

**Sari Rönnemaa**

**MUUTTUVA ESIMIESTYÖ OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA**

**Pro gradu -tutkielma  
Kevätlukukausi 2000  
Kasvatustieteen laitos  
Jyväskylän yliopisto**

## TIIVISTELMÄ

Rönnemaa, Sari. MUUTTUVAA ESIMIESTYÖÄ OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA. Aikuiskasvatuksen pro gradu –työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 2000. 118 sivua. Julkaisematon.

Viime vuosina organisaatioita on ryhdytty kehittämään oppiviksi. Tällöin organisaation rakenteita ja toimintatapoja tarkastellaan erityisesti yksilöiden, tiimien ja koko organisaation oppimisen näkökulmasta. Toisaalta esimiesten tehtävänä ei enää ole käskyjen jakaminen ja työtoiminnan kontrollointi, vaan ryhmän toiminnan tukeminen ja kannustaminen sekä oppimisen edistäminen. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa keskijohdon esimiesten kokemuksia organisaatiotasolla ja esimiestyössä tapahtuneista muutoksista Päijät-Hämeen Puhelin Oyj:ssä toteutetun Oppiva organisaatio – menestyvä laatu-yritys –projektin aikana. Tutkimuksessa keskityttiin organisaation rakenteissa sekä henkilöstön ajattelu- ja toimintatavoissa ilmenneisiin muutoksiin. Lisäksi kartoitettiin esimiesten omassa työssä tapahtuneita muutoksia ja esimiesten suhtautumista tapahtuneisiin muutoksiin. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla 17 PHP:ssä työskentelevää esimiestä. Aineistoa analysoitiin fenomenologisen psykologian analyysimenetelmää käyttäen.

Tutkimus osoitti, että viime vuosien aikana PHP on kehittynyt jossain määrin oppivaksi organisaatioksi. Yhteistyö ja avoin vuorovaikutus yksiköiden sisällä ja niiden välillä on lisääntynyt ja toisaalta henkilöstön oppimis- ja muutosvalmius on parantunut. Lisäksi erityisesti työnjohtajien työssä on tapahtunut selkeitä muutoksia. Heidän lukumääränsä on vähennetty ja osa työnjohtajista on siirtynyt muihin tehtäviin. Samalla vastuuta ja päätösvaltaa on siirretty tiimeille. On kuitenkin huomioitava, että OPLAA!-projektin lisäksi muillakin tekijöillä on ollut vaikutusta tapahtuneisiin muutoksiin. Keskeiseksi esimiestehtäväksi mainittiin alaisten henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäminen. Lisäksi esimiehen on huolehdittava ryhmänsä toimintaedellytyksistä. Tutkimus osoitti, että ainakin osa esimiehistä toimii jo jossain määrin oppivan organisaation esimiehen tavoin toimintaympäristön muutoksia aktiivisesti seuraten, osaamistarpeita analysoiden ja ryhmänsä kanssa yhteisestä tavoitetilasta keskustellen. Kuitenkin esimiehet voisivat kiinnittää nykyistä enemmän huomiota oppimista tukevan organisaatiokulttuurin luomiseen. Edellä kuvailut esimiehelle asetetut vaatimukset ovat haasteellisia ja siksi esimiehet tarvitsevatkin tukea ja ohjausta uudenaikaisissa tehtävissään.

Avainsanat: oppiva organisaatio, esimiestyö, muutos organisaatioissa, fenomenologisen psykologian analyysimenetelmä

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN OPPIVAKSI ORGANISAATIOKSI.....	7
2.1 ORGANISAATION OPPIMINEN .....	8
2.2 ERILAISIA NÄKÖKULMIA OPPIVAAN ORGANISAATIOON.....	11
2.2.1 Systemiseen ajatteluun perustuva oppiva organisaatio .....	11
2.2.2 Oppiva yritys.....	15
2.2.3 Oppiva laatuorganisaatio.....	18
2.3 OPPIVA ORGANISAATIO -MALLIEN YHTENÄISIÄ PIIRTEITÄ .....	23
2.4 OPPIVAAN ORGANISAATIOON KOHDISTETTUA KRITIIKKIÄ .....	24
2.5 ESTEITÄ JA EDELLYTYKSIÄ OPPIVAN ORGANISAATION KEHITTÄMISELLE.....	26
3 ESIMIESTYÖ OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA .....	30
3.1 KESKIJOHDON ESIMIESTEN MUUTTUVA TYÖ JA UUDENLAISET TEHTÄVÄT.....	32
3.1.1 Esimies yksilön ja organisaation oppimisen edistäjänä .....	35
3.1.2 Esimies tiimin toimintaedellytysten turvaajana ja alaisten tukijana .....	37
3.2 KOKEMUKSIA ORGANISAATION JA ESIMIESTYÖN MUUTOKSESSA .....	39
3.3 YHTEENVETO OPPIVAN ORGANISAATION ESIMIESTYÖSTÄ .....	41
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA ONGELMAT .....	43
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	44
5.1 OPPIVA ORGANISAATIO – MENESTYVÄ LAATUYRITYS –PROJEKTI JA SEN TOTEUTUS PÄIJÄT-HÄMEEN PUHELIN OYJ:SSÄ.....	44
5.2 OPLAA!–PROJEKTIN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI .....	47
5.3 TUTKIMUKSEN KOHDEJOUKKO JA HAASTATTELUJEN TOTEUTUS .....	49
5.4 HAASTATTELUAINEISTON ANALYYSI.....	52

6 TULOKSET .....	57
6.1 MUUTOKSET ORGANISAATION RAKENTEISSA.....	58
6.2 AJATTELUTAVOISSA JA KÄYTTÄYTYMISESSÄ ILMENNEET MUUTOKSET .....	61
6.2.1 Yhteistyö, vuorovaikutus ja avoin keskustelu.....	62
6.2.2 Vastuun ja päätöksentekovallan jakautuminen .....	66
6.2.3 Kehittymishalu ja valmius muutokseen .....	70
6.3 KESKIJOHDON TYÖSSÄ ILMENNEET MUUTOKSET .....	72
6.4 ESIMIEHEN TEHTÄVÄT ITSEOHJAUTUVASSA RYHMÄSSÄ .....	75
6.4.1 Alaisten henkisestä hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen.....	76
6.4.2 Ryhmän toimintaedellytysten turvaaminen.....	78
6.5 TYÖN ASETTAMAT VAATIMUKSET ESIMIEHILLE .....	80
6.6 SUHTAUTUMINEN TAPAHTUNEISIIN MUUTOKSIIN.....	83
6.7 ESIMIESTYÖ TULEVAISUUDESSA .....	86
6.8 KOKEMUKSIA OPLAA!-PROJEKTISTA .....	88
7 POHDINTA .....	91
7.1 TULOSTEN YHTEENVETO .....	91
7.2 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	96
7.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI .....	100
LÄHTEET .....	107
LIITTEET .....	114



## 1 JOHDANTO

Nyky-yhteiskunnassamme tapahtuvalle muutokselle on ominaista nopeus, ennakoimattomuus ja laaja-alaiset vaikutukset kaikille elämänalueille. Suunnittelun aikajänne lyhenee, tuotteilta ja palveluilta odotetaan entistä korkeampaa laatua ja toiminnan edellyttämät taidot vanhenevat nopeasti. (Mayo & Lank 1994, 1; Tuomisto 1997, 12-16.) Tämän päivän organisaatiot ovat alkaneet ymmärtämään, että ilman muutosta ja jatkuvaa kehittymistä ne eivät selviä kilpailusta (Watkins & Marsick 1993, 4).

Oppivan organisaation suuntainen kehittämistoiminta on eräs tapa vastata edellä mainittuihin toimintaympäristössä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Oppivan organisaation keskeisinä piirteinä on usein mainittu toimintaa ohjaavien arvojen ja ajattelutapojen kriittinen arviointi, kaikilla organisaatiotasoilla tapahtuva oppiminen, yhteisesti laadittu ja jaettu visio sekä joustava ja avoin tiedonkulku. Kehittyminen oppivaksi organisaatioksi edellyttää henkilöstöltä kykyä ja tahtoa itsensä ja työnsä jatkuvaan kehittämiseen. Toisaalta esimiestyö muuttuu valvovasta ja käskyttävästä johtamistavasta toiminnan tukemiseen, auttamiseen ja kannustamiseen. (mm. Pedler, Boydell & Burgoyne 1991; Sarala & Sarala 1996; Senge 1990a, 1990b.)

Urpo ja Anita Saralan kehittämään oppivan laatuorganisaation malliin perustuvan Oppiva organisaatio – menestyvä laatuyritys –projektin tavoitteena on soveltaa oppivan organisaation suuntaista kehittämistyötä käytännössä. Tutkimukseni yleisenä tavoitteena on selvittää Oppiva laatuyritys -projektin vaikutuksia eräässä projektin pilottiyrityksessä, Päijät-Hämeen Puhelin Oyj:ssä. Telealalla on viime vuosina tapahtunut suuria muutoksia tekniikan kehittyessä. Jalkanen (1997, 4) kuvaa alan kehittymistä tietoteollisuustoimialaksi, kun perinteinen atk-ala, media-ala ja tele-ala integroituvat. Lisäksi kilpailun vapautuminen on aiheuttanut muutospainetta ennen alueellaan monopoliasemassa toimineille puhelinlaitoksille.

Vaikka oppivaa organisaatiota on viime vuosina tutkittu melko paljon, ei keskijohdon esimiesten toimintaa ja siinä tapahtuvia muutoksia ole laajasti käsitelty. Kuitenkin esimerkiksi Oppiva laatuorganisaatio –projektissa esimiehet on nähty keskeisenä avainhenkilöryhmänä työyhteisön kehittämisessä ja muutoksessa. Esimiesten oma oppimisvalmius, kyky muutoksen hallintaan sekä tahto edistää vuorovaikutusta toiminnan eri tasoilla ovat ratkaisevia organisaation oppimisen laadussa, suunnassa ja tuloksellisuudessa. Esimiesten tehtävänä on kehittää työntekijöiden oppimiskykyä ja osaamista sekä kannustaa alaisia laaja-alaiseen itseohjautuvaan kehittämiseen. (Sarala & Sarala 1996, 45-50, 92.)

Eryteisesti viime vuosina on toteutettu useita hankkeita, joiden tavoitteena on ollut organisaation kehittäminen oppivaksi (mm. Jalkanen 1997; Manka 1999; Sarala & Sarala 1995). Kehittämistoiminta ei kuitenkaan ole edennyt kaikissa organisaatioissa tavoitteiden mukaisesti ja usein juuri esimiesten on todettu hidastavan siirtymistä alaisen itseohjautuvuutta ja vastuullisuutta korostavaan toimintatapaan. Esimiesten voi olla vaikea sopeutua uudenlaiseen tilanteeseen, jossa heidän päätösvaltansa vähenee ja luopuminen entisistä tehtävistä ja vastuualueista saatetaan kokea raskaana. (mm. Jalkanen 1997; Syvänen 1994; Geber 1992.) Siksi onkin tärkeää saada tietoa siitä, millaisena esimiehet itse näkevät toimenkuvansa ja asemansa ja miten he suhtautuvat työtoiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin.

OPLAA!–kehittämisprojektin tavoitteena on saada aikaan muutoksia sekä yrityksen toimintatavoissa että henkilöstön ajattelutavoissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, millaisia muutoksia esimiehet ovat havainneet organisaation rakenteissa ja yksilöiden ajattelu- ja toimintatavoissa. Toisaalta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita keskijohdon esimiesten työssä tapahtuneista muutoksista ja esimiesten suhtautumisesta tapahtuneisiin muutoksiin. Lisäksi halutaan selvittää esimiesten näkemyksiä siitä, mistä havaitut muutokset johtuvat eli mitkä tekijät ovat yhteydessä organisaatiotason ja esimiestyön muutoksiin.

## **2 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN OPPIVAKSI ORGANISAATIOKSI**

Oppiva organisaatio -käsite on nykyisin keskeinen keskustelun ja tutkimuksen kohde, jota on lähestytty eri tieteenalojen näkökulmasta. Suhteellisen staattisesta ja ennakoitavasta toimintaympäristöstä on siirrytty epäjatkuvaan ja vaikeasti ennakoitavaan ympäristöön, joka edellyttää organisaatiolta toimintatapojen jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Työorganisaatioiden on kyettävä reagoimaan nopeasti ja joustavasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä muuntamaan itseään. Organisaation kehittäminen oppivaksi on nähty yhtenä mahdollisuutena vastata näihin toimintaympäristön muutoshaasteisiin. Tällöin korostuu arvojen, uskomusten sekä toimintajärjestelmien ja menettelytapojen kriittinen arviointi ja uusintaminen. (Vaherva & Valkeavaara 1997, 200.)

Myös Watkins ja Marsick (1993, 1996) sekä Gephart, Marsick, van Buren ja Spiro (1996) ovat määritelleet oppivan organisaation keskeisiä piirteitä. Heidän mukaansa oppivalle organisaatiolle on ominaista jatkuva organisaatiotason oppiminen ja itsensä muuntaminen. Oppimista hyödynnetään strategisesti liiketoiminnan kehittämisessä ja se liittyy kiinteästi päivittäiseen työtoimintaan. Tämä edellyttää yhteistyön ja tiimioppimisen edistämistä sekä avointa dialogia kaikilla organisaation tasoilla. Koko henkilöstöltä edellytetään kykyä systemaattiseen ajatteluun niin, että jokainen ymmärtää oman toiminnan seuraukset koko organisaation toimintaan. Tärkeää on myös avoin vuorovaikutus ja palautteenantaminen. Toisaalta organisaation kulttuurin ja rakenteiden on tuettava, kannustettava ja palkittava oppimista, luovuutta ja uuden kokeilua. Tähän liittyen tehdyt virheet nähdään oppimismahdollisuuksina ja tietoa näistä epäonnistumista levitetään laajasti. (Watkins & Marsick 1993; Marsick & Watkins 1996, 10; Gephart ym. 1996, 34-45.)

Vaikka kiinnostus oppivan organisaation suuntaiseen kehittämistoimintaan on erityisesti viime vuosina lisääntynyt, muistuttavat Marsick ja Watkins (1996, 3), etteivät oppivan organisaation periaatteet ole uusia. Easterby-Smithin, Snellin ja Gherardin (1998, 259) mukaan March ja Simon (1958) esittelevät käsitteen organisaatio-oppiminen ensimmäisen kerran 50-luvun lopussa. Stachonin (1996, 23) mukaan oppiva organisaatio -käsitteen juuret ovat 60- ja 70 -luvulla, jolloin Cyert ja March sekä Argyris ja Schön puhuivat kyberneettisistä malleista.

## 2.1 Organisaation oppiminen

Oppivan organisaation käsitteen kehittymiseen ovat vaikuttaneet erityisesti Chris Argyris ja Donald Schön käsitteellään ”organizational learning”, joka on usein suomennettu ”organisaation oppimiseksi” tai ”organisaatio-oppimiseksi”. Monet myöhemmin oppivaa organisaatiota kuvailleet (mm. Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, 1994; Sarala & Sarala 1996; Senge 1990a) tukeutuvat ajattelussaan juuri tähän Argyrisin ja Schönin käsitteeseen. Tuomiston (1997, 34) mukaan käsitteet ”organisaation oppiminen” ja ”oppiva organisaatio” eivät juurikaan eroa toisistaan sisällöllisesti. Nikkanen (1995, 6) puolestaan toteaa ”organisationaalisen oppimisen” tapahtuvan ”oppivassa organisaatiossa”. Tämä onkin nähdäkseni näiden käsitteiden välinen suhde.

