on sen kulloisenkin vastuualueen laadun mittaaminen.”
- ”Totta kai on nämä perinteiset sairauspoissaoloprosentti, työtaturmataajuus, liiketaloudellinen voitto, pidettyjen kehityskeskusteluiden määrä tulee olla meillä sataprosenttia syyskuuhun mennessä.”
- Kuntakymppi-mittari, kuntakymppi haastattelut on kahden vuoden välein, se tutkii esimiestyön onnistumista ja johtamisen onnistumista. Lisäksi on tehty omia tutkimuksia, että sillain sitä seurataan missä tässä mennään.
- ”Me nähdään mitä me tehdään liikevoittoa ja miten onnistuttiin täsmällisyydessä ja asiakastyytyväisyydessä ja tapaturmataajuudessa. Kaikkihan nämä kertoo siitä, että mitä me esimiestyöllä tavoitellaan.”

Kysymys 19) Kuinka yksilökohtaiset käytössä olevat mittarit ovat?

- ”Ei ollenkaan.”
- ”Vaikka kaikkea tilastoidaankin, ketään ei syyllistetä esimerkiksi polttoaineen määrän valinnasta, koska sillä on suora vaikutus lentoturvallisuuteen.”
- ”Ei ole polttoaineen seuranta.”
- ”Hyvin yksilökohtaiset elikkä nämä äskeiset mittarit, niin ne tulee per henkilö.”
- ”Sitten taas omaan heko-prosenttiin niin se on täysin yksilöllistä.”
- ”Ne on yksilökohtaiset, koska jokaisen kanssa käydään kehityskeskustelut ja siinä katotaan kuinka se työ onnistunut. Ja se menee koko organisaation lävitse.”
- ”Lentotoiminnasta kerätään myös yksityiskohtaisia trendejä, vaikkapa lähestymisnopeuksista tai jarrutustavoista, mutta niitä ei liitetä yksilösuorituksiin vaan annetaan ohje kaikille lentäjille tarpeen vaatiessa.”
- ”Sillä saavutetaan tehokkuutta ja turvallisuutta.”
- ”Polttoainekuluthan ovat henkilöstömenojen jälkeen ne suurimmat kulut meillä. Kyllä sitä tarkkaillaan ja siihen kiinnitetään huomiota. Mutta myös se käsitetään, että sitä menee sen verran kuin menee. Ohjeistetaan tietysti niitä käyttöjä, tyhjäkäyntejä ja muuta. Varsinaista polttoainekilpailua ja sitä kautta mitään bonuspalkkioita meillä ei ole käytössä.”
- ”Työntekijätasolla ei niinkään, koska ne laskentataulukot ovat lähiesimiehellä.”
- ”Kun nämä asiat mitataan, niin ensin sen päivittäisen tekemisen toteuman seuranta kohdistuu organisaatioon, kustannuspaikkaan ja vielä niin sanottuun työnumeroon, jonka takaa löytyy sitten vastuhenkilö.”
- ”Henkilöstötutkimuksen tuloksien mittaukset ovat henkilökohtaisia, kyselyt ja arvioinnit. Kohdistuu joko johonkin siihen toimintaan tai jopa henkilöön. Työntekijät kokevat kohtuullisen hyvänä, että he pääsevät vaikuttamaan näihin mittareihin.”
- ”Tavallinen duunari ei edes tiedä mitään johtamisen mittareista. Kaikki eivät edes tiedä mikä on TRIM-mittari.”
- ”Meillä on hirveästi tietoa ja dataa, mutta sitä ei ole saatu yksiin kansiin.”
- ”Nyt se tahtoo olla vähän sillin, että Kuopiossa on omat mittarit ja Helsingissä on omat mittarit ja täällä on omat. Pitäisi saada ehkä enemmän tämmöistä sektoreiden ja toiminta-alueiden välistä yhteistyötä ettei kaksi yksikköä tee samaa asiaa mitä toinen voisi tehdä tai jättää tekemättä.”

Kysymys 20) Miten niitä seurataan ja raportoidaan?

- ”Niistä kerrotaan tosi vähän. En ole kiinnittänyt niihin erityisemmin huomioon, että niistä olisi juuri kauheesti puhuttu.”
- ”Poikkeamia ja mittareita seurataan tehokkaasti ja niiden toiminta on oleellinen osa myös turvallisuuskulttuuria. Ne ovat vähintään kvartaalitasolla työntekijöiden nähtävillä. Trafi pitää ilmailun raportointi- ja seurantakulttuuria esikuvana muille liikennealoille.”