Gephart ym. (1996, 38) kuvaavat organisaation oppimista ilmenevän silloin, kun organisaatio yhdistää yksilöiden tietorakenteisiin ja rutiineihin sisältyvää osaamista sekä hyödyntää näihin rakenteisiin ja toimintatapoihin liittyvää oppimista. Vähitellen nämä yksilölliset ajattelu- ja käyttäytymistavat vakiintuvat yhteisiksi yksilöiden ja koko organisaation toimintaa ohjaaviksi malleiksi. Nämä ajan myötä syntyneet arvot, normit sekä ajattelu- ja toimintatavat säilyvät organisaation muistissa, vaikka työntekijät vaihtuvat. Burgoyne (1996, 15) kuvaa organisaation oppimista prosessiksi, jossa organisaatio kokonaisuutena muuttaa toiminta- ja menettelytapojaan. Hän muistuttaa, että organisaation oppiminen on enemmän kuin siellä toimivien yksilöiden oppimisen summa.

Argyris ja Schön (1994, 1996) tekevät eron julkiteorioiden (espoused theory) ja käyttöteorioiden (theory-in-use) välille. Kullakin meistä on oma julkiteoriamme, joka vastaa ”kulttuuristamme opittuja kohteliaan käyttäytymisen periaatteita ja ohjenuoria,

kuten rehellisyys, avoimuus, toisista välittäminen ja heidän tukemisensa” (Argyris 1990, 19-20, Kuittisen 1998, 206 mukaan). Ihmiset kuvittelevat toimivansa julkiteoriansa mukaisesti, vaikka todellisuudessa heidän toimintaansa ja päätöksentekoa ohjaa usein tiedostamaton käyttöteoria. Argyris (1994, 7) muistuttaakin, etteivät ihmiset tavallisesti kykene tiedostamaan näiden kahden teorian välistä eroa. Kuittinen (1998, 206-207) kuvailee kahta toiminnan suunnittelun teoriaa, jotka Argyris (1994) on esittänyt. Malli I kuvaa toimintatapaa, jossa yksilöt ja heidän näkemyksensä asetetaan vastakkain ja jokainen puolustaa omia ajatuksiaan pyrkien voittoon ja välttämättä tappiota. Ajatuksia ei testata yhteisissä keskusteluissa ja tällöin yksilöiden ja luonnollisesti myös organisaation oppiminen estyy. Toisenlaista toimintatapaa kuvaa Malli II, johon Kuittisen (1998, 207) mukaan liittyy ongelmatilanteiden avoin yhdessä tapahtuva analysointi ja ratkaiseminen. Omia näkemyksiä ei haluta salata, vaan ne tuodaan julki yhteisen keskustelun kohteeksi. Kuittinen (1998, 207-208) kuvaa Malli II:n mukaista toimintastrategiaa oppivan organisaation käyttöteoriaksi.

Argyrisin ja Schönin ajattelussa korostuu yksilöiden oppiminen ja heidän mukaansa organisaatio-oppimista ilmenee organisaation jäsenten toimiessa organisaation puolesta oppimisagentteina. Organisaation oppimisessa on kyse toiminnassa esiintyvien virheiden havaitsemisesta ja korjaamisesta. Vaikka yksilöiden oppiminen nähdäänkin tärkeänä, on oppimisen aikaansaamien tulosten ilmentävä yksilötasoa laajemmalla. Oppimisen seurauksena muuttuneet arvot sekä ajattelu- ja toimintamallit on siirrettävä organisaation yhteiseksi toimintaa ohjaaviksi arvoiksi ja periaatteiksi. (Argyris 1994, 8-9; Argyris & Schön 1996, 16-17.)

Argyris ja Schön (1994; 1996, 20-22) ovat Batesonin näkemyksiin perustuen erotelleet organisaatiotasolla tapahtuvassa oppimisessä kaksi tasoa: single-loop -oppiminen (yksisilmukkainen oppiminen) ja double-loop -oppiminen (kaksisilmukkainen oppiminen). Single-loop -oppimiselle on tyypillistä toimintastrategioiden muuttaminen kyseenalaistamatta ja muuttamatta toimintaa ohjaavia arvoja ja normeja. Tällainen oppiminen on välineellistä ja päämääränä on saavuttaa tavoitteet niin, että toiminnan tehokkuus säilyy mahdollisimman korkeana. (Argyris 1994; Argyris & Schön 1996, 20-22; ks. myös Snell & Chak 1998, 339-340.)

Double-loop -oppiminen puolestaan edellyttää toimintaa ohjaavan käyttöteorian taustalla vaikuttavien arvojen ja olettamusten tiedostamista, kriittistä arviointia ja

muuntamista. Oppimisen tavoitteena on vastata organisaation sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä ilmeneviin muutoksiin korjaamalla virheitä yksilöiden mielikuviin ja toimintatapoihin sisäistyneessä käyttöteoriassa. Double-loop -oppiminen edellyttää omien ajattelu- ja toimintatapojen reflektointia ja muuttamista ja samalla se on edellytys organisaation uusiutumislle ja innovatiiviselle toiminnalle. (Argyris 1994.) Argyris ja Schön (1996, 17) kuvailevat tapoja organisaation oppimiseen johtavaan käyttöteorian muutokseen. Esimerkiksi aiempien onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneiden tilanteiden arviointi, muuttuvan toimintaympäristön tarkastelu tai vaihtoehtoisten organisaatiostrategioiden tai -rakenteiden analysointi tarjoavat mahdollisuuksia organisaation oppimiseen.

Single-loop – ja double-loop –oppimisen lisäksi Argyris ja Schön (1996) kuvailevat oppimaan oppimista. Bateson (1972) käyttää käsitteestä nimeä ”deutero –oppiminen”. (Argyris & Schön 1996, 28-30.) Snellin ja Chakin (1998, 340) mukaan organisaatiotasolla tapahtuva deutero –oppiminen ilmenee yksilöiden ymmärtäessä, miten he itse ja heidän edeltäjänsä ovat edistäneet tai estäneet organisaatiotason oppimista sekä toisaalta yksilöiden tuottaessa uudenlaisia rakenteita ja strategioita oppimiselle.

Organisaation oppimissysteemi muodostuu Argyrisin ja Schönin (1996, 28-29) mukaan organisaation rakenteellisista ja käyttäytymiseen liittyvistä ominaisuuksista. Organisaation rakenteet, kuten kommunikaatiokanavat, informaatiotyyteemit tai palkitsemisjärjestelmät, joko edistävät tai estävät yksilöiden ja organisaation oppimista. Yksilöiden käyttöteoriat luovat ja ylläpitävät organisaation oppimissysteemiä ja organisaation oppimissysteemi puolestaan ohjaa yksilöllisten käyttöteorioiden uudelleenrakentamista. Organisaation vakiintuneet käyttäytymistavat, kuten vuorovaikutustavat, ovat myös merkittäviä organisaation oppimisessa. Vuorovaikutus voi olla esimerkiksi virheet sallivaa tai niitä karttavaa ja peittelevää, ystävällistä tai vihamielistä. Argyrisin (1994, 102-103) mukaan puolustautuminen on eräs tyypillinen organisaatiotasolla ilmenevä oppimista ehkäisevä toimintamalli. Puolustavilla rutiineilla pyritään välttämään erilaisia hämmäntäviä tai noloja tilanteita. Samalla estetään näiden hämmennystä ja epävarmuutta aiheuttavien tilanteiden taustalla vaikuttavien syiden tunnistaminen. Tällöin organisaatio menettää mahdollisuuden oppimiseen.

## 2.2 Erilaisia näkökulmia oppivaan organisaatioon

Moilanen (1996) on määritellyt oppivan organisaation organisaatioksi, joka edistää sekä yksilöllistä että ryhmässä tapahtuvaa oppimista organisatorisin ja johtamiseen liittyvin keinoin. Kaikilla tulee olla yhtäläinen mahdollisuus nauttia ja saada hyötyä oppimistuloksista. Moilasan mukaan organisaatioiden oppimista käsittelevistä teorioista on kuitenkin vaikea luoda yhtenäistä ja selkeää kokonaiskuvaa, sillä aihetta on lähestytty esimerkiksi johtamisen, organisaatiokäyttäytymisen sekä oppimisen näkökulmasta. (Moilanen 1996, 50, 52-59.)

Stachonin (1998, 142) mukaan oppivaa organisaatiota kuvaavissa malleissa painottuu kolme erilaista näkökulmaa. 1) Kyberneettis-systeemiseen ajatteluun perustuva mallia edustaa Peter Senge, joka korostaa organisaation olevan vuorovaikutusjärjestelmä, jonka toiminnot vaikuttavat toisiinsa. 2) Oppijalähtöisiä malleja edustavat esimerkiksi Burgoyne, Pedler ja Boydell, jotka ovat kuvanneet oppivaa yritystä. Stachonin mukaan heidän ajattelussaan painottuu yksilön oppiminen ja sen ohjaaminen organisaation pääomaksi ja vahvuudeksi. 3) Laatulähtöisissä malleissa henkilöstön ja organisaation toiminnan kehittäminen liitetään laadun kehittämiseen. Saraloiden kehittämä Oppiva laatuorganisaatio -malli on esimerkki laatua korostavista oppiva organisaatio -malleista. Seuraavaksi esittelen näiden kolmen erilaisen oppiva organisaatio -mallin periaatteita tarkemmin.

### 2.2.1 Systeemiseen ajatteluun perustuva oppiva organisaatio

Sengen (1990a) mukaan oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään rakentaa omaa tulevaisuuttaan. Hän uskoo, että tulevaisuudessa menestyvien yritysten on kyettävä sitouttamaan kaikilla organisaatiotasolla toimivat työntekijät ja hyödyntämään koko henkilöstön oppimiskykyä. Sopeutuvan oppimisen lisäksi tarvitaan uutta luovaa oppimista, joka edellyttää uudenlaisten näkökulmien ja tarkastelutapojen omaksumista. (Senge 1990a, 14; 1990b, 8.) Sopeutuvaa oppimista voidaan verrata Argyrisin ja Schönin käsitteeseen single-loop -oppiminen ja uutta luovaa oppimista puolestaan double-loop -oppimiseen. Sengen (1990a, 11) ajattelussa korostuu jatkuva kehittyminen ja uudistuminen: oppiva organisaatio ei ole koskaan valmis.

Toteuttamalla oppivan organisaation periaatteita voidaan parantaa tuotteiden ja palvelun laatua, vastata entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin sekä saavuttaa etua kilpailuviin yrityksiin nähden. Toisaalta jatkuvan oppimisen kautta voidaan kehittää osaa-  
vaa ja sitoutunutta henkilöstöä ja vastata nopeammin ympäristössä tapahtuviin muutok-  
siin. Oppivassa organisaatiossa toimivat ihmiset kykenevät toimintaympäristön muutok-  
siin reagoimisen lisäksi aktiivisesti luomaan tulevaisuutta. (Senge, Kleiner, Roberts,  
Ross & Smith 1994, 9-12.) Nykyisin keskustellaan yhä enemmän nopeista ja äkillisistä  
toimintaympäristön muutoksista. Kuitenkin Senge (1990a, 22) väittää pahimpien toi-  
mintaamme ja olemassaoloamme uhkaavien muutosten olevan hitaita ja asteittain etene-  
viä, minkä vuoksi niiden havaitseminen ja niihin reagoiminen on erityisen vaikeaa. Sik-  
si omaa toimintaa ohjaavien uskomusten ja ajattelutapojen sekä toimintaympäristön  
muutosten jatkuva arviointi on välttämätöntä. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan  
avointa keskustelua, jonka avulla voidaan kyseenalaistaa sekä omat että muiden ajattelu-  
ja toimintatavat.

Sengen hahmottelema oppiva organisaatio koostuu viidestä oppimisperiaat-  
teesta, jotka erottavat oppivan organisaation perinteisestä autoritaariseen kontrolliin  
perustuvasta organisaatiosta (Senge 1990a, 5). *Systeemi- eli järjestelmäajattelu* on kaik-  
kia viittä oppivan organisaation peruseriaatetta yhdistävä tekijä ja sen merkitys koros-  
tuu toimintaympäristön monimutkaistuesssa. Systeemiajattelun mukaan organisaatiota  
tarkastellaan kokonaisuutena, jossa eri osat vaikuttavat monimutkaisella tavalla toisiin-  
sa. Systeemiajattelu auttaa havaitsemaan osien keskinäisiä suhteita ja muutosprosesseja  
yksittäisten tapahtumien ja asioiden sijaan. On tärkeää, että jokainen organisaation jäsen  
kykenee hahmottamaan organisaation toiminnallisen kokonaisuuden ja oman toimintan-  
sa vaikutuksen tähän kokonaisuuteen. Kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää myös  
kehittämistyössä, sillä usein organisaatiossa keskitytään muuttamaan vain yhtä asiaa  
kerrallaan ja tällöin vaikutukset jäävät vähäisiksi.

Toinen oppivan organisaation keskeinen osatekijä on *yksilön pätevyys ja osaa-  
minen (personal mastery)*. Kirjallisuudessa tämä osa-alue on suomennettu myös  
”itsehallinnaksi” tai ”henkilökohtaiseksi hallinnaksi”. Vaikka organisaatiot oppivat vain  
oppivien ihmisten kautta, ei yksilön oppiminen takaa organisaation oppimista. Yksilöi-  
den halu ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen on kuitenkin välttämätön edellytys orga-  
nisaation oppimiselle. (Senge 1990a, 139.) Henkilökohtainen hallinta edellyttää oman



toiminnan kyseenalaistamista ja arviointia sekä tältä pohjalta tapahtuvaa kehittämistä ja kehittymistä. Toisaalta korkean henkilökohtaisen hallinnan omaava ihminen on selvillä omasta henkilökohtaisesta visiostaan. Senge kutsuu henkilökohtaisen vision ja vallitsevan todellisuuden välistä eroa luovaksi jännitteeksi. Oman osaamisen kehittämiseen sitoutuneet henkilöt kykenevät hallitsemaan tätä luovaa jännitettä ja hyödyntämään sitä itsensä kehittämiseen ja henkilökohtaisen vision saavuttamiseen. Tällöin epäonnistumiset koetaan oppimismahdollisuutena. (Senge 1990a, 150-155.) Lisäksi korkean henkilökohtaisen hallinnan omaava ihminen keskittyy toiminnassaan tavoitteidensa kannalta tärkeisiin asioihin sekä pyrkii näkemään vallitsevan todellisuuden entistä selkeämmin. Toisaalta tällaiset ihmiset elävät jatkuvassa oppimisen tilassa ymmärtäen sen, että oppiminen ja kehittyminen on läpi elämän jatkuva prosessi ja samalla he ovat selvillä osaamispuutteistaan. (Senge 1990a.)

*Mentaaliset mallit* ovat sisäistyneitä olettamuksia, yleistyksiä ja mielikuvia, jotka ohjaavat havaintojamme ja ajatteluumme ja sitä kautta vaikuttavat käyttäytymiseemme ja toimintatapoihimme. Nämä ajattelumallit ovat kulttuurisesti rakentuneita ja usein tiedostamattomia, joten niiden muuttaminen on tavallisesti vaikeaa. Näitä Sengen (1990a, 1990b) kuvaamia mentaalisia malleja voidaan verrata Argyrisin ja Schönin (1994, 1996) käsitteeseen ”käyttöteoria”. Sengen (1990a) mukaan organisaatiotasolla ilmenevät toimintatavat ovat yhteydessä vakiintuneisiin ajattelumalleihin. Nämä yhteiset ajattelumallit ovat välttämättömiä toiminnan sujuvuudelle, mutta toisaalta ne saattavat estää kehitystä luomalla vakiintuneita käyttäytymismalleja, jotka eivät aina toimi uudellisissa, muuttuvissa tilanteissa. Organisaation yhteisten sisäisten mallien tunnistaminen ja kyseenalaistaminen on merkittävä mahdollisuus oppimiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Uudet toimintatavat jäävät kuitenkin usein toteuttamatta siksi, että ne ovat ristiriidassa tiedostamattomien ajattelumallien kanssa.