- ”Sitten osa on ihan päivittäistäkin, esimerkiksi intranetissä on sisäänkirjautumissivulla mittari josta näkee kuinka täsmällistä liikenne on ollut viimeisen 24 tunnin aikana, missä on tavoite ja kuinka hyvin on onnistuttu.”
- ”Ne on keskitetyllä mallilla. Niihin on koko valtakuntaa koskeva samanlainen malli ja itse asiassa se vielä siten, että meillä kaikilla konsernin tytäryhtiöillä niin on nämä samat mallit ja näistä tuloksista on vedettävissä konsernin yhteenveto.”
- ”Seuranta toiminnan keskeisissä mittareissa on kvartaaleittain.”
- ”Meillä tulee toimitusjohtajan katsaus kerran vuodessa. Kuukausiraportti jaetaan palkkakuitin yhteydessä.”
- ”Ne kirjataan tähän kehityskeskustelulomakkeisiin, jotka kumpikin osapuoli allekirjoittaa. Yksilön näkökulmasta kerran vuodessa, plus sen lisäksi kuukausittain he pystyy tarkkaileen omaa polttoaineen kulutustaan ja muistikortilta he pystyy päivittäin seuraan sinne tulleita palautteita, asiakaspalautteet lähetetään kirjallisina kuljettajille, joihinkä he saavat laittaa oman vastineensa ennen kuin se menee eteenpäin käsittelyssä. Sekin on tärkeä asia.”
- ”Esimiesarvosanaa ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn arvosana tulee kerran vuodessa, jolloin se puretaan.”
- ”Työnjohdolta tulee heti palaute, jos tehdään väärin. Esimerkiksi rahtia ei kerätä tai oteta, joka on kuitenkin tulonlähde. Kyllä siitä välittömässä kuljettajalle annetaan palautetta.”
- ”Henkilöstötutkimuksen tuloksia seurataan vuositasolla, joko isomman henkilötutkimuksen puitteissa tai sitten tällaisen yksikkökohtaisen kyselyn puitteissa. Henkilöstötutkimuksen tuloksien seuranta ja raportointi tapahtuu jälkijättöisesti eli sitten tuloksien analysoinnin yhteydessä ja sitten katsotaan mitä siellä sisällä on ja sitten tehdään niitä mahdollisia korjauksia ja niihin on sitten omat seurantansa joko kuukausi, kvartaali- tai vuositasolla. Riippuen mitä sieltä löytyy.”
- ”Sitten nämä mitkä ovat viikkotasolla, on esimiesten omia niin niitähän he raportoi minulle joka viikko viikkotapaamisissa. Niitä käsitellään ihan, että siellä ei mennä sen pidemmälle, koska ne on niitä, että heti korjaava liike.”
- ”Meillä on nyt tällä hetkellä käytössä kvartaalikäytäntö olemassa, eli periaatteessa ne mittarit, ne on ihan viikkotasolle luotuna, mutta niitä seurataan kvartaaleittain.”
- ”Kuljettajat seuraavat toinen toistensa tekemistä. Siinä välittömästi raportoidaan sitten työnjohdolle, jos joku jättää esimerkiksi rahtia ottamatta, se palaute tulee sitten aikalailla nopeastikin.”
- ”Tämä on aika tosiasia meille koko porukalle, että tämä on vähän sellaista, että harjoitellaan ja lanseerataan kehityskeskustelut, että tämä on mukava juttu ja tämä on hyvä juttu. Sitten sieltä tulee se tavoite.”
- ”Meillä on useita tarkistuspeiteitä eli se meidän liikennepalvelupäällikkö pitää meille viikoittain yhteispalaverit ja sitten viikoittain viiden toista minuutin Face-to-Face-tapaaminen, kuukaudessa on yhden tunnin Face-to-Face-pituinen tapaaminen. Niissä palaverissa mm. määritellään tosi tarkkaan, että onko joku mittari menossa alaspäin vai ylöspäin. Niihin reagoidaan, tavallaan sillä varmistetaan se, että homma pelittää.”

- ”Ei työntekijät tiedä kuin hyvin meidän yksiköllä menee. Ei ole tietoa, että miten näitä seurataan tai raportoidaan, en tiedä kenenkään esimiehen mittarista mitään.”
- ”Oikeastaan liikkuvan henkilöstön kun on, niin näen, että se tärkein keino on se, että se esimies on mahdollisimman paljon yhteydessä. Aina toistoa ja toistoa samasta asiasta.”
- ”Mitään raportteja, suurempia ei jaeta, mutta sellaista yleismaailmallista. Semmoista, että miten yleisesti menee ja missä mennään, mikä on rahdin osuus, mikä on matkustajien osuus, mille linjoilla on vähän matkustajia ja millä linjalla on pelkoa siitä, että se loppuu, matkustajien vähyyteen ja kannattamattomuuteen.”

4.8. Haastattelututkimuksen yhteenveto ja päätelmät

Tässä luvussa käsitellään haastattelututkimuksen tuloksia. Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt edustivat lento-, maantie- ja rautatieliikenteen alaa. Haastattelututkimuksen tema-alueet olivat osallistava johtaminen, osallistavan johtamisen käytännöt, osallistavan johtamisen tulokset ja osallistavan johtamisen tuloksien mittaaminen. Haastattelukysymykset olivat näiden neljän tema-alueen sisällä.

Laadullisen tutkimuksen analyysin toteuttamisen päävaiheet on kuvattu seuraavassa

- Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös.
- Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- Jätä kaikki muu pois tästä tutkimuksesta.
- Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
- Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto (tms.).
- Kirjoita yhteenveto.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joita ei ehkä tutkimuksen alussa osannut etukäteen ajatella. Usein juuri näiden kiinnostavien asioiden ilmentyminen saa tutkijan hämilleen, koska näitä asioita olisi kiinnostava tutkia ja raportoida omassa tutkimuksessa. On valittava jokin tarkkaan rajattu ja kapea ilmiö, mutta siitä on kylä kerrottava kaikki mitä irti saa. Mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, niin näkyy tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyssä käytetään litteointia tai koodaamista. Koodimerkeillä on viisi tärkeää tehtävää

1. Ne ovat sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja.
2. Niillä jäsenetään sitä, mitä tutkijan mielestä aineistossa käsitellään.
3. Ne toimivat tekstin kuvailun apuvälineenä.
4. Ne toimivat aineiston jäsennyksen testausvälineenä.
5. Niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia eli ne toimivat osoitteena.

Luokittele, teemoita, tyypittele tai muu sellainen ymmärretään useasti varsinaiseksi analyysiksi, mutta tämä kohta ei ole mahdollinen ilman, että aiemmat kohdat ovat toteutuneet. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona. Teemoittelu voi olla periaatteessa luokituksen kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelun avulla tutkimusaineistosta aletaan etsiä varsinaisia teemoja eli aiheita. Tarkoituksena on etsiä aineistosta teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teemahaastattelussa aineiston pilkkominen on suhteellisen helppoa, koska haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. Aineiston tyypittelyssä tutkimusaineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. Teemojen sisällä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys ja tyyppiesimerkki. Tyypittelyssä tiivistetään joukko tiettyjä tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi.

Laadullisessa analyysissä puhutaan induktiivisesta ja debektiivisestä analyysistä. Näiden analyysien jako perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka on joko induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai debektiivinen (yleisestä yksittäiseen). Kolmas tieteellisen päättelyn logiikka eli abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka.

Taulukko 10. Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot (Tuomi 2012, 99.).

	Viitekehys	Aineiston hankinta	Aineiston analyysi	Raportointi
Aineistolähtöinen analyysi	(a) metodologia (b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	metodologia ohjaava vapaa	aineistolähtöinen	aineistolähtöinen
Teoriaohjaava analyysi	(a) metodologia (b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	metodologia ohjaava vapaa	teoriaohjaava, kaksiosainen; aineistolähtöinen johon liitetään teoriaohjaava	teoriaohjaava
Teorialähtöinen analyysi	(a) metodologia (b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	teorialähtöinen	teorialähtöinen	teorialähtöinen

Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikasta on usein kyse abduktiivisesta päättelystä. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tutkija pyrkii yhdistelemään näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla ja luovastikin. Yhdistelyn tuloksena saattaa syntyä aivan uuttakin. (Tuomi 2012, 91-93, 95, 97.)