Oppivan organisaation toimintaa ohjaa *yhteinen ja jaettu visio*, joka edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja organisaation jäsenten sitoutumista. Jaettu visio kuvaa niitä yhteisesti laadittuja mielikuvia tavoitellusta tulevaisuudesta. Yksinkertaisimmillaan yhteinen visio vastaa kysymykseen ”mitä me haluamme saada aikaan?” (Senge 1990a, 206). Organisaation aito yhteinen visio suuntaa organisaatiossa tapahtuvaa oppimista ja toisaalta aikaansaa oppimisessa tarvittavaa intoa ja motivaatiota. Jotta jokainen organisaation jäsen kykenee sisäistämään organisaation yhteisen vision, on

kaikilla oltava mahdollisuus osallistua yhteisen vision laatimiseen ja löytää sen merkitys omalle jokapäiväiselle työtoiminnalle. Tässä johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli. Toisaalta on huomioitava, että ihmiset haluavat sitoutua yhteiseen visioon vain silloin, kun he kokevat sen kuvaavan heidän henkilökohtaista visiotaan ja tällöin he voivat kokea sen itselleen merkitykselliseksi. Yhteisen jaetun vision perustana ovatkin kunkin yksilön henkilökohtaiset visiot. (Senge 1990a.)

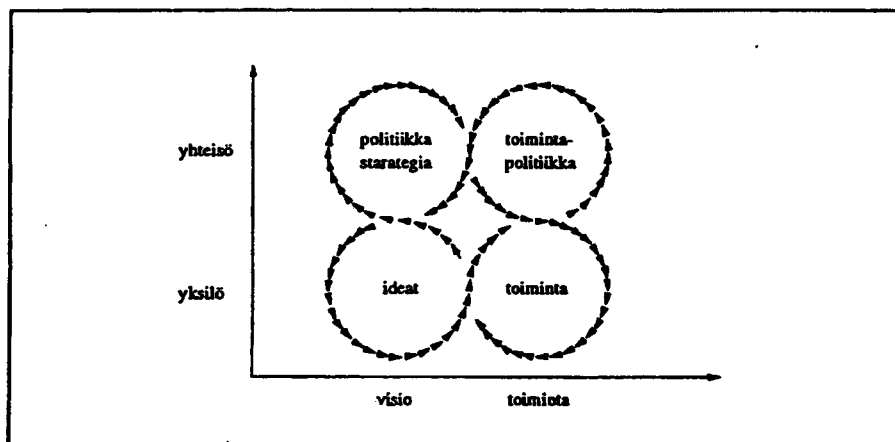
Lisäksi oppivassa organisaatiossa korostuu *tiimioppiminen* yksilöllisen oppimisen sijaan. Tiimioppimisella voidaan parhaimmillaan saavuttaa tuloksia, joihin kukaan ei yksinään yllä. Keskeistä on oppia hyödyntämään jokaisen tiimin jäsenen osaamista ja yhdistää nämä erilaiset vahvuudet. Toisaalta tiimioppiminen on eräs keino yhteisten mentaalisten mallien kyseenalaistamiseksi, uusintamiseksi ja leviämiseksi. Sen perustana on tiimeissä käytävä vuoropuhelu eli dialogi, joka edellyttää yhteistä kieltä, avoimuutta ja taitoa kuunnella toisia. Kuvatessaan dialogia tiimioppimisen välineenä, Senge (1990a, 238-249) tukeutuu Bohmin esittämiin näkemyksiin. Dialogia voidaan soveltaa erityisesti monimutkaisissa tilanteissa, joihin ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta tai ratkaisua. Tavoitteena on muodostaa entistä selkeämpi ja laajempi kokonaiskäsitys tilanteesta ja toisaalta löytää käsiteltävään asiaan uudenlaisia näkökulmia. Jokaisella on mahdollisuus tuoda esiin omia näkökantojaan ja ajatuksiaan, jotka täydentävät muiden esittämiä näkemyksiä. (vrt. Argyrisin kuvaama Malli II.) Dialogin lisäksi tiimit voivat oppia myös keskustelun kautta. Tällöin jokainen puolustaa omia näkemyksiään pyrkien voittamaan muut eli saamaan muut hyväksymään oman näkemyksensä. (vrt. Argyrisin kuvaama Malli I.) (Senge 1990a, 237-249.) Yhteisen oppimisen kehittämiseksi on tärkeää oppia tunnistamaan tiimioppimista ehkäiseviä vuorovaikutusmalleja. Tällöin Senge (1990) viittaa Argyrisiin, jonka mukaan puolustautuminen on eräs tyypillinen oppimista haittaava toimintamalli.

Moilanen (1996, 67) tuo esiin Sengen (1990a, 1994) oppivasta organisaatiosta esittämiin ajatuksiin liittyvän heikkouden. Hänen mukaansa Sengen näkemyksiä ei voida tarkastella niinkään teoriana kuin oppina oppivasta organisaatiosta, sillä malli on kehittynyt pääasiassa käytännön työskentelyssä saatujen kokemusten kautta.

## 2.2.2 Oppiva yritys

Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991, 1994) käyttävät puolestaan oppivan yrityksen käsitettä. Heidän määritelmänsä mukaan oppiva yritys edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä jatkuvasti muuttaa itseään. Pelkkä yksilöiden kouluttaminen ei riitä, vaan oppimista on tapahduttava koko organisaation tasolla. Organisaatioiden on kyettävä sopeuttamaan, muuttamaan ja kehittämään itseään ja toimintaansa ympäristön toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Tällaiset organisaatiot voivat välttää äkilliset ja valtavat organisaatiomuutokset seuraamalla jatkuvasti organisaation sisällä ja ulkopuolella tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia organisaatioon. Oppivassa yrityksessä oppimista tapahtuu uusia toimintatapoja kokeilemalla ja toiminnan päämääränä onkin toisaalta välittömän ongelman ratkaiseminen ja toisaalta toimintaprosessista oppiminen. (Pedler ym. 1991, 1, 3; Burgoyne ym. 1994.)

Pedler ym. (1991, 32; 1994) ovat kuvanneet oppivaa yritystä seuraavanlaisella kuviolla.



KUVIO 1. Oppivan yrityksen energian virta -malli (Pedler ym. 1991, 32 Moilasen 1996, 62 mukaan).

Energian virta -malli kuvaa yrityksen toiminnan dynaamisuutta. Pedlerin ym. (1991, 29-33; 1994) mukaan oppivassa yrityksessä näiden neljän kehän välillä energia virtaa tehokkaasti ja tasapainoisesti. Yhteys yrityksen strategioiden ja toiminnan välillä kuvaa organisaation oppimista. Yritystason visioita ja strategioita luotaessa on huomioitava

riittävästi käytännön toiminnasta saatuja kokemuksia ja toisaalta vision ja strategioiden on ohjattava yhteisön toimintaa. Toinen vaakatason yhteys kuvaa yksilötason ideoiden ja toiminnan välistä vuorovaikutusta. Tällä tasolla tapahtuu yksilöllinen oppiminen ja uuden kokeilu, joka ilmenee ihmisten suunnitellessa ja toteuttaessa sekä arvioidessa omaa toimintaansa ja sen seurauksia. Yksilöllisen oppimisen edellytyksenä on toiminnan korjaaminen siitä saadun palautteen perusteella.

Vasen pystysuora yhteys puolestaan kuvaa yksilöllisen ajattelun ja kollektiivisten vision ja strategioiden välistä vuorovaikutusta. Yhteiset toimintaa ohjaavat periaatteet muodostetaan yksilöllisen ajattelun ja sitä seuraavan yhteisen keskustelun, väittelyn ja vastaväittelyn kautta. Yhteinen päämäärä puolestaan ohjaa yksilöiden ajattelumalleja ja luo merkityksen yksilöiden toiminnalle yrityksessä. Tärkeää on myös oikeanpuoleinen pystysuora yhteys yksilöllisen ja kollektiivisen toiminnan välillä. Yrityksen toimintapolitiikka ohjaa yksilöiden toimintaa, mutta toisaalta kollektiivista toimintaa voidaan korjata ja kehittää vain yksilöllisen toiminnan ja siitä saatujen kokemusten ja palautteen avulla. (Pedler ym. 1991, 29-32; Burgoyne 1996, 16-17.)

Pedler ym. (1991, 1994) ovat esitelleet yksitoista oppivalle yritykselle ominaista piirrettä, jotka perustuvat heidän oman tutkimuksensa tulosten lisäksi Argyrisin ja Schönin (1978), Revansin (1982) ja Demingin (1988) kirjoituksiin. Ensimmäisenä oppivan yrityksen ominaispiirteenä he mainitsevat 1) oppimisnäkökulman strategiaan. Tällä tarkoitetaan yrityksen toimintastrategian laatimisen, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen näkemistä oppimisprosessina. Erilaiset pienessä mittakaavassa tapahtuvat kokeilut ja niistä saatava palaute mahdollistavat toiminnan ja sitä ohjaavien strategioiden jatkuvan parantamisen. Toisaalta oppivan yrityksen toiminnassa on keskeistä 2) osallistuva strategioiden ja toiminnan suuntaviivojen laatiminen. Sitoutuminen organisaation toimintaan ja tehtyihin päätöksiin laajenee, kun jokaisella yrityksen jäsenellä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Päätöksenteko suuressa ryhmässä edellyttää eriävien näkemysten yhteensovittamista, mutta toisaalta näkökulmien moninaisuus voi johtaa aiempaa parempiin ja luovempiin ratkaisuihin. Oppivassa yrityksessä organisaation jäsenet määrittellään perinteistä näkemystä laajemmin. Jäseniksi voidaan lukea yrityksen henkilöstön lisäksi myös asiakkaat ja alihankkijat. Tällöin yrityksen strategisissa linjauksissa tulisi huomioida myös näiden yritykselle tärkeiden osapuolten näkemykset. (Pedler ym. 1991, 18-20; Burgoyne ym. 1994, 3-4; Burgoyne 1996, 18-19.)

Oppivassa yrityksessä keskeistä on myös 3) informaation mahdollisimman vapaa ja laaja kulku kaikkialla organisaatiossa eri tasojen ja yksiköiden välillä. Tällä tavoin voidaan laajentaa jokaisen ymmärrystä yrityksen kokonaistoiminnasta ja siellä tapahtuvista prosesseista. Tärkeää on osata hyödyntää uudenlaisen informaatioteknologian tarjoamat mahdollisuudet tiedonkulun tehostamisessa. (Pedler ym. 1991, 20; Burgoyne ym. 1994, 3-4; Burgoyne 1996, 20.) Osana oppivaa yritystä nähdään myös 4) muodolliset ohjausjärjestelmät sekä talouden seurantaan ja valvontaan liittyvät prosessit (Pedler ym. 1991, Moilasan 1996, 62 mukaan). Niiden tehtävänä on tuottaa palautetietoa, joka auttaa ymmärtämään organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa ja sen vaikutusta oppimiseen. Tällöin esimerkiksi laskutus, budjetointi ja raportointi on rakennettu edistämään organisaation oppimista. Samalla korostuu yksilöiden ja yksiköiden toiminnallinen ja taloudellinen vastuu. (Pedler ym. 1991, 20; Burgoyne 1994, 4; Burgoyne 1996, 20.)

Pedler ym. (1991, 1994) käyttävät myös käsitettä 5) sisäinen vaihto. Tällöin sisäiset yksiköt ja ryhmät näkevät itsensä tuottajina ja toisiensa sisäisinä asiakkaina. Yksilöiden ja ryhmien välillä tulisi olla jatkuvaa vuoropuhelua tarpeisiin ja odotuksiin sekä tuotteiden ja palvelujen laatuun liittyen. Samalla korostuu yksiköiden ja ryhmien välinen yhteistyö kilpailun sijaan. Esimiesten tehtävänä on edistää yksiköiden välistä vuoropuhelua ja neuvottelua, ei toimia työntekijöiden toimintaa valvovina ja kontrolloivina henkilöinä. Oppivassa yrityksessä painottuu myös 6) palkitsemisen joustavuus. Tällöin on muistettava, ettei raha ole ainoa ihmisiä kannustava tekijä. Tärkeitä ovat myös monenlaiset sisäiset palkkiot, kuten tunnustus ja arvostus tai työntekijän vastuun ja toimintavapauden lisääminen. Palkitsemisessa tulisi huomioida myös oppimista kannustavat tekijät. (Pedler ym. 1991, 21-22; Burgoyne ym. 1994, 3-4; Burgoyne 1996, 20-21.)

Pedler ym. (1991, 1994) viittaavat myös sellaisiin 7) organisaation rakenteisiin, jotka luovat mahdollisuuksia yksilölliselle ja koko yrityksen tasolla tapahtuvalle oppimiselle ja kehittymiselle. Tällaisten rakenteiden luominen on johdon keskeisimpiä tehtäviä ja taitoja. Toisaalta roolit ja työtehtävät on määritelty riittävän väljästi, jotta yksilöllinen kasvu ja kokeilujen tekeminen on mahdollista. Tavoitteena on luoda joustava ja tarpeen mukaan muuntuva organisaatorakenne, joka pystyy vastaamaan nykyisiin tarpeisiin ja tuleviin muutoksiin. (Pedler ym. 1991, 22, 82; Burgoyne ym. 1994, 3-4; Burgoyne 1996, 21.)

Oppivalle yritykselle on tärkeää 8) jatkuvasti kerätä palautetta myös organisaation ulkoisilta asiakkailta ja sidosryhmiltä. Erityisen merkittävässä asemassa ovat ne työntekijät, jotka toimivat kiinteässä yhteydessä organisaation ulkopuolisiin tahoihin. Kuitenkin jokaisen työntekijän vastuulla on toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuraaminen ja arvioiminen. Toisaalta 9) yritysten välinen oppiminen on ominaista oppivalle yritykselle. Tämä edellyttää organisaatiolta kykyä ja halua toisaalta oppia yhdessä muiden organisaatioiden kanssa ja toisaalta ottaa opiksi muiden organisaatioiden toiminnasta ja kokemuksista. Yhteiset koulutustilaisuudet tai kehittämistoiminta muiden yritysten kanssa palvelevat tavallisesti molempia osapuolia. (Pedler ym. 1991, 22-23; Burgoyne ym. 1994, 3-4; Burgoyne 1996, 21-22.)

10) Oppivan ilmapiirin luominen on keskeistä oppivassa yrityksessä. Oppivan ilmapiirin rakentamiseen liittyen työntekijöitä rohkaistaan esittämään ajatuksiaan ja kehittämideoitaan ja kyseenalaistamaan vallitsevia ajattelu- ja toimintatapoja. Oppimista ja uuden kokeilua kannustetaan ja oppivaan ilmapiiriin kuuluu myös virheiden salliminen. Lisäksi oppivassa yrityksessä 11) kaikkia organisaation jäseniä kannustetaan ja heille tarjotaan mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Yrityksen tehtävänä on tarjota koko henkilöstölle resursseja, välineitä ja mahdollisuuksia sekä sopivaa ohjausta ja palautetta. (Pedler ym. 1991, 23, 84-86; Burgoyne ym. 1994, 3-4; Burgoyne 1996, 22.)

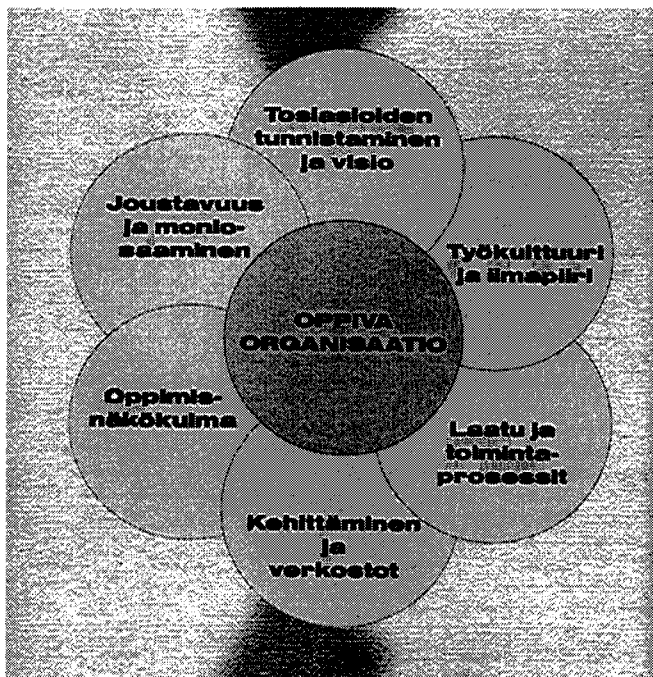
### **2.2.3 Oppiva laatuorganisaatio**

Urpo ja Anita Sarala (1995, 1996) ovat kehittäneet oppivan laatuorganisaation toimintamallin, jossa on pyritty yhdistämään laatujohtamisen, toimintaprosessien kehittämisen ja oppivan organisaation onnistuneimmat piirteet. Oppiva laatuorganisaatio -mallissa korostuu asiakaskeskeisyys, jatkuva laadun kehittäminen tietoisena oppimisprosessina sekä itseohjautuvan kehittämistoiminnan oppiminen ja pitkäjänteisen opiskelun tukeminen. Oppivaa laatuorganisaatiota kuvaa kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa ajattelu- ja toimintatapaa saadun palautetiedon mukaisesti. Oppivan laatuorganisaation mallia soveltamalla pyritään kehittämään samanaikaisesti sekä henkilöstöä että toiminnan puitetekijöitä. Tällöin organisaatiossa toteutetaan käytännönläheisiä kehittä-

misprojekteja ja pyritään samalla luomaan mahdollisuuksia kehittämistyöstä oppimiselle. (Sarala & Sarala 1995, 8-10, 16-17; 1996, 69.)

Oppivassa laatuorganisaatiossa laadun kehittämisellä tavoitellaan asiakastytyväisyyttä, henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä laatu kustannusten pienentämistä (Sarala & Sarala 1995, 18). Myös esimerkiksi Senge (1990b, 8) sekä Watkins ja Marsick (1993, 258) näkevät kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (Total Quality Management) oppien soveltamisen osana oppivan organisaation toimintaa. Sengen (1990b, 8) mukaan Japanissa kehittynyt kokonaisvaltainen laatujohtaminen edustaa ensimmäistä aaltoa oppivan organisaation suuntaisessa kehittämisessä. Laatujohtamisessa korostuu mm. jatkuva uuden kokeilu ja siitä saatavan palautetiedon hyödyntäminen.

Saralat (1996) ovat nähneet kuviossa 2 esitellyt kuusi kehittämisaluetta erityisen keskeisinä oppiva laatuyritys -kehittämismallissa. Nämä kehittämisalueet ovat sisällöllisesti jossain määrin päällekkäisiä.



KUVIO 2. Oppivan laatuorganisaation kehittämisalueet.

*Tosiasioiden tunnistaminen ja visio* liittyy sekä menneisyyden tarkasteluun, nykytilan analysoimiseen että tulevaisuuden visiointiin. Organisaation toimintaa ja sen kehittä-

mistä suunniteltaessa olennaista on tuntea ja ymmärtää organisaation kehityshistoriaa. Siten voidaan välttää toistamasta samoja virheitä uudelleen ja toisaalta voidaan paremmin ymmärtää organisaation nykytilannetta ja ongelmia sekä niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tämän lisäksi organisaation jäsenten muutosvastarintaa voidaan pienentää osoittamalla, että muutos on luonnollinen ja välttämätön osa menestyksellisessä kehityksessä. (Sarala & Sarala 1996, 71-72.)

Oppivalle organisaatiolle on ominaista proaktiivinen toiminta, jolloin tavoitteena on tulevaisuuden ennakointi ja toisaalta tulevaisuuden suuntien aktiivinen luonti ja ohjaus. Oppivassa laatuorganisaatiossa jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus osallistua yhteisen toimintaa ohjaavan vision sekä strategioiden ja kehittämissuunnitelmien muotoiluun. Jotta visio ja sen pohjalta laaditut kehittämissuunnitelmat muodostuisivat organisaation jokapäiväistä toimintaa ohjaaviksi tavoitteiksi, on jokaisen yksikön ja organisaation yksittäisen jäsenen analysoitava vision ja strategioiden merkitystä oman työtoimintansa ja sen kehittämisen kannalta. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää oma roolinsa organisaatiossa ja toisaalta koko organisaation toimintaa ja sen yhteyttä laajempaan yhteiskuntaan. (Sarala & Sarala 1996, 76.)

Yhteisen toimintaa suuntavan vision lisäksi *työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen* on nähty keskeisenä oppivassa laaturityksessä. Saralat (1996, 80-81) ovat tarkastelleet kirjallisuudessa esitettyjä työilmapiiri- ja työkulttuuri -käsitteiden määrittelmiä. Työilmapiirillä viitataan tavallisesti työpaikan ihmissuhteisiin ja johtamistapaan. Oppivassa laatuorganisaatiossa ilmapiiri on avoin, keskusteleva sekä uuden kokeilua, riskien ottamista ja innovatiivisuutta kannustava. Virheistä ja erehdyksistä ei rangaista, vaan ne nähdään mahdollisuutena oppimiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Olennaista on tutkia aiempaa toimintaa ja kokeiluja sekä toisaalta levittää tietoa tehdyistä kokeiluista koko organisaatioon, jotta samoja virheitä voitaisiin välttää.

Työkulttuurin käsitteellä puolestaan tarkoitetaan pidemmän ajan kuluessa yhteisesti muodostettuja toimintakäytäntöjä, ajattelumalleja ja olettamuksia, jotka ovat osin tiedostamattomia (vrt. Sengen mentaaliset mallit). Organisaation jäsenet sosiaalisuvat näihin vallitseviin ajattelu- ja toimintatapoihin sekä arvoihin ja normeihin. Ongelmana saattaa olla toimintatapojen ja arvojen muuttumattomuus ja vallitsevien käytäntöjen pitäminen itsestäänselvyytenä. Liiallinen sitoutuminen perinteiseen toimintatapaan saattaa vaikeuttaa organisaation muutoskykyä ja toimintaympäristössä tapahtuvien



muutosten havaitsemista. Työkulttuuria voidaan parhaiten kehittää organisaatorajat ylittävää yhteistyötä ja keskustelua lisäämällä. Työkulttuurin kehittämisessä korostuu myös henkilöstön valtuuttaminen. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, siinä käytettäviin menetelmiin, työtapoihin ja –välineisiin. Toisaalta tulee huomioida henkilöstön mahdollisuudet osallistua laajemminkin koko organisaation toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. (Sarala & Sarala 1996, 81-84.)

Oppivan laatuorganisaation malliin liittyy keskeisesti *laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen*. Saraloiden (1996, 98-106) mukaan Demingin, Juranin, Crosbyn ja Ishikawan näkemykset laadusta ja sen kehittämisestä liittyvät läheisesti organisaation ja henkilöstön kyvykkyyden kehittämiseen. Näiden laatuoppeja esitelleiden henkilöiden ajattelussa ilmenee useita yhteneväisyyksiä. Ensinnäkin toiminnan kehittäminen etenee tutkivalla ja kokeilevalla otteella ja tällöin korostuu toimintaa kuvaavan datan käyttö työtoiminnan analysoinnissa ja kehittämisessä. Toisaalta kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua laadun kehittämiseen ja työntekijät on nähtävä oman työtoimintansa ja sen kehittämisen parhaina asiantuntijoina. Kuitenkin organisaation johto on vastuussa yhteisten laatutavoitteiden sisällöstä sekä henkilöstön aktivoimisesta. Käytännössä laadun parantaminen toteutuu toimintoketjujen pitkäjänteisen ja johdonmukaisen kehittämisen kautta. (Sarala & Sarala 1996, 106.)

Saralat (1996) muistuttavat laadun ja tuottavuuden parantamisen edellyttävän kykyä innovatiivisuuteen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Toisaalta nykyisiä tuotteita ja palveluja voidaan kehittää keräämällä palautetietoa sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tarpeista ja tyytyväisyydestä. Tärkeää on myös jokaisen työntekijän näkemys siitä, mitä laatu ja tuottavuus merkitsevät oman työn kannalta. Lisäksi kaikkien työntekijöiden odotetaan seuraavan sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja muuttavan toimintaansa niiden asettamien vaatimusten mukaisesti. (Sarala & Sarala 1996, 124-125.)

Osa-alue *kehittäminen ja verkostot* liittyy yhteistoiminnalliseen kehittämistyöskentelyyn. Tällöin jokaisella henkilöstöryhmällä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa toimintaa ohjaavan vision ja strategioiden suunnitteluun. Toisaalta oppivan organisaation toimintaa kehitetään usein tiimityöskentelyn kautta. Tiimitoimintaa ei kuitenkaan nähdä oppivassa laatuorganisaatiossa välttämättömänä kehittämismuotona, vaan sitä sovelletaan tilanteen mukaan. Itseohjautuva tiimitoiminta on kuitenkin usein luon-

teva jatkumo työntekijöiden valtuuttamista ja päätöksenteon hajauttamista korostavassa kehittämistoiminnassa. Tavallisesti työntekijöiden työnkuva ja vastuualue laajenevat toiminnan suunnittelu- ja kehittämistehtäviin, jotka on perinteisesti määritelty työnjohdon tehtäviksi. Tässä tilanteessa työnjohto saattaa kokea omaa asemaansa ja työtehtäviään uhattavan ja tärkeää onkin yhdessä määrittellä työnjohdon tehtävät uudelleen. (Sarala 1996, 170-171, 173.)

Verkostoihin liittyen oppivassa laatuorganisaatiossa tavoitellaan myös organisaation ulkoisten ja sisäisten yhteyksien ja vuorovaikutuksen lisäämistä. Tärkeää on toimia yhteistyössä sellaisten ulkopuolisten tahojen, kuten muiden organisaatioiden, oppilaitosten ja asiakkaiden kanssa, jotka voivat täydentää ja vahvistaa organisaation omaa osaamista. Toisaalta sisäisen yhteistyön lisäämisen ansioista toimintaa voidaan kehittää ja tehostaa edelleen. Uusia tuotteita ja palveluja kehitettäessä tulisi huomioida sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien näkemykset ja tarpeet. (Sarala & Sarala 1996.)

Oppivassa laatuorganisaatiossa korostuu luonnollisesti myös *oppimisnäkökulma*, jolla viitataan oppimisen olevan yhteydessä muutokseen ja innovaatioon. Koko henkilöstö osallistuu organisaation kehittämistoimintaan ja tällä tavoin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittämistoiminnan yhteydessä tapahtuvaan oppimiseen. Toisaalta on kiinnitettävä huomiota oppimista kannustavan ilmapiirin luomiseen. Lisäksi työtehtäviä ja tulevaisuutta tarkastellaan osaamishaasteiden näkökulmasta eli olennaista on pohtia sitä, millaista osaamista ja taitoa organisaation toiminta sekä sisäiset ja ulkoiset muutosprosessit edellyttävät. Koko henkilöstön ammatillista osaamista ja yleistä taitotietoa kehittämällä kyetään entistä paremmin toimimaan ympäristön vaatimusten mukaisesti. (Sarala & Sarala 1995, 17; 1996, 42, 127-128.)

Oppivassa laatuorganisaatiossa kannustetaan työryhmiä ja verkostoja hyödyntävää kokeilutoimintaa ja innovatiivisuutta. Kokeilutoiminta tulee erottaa ongelmaratkaisusta, jossa lähtökohtana on tavallisesti olemassa olevat menettelytavat ja niiden kehittäminen. Kokeilutoiminnan lähtökohtana puolestaan on vallitsevan toimintajärjestelmän sekä ajattelu- ja toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uudenlaisten näkökulmien etsiminen ja testaus (vrt. Argyrisin käsite double-loop -oppiminen ja Sengen käsitteitä luova oppiminen). Näistä kokeiluista kerättyä tietoa tulee systemaattisesti hyödyntää toiminnan ja osaamisen kehittämisessä. Toisaalta omien kokemusten ja tehtyjen

virheiden lisäksi voidaan oppia asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemuksista. (Sarala & Sarala 1995, 8-10, 18-19; 1996, 69, 127, 135-141.)

Alun perin oppivan laatuorganisaation malliin kuului vain viisi kehittämisaluetta (Sarala & Sarala 1995; 1996). Myöhemmin oppiva laatuorganisaatio -malliin on kuitenkin lisätty kuudes kehittämisalue, *joustavuus ja moniosaaminen*. Joustavuuden ja moniosaamisen avulla yksilöt ja koko organisaatio kykenevät reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin nopeisiin ja yllättäviin muutoksiin. Toisaalta työnkuvan laajentaminen tai tehtävienvaihto ja sitä kautta kehittyvä moniosaaminen lisää työn vaihtelevuutta sekä työn tarjoamia oppimismahdollisuuksia. (Hätönen 1998, 18.) Tällä tavoin on mahdollista taata henkilöstön työmotivaation ja kehittymishalun säilyminen.

### 2.3 Oppiva organisaatio -mallien yhtenäisiä piirteitä

Edellä kuvatut kolme oppivaa organisaatiota tarkastelevaa mallia lähestyvät käsitettä hieman erilaisesta näkökulmasta. Kuitenkin niistä ja monista muista oppivaa organisaatiota kuvaavista malleista on löydettävissä yhdistäviä tekijöitä. Ensinnäkin yksilöiden, tiimien ja koko organisaation jatkuva oppiminen ja itsensä muuntaminen nähdään organisaation keskeisenä menestystekijänä. Organisaation oppimista ilmenee yhteisesti muodostettujen arvojen, ajattelutapojen ja toimintakäytäntöjen kriittisen tarkastelun ja kehittämisen kautta. Oppivan organisaation työkuultuuri ja rakenteet, kuten kommunikatiokanavat ja palkitsemisjärjestelmät, on suunniteltu edistämään yksilöiden ja organisaation oppimista ja kehittymistä.

Toisaalta ilmapiirin on oltava riittävän avoin ja turvallinen, jotta vallitsevien arvojen ja tietorakenteiden kyseenalaistaminen sekä uudenlaisten toimintatapojen keilu mahdollistuvat. Lisäksi tietoa tehdyistä kokeiluista levitetään läpi koko organisaation ja tällä tavoin hyviä toimintamalleja voidaan hyödyntää kaikkialla ja toisaalta voidaan välttää tehtyjen virheiden toistuminen uudelleen. Tärkeänä nähdään myös toimintaympäristön, kuten asiakkaiden, markkinoiden, uusien tuotteiden ja palvelujen, ja niissä tapahtuvien muutosten seuraaminen. Omaa toimintaa arvioidaan ja toisaalta kerätään palautetta sekä sisäisiltä että ulkoisilta asiakkailta. Muutosten seuraamisen lisäksi oppiva organisaatio kykenee itse aktiivisesti luomaan tulevaisuuttaan.

Toisaalta oppiva organisaatio -malleissa korostuu selkeän, yhteisesti laaditun toiminta-ajatuksen ja vision merkitys. Organisaation menestyksellinen toiminta edellyttää jokaisen sitoutumista yhteiseen toimintaa ohjaavaan visioon. Toisaalta sitoutumisen edellytyksenä on usein mainittu se, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua vision ja sitä täsmentävien strategioiden laatimiseen ja tällä tavoin mahdollisuus ymmärtää vision merkitys omalle työtoiminnalleen.

Oppivan organisaation toiminnassa korostuu myös vastuun ja päätösvallan jakautuminen entistä laajemmin kaikkien organisaation jäsenten kesken. Hajautetulle päätöksenteolle on ominaista se, että asioita hoitavat ja niistä päättävät ne, joita kyseinen asia koskee ja jotka ovat siinä asiantuntijoita. Tavoitteena on madaltaa organisaatiota ja lisätä eri organisaatiotasojen välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Organisaation sisäinen ja ulkoinen avoin ja riittävä tiedonkulku onkin keskeistä. Työskentely tapahtuu entistä enemmän ryhmissä tai tiimeissä, jotka toimivat tiiviissä vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.