4.8.1. Osallistava johtaminen

Haastattelututkimuksessa nykyisen johtamistavan kohdalla haastatteluissa tuli esille, että toisissa yrityksissä oli hyvin avoin johtamistapa ja toisissa yrityksissä koettiin johtaminen hierarkkiseksi, jäykäksi ja jopa sanelevaksi. Asioista ei keskustella vaan päätetään asiat keskitetysti ja päätöksestä kerrotaan paikallisille päälliköille sanelevalla johtamistavalla. Päätökset tehdään keskitetysti muualla pääkonttorivetoisesti. Vallitseva johtamismalli ei ollut ihan aina kristallin kirkas haastateltavalle ja eri organisaatioissa olleet muutosohjelmat ovat myös osin vaikuttaneet johtamismallin hämärtymiseen. Kuka se minun esimies oikein on?

Johtamisen tärkeimpiä ominaisuuksia tuli esille muun muassa tasa-arvoisuus, oikeudenmukainen, luottamus, tavoitekeskeisyys, päätöksentekokyky perustellusti, yhteinen vuorovaikutus, läsnäolo, muutoksenjohtaminen ja suunnannäyttäminen. Johtaja kertoo päätöksistään työntekijöille ymmärrettävästi ja perustelee ne. Tavoitteet ja suunta tulee olla selvät kaikilla tasoilla ja mitä se tarkoittaa omassa työssäni. Myös käytännönläheisyys johtamisessa korostui, johtajan on myös ymmärrettävä arkisen työn toimintaympäristöä ja arvostaa työntekijöitään siinä työssä. Näitä haastattelututkimuksen tuloksia voimme vertailla myös luvun 3 ”Johtaminen” sisältöön ja johtopäätösten vahvistamiseksi. Esimerkiksi kirjallisuustutkimuksessa käsiteltiin asioiden ja ihmisten johtamisen ominaisuuksia ja haastattelututkimuksen tuli esille myös samansuuntaisia määrittelyjä.

Osallistavan johtamisessa johtamisen tärkeimpiä ominaisuuksien priorisoinnin kohdalla haastatteluissa tulivat esiin muun muassa

- Vuorovaikuttaminen
- Työn merkityksen korostaminen
- Luottamuksellisuus
- Asiantuntemus ja kokonaiskuvan ymmärtäminen
- Päätöksenteko ja vastuunotto
- Strategisten tavoitteiden jalkautuminen.

Haastateltavilta tiedusteltiin, että minkälaista heidän mielestään on hyvä osallistava johtaminen. Haastateltavien mielestä osallistava johtaminen pitää sisällään muun muassa avoimuuden, vuorovaikutteisuuden, motivoinnin, osallistumisen päätöksentekoon ja on ratkaisukeskeistä. Nähtiin, että osallistava johtamistapa on ihan sitä päivittäistä tekemistä ja parhaimmillaan sillä on heijastevaikutuksia laajemminkin organisaation toimintaan. Työyhteisö on sitoutunutta toimintaan ja kaikki näkevät yhteisen päämäärän ja ovat sitoutuneet sen päämäärän saavuttamiseksi. Työntekijät saavat yrityksen johdolta koko ajan tarvitsemansa tuen eivätkä koe, että he ovat

jääneet yksin toimiessaan. Haastateltavien hyvän osallistavan johtamisen määrittelyillä on selvä yhteneväisyys kirjallisuustutkimuksen tuloksiin kappaleissa muun muassa 3.2 ja 3.3.

Osallistavan johtamistavan käytöllä voidaan haastateltavien mukaan saavuttaa muun muassa se, että sillä kasvatetaan me-henkeä, parannetaan työmotivaatiota, laajennetaan ymmärrystä yrityksen toiminnasta, saadaan parempi työilmapiiri ja työtyytyväisyys, asioiden jalkauttaminen helpottuu, muutosvastarinta pienenee ja saadaan muutokset nopeammassa tahdissa läpi.

Osan haastateltavien mukaan osallistava johtaminen ei näy heidän organisaation johtamisessa millään tavalla ja osan mukaan osallistava johtaminen oli tunnistettavissa. Tämä näkyi vakiomuotoisena viestintänä, keskusteluna, kuunteluna, palautteenannossa ja kehityskeskusteluiden muodossa.

Yksilötasolla osallistava johtaminen oli kuitenkin kaikkien haastateltavien mukaan heikosti tunnistettavissa. Puhutaan osallistavasta johtamisesta, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä käytännön johtamistapana.

4.8.2. Osallistavan johtamisen käytännöt

Tässä osiossa haastateltavia pyydettiin lähestymään osallistavaa johtamista nimenomaan johtamisen käytäntöjen näkökulmasta. Haastateltavilta tiedusteltiin, että mitä ne käytännöt ovat ja miten ne näkyvät arjen toiminnassa. Pidetäänkö kehityskeskusteluja yrityksessä? Haastattelututkimuksen vastauksista ilmeni, että osassa yrityksissä ei pidetty henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ja vastaajat ihmettelivät, miksei niitä pidetä? Osa vastaajista taas totesi, että heillä on systemaattiset käytännöt henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin. Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden pitäminen oli suunniteltu muun muassa erilaisten koulutuksien yhteyteen ja niihin oli varattu aikaa 15 minuutista 1,5 tuntiin.

Haastattelututkimuksessa osallistavan johtamisen käytäntöjen kohdalla haastatteluissa tuli esille

- Kehityskeskustelut
- Junakäynnit
- Henkilöstötutkimuksen purku- ja jatkotoimenpiteet
- Infotilaisuudet, tiimipäivät
- Kehitysryhmät
- Työvuorot.

Liikkuvan henkilöstön näkökulmasta osallistavan johtamisen käytännöt eivät haastateltavien mukaan olleet ennakkoon suunniteltuja vaan hyvin tapauskohtaisesti järjestettyjä, pois lukien henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Kohtaamisten järjestämisen näkökulmasta haastattelututkimuksesta nousee esille se, että työnantaja ajattelee käytäntöjen järjestämisen tehokkuusnäkökulmasta, ”*Kun kuljettaja otetaan radalta pois, niin saman päivän aikana hoidetaan myös kehityskeskustelu.*”.

Haastateltavilta tiedusteltiin, että kuinka osallistava johtaminen toimii eri tilanteissa. Haastateltavat näkivät sen liikkuvan henkilöstön näkökulmasta haasteellisena, koska työntekijät ovat niin liikkuva ammattiryhmä. Haastateltavat nostivat esille osallistavan johtamistavan käytön muutostilanteiden hallinnassa ja parhaimmillaan silloin kun suunnitellaan sitä, että aiotaan tehdä jotain toisin kuin nyt. Haastateltavat kokivat, että osallistava johtamistapa sopii vallan hyvin ihan jokapäiväiseen työntekoon. Tällöin saadaan kaikkien työlle merkitys, ettei työntekijä koe, että tulen vain suorittamaan tietyn työn. Osallistava johtaminen poistaa epä tietoisuutta, kun kaikki organisaation tekeminen on läpinäkyvää. Asioista keskustellaan yhdessä työntekijöiden kanssa ja haetaan asioihin yhdessä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Kehitetään toimintaa ja yritystä yhdessä. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeä osa osallistavaa johtamista, joka korreloi selvästi kirjallisuustutkimuksen tuloksiin.

Toiminnan kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa haastateltavat kokivat passiiviseksi ja totesivat, että enemmänkin yhdessä kehittämistä pitäisi olla. Ihmisten osallistaminen haastateltavien mukaan näkyi muun muassa henkilöstötutkimuksien muodossa, uuden tekniikan käyttöönoton yhteydessä, työvuorojen kehittämisessä ja osana kehityskeskustelua. Haastateltavien mukaan myös työntekijälle ei kerrota laajemmin kehityksasioiden vaikuttavuudesta eikä niitä perustella riittävästi.

Esimiehen ja työntekijän välisten suunniteltujen kohtaamisten järjestämiseen haastateltavat vastasivat, että se on nollasta minuutista muutamaan tuntiin kuukaudessa. Suunnitellut kohtaamiset haastateltavien mukaan on kehityskeskusteluja tai muita tiimipäiviä. Parhaimmassa tapauksessa työntekijä näkee oman esimiehen kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä, jos silloinkaan. Suunniteltujen kohtaamisten järjestämisessä on havaittavissa yritysten tehokkuusajattelu, jopa kehityskeskustelut käydään suunnitellun koulutuspäivän välitunnilla. Siinä on todellakin puristettu tehokkuutta irti.

Yrityksen strategia oli osan haastateltavien mukaan täysin ymmärretty ja se näkyi vahvasti arjen toiminnassa. Osan haastateltavien mukaan yrityksen strategia ei ollut näkynyt arjen käytännöissä eikä ymmärretty mikä yrityksen tämän hetkinen strategia on. Työntekijöiden näkökulmasta strategia ei ollut osan haastateltavien mukaan edes ymmärrettävässä muodossa, että mitä se tarkoittaa omassa työssäni ja yrityksen strategiaa ei käsitellä riittävästi työntekijätasolla. Puutteellinen strategian jalkauttaminen näkyy muutostavastarintana ja siinä, että henkilöstö ei ole mukana viemässä strategisia toimenpiteitä toteutukseen.

4.8.3. Osallistavan johtamisen tulokset

Haastattelututkimuksessa osallistavan johtamisen tulokset kohdassa haastatteluissa tuli esille, että tuloksia saadaan sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

Hyvällä osallistavalla johtamisella voidaan haastateltavien ja teorioiden mukaan saavuttaa paljon sekä yksilön että organisaation kannalta. Sillä saavutetaan yksilön näkökulmasta tarkasteltuna työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota sekä sitoutuneisuutta työnantajaan ja tämä luo samalla molemmiin puolesta turvallisuutta. Hyvällä osallistavalla johtamisella saavutetaan innostava ilmapiiri työyhteisöön, joka vapauttaa voimavaroja sekä yrityksen että työelämän ulkopuolella. Samalla yrityksen työnantajakuva kirkastuu ja yritys saavuttaa maineen hyvänä työnantaja ja se mahdollistaa hyvän lähtökohdan rekrytoinneille. Tämä on myös yrityksen kilpailuetu kilpailutilanteessa, kun yrityksellä on imagollinen etu muihin toimijoihin.

Osallistavalla johtamisella voidaan saavuttaa se, että työntekijä tietää työstään enemmän ja on innostunut. Töihin lähtiessään työntekijä tietää joka kerta enemmän siitä minkä takia tätä työtä tehdään muutenkin kuin, että saa rahallisen vastikkeen ajasta, jonka on työnantajan käytettävissä. Näin työntekijät tietävät enemmän kokonaisuudesta ja ymmärtävät sen paremmin. Organisaation työntekijätasolla oleva kehitysideapotentiaali vapautuu yrityksen käyttöön. Työntekijät kehittyvät paremman työmotivaation kautta ja samalla luotetaan työyhteisöön ja työnantajaan enemmän. Molemmilla on kiinnekohta ja suunta mihin ollaan menossa. Ollaan samassa veneessä. Osallistavalla johtamisella voidaan saavuttaa merkittäviä etuja kuten muun muassa toimivan organisaation, yleistä toiminnan sujuvuutta ja kilpailukykyä. Organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin suhtaudutaan mahdollisuuden asenteella, koska tiedetään muutoksesta ja sen vaikutuksesta aiempaa enemmän ja siihen muutokseen pystytään vaikuttamaan. Sitoutunut ja me-hengen omaava työyhteisö keskittyy oman työnsä tekemiseen, kun tietää oman roolinsa ja tehtävänsä siinä työyhteisössä. Tämän kautta tuotavuus nousee, kun tehdään oikeita asioita oikeiden henkilöiden toimesta, omien roolien mukaisesti. Ihmiset jaksavat ja viihtyvät paremmin, joka näkyy muun muassa sairauspoissaolojen vähentymisenä. Tämä sairauspoissaolojen vähentyminen näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. Myös työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä pienenee ja samalla säästetään rekrytointikustannuksissa. Tätä kautta työnantaja saa vastinetta taloudellisiin panostuksiinsa ja yrityksen taloudellinen tulos paranee. Tätäkin kautta voidaan myös parantaa yrityksen taloudellista tulosta.