## **2.4 Oppivaan organisaatioon kohdistettua kritiikkiä**

Edellä kuvatut oppivan organisaation –mallit luovat myönteisen kuvan oppivan organisaation käytännöistä unohtaen käsitteen kriittisemmän tarkastelun. Kun oppiva organisaatio –käsite on herättänyt kiinnostusta entistä laajemmin ja kun sitä on sovellettu entistä enemmän myös käytännön kehittämistyössä, ovat jotkut tutkijat kyseenalaistaneet sen keskeisiä periaatteita ja esittäneet kriittisiä kannanottoja. Esimerkiksi West (1994), Fenwick (1996) ja Tuomisto (1997) ovat havainneet tiettyjä oppiva organisaatio –malleihin liittyviä ongelmia ja paradokseja.

Kun organisaatioissa on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomioita muutosten ennakoimattomuuteen ja nopeuteen, on työntekijöiden jatkuva oppiminen alettu nähdä välttämättömänä. Fenwickin (1996, 4, 14) mukaan oletuksena on, että kaikki työntekijät hyväksyvät koko ajan etenevän muutoksen ja siitä seuraavan epävarmuuden normaalina olotilana. Työntekijöille luodaan paineita itsensä jatkuvaan kehittämiseen muistuttamalla vaarasta jäädä kehityksen jälkeen. Oppimiseen, innovatiivisuuteen sekä tapahtuviin muutoksiin liittyvä epävarmuus voi kuitenkin lisätä henkilös-

tön työssään kokemaa uupumusta. Oppiva organisaatio –malleja on kritisoitu myös siitä, että työntekijät ja organisaatiossa tapahtuva oppiminen nähdään ainoastaan resursseina, joita käytetään hyväksi organisaation taloudellisen menestyksen ja kilpailuedun saavuttamisessa. (Fenwick 1996, 10, 14.)

Fenwick (1996) toteaa oppivaan organisaatioon liittyvien periaatteiden luovan helposti kuvan ihmisläheisestä, tasa-arvoisesta ja kehittymismahdollisuuksia tarjoavasta työpaikasta. Nämä tavoitteet eivät kuitenkaan välttämättä toteudu oppiviksi organisaatioiksi kehittymään pyrkivissä organisaatioissa. Fenwickin (1996, 11, 18, 21) mukaan ongelmana on edelleen se, että organisaation normit ja arvot määrittävät sen, millainen henkinen kasvu ja luovuus ovat suotavia ja arvostettuja. Työntekijöiden on oltava halukkaita kehittämään itseään ja työtään organisaation asettamien tavoitteiden rajoissa. Yksittäisten työntekijöiden näkemykset ja visiot huomioidaan vain, kun ne palvelevat organisaation laajempia päämääriä ja visiota. Fenwickin (1996, 10) mukaan onkin tärkeää pohtia sitä, kenen päämääriä ja etuja oppiva organisaatio –kehittämismalli palvelee ja millaisia valtasuhteita se suojelee.

Myös West (1994) toteaa, että yksilöiden tarpeet huomioidaan vain silloin, kun ne ovat yhdenmukaisia organisaation tarpeiden kanssa. Vaikka oppivaan organisaatioon liitetään usein yksilökeskeisyys ja yksilöllisyyden huomiointi, korostuvat Westin (1994) kokemuksen mukaan tuottavuus ja kilpailukyky yksittäisten työntekijöiden kustannuksella. Shaw ja Perkins (1991) puolestaan toteavat tehokkuuden ja tuottavuuden johtavan oppimista ehkäisevien arvojen ja toimintatapojen syntyyn (Fenwick 1996, 20). Oppivan organisaation keskeinen ajatus riskin otosta, uuden kokeilusta ja innovoinnista onkin Fenwickin (1996, 21) mukaan ristiriidassa sellaisten organisaation tavoitteiden, kuten tuottavuuden, tilivelvollisuuden ja tuloskeskeisyyden kanssa.

Myös Tuomisto (1997) kritisoi oppivaan organisaatioon liittyvää jatkuvaa muutos- ja oppimisvaatimusta. Hänen mukaansa siitä on tullut markkinayhteiskunnan myytti. Jokaisen tulisikin miettiä, millaista muutosta itse haluaa; ei ole mielekäästi passiivisesti alistua jokaiseen ulkopuoliseen muutosvaatimukseen. Lisäksi muutoksen edistämiseksi on tärkeää se, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suuntaan ja vauhtiin. Toisaalta Tuomistokin on havainnut, että oppiva organisaatio –käsitettä saatetaan välillä käyttää yrityksen ja sen johdon tavoitteiden ja ajatusten legitimoimiseksi. (Tuomisto 1997, 37, 49-50.)

Oppivassa organisaatiossa korostuu avoin dialogi (mm. Senge 1990a; Senge ym. 1994). Fenwickin (1996, 19-20) mukaan avointa ja tasavertaista vuoropuhelua ei kuitenkaan aina voida saavuttaa, sillä työpaikoilla vaikuttavat usein yhä edelleen monimutkaiset ja monitasoiset valtasuhteet. Sukupuoli, ikä tai hierarkkinen asema saattavat muokata ja ohjata vuorovaikutusta ja keskustelua. Fenwick (1996, 19-20) uskoo, että todellisuudessa kaikilla työntekijöillä ei ole yhtäläistä mahdollisuutta osallistua.

Oppivaa yritystä yhdessä Pedlerin ja Boydellin kanssa hahmotellut Burgoyne (1999) on vastannut oppivaan organisaatioon kohdistettuun kritiikkiin. Hän myöntää käsitteen alkuvaiheen kehittelyyn ja periaatteisiin liittyvät huomattavat heikkoudet. Hänen mukaansa on kuitenkin luonnollista, että mitä tahansa uudenlaista mallia kehiteltäessä ja sovellettaessa käytäntöön, on seurauksena todennäköisesti ensimmäisten kokeilujen epäonnistuminen. Burgoyne (1999) viittaa esimerkiksi ensimmäisiin autoihin, jotka olivat kalliita, epäluotettavia ja epämukavia. Kuitenkin ne loivat perustan ja vision aivan uudennlaiselle liikkumis- ja kuljetusmuodolle. Burgoyne (1999) puhuukin ensimmäisen sukupolven oppivista organisaatiosta ja toisen sukupolven oppivista organisaatiosta. Ensimmäisen sukupolven oppivat organisaatiot ovat olleet melko karkeita prototyyppisiä, joiden avulla voidaan kehittää toimivampia ja tehokkaampia malleja.

Myös Burgoyne (1999) kokee, että oppivan organisaation periaatteita on käytetty väärin. Henkilöstön lomautuksia ja irtisanomisia on saatettu pehmentää puheella oppivasta organisaatiosta ja sen edellyttämästä toiminnan kehittämisestä ja muutoksesta. Toisaalta vaikka matalalla ja joustavalla organisaatorakenteella on monia hyviä puolia, on keskitetyn päätöksenteon ja byrokratian purkamisesta aiheutunut ongelmia esimerkiksi tärkeän tiedon leviämässä.

## **2.5 Esteitä ja edellytyksiä oppivan organisaation kehittämiseksi**

Oppivaa organisaatiota on tutkittu ja siitä on kirjoitettu melko paljon. Kuitenkin vaikka oppivan organisaation suuntaisia kehittämishankkeita on toteutettu ja niistä on raportoitu laajasti, on käytännön kehittämistyö osoittautunut usein vaikeaksi. Vain harvat, jos yksikään, organisaatio on kyennyt laajasti toteuttamaan oppivan organisaation keskeisiä periaatteita. (mm. Burgoyne 1999; Tuomisto 1997, 45; Watkins & Marsick 1993.) Monet tutkijat ja käytännön kehittämistyötä tehneet henkilöt (mm. Senge 1990a; Pedler ym.

1990; Sarala & Sarala 1996, 63) toteavatkin oppiva organisaatio –mallin olevan ihanne-tila, jota kannattaa tavoitella, mutta jonka täydellinen saavuttaminen on vaikeaa. Tuomiston (1997, 45) mukaan erityisesti eurooppalaiset tutkijat käyttävätkin mieluummin käsitettä ”oppimissuuntautunut organisaatio”.

Saralat (1996) pohtivat oppiva organisaatio –kehittämismallin realistisuutta ja esittelevät muutamia esteitä oppivan organisaation saavuttamiselle. Ensinnäkin kaikki työntekijät eivät todennäköisesti tulevaisuudessakaan ole valmiita panostamaan suurta osaa henkisistä ja fyysisistä voimavaroistaan ja kyvyistään työssä, vaan he kokevat vapaa-ajan paljon tärkeämpänä ja työn vain pakollisena vapaa-ajan mahdollistavana väli-teenä. Toisaalta kaikilla työntekijöillä ei ole halua eikä intoa osallistua aktiivisesti kehittämishankkeisiin ja itsensä kehittämiseen työssään. Osa työntekijöistä on mukana kehittämistoiminnassa vain näennäisesti. Lisäksi organisaation kehittäminen oppivaksi organisaatioksi edellyttää tavallisesti vallan uudelleenjakoa. Tällöin joku kokee asemansa olevan uhattuna ja saattaa ryhtyä ainakin passiivisesti vastustamaan muutosta. Toisaalta panostaminen henkilöstön ja koko organisaation oppimiseen vaatii aina aikaa ja taloudellisia sijoituksia ja siksi johto voi kokea kehittämistoiminnan rasitteena. Tämän lisäksi organisaation kehittäminen edellyttää vallitsevien toimintarutiinien kyseenalaistamista, mikä koetaan usein henkisesti raskaana ja ahdistavana. Näiden seikkojen vuoksi organisaation toimintatapojen uudistaminen saattaa estyä. (Sarala & Sarala 1996, 63-64.)

Myös Watkinsin ja Marsickin (1993, 239-248) mukaan oppivan organisaation periaatteiden saavuttamista vaikeuttaa kyvyttömyys vallitsevien mentaalisten mallien tunnistamiseen ja muuntamiseen. Toisaalta kirjoittajat mainitsevat organisaation oppimista haittaavan ”tunnelinäön”, jolla he tarkoittavat kyvyttömyyttä systeemiajatteluun eli kokonaisuuksien hahmottamiseen. Organisaation oppimista ehkäisee usein myös se, ettei aiempien kokemusten tarjoamaa tietoa osata hyödyntää. Toisaalta organisaatiokulttuuri saattaa saada aikaan pelkoa tai toisten ihmisten epäkunnioittavaa kohtelua ja nämä seikat todennäköisesti estävät organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Watkins ja Marsick (1993, 250-251) muistuttavat, ettei oppivaa organisaatiota voida kehittää työyhteisössä, jossa työntekijät on palkattu määräaikaisesti tai jossa ihmiset pelkäävät lomautuksia ja irtisanomisia. Tällaisessa tilanteessa työntekijät eivät todennäköisesti ole riittävän sitoutuneita organisaatioon ja sen kehittämiseen. Toisaalta henkilöstön vähen-

täminen kiristää työtahtia ja lisää työssä koettua stressiä. Nämä seikat estävät tavallisesti uusien asioiden oppimista.

Burgoyne (1999) ei usko, että ainakaan nykyisillä malleilla ja kehittämismenetelmillä oppivaksi organisaatioksi voidaan kehittyä yhden laajamittaisen kehittämiss-hankkeen avulla. Sitä vastoin hän näkee nykyisen mallin soveltuvan pienimuotoisem-pien kehittämishankkeiden toteuttamiseen. Toisaalta organisaation sisällä on erilaisia intressiryhmiä, joiden tavoitteet ovat usein ristiriidassa keskenään. Kun oppivassa orga-nisaatiossa korostuu yhteinen tulevaisuutta koskeva näkemys, on usein mahdotonta saa-vuttaa kaikkien intressiryhmien tavoitteita. Tulevaisuudessa tähän ristiriitaan tulisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Burgoyne (1999) kaipaa myös uudenlaisten ke-hittämismenetelmien käyttöönottoa. Hänen mukaansa perinteinen tiimityön kehittämi-nen tai henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat eivät palvele toisen sukupolven oppivia organisaatiota.

Myös Senge on tarkistanut oppivaan organisaatioon liittyviä näkemyksiään alkuaikojen eli vuonna 1990 ilmestyneen *The Fifth Discipline* –teoksen optimismista. Hän myöntää, että käytännön kehittämistyöstä saadun kokemuksen mukaan muutoksen aikaansaaminen ja ylläpitäminen on vaikeampaa ja raskaampaa kuin mallia kehiteltäessä uskottiin. Nykyisessä ajattelussaan Senge korostaa, että organisaatioita on tarkasteltava elävinä organismeina, ei koneina. Erityisesti ylimmän johdon ongelmana on Sengen mukaan irtautuminen jokapäiväisistä toimintarutiineista ja organisaation tarkastelemi-nen numeroiden ja tulosraporttien kautta. Tämä johtaa helposti ”konemallin” mukaiseen ajatteluun. Senge vertaa organisaation muutosta luonnossa tapahtuviin jatkuviin kasvu- ja muutosprosesseihin. Kasvua ohjaavat toisaalta vahvistavat prosessit ja toisaalta sitä rajoittavat prosessit. Organisaation muutos-hankkeita toteutettaessa onkin arvioitava ja pyrittävä vaikuttamaan näihin kasvu- ja hidastaviin prosesseihin. (Webber 1999, 50-51.)

Senge uskoo, että kestävätkä muutospesessit syntyvät linjaorganisaatiossa alkaen esimerkiksi yhdestä tiimistä. Ylhäältä käsin johdetut kehittämispesessit eivät hänen mukaansa voi johtaa menestykselliseen organisaation oppimiseen. Tärkeää on, että ke-hittämispesessiin osallistuvat työntekijät ovat omistautuneet sekä työlleen että kehittä-mistöiminnalle. Heidän on luotava kehittämistyöhön henkilökohtainen suhde ja koettava se itselleen merkitykselliseksi. Toisaalta uuden oppimisen on yhdistyttävä päivittäiseen



työntekoon ja sillä on oltava merkitystä liiketoiminnan kannalta. Näin muutoksen tarpeellisuus voidaan osoittaa konkreettisesti. Tärkeää on myös huolehtia siitä, etteivät muutoshankkeen tavoitteet ja merkitys hämääry arkisessa työtoiminnassa. (Webber 1999, 52-53.)

### **3 ESIMIESTYÖ OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA**

Oppiva organisaatio -malli on eräs mahdollisuus kehittää sekä organisaation rakenteita ja toimintatapoja että yksilöiden, tiimien ja koko organisaation osaamista. Tavoitteena on lisätä toiminnan tehokkuutta ja laatua huomioimalla toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset sekä asiakastarpeet. Tähän pyritään tavallisesti organisaatorakennetta maldaltamalla, tiimitoimintaa kehittämällä sekä valtuuttamalla tiimit ja yksittäiset työntekijät toimimaan aiempaa itsenäisemmin ja vastuullisemmin.

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti kiihtyvällä vauhdilla ja samalla ympäristö muuttuu entistä monimutkaisemmaksi. Tästä johtuen esimies ei voi enää toimia johtamistyössään yksin, vaan toiminta edellyttää koko henkilöstön osallistumista visioiden ja pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmien laatimiseen. (Juuti 1998, 7.) Oppivassa organisaatiossa johtajuus ei ole vain harvojen käsissä, vaan johtajuus leviää laajemmalle organisaatioon (Mayo & Lank 1994, 21; Ulrich 1996). Virallisten johtajien lisäksi johtajina (leaders) voivat toimia karismaattiset henkilöt tai tietyn projektin johdossa voi toimia henkilö, joka projektin päätyttyä siirtyy takaisin entiseen tehtäväänsä. Oppivassa organisaatiossa valta ja vastuu jaetaan ja juuri tämä rohkaisee Mayon ja Lankin (1994, 21) mukaan aloitteellisuutta, uuden kokeilua, riskinottoa ja oppimista. Myös Jalkanen (1997, 44) puhuu jaetusta johtajuudesta, jolle ominaista on esimiehen ja työntekijän keskinäinen tasavertaisuus sekä työnteon itseohjautuvuus.