Osallistavan johtamistavan käytöstä saavutettavat hyödyt yksilön ja organisaation kannalta, ovat haastattelututkimuksen perusteella linjassa kirjallisuustutkimuksen kanssa.

4.8.4. Osallistavan johtamisen tuloksien mittaaminen

Tässä osiossa haastateltavilta tiedusteltiin osallistavan johtamisen tuloksien mittaamisesta, että mitä johtamisen mittareita on käytössä ja miten niitä seurataan ja raportoidaan.

Johtamisen mittareiden kohdalla haastatteluissa tulivat esiin muun muassa seuraavat mittarit

- Henkilöstötyytyväisyyskysely
- TRIM-indeksi
- 360-arviointi
- Työhyvinvointikysely
- Asiakastyytyväisyys
- Täsmällisyys
- Liiketaloudellinen voitto
- Sairauspoissaoloprosentti.

Johtamisen yksilökohtaisten mittareiden kohdalla haastateltavien vastauksissa oli eroja. Osa haastateltavista totesi, että ei ole lainkaan yksilöllisiä mittareita käytössä, vain yleiset yrityksen mittarit. Toiset haastateltavista totesivat taas, että heillä on yksilölliset mittarit käytössä ja niitä käydään lävitse muun muassa kehityskeskustelun yhteydessä.

Johtamisen mittareiden seuranta ja raportointi olivat erona haastateltavien kohdalla. Osalla johtamisen mittarit olivat hyvinkin seurannassa ja tuloksista raportoitiin aktiivisesti. Osalla mittarit ei ollut ihan selvillä ja niistä kerrotaan hyvin vähän. Seuranta keskeisimmissä mittareissa oli kvartaalitasolla ja operatiivisen työn tekemisen mittarit olivat reaaliaikaisia, kuten esimerkiksi liikenteen täsmällisyys.

Henkilöstötutkimuksen tuloksia käsitellään yrityksissä haastateltavien mukaan kiitettävästi ja niiden jatkokäsittelyt työntekijöiden kanssa on hyvin organisoitunut. Esimiestyön ja johtamisen mittaamiseen oli käytössä muun muassa 360-arviointeja, TRIM-indeksiä ja henkilöstötutkimuksia.

Näitä haastattelututkimuksen tuloksia voimme vertailla myös kappaleen 3.6 ”Johtamisen mittaaminen” sisältöön ja johtopäätösten vahvistamiseksi.

4.8.5. Haastattelututkimuksen päätelmät

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada tutkimuksessa kerätyn teoreettisen tiedon lisäksi käytännön kokemuksesta tietoa tutkimusongelmiin liittyen. Haastatteluun osallistuneet henkilöt oli valittu tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada primääritietoa tutkimuksen sekundääriä tiedonlähdetä täydentävää tietoa.

Varsinaisen tutkimusongelmien tutkimisen yhteydessä oli odotuksena saada käytännön tietoa osallistavasta johtamisesta liikkuvan henkilöstön joh-

tamisessa ja siihen liittyviä käytäntöjä. Tätä odotettua käytännön tietoa haastattelututkimuksen tuloksena saatiin runsaasti tutkimustyötä tukemaan. Haastatteluissa saatua tietoa verrattiin kerättyyn teoriatietoon aihealueittain ja tutkimuksen tutkimusongelmiin. Haastattelututkimukseen osallistui yhdeksän haastateltavaa.

Empiirinen tutkimus perustuu menetelmiin, jotka on kehitetty teoreettisen tutkimuksen perusteella. Tutkimus voi antaa vastauksen teoriasta johdettuun hypoteesiin, mutta myös syiden selvittäminen erilaisiin käyttäytymismalleihin on mahdollista. Varsinaisen tutkimusongelmien tutkimisen yhteydessä oli odotuksena saada käytännön tietoa osallistavasta johtamisesta liikkuvan henkilöstön johtamisessa ja siihen liittyviä käytäntöjä.

Tutkimuksessa päättelymenetelmänä käytettiin abduktiivista päättelyä perustuen tutkimusaiheeseen ja aineistolähtöisyyteen. Tutkijalla oli valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrki todentamaan tutkimusaineiston avulla. Haastattelututkimusten analysoinnissa käytettiin periaatetta, jossa tutkimusaineisto tuotetaan sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista. Haastattelumateriaali litteroitiin kysymyskohtaisesti, jotta eri haastateltavien haastattelumateriaali voitiin käsitellä mahdollisimman vertailukelpoisesti. Kysymyskohtaisella litteroinnilla haastattelumateriaalin analysointi pystyttiin tekemään mahdollisimman tarkoituksemukaisesti ja tehokkaasti.

Haastattelututkimuksen tulokset analysoitiin tarkoituksena löytää keskenään korreloivia, organisaatio riippumattomia tekijöitä, joita voidaan yleisesti hyväksytyinä hyödyntää liikkuvan henkilöstön osallistavassa johtamisessa. Tutkimuksessa on pyritty ottamaan kattavasti erilaisia näkökulmia tutkimusongelmien selvittämiseen ja se muodosti myös haasteita erityisesti tutkimusraportin laatimiseen.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja sen avulla haettiin vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Haastattelututkimukseen osallistui yhdeksän haastateltavaa ja haastattelun kautta saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavana. Haastattelussa oli pieni otanta, joten oli vaarana, että suhteellisen pieni otanta vääristää vastaustuloksia. Tämä näkökulma on pyritty välttämään sillä, että haastattelututkimukseen osallistui riittävä määrä eri liikenteenaloilla toimivia henkilöitä sekä erilaisen kokemustaustan omaavia henkilöitä eri ikäluokista. Haastattelututkimuksen tulokset vastasivat siihen mihin haastattelututkimuksella tähdättiin. Reliabiliteetin eli tutkimusmenetelmän luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksen empiirinen ja sen eteneminen on kuvattu varsin perusteellisesti tutkimuksen kaikkine vaiheineen. Tutkija näkee, että tutkimuksen empiirinen osuus on näin toistettavissa riittäväällä tarkkuudella.