Oppivassa organisaatiossa toimiminen edellyttää esimieheltä avoimuutta ympäristössä tapahtuville muutoksille. Tällöin esimiehellä on mahdollisuus tunnistaa erilaisia muutos- ja kehityssuuntia sekä arvioida eri toimintavaihtoehtoja. Tähän liittyy myös esimiehen toiminta proaktiivisena, ennakoivana ongelmanratkaisijana. Toisaalta esimie-

hen on oltava avoin ja avarakatseinen muiden ihmisten esittämien näkemysten ja arvojen monimuotoisuudelle. Lisäksi esimiehen on kyettävä systeemiseen ajatteluun eli ymmärrettävä organisaation sisäisten sekä organisaation ja sen ulkoisen ympäristön välisten toimintojen vuorovaikutusta ja keskinäistä riippuvuutta (vrt. Senge 1990a, 1990b). Oppivassa organisaatiossa toimivalta esimieheltä vaaditaan myös luovuutta, joka puolestaan edellyttää joustavuutta, epävarmuuden sietoa sekä kykyä riskin ottoon. Tällöin esimies kykenee joustavasti muuttamaan ja laajentamaan ajattelutapojaan ja toimintarutiinejaan. Lisäksi esimiehen on tiedostettava omat arvonsa ja päämääränsä (vrt. Sengen kuvaama ”yksilön pätevyys”). (McGill & Slocum 1992.)

Oppivaa organisaatiota kuvaavien mallien lisäksi kirjallisuudessa esitetään useita sellaisia organisaatiomalleja ja käsitteitä, joissa korostuu oppivaan organisaatioon rinnastettavia periaatteita. Esimerkiksi Ruohotie (1996) käyttää käsitettä ”kasvua tukeva työyhteisö”, jonka toiminnassa ja esimiestyössä korostuvat samantyyppiset sisällöt kuin oppivan organisaation johtajuudessa. Toisaalta jotkut tutkijat (mm. Bornstein & Smith 1996; Lowe 1994; Vogt & Murrell 1990) käyttävät termiä ”valtuuttava organisaatio”, jolla myös on nähdäkseni paljon yhteisiä piirteitä oppivan organisaation kanssa. Valtuuttamista edistävän organisaation toiminnassa korostuu yhteisen vision luominen, ihmisten välinen luottamus ja yhteistyö sekä yksilöllisen ja organisatorisen kasvun tukeminen. Tämä voidaan saavuttaa organisaatorakennetta madaltamalla sekä avoimia vuorovaikutuskanavia ja arviointimenetelmiä luomalla. Samalla painottuu jokaisen vastuu toiminnan kehittämisestä. Toisaalta valtuuttaminen on nähty keinona organisaation toiminnan ja kokonaisvaltaisen laadun jatkuvaksi kehittämiseksi sekä asiakastytyväisyyden parantamiseksi. Lisäksi valtuuttava organisaatio hyödyntää kaikkia työntekijöiden taitoja ja ajatuksia varmistaen samalla jatkuvan kasvun ja kehittymisen sekä muuttuvan ympäristön vaatimuksiin vastaamisen. (mm. Dobbs 1993; Vogt & Murrell 1990, 36-37, 100-103.)

Oppivassa organisaatiossa ja valtuuttavassa organisaatiossa korostuvat siis samanlaiset toimintatavat. Tosin valtuuttavassa organisaatiossa ei yhtä voimakkaasti painoteta yksilöiden, tiimien ja organisaation oppimista ja kehittymistä. Kirjallisuuden perusteella vaikuttaa siltä, että valtuuttavat esimiehet toimivat samaan tapaan kuin oppivassa organisaatiossa toimivat esimiehet. Seuraavassa esittelen niitä esimiestyön piirteitä, jotka on nähty keskeisinä sekä oppivassa että valtuuttavassa organisaatiossa.

### 3.1 Keskijohdon esimiesten muuttuva työ ja uudenlaiset tehtävät

Esimiehet ovat uusien haasteiden edessä, kun sen perinteiset tehtävät toiminnan koodinoijina ja valvojina vähenevät. Tuotantojärjestelmässä tapahtuvat muutokset ja siirtyminen byrokraattisesta toimintakulttuurista työntekijöiden valtuuttamista korostavaan toimintatapaan muuttaa perinteisen keskijohdon työtoimintaa. Ylimääräistä hierarkiaa vähennetään ja perinteisestä käskyttävästä johtamistavasta ollaan siirtymässä yhteistoinnallisuutta ja jaettua päätösvaltaa korostavaan toimintatapaan. Toisaalta informaation määrän ja monimutkaisuuden lisääntyminen sekä henkilöstön taitojen jatkuva kehittäminen asettavat johtamiselle uusia haasteita. Tämän lisäksi kustannustehokkuuteen liittyvät vaatimukset ja asiakastarpeisiin vastaaminen edellyttävät esimiehiltä uudenlaista toimintatapaa. (Farren & Kaye 1996; Mayo & Lank 1994, 19, 35; ks. myös Engel 1997.)

Kirjallisuudessa termejä ”leader” ja ”manager” käytetään usein määrittelemättä tarkemmin sitä, onko kyse ylempään johtoon vai keskijohtoon kuuluvista esimiehistä. Senge (1996, 45-56) on kuitenkin erottanut kolme eri organisaatiotasolla toimivaa johtajaa (leader), jotka ovat keskeisiä oppivan organisaation rakentamisessa. Paikallisten linjaesimiesten tehtävänä on toimia opettajina ja oppimisen edistäjinä, sillä heillä on sekä käytännön kokemusta että ammatillista osaamista. Toisaalta he toimivat oppimisen roolimalleina työntekijöille. Ylimmän johdon tehtävänä on tukea linjajohtoa, kehittää oppimista tukevaa infrastruktuuria sekä toimia esimerkkinä oppimisessa. Sisäiset verkostoitijat puolestaan auttavat oppimisperiaatteiden levittämisessä.

Sengen lisäksi muutamat muut tutkijat ovat kuvailleet keskijohdon esimiesten työssään kokemia muutoksia. Pedler ym. (1991, 73) uskovat, että keskijohdolla tulee olemaan keskeinen rooli oppivan yrityksen kehittämisessä. Keskijohdon tehtävänä voi olla vallitsevien menettely- ja toimintatapojen arviointi sekä vaihtoehtoisten toimintamallien suunnittelu. Tällöin keskijohdon rooli toiminnan kehittäjänä ja muutoksen edistäjänä korostuu. (Pedler ym. 1991, 73; ks. myös Holden & Roberts 1999, 93-94.) Myös Dauphinais (1996) ja Engel (1997) kuvailevat keskijohdon esimiehiä organisaation muutoksen, transformaation, johtajina ja muutosagentteina. Tämä edellyttää sitoutu-

mista jatkuvaan kehittymiseen sekä rohkeutta vallitsevien valtarakenteiden ja normien kyseenalaistamiseen. Toisaalta esimiehet voivat toimia tasapainottajina kaoottisessa toimintaympäristössä ja mahdollistaa pysyvän muutoksen liittämällä organisaation strategiat osaksi jokapäiväistä työtoimintaa. (Dauphinais 1996; Engel 1997.)

Kun esimiesten perinteiset työtehtävät siirtyvät tiimeille ja organisaation alemmille tasoille, on esimiehille kehitettävä uudenlaisia tehtäviä ja rooleja (Lowe 1994). Kirjallisuudessa esimiehen uudenlaiseen toimenkuvaan ja rooliin viitataan monenlaisilla käsitteillä kuten ”valmentaja”, ”fasilitaattori”, ”auttaja”, ”kannustaja” ja ”tukija”. Kuitenkaan esimerkiksi valmentajana toimivan esimiehen toimintatapaa ei ole yksiselitteisesti määritelty, vaan valmentavalle esimiestyölle on asetettu erityyppisiä tavoitteita ja toimintamalleja. Valmentavaa johtajuutta kuvaaville kirjoituksille näyttää kuitenkin olevan yhteistä esimiehen toiminta muiden kannustajana ja innostajana. Päätämisen, käskemisen ja valvomisen sijasta valmentajana toimivan esimiehen roolissa korostuu muiden työskentelyn avustaminen niin, että yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Uudenlainen esimies edistää työntekijöiden päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Toisaalta esimiehen tehtävänä on tarjota sekä tukea että haasteita, jotka innostavat muita oppimaan ja kehittymään. (mm. Pearn, Roderick & Mulrooney 1997, 122-123; Ojala 1996, 218-219; Sarala & Sarala 1996, 92; Senge 1990a, 341-345; 1990b, 10-11; Watkins & Marsick 1993, 215, 260.)

Juuti (1998, 126-127) näkee valmentavan esimiehen tehtävänä tiedon jakamisen sekä ihmisten välisen luottamuksen ja avoimuuden rakentamisen. Mayo ja Lank (1994) puolestaan toteavat, että valmentavan esimiehen tehtävänä on tuottaa mahdollisimman paljon hyötyä ja arvoa organisaatiolle muiden ihmisten kautta. Siksi esimiehen tulisi nähdä itsensä ensisijassa muiden tukijana. Lisäksi esimiehen tulee tuntea alaistensa vahvuudet, heikkoudet ja henkilökohtaiset tavoitteet sekä suunnata toimintaa näiden mukaisesti. Tämän lisäksi esimiehellä on oltava kykyä jakaa omaa osaamistaan muille. Toisaalta jokainen organisaation jäsen voi tarvittaessa toimia muiden valmentajana ja tällä tavoin osaamista voidaan siirtää nopeasti ja ilman suuria kustannuksia. (Mayo & Lank 1994, 30-31.)

Edellisten lisäksi myös Pirnes (1995, 195-200) puhuu valmentavasta esimiehestä, jonka tehtävänä on kehittää sekä työtään että alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan. ”Valmentajajohtajan” tehtävänä on luoda ryhmälle yhteiset päämäärät sekä varmistaa

niiden jatkuvan viestimisen kautta koko ryhmän sitoutuminen näihin päämääriin. Toiseksi valmentajana toimivan esimiehen tulee kehittää yhteisvastuullinen työryhmä, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus osallistua ryhmän toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja tuloksellisuuden arviointiin. Valmentava esimies liitetäänkin usein tiimityöhön ja sen johtamiseen. Kolmantena valmentavan esimiehen tehtävänä Pirnes erottaa alaisten ammatillisten ja henkisten valmiuksien jatkuvan kehittämisen. "Valmentava esimies johtaa ihmisten avulla ja saavuttaa tuloksia heidän kauttaan" (Pirnes 1995, 200).

Kuten Pirneksen edellinen toteamuskin osoittaa, painottuu uudenaikaisessa esimiestyössä tavallisesti johtajuus eli ihmisten johtaminen (leadership) liiketoiminnan hallinnan eli asioiden johtamisen (management) rinnalla. Asioiden johtamiseen liitetään usein esimiehen toiminta työprosessien suunnittelijana, organisoijana ja valvojana sekä ongelmanratkaisijana ja päätöksentekijänä. Esimies pyrkii toiminnallaan ylläpitämään järjestystä. (mm. Engel 1997; Lowe 1994, 24; Swieringa & Wierdsma 1992, 82.) Ihmisten johtaja puolestaan keskittyy toiminnassaan organisaation yhteiseen visioon ja innostaa yksilöitä ja ryhmiä yhteisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Toisaalta ihmisten johtaja arvioi jatkuvasti tavoitteiden saavuttamista ennakoiden organisaatiossa mahdollisesti ilmeneviä esteitä ja ongelmatilanteita. Lisäksi ihmisten johtajalla on kykyä erotella omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja kehittää niitä edelleen. Menestyksellinen johtajuus edellyttää myös avoimuutta ja herkkyyttä muiden ihmisten tarpeille ja yksilöllisille eroille. Lisäksi ihmisten johtaja kuuntelee ja rohkaisee työntekijöitä sekä osoittaa arvostusta heitä kohtaan. (Darling & Nurmi 1996, 263-268.) Oppivassa organisaatiossa ihmisten johtajia tarvitaan myös yksilö- ja organisaatiotasolla ilmenevien uudenlaisten oppimisvaatimusten vuoksi. Ihmisten johtajat voivat valmentaa ihmisiä ja edistää heidän oppimistaan, sillä yksilöille ja tiimeille on osoitettava suunta ja päämäärä, jota kohti pyritään. Tärkeää onkin huolehtia siitä, että organisaatiossa tapahtuva oppiminen on sidottu organisaation laajempiin strategioihin. (Moilanen 1999, 67-68; ks. myös Engel 1997.)

Vaikka oppivaa organisaatiota ja valtuuttavaa organisaatiota käsittelevän kirjallisuuden perusteella ei voida luoda selkeää ja yhtenäistä kuvaa esimiehen toiminnasta ja uudenlaisista tehtävistä, korostuu kaikissa aihetta käsittelevissä kirjoituksissa esimiestyön ja esimiehen aseman muutos. Kirjoituksista voidaan löytää tiettyjä yhteisiä

uudenlaista esimiestyötä kuvaavia tehtäviä. Keskeisenä esimiestyön alueena mainitaan tavallisesti toisaalta oman osaamisen jatkuva kehittäminen ja toisaalta muun henkilöstön oppimisen edistäminen. Tähän liittyen esimiehen tehtävänä on luoda kannustava ja oppimista tukeva ympäristö ja ilmapiiri sekä toimia itse esimerkkinä jatkuvassa kehityksessä. Toisaalta esimiehen tehtävänä on huolehtia tiimin toimintaedellytyksistä ja tähän liittyy mm. yhteistoiminnallinen vision luominen, tiimin työskentelyn ja päätöksenteon tukeminen sekä tiedonkulun ja vuorovaikutuksen edistäminen. Seuraavassa kuvaan tarkemmin näitä uudenlaisia tehtäviä.

### **3.1.1 Esimies yksilön ja organisaation oppimisen edistäjänä**

Uudenlaisen esimiehen tehtävissä korostuu entistä enemmän yksilöiden, tiimien ja koko organisaation tasolla tapahtuvan oppimisen ja kasvun edistäminen ja tukeminen. Esimiehen on toisaalta huolehdittava oman osaamisen kehitymisestä ja toisaalta luotava oppimista ja kehittymistä tukeva organisaatorakenne ja ilmapiiri. (mm. Burdett 1995, 133; Gephart ym. 1996, 38-39; Marsick & Watkins 1996, 7; Mayo & Lank 1994, 26; Swieringa & Wierdsma 1992, 82.) Esimies voi edistää kaikkien organisaation jäsenten oppimista auttamalla ihmisiä tiedostamaan, kyseenalaistamaan ja korjaamaan toimintaa ohjaavia vakiintuneita ja usein tiedostamattomia ajattelumalleja (Senge 1990a, 340, 353-357; 1990b, 8-9, 11-12).

Pearn ym. (1997) tuovat esiin esimiehen kyvyn tarkastella organisaation ja siellä tapahtuvan oppimisen käsitettä sekä saada myös muut organisaation jäsenet ymmärtämään oppimisen merkityksen organisaation menestykselle. Tämä on olennaista, jotta kaikki organisaation jäsenet saadaan innostumaan ja sitoutumaan kehittämistyöhön. Toisaalta esimiehen tulisi olla selvillä tekijöistä, jotka voivat estää tai edistää oppimista ja samalla esimiehen tulisi tarkastella omaa toimintaansa suhteessa oppimista estäviin ja edistäviin käyttäytymistapoihin. (Pearn ym. 1997, 113-114.)