5 POHDINTA

Tämä luku päättää *Liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen* -opinnäytetyön, joka tehtiin kevään 2013 aikana. Luvussa käsitellään tutkimustyön vaiheita ja niiden tuloksia. Luku päättyy tutkijan jatkotutkimusvisioihin.

Tutkimustyö koostui kahdesta osasta. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa kohdeyritys oli VR-konserni ja tässä osassa käsiteltiin kahta rautatieliikenteen liikkuvaa ammattiryhmää; veturinkuljettajia ja konduktöörejä. Tutkimuksessa käsiteltiin näiden ammattiryhmien osallistavan esimiestyön mallin toteutumista organisaatioissa ja osallistavan johtamisen käytäntöjä. Tutkimustyössä huomioitiin sekä työnantajan että henkilöstön näkökulmat. Tutkimuksen toisessa osassa tutkittavia kohdeyrityksiä olivat Suomessa toimivia lentoalan ja maantieliikenteen yrityksiä. Haastattelututkimus sisältää näiden kahden tutkimuksen osat eikä tutkimuksessa ole eroteltuna näitä kahta tutkimusaluetta. Tutkimus rajattiin koskemaan johtamista osallistavan johtamisen malliin ja johtamisen käytäntöihin. Empiirissä osuudessa keskityttiin tutkimaan osallistavan johtamisen mallia, käytäntöjä ja niiden toteutumista liikkuvan henkilöstön johtamisessa. Tutkimuksessa ei käsitelty erilaisia johtamisteorioita enempää kuin käsiteltävä tutkimusongelman mukainen käsittely sitä vaati. Tutkimuksen empiirinen haastattelututkimus tehtiin huhti- ja toukokuun 2013 aikana.

Tutkimuksen tutkimusongelmat olivat

- *Mitä ovat liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen käytännöt?*
- *Miten osallistavan johtamisen käytännöt toteutetaan liikkuvan henkilöstön johtamisessa?*
- *Mitä tuloksia osallistavasta johtamisen käytännöistä on organisaatiolle liikkuvan henkilöstön johtamisessa?*
- *Miten osallistavan johtamisen tuloksia mitataan organisaatioissa?*

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää

- *Voiko liikkuvaa henkilöstöä osallistaa?*
- *Mitä ovat liikkuvan henkilöstön osallistavan johtamisen käytännöt?*

Tarkastellessamme tutkimusongelmia ja tutkimuksen tuloksia näiden tavoitteiden kannalta, voimme todeta, että tutkimuksen kontribuutio on teorian ja empiirisen tutkimustiedon yhteisen käsittelyn tuotos. Tutkimus antoi vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.



Kuva 6. Tutkimustyön liikenteenalat kuvattuna.

Johtamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja yrityksen tulee kehittää vallitsevia johtamisen käytäntöjä muuttuvan liiketoimintatarpeiden mukaisesti. Johtaminen kohtaa sekä organisaation ulkopuolisia että sisäisiä muutoksia ja johtamisen tulisi mukautua vallitseviin muutoksiin. Ihmiset tietävät millaista hyvä johtaminen on, mutta siitä huolimatta johtaminen usein yrityksissä ontuu.

Kokonaisvaltaisen yrityskulttuurimuutoksen transformaation aikaansaamiseksi johtamisen kehittäminen tulee aloittaa kaikilta organisaation tasoilta samanaikaisesti. Transformaatio on aloitettava vanhaa kunnioittaen kohti valittua osallistavaa ja vastuuta ottavaa työ kulttuuria. On hyödynnettävä hyväksi todennettuja menetelmiä, joilla saavutetaan aito vaikuttavuus. Uuden osallistavan organisaatiokulttuurin rakentaminen organisaatioon mahdollistaa muun muassa kykyä vastata entistä paremmin muuttuviin asiakastarpeisiin, osallistavan yhteistyön kehittämisen, henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen parantamisen, haastavien tilanteiden käsittelyn entistä tehokkaammin ja toiminnan jatkuvan kehittämisen. Vahvistetaan olemassa olevaa toimivaa organisaatiokulttuuria ja samalla levitetään hyväksi todettuja käytäntöjä organisaation eri osien välillä sekä tarpeen mukaan kehitetään ja luodaan uusia käytäntöjä yhdessä. Yrityksessä henkilöstön oman itsensä kehittämiseen ja heidän oman työnsä kehittämiseen investoiminen lisää yrityksen tuottavuutta. Esimerkiksi työntekijän osaamisen varmistamisen kautta ja yrityksen toiminnan kehittämisen kautta, olemassa olevilla teknologioilla, voidaan tuottavuutta parantaa useampi prosenttiyksikkö. Isoissa liikenteenalan ammattiryhmissä jo yhden prosenttiyksikön tuottavuuden paraneminen tarkoittaa kymmeniä henkilötyövuosia. Osallistavan johtamiskulttuurin kautta on mahdollisuus jatkuvan kehittymisen ja parantamisen prosessiin, jolloin etujen ja hyötyjen saavuttaminen jatkuu myös varsinaisen kehitysvaiheen jälkeen.

Johtaminen on entistä enemmän erilaisten yksilöiden ymmärtämistä ja johtamisen henkilökohtaisuuden vaade lisääntyy uusien sukupolvien myötä. Ihmiset haluavat tulla kohdatuksi ja huomioituksi yksilöinä, eivät massana tai koneiston osana. Tämä on myös hyvä tiedostaa yrityksen johdossa, että ei tulisi nähdä henkilöstöä pelkkänä kulueränä eikä ajatella toimintaa vain tehokkuuden näkökulmasta. Yrityksen organisaatorakenne ei tue

osallistavaa johtamista ja yhdellä esimiehellä voi olla jopa satoja työntekijöitä alaisinaan. Tämä vaikuttaa siihen, että työntekijöillä on vähän mahdollisuuksia tavata esimiestä, eivätkä kehityskeskustelukäytännöt ole kaikissa yrityksissä edes käytössä.