Toisaalta esimiehen on tärkeää toimia roolimallina jatkuvaan oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen (mm. Gephart ym. 1996, 38-39; Guns 1996, 29-36; Marsick & Watkins 1996, 7; Mayo & Lank 1994, 26; Swieringa & Wierdsma 1992, 82). Työntekijöille on osoitettava, että henkilökohtaista kehittymistä arvostetaan ja esimie-

hen tulisikin välittää työryhmälle organisaatiossa vallitsevia jatkuvaa oppimista ja kehittymistä korostavia arvoja. Esimies voi omilla asenteillaan ja toiminnallaan osoittaa oppimisen merkityksellisyyden organisaation menestyksen kannalta. (Moilanen 1996, 153, 167; Pearn ym. 1997; Senge 1990a.) Mayo ja Lank (1994, 26) korostavat erityisesti ylimmän johdon merkitystä esimerkkinä toimimisessa. Mielestäni keskijohto on kuitenkin vähintään yhtä merkittävässä asemassa oppimiselle suotuisan ilmapiirin luomisessa. Keskijohtoon kuuluvat työnjohtajat ja muut lähiesimiehet ovat usein päivittäisessä ja läheisessä vuorovaikutuksessa omien alaisten ja muun henkilöstön kanssa. Tällä päivittäisellä kanssakäymisellä on uskoakseni suurempi merkitys kuin usein etäisemmäksi koetun ylimmän johdon esimerkillä. Toisaalta, jos ylin johto ei osoita kehittyemisvalmiutta, ei sellaista todennäköisesti ilmene myöskään keskijohdossa.

Oppimisen edistämiseen liittyy oleellisesti oppimista tukevan kulttuurin luominen. Ruohotie (1996) viittaa oppimisen infrastruktuuriin eli oppimista tukevaan järjestelmään, johon liittyy vuorovaikutuksen ja informaation vaihdon edistäminen, uuden osaamisen soveltamisen ja kokeilun rohkaiseminen sekä tulosten seuranta. Kasvio (1996, 256), Pearn ym. (1997, 113-114) sekä Pedler ym. (1991) toteavat oppimista tukevien organisaatorakenteiden luomisen olevan keskeinen esimiehen tehtävä. Esimies voi tarkastella vallitsevia rakenteita ja toimintatapoja siitä näkökulmasta, miten ne saattavat ehkäistä tai edistää organisaation oppimista.

Oppimista tukevaan kulttuuriin liittyy myös turvallinen ilmapiiri, joka kannustaa uusien asioiden kokeilua ja tutkimista sekä vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistamista. Virheiden tekemisestä ei pitäisi rangaista, mutta tehdyistä virheistä on otettava opiksi niin, ettei samaa virhettä tehdä uudelleen. (Mayo & Lank 1994, 24-25; Vogt & Murrell 1990, 34-35; Watkins & Marsick 1993, 215-216.) Lisäksi tietoa tehdyistä kokeiluista ja niiden tuloksista on levitettävä läpi koko organisaation. Tässä keskijohdon esimiehet voivat toimia keskeisinä tiedonvälittäjinä.

Esimies voi kehittää alaisten ammatillisia ja henkisiä valmiuksia myös toimimalla itse kouluttajana ja opastajana. Toisaalta esimiehen tehtävänä on nähty alaisten koulutustarpeiden tunnistaminen ja koulutukseen ohjaaminen. Koulutustarpeiden tunnistaminen voi tapahtua esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa, jonka pohjalta voidaan laatia yksilöllinen kehityssuunnitelma yhdessä alaisen kanssa. Toisaalta ennen koulutus- ja kehittämistilaisuuksia esimies voi yhdessä työntekijöiden kanssa



suunnitella ja niiden jälkeen vahvistaa henkilöiden oppimista. (Mayo & Lank 1994, 31; Moilanen 1996, 153, 160.) Pirnes (1995, 172-174, 199-200) toteaa alaisten tukemisen ja kannustamisen sekä kehittymisen arvioinnin, palautteen ja palkitsemisen olevan merkittäviä yksilöllistä kehittymistä motivoivia tekijöitä. Kouzes ja Posner (1988) korostavat myös tunnustuksen antamisen ja saavutusten arvostamisen merkitystä. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla rahallista, vaan sisäiset palkkiot ovat usein yhtä merkittäviä yksilöille. Työhön liittyviä sisäisiä palkkioita voivat olla esimerkiksi työn haastavuuden tai luovan toiminnan mahdollisuuden lisääntyminen.

Vaikka esimiehet toimivat vastuullisina henkilöstön kehittämisessä ja oppimisen johtamisessa, on lopullinen vastuu omasta oppimisesta kuitenkin jokaisella työntekijällä itsellään. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi ymmärtää oppimista ehkäiseviä tekijöitä ja niiden poistamista sekä ottaa vastuu oppimistarpeiden ja oppimisen keinojen tunnistamisesta. (Ojala 1996, 42-73; Pearn ym. 1997, 139-140; Pedler ym. 1991, 1994.)

### **3.1.2 Esimies tiimin toimintaedellytysten turvaajana ja alaisten tukijana**

Osaamisen kehittämisen ja oppimisen kannustamisen lisäksi esimiehen tehtävänä mainitaan usein itseohjautuvan ryhmän tai tiimin toimintaedellytyksistä huolehtiminen. Tähän liittyy oleellisesti toimintaa ohjaavan vision luominen. Esimerkiksi Kasvio (1996) korostaa vision merkitystä uudistumaan pyrkivän organisaation menestyksessä. Keskijohto voi toimia välittäjänä toimintaa suuntaavien yleisten strategioiden ja käytännön operatiivisen toiminnan välillä niin, että strategiat ohjaavat operatiivista työtoimintaa ja työtoiminta puolestaan ohjaa strategioiden uudelleen muotoilua. (Kasvio 1996, 255-256.)

Yhteisen vision luominen edellyttää ihmisten rohkaisemista henkilökohtaisten visioiden luomiseen, sillä henkilökohtaiset visiot toimivat todellisen jaetun vision perustana. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus osallistua yhteisten arvojen, vision ja strategioiden laatimiseen ja siten mahdollisuus vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. Osallistumalla keskusteluun yhteisestä suunnasta, työntekijät kykenevät ymmärtämään vision merkityksen omalle jokapäiväiselle työtoiminnalleen ja samalla sitoutumaan yhteiseen päämäärään. Toisaalta esimiehen ja alaisten kes-

kustelut yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden visioista auttavat työntekijöitä hahmotamaan oman työtoiminnan yhteyttä laajempaan kokonaisuuteen. (Mayo & Lank 1994, 22-24, 31, 39; Senge 1990a; Vogt & Murrell 1990, 31-32; Watkins & Marsick 1993, 260.) Lisäksi esimiesten on huolehdittava strategioiden ja rakenteiden arviointiin ja uudistamiseen tarvittavien prosessien suunnittelusta ja rakentamisesta organisaatioon. Tärkeää on huomioida, että yhteisen vision rakentaminen on jatkuvaa toimintaa, joka ei koskaan tule valmiiksi. (Senge 1990a, 341-345; Senge 1990b, 10-11.)

Huolehtiessaan ryhmän toimintaedellytyksistä, esimiehen on myös kyettävä tunnistamaan, millaisia resursseja toiminnalle asetetun päämäärän toteutumisessa tarvitaan ja mistä nämä resurssit löytyvät (Mayo & Lank 1994, 33-34). Lisäksi keskijohdon esimiesten tehtävänä voi olla uusien toimintamahdollisuuksien etsiminen ja niihin liittyvien resurssien ja taitojen koordinointi ja hallinta (Holden & Roberts 1999, 91). Toisaalta esimies voi huolehtia siitä, että ryhmällä on kunnon mittavälineet suoritusten ja tulosten arvioimiseksi (Ruohotie 1996).

Valtuuttaminen edellyttää luottamuksen ja arvostuksen osoittamista työntekijöille. Tällöin heillä on mahdollisuus toimia ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Jos työntekijöiden toimintakykyyn ja osaamiseen ei luoteta, kuuluu heidän kontrolloimiseen ja valvontaan runsaasti esimiesten aikaa ja energiaa. Esimiehen tehtävänä onkin valvomisen ja käskyjen antamisen sijasta auttaa ja tukea tiimien toimintaa ja päätöksentekoa sekä osoittaa henkistä ja sosiaalista tukea työhön liittyvissä ongelmatilanteissa. Päätöksentöön tulee tapahtua siellä, missä on eniten tietoa ja asiantuntemusta esimerkiksi markkinoista sekä asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä. (Sarala 1996, 84-85; Vogt & Murrell, 1990, 29-30; Watkins & Marsick 1993, 197-199, 214-215.) Sengen (1990a, 287-289) mukaan tällainen paikallista päätöksentekoa ja vastuuta korostava toimintatapa lisää organisaation kykyä sopeutua nopeisiin muutoksiin ja toisaalta työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja yhteiseen visioon. Jotta alaiset kykenevät itsenäisempään päätöksentekoon, on heillä oltava selkeä kuva organisaation yhteisistä tavoitteista ja toiminnasta sekä oman toiminnan yhteydestä tähän suurempaan kokonaisuuteen. Lisäksi työntekijöiltä edellytetään kokeilunhalua ja uskallusta, epävarmuuden sietokykyä sekä itsetuntemusta. Tämän vuoksi esimiehen onkin kannustettava työntekijöitä sekä kehitettävä heidän itseluottamustaan ja toimintakykyään. Toisaalta esimiehen on hyväksyt-

tävä se, että muiden ammatillinen vastuu ja päätöksentekovoima lisääntyvät. (Senge 1990a, 287-288; Vogt & Murrell 1990, 71-74, 103-104.)

Tiimien tehokas toiminta edellyttää myös tehokasta tiedonkulkua. Esimiehen tulisikin välittää tietoa ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä oppimisen maksimimiseksi (Pearn ym. 1997, 116). Tällä tavoin työntekijöillä on mahdollisuus saada tietoa organisaation visioista ja strategioista ja huomioida ne omassa toiminnassaan. Toisaalta ylin johto voi tulla tietoiseksi operatiivisessa toiminnassa ilmenevistä ongelmista ja kehittämistarpeista ja ottaa ne huomioon organisaation yhteisiä suunnitelmia laadittaessa. Vogtin ja Murrellin (1990, 26-28, 50-51) mukaan valtuuttavan johtajan tulee huolehtia sekä tiedottamisen teknisistä edellytyksistä että avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisesta. Tietoverkkojen hyväksikäyttö esimerkiksi palautemekanismien tai kommunikaatiojärjestelmien luomisessa nähdään esimiesten keskeisenä tehtävänä.

Toisaalta tiimien toimintaedellytyksiä kehitettäessä on tärkeää huolehtia organisaation sisäisestä ja ulkoisesta yhteistyöstä. Esimiehen tehtävänä onkin nähty yksiköiden ja ryhmien välisen yhteistyön ja vuoropuhelun edistäminen. Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi on tärkeää kehittää yhteistyötä ulkoisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, alihankkijoihin, samalla alalla toimiviin kilpailijoihin ja muihin tahoihin. Esimiesten, mutta myös muun henkilöstön, on kyettävä luomaan kontakteja ja toimimaan yhteistyössä sekä organisaation sisäisissä että ulkoisissa verkostoissa. (Mayo & Lank 1994, 33-34; Pedler ym. 1991, 21.)

### **3.2 Kokemuksia organisaation ja esimiestyön muutoksessa**

Edellä kuvailtujen keskijohdon esimiesten työssä tapahtuvien muutosten perusteella voidaan todeta, että oppivassa organisaatiossa ja valtuuttavassa johtamisessa korostuu yksilöiden ja tiimien itseohjautuva työskentely aiemman esimiesjohtoisen kontrollon sijaan. Tällöin perinteiset keskijohdon tehtävät vähenevät tai häviävät kokonaan samalla kun työntekijät ovat itse vastuussa työtoiminnastaan ja sen kehittämisestä (Burdett 1995, 133; Ojala 1996, 163).

Edellä kuvailtu keskijohdon työnkuvaa ja tehtäviä koskettava muutos saattaa vaikuttaa toimivalta ja luonnolliseltakin vaihtoehdolta työtoiminnan kehittämiseksi.

Käytännön kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, että pitkän ajan kuluessa muotoutu-  
neiden toimintatapojen muuttaminen on usein työlästä. Viime vuosina on toteutettu  
useita toimintatutkimuksellisia organisaation kehittämishankkeita, joiden tavoitteena on  
ollut kehittää organisaatioita oppiviksi (mm. Jalkanen 1997; Manka 1999; Sarala & Sa-  
rala 1995; Viinisalo & Miettinen 1995). Näissä tutkimuksissa on raportoitu myös esi-  
miestyön muutokseen liittyvistä ongelmista. Monissa kehittämishankkeissa on todettu,  
että esimiehet saattavat olla jarruttamassa siirtymää esimieskeskeisestä toiminnasta  
alaisten itseohjautuvuutta korostavaan toimintatapaan. Organisaatorakenteen muutta-  
minen ja työntekijöiden vastuullisuuden lisääminen koetaan usein omaa asemaa uhkaa-  
vana tekijänä. Käytännössä esimiesten on todettu hidastavan kehittämistyötä suoranai-  
sella estämisellä, passiivisuudella ja puheiden tasolla tapahtuvalla kehittämisellä.  
Työntekijät saattavat turhautua tilanteessa, jossa korostetaan heidän aktiivisuutensa li-  
säämistä, mutta käytännössä tilanne ei kuitenkaan muutu tavoiteltuun suuntaan. (Jalka-  
nen 1997; Manka 1999; Syvänen 1994, 132-133; ks. myös Burdett 1995, 133.)

Myös Geber (1992, 25) toteaa, ettei siirtyminen jäykän hierarkisesta organisaat-  
torakenteesta valtuuttavaan toimintatapaan ole koskaan helppo. Kuitenkin tätä siirty-  
mää tulisi helpottaa erityisesti johdon ja esimiesten osalta, sillä he kokevat muutoksen ja  
siitä seuraavan vallan menetyksen usein raskaasti. Usein esimiesten on vaikea sopeutua  
uuteen tilanteeseen, jossa heillä on entistä vähemmän päätösvaltaa ja jossa he eivät enää  
voi jakaa tarkkoja ohjeita ja käskyjä. Oman roolin ja tehtäväkuvan epäselvyys uudessa  
tilanteessa voi aiheuttaa pelkoa ja uhkaa monille esimiehille. (Geber 1992, 25; Lowe  
1994, 24; ks. myös Burdett 1995, 133.) Kehittämishankkeisiin liittyvissä tutkimuksissa  
onkin ilmennyt, ettei esimiesten asemaa enää pidetä itsestäänselvyytenä, vaan heidän on  
ansaittava asemansa ja arvostuksensa osaamisellaan (mm. Manka 1999, 195).

Uudenlainen tilanne saattaa esimiesten lisäksi pelottaa ja ahdistaa myös työntekijöitä.  
Jalkanen (1997, 44, 66) toteaaakin, ettei ryhmän todelliseen itseohjautuvaan toi-  
mintaan ole suuremmin totuttu ja lisääntyneen vastuun omaksuminen on ilmennyt usein  
vaikeaksi. Vaikka vallan ja kyvykkyyden tuntemukset kiehtovat, saattaa lisääntyvä  
vastuu toisaalta lisätä ahdistusta ja epävarmuutta. Siksi muutosvastarintaa ja halua pi-  
täytyä ”tutuissa ja turvallisissa työtavoissa” ilmenee usein esimiesten lisäksi myös  
työntekijöillä. (Jalkanen 1997; Syvänen 1994, 132-133; Viinisalo & Miettinen 1995,  
198.)