Yrityksissä sekä työnantajan edustajat että työntekijät tunnistivat sen, että osallistavalla johtamisella ja paremmalla vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa muun muassa seuraavia asioita

- Viestintä molempiin suuntiin
- Mahdollisuus rakentaa yhteinen ymmärrys
- Tunne siitä, että on kiinteä osa yritystä ja sen toimintaa
- Tavoitettavuus
- Joustavuus
- Vaikuttamisen mahdollisuus
- Kehittyminen
- Muutosjohtaminen ja muutoksien nopeampi jalkauttaminen.

Dialogin kautta luodaan avoimempaa vuorovaikutusta eri osapuolten kesken. Työntekijä ei enää voi jäädä odottamaan, että esimies tulee käskemään tai neuvomaan, että mitä tehdään tai ratkaisemaan hänen työhönsä liittyvät ongelmat.

Yritysten on tärkeää määritellä ja kirkastaa kaikkien työntekijöiden roolit organisaation toiminnassa. Kaikkien työntekijöiden tulee tietää oma roolinsa ja toimia sen mukaisesti. On tärkeää muistaa, että työyhteisön perustehtävän kirkastaminen on johtamisen päättämätön tehtävä eikä se tule koskaan valmiiksi. Työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä työssä odotetaan ja miten he voivat oman asenteensa avulla vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja yrityksen menestymiseen. Hyvällä johtamisella päästään tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan. Johtamisella luodaan toimintaedellytyksiä organisaatiolle, jotta organisaatio voi toimia tuloksellisesti ja tehokkaasti. Osallistavalla johtamisella voidaan tuoda säästöä ja tuottoa yrityksen toimintaan. Seuraavassa on esimerkkejä, jotka muun muassa näkyvät yrityksen toiminnassa

- Pienet sairauskulut
- Eläkkeelle siirtyminen ajallaan
- Nuorten pysyminen yrityksen palveluksessa
- Pienet rekrytointi- ja perehdytyskustannukset
- Resurssien tehokas käyttö
- Verkostojen hyödyntäminen.

Esimiehen ei aina tarvitse kaikkia tietää vaan asioita voi kysyä nöyrin mielin myös työntekijöiltä. Esimiehen ei kannata röyhistellä, että minä tiedän kaikista kaiken, vaan kyllä työntekijät osaavat palauttaa esimiehen hyvin nopeasti maanpinnalle. Johtamisessa tulee olla läsnä ja luoda luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisöön. Valta ja vastuu pitää muistaa myös osallistavassa johtamisessa, jotta toimitaan sovitussa kehyksessä, minkä puitteisissa asioita käsitellään. Osallistavan johtamisen käytäntöjä voidaan organisaatiokohtaisesti kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa ja käytännöissä voi olla myös sisällöllisiä painotuksia. Käytännöt tulisi olla kaikille kerrot-

tu, että mitä ne ovat, esimerkiksi vuosikellon periaatteita noudattaen. Milloin muun muassa pidetään kehityskeskustelu, työvuorojen suunnittelu-päivä tai uuden teknologian kehittämispäivä. Pitää muistaa, että osallistavan johtamisen käytännöt ovat vuorovaikutteista ja kaksisuuntaista. Pitää olla tunne, että voi vaikuttaa asioihin ja asiat etenevät prosessin mukaisesti, jonka kaikki tietävät. Toiminta on samalla avattu työntekijätasolle, että näin meidän yrityksessä toimitaan. Myös työntekijä saa ymmärrystä yrityksen toimintaympäristöstä ja siihen vaikuttavista asioista.

Osallistamalla hyödynnetään hankittua osaamista organisaatiossa paremmin ja opitaan uutta sekä samalla opitaan pois vanhoista toimintatavoista. Siirrytään tuotantokeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun. Toimintatapoja kehitetään yhdessä asiakkaan parhaaksi. Tutkimustyön tuloksena liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen on parhaimmillaan avointa, vuorovaikutteista, motivoivaa, päätöksentekoon osallistumista ja ratkaisukeskeistä. Ihmiset jaksavat ja viihtyvät paremmin, joka näkyy muun muassa sairauspoissaolojen vähentymisenä. Koettiin, että osallistava johtamistapa sopii vallan hyvin jokapäiväiseen työntekoon ja sillä on heijastevaikutuksia laajemminkin organisaation toimintaan. Jokaisen työntekijän etuoikeus on saada hyvää osallistavaa johtamista.

5.1. Jatkotutkimusvisiot

Johtaminen on palveluammatti ja organisaation menestystekijä, joten sitä kannattaa tutkia edelleen ja löytää uusia näkökulmia osallistavaan johtamiseen. Yrityksen nykyisiä toimintamalleja tulisi tarkastella kriittisesti ja löytää uusia mahdollisuuksia toimia. Yritykseen olisi hyvä saada luotua työyhteisöön kehittynyt toimintakulttuuri ja hyödyntää esimerkiksi sinisen meren strategian mukaista arvoinnovaatiota, jolloin yrityksen toimenpiteet vaikuttavat myönteisesti sekä sen kustannusrakenteeseen että sen asiakkaille antamaan arvolupaukseen. Arvoinnovaatio merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaansa, jonka tuloksena syntyy sininen meri ja yritys tekee selvän pesäeron kilpailijoihin. (Chan Kim 2010, 34, 37.) Tämä mahdollistaa yrityksen kehittymisen ja luo samalla uusia liiketoiminnan kehittymismahdollisuuksia. Tässä mielessä osallistavan johtamisen ja yrityksen liiketoiminnan kehittymismahdollisuuksia kannattaa tutkia liikenteenalalla jatkossakin.

Liikenteenalalla yrityksen ja ammattiliiton välisen yhteistoiminnan kehittäminen johtamisen näkökulmasta on mielenkiintoinen tutkimusalue. Kuinka työnantajan ja työntekijän ammattiliiton välinen yhteistyö näkyy osallistavassa johtamisessa. Varsinkin liikenteenalalla, jos asioista ei keskustella yhteisesti hyvissä ajoin, niin saattaa käydä, että pyörät pysähtyy ja vasta sen jälkeen keskustellaan asioista. Tässä tilanteessa asiakas kärsii. Ammattiliittoja tulisi osallistaa jo hyvissä ajoissa strategisten linjauksien suunnitteluun ja olla mukana tukemassa niiden jalkauttamista. Samalla voitaisiin ehkäistä muutosvastarintaa, kun ollaan sitouduttu yhteisiin tavoitteisiin ja suuntaan. Onhan työnantajalla ja ammattiliitolla kuitenkin samanlaisia tavoitteita kehittää toimintaa. Nyt pitäisi vielä enemmän tehdä tiiviimpää yhteistyötä osallistavan johtamistavan periaatteita noudattaen.

Tutkimusaiheena tämä herättää mielenkiintoisia tutkimusalueita, joita voisi tutkia ja tarkastella laajemmin.

Puhutaan osallistavasta johtamisesta ja avoimesta johtamiskulttuurista. Tutkimustyön tuloksissa oli havaittavissa, että yrityksissä puhutaan, että meillä on osallistavaa johtamista ja avoin johtamiskulttuuri. Kuitenkin todellisuudessa johtamiskäytännöt eivät noudata osallistavan johtamisen periaatteita. Osallistavan johtamismalli voi olla kyllä yrityksen johdon hyvin tiedossa ja ymmärretään mitä se tarkoittaa minun työssäni, mutta siitä alaspäin organisaatiotasolla niin ei osallistavan johtamistavan käytäntöjä ole ymmärretty. Kuitenkin nähdään työntekijä tuotannollisena koneenosana prosessissa ja myös työntekijät mieltävät tämän ajattelumallin. Organisaation osallistavan johtamisen jalkauttamista voisi mitata miten osallistava organisaatiokulttuuri kehittyy tavoiteltuun suuntaan. Toimitaan osallistavalla johtamistavalla kaikilla tasoilla ja myös työntekijät tietävät, mitä muutos tarkoittaa heidän työssään. Samassa yhteydessä johtamisen mittarit voisi määritellä, testata ja standardisoida vastaamaan osallistavaa johtamista.

LÄHTEET

- ALT. Autoliikenteen työnantajaliitto Ry. Suomi elää pyörillä. Viitattu 17.2.2013. http://www.alt.fi/fin/kuljetusala_suomessa/
- Aro, P. Sivonen, S. 2000. Mittarit kuntoon. Helsinki. TyyliPaino.
- Chan Kim, W. Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Helsinki. Talentum.
- Haverila, M. Uusi-Rauva, E. Kouri, I. Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. 5. osin uud. p. Tampere. Tammer-Paino.
- Hersey, P. Blanchard, K. 1988. Tilannejohtaminen. 5. osin uud. p. Jyväskylä. Gummerus.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. p. Helsinki. Tammi.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki. Tammi.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. Liikanen, P. Remes, P. Sajavaara, P. 1991. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä. Gummerus.
- Hirvihuhhta, H. Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki. Tammi.
- Jalava, U. Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Helsinki. Werner Söderström.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava.
- Juuti, P. Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki. Otava.
- Kaplan, R. Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä. Gummerus.
- Leppänen, M. Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Helsinki. Talentum.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. Kotimaan lentoliikenteen tilanne erityisesti Porin, Seinäjoen ja Jyväskylän lentokentillä. 2010. Viitattu 26.2.2013. http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964900&name=DLFE-10983.pdf&title=Julkaisu%2029-2010
- Mäkelä, T. Mäntynen, J. Vanhatalo, J. 2005. Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät. Opetusmoniste 38. Tampere.

Oxford Economics. 2011. Economic Benefits from Air Transport in Finland. Viitattu 26.2.2013.

<http://www.benefitsofaviation.aero/Documents/Benefits-of-Aviation-Finland-2011.pdf>

Rauhamaäki, H. Mäntynen, J. Mäkelä, T. Sinisalo, E. Kalenoja, H. 2006. Lentoliikenne ja lentoasemat. Opetusmoniste 40. Tampere.

Telaranta, S. Lepistö, M. Wickman-Viitala, T. 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Oppimateriaaleja 14. Tampere.

Tilastokeskus. Tieliikenteen tavarankuljetukset vuonna 2012. Viitattu 18.5.2013.

http://www.stat.fi/til/kttav/2012/kttav_2012_2013-05-08_tie_001_fi.html

TTK. Kuljetus ja logistiikka. 2013. Viitattu 17.2.2013.

http://www.ttk.fi/toimialat/kuljetus_ja_logistiikka

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. osin uud. p. Helsinki. Tammi.

Saari, S. 2006. Tuottavuuden käsikirja. Vantaa. Mido.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki. Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisen vaikuttavuutta ja veto-voimaa työhön, toimintaohjelma 2009-2011. Viitattu 1.3.2013.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=D LFE-10623.pdf

Valtiovarainministeriö. Osaamisen johtaminen, Kehittämishankkeen lopuraportti. 2001. Viitattu 14.2.2013.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Otava.

VR Group 2013a. VR Group on nykyaikainen palveluyritys. Viitattu 2.4.2013. http://www.vr-konserni.fi/fi/index/vr_konserni_2.html

VR Group 2013b. Organisaatio. Viitattu 15.2.2013.

http://www.vrgroup.fi/fi/index/vr_konserni_2/liiketoimintaalueet2.html

VR Group 2013c. Strategia ja arvot. Konsernistrategia. [intranet] Viitattu 10.2.2013.

<http://verstas.vrnetti.fi/VR-konserni/Avaintieto%20konsernista/Strategia%20ja%20arvot/Sivut/default.aspx>

VR Group 2013d. Junaliikennöinti. Viitattu 15.2.2013.
http://www.vrgroup.fi/fi/index/vr_konserni_2/liiketoimintaalueet2/junaliikennointi.html

VR Group 2013e. Matkustajaliikenne. 2013. Viitattu 17.2.2013.
http://www.vrgroup.fi/fi/index/vr_konserni_2/liiketoimintaalueet2/henkiloliikenne_10.html

VR Group 2013f. Arvot ja strategia. Viitattu 1.3.2013.
http://www.vr-konserni.fi/fi/index/vr_konserni_2/konserniesittely.html

VR Group 2013b. Vuosiraportti 2011, Henkilöstön osaamista kehitetään määrätietoisesti. Viitattu 3.2.2013.
<http://www.vrgroupraportti.fi/vastuullisuus/henkilosto/henkiloston-osaaminen>

VR Group 2013g. Esimiestyön malli. [intranet] Viitattu 12.2.2013.
http://vryhtyma.vrnetti.fi/sites/vr_esimiehet/default.aspx