Holdenin ja Robertsin (1999) tutkimuksessa ilmeni, että keskijohdon esimiehillä on usein ristiriitaisia kokemuksia ja ajatuksia tilanteessa, jossa organisaatiota on pyritty kehittämään oppivaksi. Oppivassa organisaatiossa korostuu toisaalta vallan ja vastuun jakautuminen entistä laajemmin koko organisaatioon ja samalla yritysten välinen kilpailu on kiristynyt. Tämä edellyttää toiminnan tehostamista ja tuottavuuden lisäämistä. Tällainen tilanne on herättänyt ristiriitaisia ajatuksia monissa keskijohdon esimiehissä, sillä heidän on toisaalta luovutettava päätösvaltaa alaisilleen ja tiimeille ja samalla heidän vastuunsa toiminnan tehokkuudesta ja tuottavuudesta on lisääntynyt. Lisäksi keskijohdon esimiesten tehtävänä on organisaation vision ja strategioiden tulkitseminen ja toteuttaminen operatiivisella tasolla. Tällöin useat haastatelluista esimiehistä olivat kokeneet, että ylin johto ja omat alaiset kohdistavat esimieheen keskenään ristiriitaisia odotuksia. Toisaalta monet keskijohdon esimiehet toimivat tiimin jäsenenä päivittäisiä työrutiineja tehden ja samalla heidän odotetaan hoitavan myös esimiestyöhön liittyviä velvollisuuksia. (Holden & Roberts 1999, 80-82.)

Oppiviksi organisaatioiksi pyrkivissä yrityksissä keskijohdon esimiesten odotetaan toimivan eräänlaisina muutosagentteina, joiden tehtävänä on edistää käytännön työtoiminnassa ja työntekijöiden asenteissa tapahtuvaa muutosta. Useimpien tutkimuksessa haastateltujen esimiesten mielestä organisaation muutosvauhti on kuitenkin ollut liian nopeaa ja toisaalta muutokset on suunniteltu ja johdettu liiaksi ulkoisesti tai ylimmän johdon taholta. Myös tämä on lisännyt keskijohdon työssään kokemaa stressiä. Toisaalta viime vuosina tapahtuneet henkilöstön vähennykset ja muut organisaation muutokset ovat aiheuttaneet epävarmuutta työpaikan säilymisestä ja pelkoa uusista työntekijöiden vähennyksistä. Monet esimiehet kaipasivatkin työhönsä nykyistä enemmän pysyvyyttä ja turvallisuutta. (Holden & Roberts 1999, 83-84.)

### **3.3 Yhteenveto oppivan organisaation esimiestyöstä**

Oppivaa organisaatiota on tarkasteltava ihanteellisena tavoitetilana, jonka täydellinen saavuttaminen on käytännössä mahdotonta. Alati muuttuvassa ympäristössä ja kiristyvässä kilpailutilanteessa organisaation on kuitenkin kyettävä hankkimaan, siirtämään ja käsittelemään tietoa ja muuntamaan käyttäytymistapojaan uuden tiedon perusteella. Op-

pivassa organisaatiossa luodaan yksilöiden ja organisaation oppimista edistäviä rakenteita ja vuorovaikutusmalleja. Lisäksi oppivan organisaation ilmapiiri on avoin ja turvallinen ja tämä kannustaa innovatiivisuuteen sekä vallitsevien arvojen ja toimintamallien kyseenalaistamiseen. Samalla jokaisella on mahdollisuus osallistua ongelmatilanteiden avoimeen analysointiin ja ratkaisemiseen ja tällöin kaikki uskaltavat tuoda näkemysensä esiin yhteisissä keskusteluissa. Myös tiedonkulku sekä organisaation sisäinen ja ulkoinen yhteistyö on suunniteltu oppimista edistäväksi. Oppivassa organisaatiossa huolehditaan siis jokaisen työntekijän oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista. Toisaalta tämä oppimis- ja kehittymismahdollisuus on nähty jokaista työntekijää koskettavana pakkona, joka ei tarjoa valinnan mahdollisuuksia. Tämä voi heikentää työntekijöiden työhön liittyvää hyvinvointia ja jaksamista.

Aiempien tutkimusten ja kirjoitusten perusteella vaikuttaa siltä, että erityisesti keskijohdon esimiesten toimenkuva ja asema muuttuvat oppimaan suuntautuneessa organisaatiossa. Esimiehet on usein mainittu keskeisenä muutosvoimana pyrittäessä kohti oppivaa organisaatiota. Juuri heidän oletetaan edistävän oppimista sekä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tällöin heidän tehtävänä on tarjota oppimishaasteita, toimia itse roolimallina osaamisen kehittämisessä sekä huolehtia oppimista edistävien organisatiorakenteiden ja käyttäytymistapojen kehittämisestä. Toisaalta esimiesten toiminta muuttuu, kun yksilöiden ja tiimien vastuu ja päätösvalta laajenevat. Esimies toimii ryhmän valmentajana, jonka tehtävänä on tukea ja kannustaa. Nämä organisaatiossa ja omassa työssä tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa monille esimiehille ahdistusta ja epävarmuutta ja tästä johtuen he voivat olla haluttomia luopumaan entisistä tehtävistään ja vastuualueistaan.

Vaikka tutkimuksia ja erilaisia kirjoituksia oppivaan organisaatioon liittyen on julkaistu paljon, on vain harvoissa tutkimuksissa selvitetty esimiesten kokemuksia tilanteessa, jossa organisaatiota kehitetään oppivaksi. Näistä syistä johtuen onkin kiinnostavaa tarkastella esimiestyötä yrityksessä, jossa on toteutettu oppiva organisaatio – mallin mukainen kehittämishanke. Tutkimuksessani esimiehillä on mahdollisuus itse kuvailla organisaatiotasolla ja omassa työtoiminnassa tapahtuneita muutoksia sekä omaa suhtautumistaan niihin. Seuraavassa esittelen tutkimukseni ongelmat tarkemmin eriteltynä.

## **4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA ONGELMAT**

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa keskijohdon esimiesten kokemuksia organisaatiotasolla tapahtuneista muutoksista Päijät-Hämeen Puhelin Oyj:ssä toteutetun OPLAA!-kehittämiprojektin aikana. Muutoksia oletetaan tapahtuneen henkilöstön ajattelu- ja toimintatavoissa. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään esimiestyössä tapahtuneiden muutosten kuvailemiseen. Organisaatiotasolla ja esimiestyössä tapahtuneita muutoksia tarkastellaan esimiesten kokemusten kautta. Tutkimuksessa keskitytään seuraaviin ongelmiin:

1. Millaisia muutoksia PHP:ssä on ilmennyt viimeisen kolmen vuoden aikana?
  - 1.1 Ovatko esimiehet havainneet muutoksia organisaation rakenteissa?
  - 1.2 Ovatko esimiehet havainneet muutoksia yksilöiden ajattelutavoissa?
  - 1.3 Ovatko esimiehet havainneet muutoksia yksilöiden käyttäytymis- ja toimintatavoissa?
2. Mitkä tekijät ovat esimiesten mielestä vaikuttaneet tapahtuneisiin muutoksiin?
3. Ovatko tapahtuneet muutokset Oppiva laatuyritys –mallin suuntaisia?
4. Millaista keskijohdossa toimivien esimiesten työ on?
5. Onko keskijohdossa toimivien esimiesten työ muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana?
6. Mitkä tekijät ovat esimiesten mielestä vaikuttaneet mahdollisiin esimiestyön muutoksiin?
7. Millaisena keskijohdossa toimivat esimiehet näkevät oman työnsä tulevaisuudessa?

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Oppiva organisaatio – menestyvä laatuyritys –projekti ja sen toteutus Päijät-Hämeen Puhelin Oyj:ssä**

Keväällä 1997 Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksessa käynnistettiin Oppiva organisaatio - menestyvä laatuyritys - eli OPLAA!-projekti, jonka lähtökohtana on ollut Urpo ja Anita Saralan kehittämä oppivan laatuorganisaation malli. Projektin tavoitteena on luoda Oppivan laatuyrityksen kehittämismalli pienten ja keskiuurten yritysten käyttöön. Kehittämismallin päämääränä on lisätä yrityksen kilpailukykyä kehittämällä yrityskulttuuria, yrityksen strategista suunnittelua, tuotteiden laatua, tuottavuutta, toimintaprosesseja sekä yrityksen sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. OPLAA!-projektin keskeinen lähtökohta on tulosvastuullisen yhteistyökulttuurin omaksuminen yrityksessä. Tällä tarkoitetaan jokaisen työntekijän sitoutumista yhteiseen visioon ja toimintaan sen suuntaisesti. Tavoitteena on yhteistoiminnallisesti kehittää organisaatiota ja henkilöstöä toimintaympäristön asettamien muutossaasteiden mukaisesti. (Oppiva organisaatio – menestyvä laatuyritys –projektin kuvaus 23.5.1998.)

OPLAA!-projektissa tavoitellaan yrityksestä itsestä ja sen henkilöstöstä organisoituvaa kehittämistyötä. Projektin puitteissa järjestettyjen seminaarien ja muun valmennuksen tavoitteena on antaa valmiuksia itsenäiseen kehittämistyöhön sekä levittää tietoa oppivan laatuorganisaation toimintaperiaatteista ja niiden merkityksestä yrityksen jokapäiväiselle toiminnalle. Oppivan laatuyrityksen kehittämismallia on kokeiltu käytännön kehittämistoiminnassa ja kehitelty edelleen kolmessa pilottiyrityksessä. Tutkimuksessani olen keskittynyt projektin aikana eräässä pilottiyrityksessä, Päijät-Hämeen Puhelin Oyj:ssä, ilmenneisiin organisaatiotason ja esimiestyön muutoksiin.

Tutkimustyön alkuvaiheessa tutustuin OPLAA!-projektista tuotettuun materi-



aaliin, esimerkiksi Opetusministeriölle laadittuun vuosiraporttiin sekä tarkennettuun toimintasuunnitelmaan. Lisäksi tutustuin PHP:ssä järjestetystä esimieskoulutuksesta ja yhteistyövalmennuksesta tuotettuun materiaaliin sekä keskustelin useiden projektissa työskentelevien henkilöiden kanssa laajentaakseni kuvaa OPLAA!-projektista. Toisaalta keskustelut PHP:n henkilöstöpäällikön ja hallintojohtajan kanssa antoivat arvokasta taustatietoa organisaatiosta sekä kehittämistyön vaiheista ja etenemisestä. Lisäksi osallistuin 30.8.1999 pidettyyn tilaisuuteen, johon oli kokoontunut erään yksikön työntekijöitä keskustelemaan OPLAA!-projektin nykytilasta ja kehittämisestä. Tavoitteena oli laatia suunnitelma siitä, miten oppivan laatuyrityksen periaatteiden mukaista kehittämistoimintaa jatketaan sisäisesti ilman OPLAA!-projektin tukea.

Projekti käynnistyi PHP:ssä maaliskuussa 1997. Yhdessä ulkopuolisten konsulttien kanssa määriteltiin toimenpiteitä, joilla voidaan varmistaa yrityksen menestys myös tulevaisuudessa. Keinoina menestymiseen nähtiin toiminnan laadun eli asiakas-tyytyväisyyden kehittäminen organisaation ylivoimatekijäksi. Toisaalta henkilöstön ammatillisen osaamisen laajentaminen, työtyytyväisyyden lisääminen sekä yhteistyötaitojen parantaminen määriteltiin organisaation menestystekijöiksi. Keskeisenä nähtiin myös toimintoketjujen kehittäminen selkeiksi ja kustannustehokkaiksi tiimien ja ryhmien yhteistoimintaa parantamalla. OPLAA!-projektilla tavoiteltiin erityisesti ajattelutavoissa ja asenteissa tapahtuvia muutoksia.

Maaliskuussa 1997 pidettiin tiedotustilaisuudet koko henkilöstölle. Näissä tilaisuuksissa kuvattiin OPLAA!-projektin tausta ja tavoitteet sekä esitettiin perusteluja oppiva laatuyritys -mallin toteuttamiselle PHP:ssä. Merkittävänä syynä organisaation ja yksilön kehittämistä korostavalle prosessille nähtiin toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Tiedotustilaisuudessa jokainen työntekijä täytti myös Oppiva laatuorganisaatio -testin (ks. Sarala & Sarala 1996, 44-50). Tämän lisäksi henkilöstön näkemyksiä ja kehitysehdotuksia kartoitettiin henkilökohtaisten ja ryhmähaastattelujen avulla huhtikuussa 1997. Alkukartoituksen perusteella voitiin todeta, että kuudesta oppivan laatuorganisaation ominaispiirteestä laatuun liittyvät asiat olivat kehittyneimpiä. Laatuun liittyvissä asioissa PHP toimi jo kohtalaisesti oppivan laatuorganisaation tavalla. Kaikissa muissa osa-alueissa todettiin olevan vielä paljon kehittämistarvetta. Koko henkilöstöllä oli myös mahdollisuus osallistua alkukartoitusta ja henkilöstöltä tulleita kehittämissuhteita koskeneeseen palautetilaisuuteen. Alkukartoituksen perusteella suunniteltiin

tarkemmat organisaation kehittämistoimenpiteet seminaareissa, joihin osallistuivat organisaation johto, sisäiset kehittäjät sekä henkilöstön edustajat. Projektin etenemistä ja saavutettuja tavoitteita on kuvattu aika ajoin sisäisessä tiedotuslehdessä.

Kehittämissuunnitelman pohjalta on järjestetty erilaisia koulutus- ja valmennustilaisuuksia. Koulutusta on järjestetty johtoryhmälle, organisaatiosta valittujen sisäisten kehittäjien ryhmälle ja esimiehille. Muut työntekijät ovat osallistuneet erityisesti ammatillista osaamista kehittäviin koulutuksiin, kuten laatukoulutukseen, sopimusjuriidikkaa käsittelevään koulutukseen sekä erityyppisiin atk-koulutuksiin. Nämä ammatillisia valmiuksia edistävät koulutukset, samoin kuin esimiehille järjestetty laajempi kehityskeskustelukoulutus, järjestettiin Yritysten henkilöstön kehittämis- eli HEKE-projektin puitteissa. OPLAA!-projekti ja HEKE-projekti ovat toimineet yhteistyössä ja toiminnan tavoitteet molemmissa projekteissa ovat olleet yhdenmukaiset. Edellä mainittujen koulutustilaisuuksien lisäksi monet työntekijät ovat osallistuneet toimintoketjujen analysointiin ja kehittämiseen. OPLAA!-projektin tavoitteena on ollut varmistaa koko henkilöstön osallistuminen. Toisaalta merkittävänä oppimis- ja kehittymismahdollisuutena on nähty myös kouluttajana toimiminen ja koulutustilaisuuksia on järjestetty osin sisäisesti.

OPLAA!-projektiin liittyvässä kehittämistoiminnassa ja oppiva laatuorganisaatio -mallin soveltamisessa yleisemminkin korostuu henkilöstön aktiivisuus ja omaehtoinen kehittämishalu. Olennaista on ymmärtää, ettei kehittämistoiminta voi edetä ulkopuolisten asiantuntijoiden ja kehittämiskonsulttien varassa. Vain suhteellisen pieni osa muutoksesta voidaan luoda seminaareissa ja suurin osa kehittämistyöstä tapahtuu konkreettisessa työnteossa. Seminaarityöskentelyn aikana on luotu kehittämissuunnitelmia ja toteutustapoja, mutta varsinainen muutos edellyttää koko henkilöstön pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittämistyötä. Olennaista on myös kerätä palautetta omasta toiminnasta ja arvioida kehittämistyön etenemistä jatkuvasti.

Esimiesseminaarit oli suunnattu kaikille yrityksessä toimiville esimiehille, joita on yhteensä noin 50 henkilöä. Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan osallistuneet seminaareihin säännöllisesti. Koulutustilaisuuksia järjestettiin rinnakkain kaksi siten, että molempiin tilaisuuksiin osallistui noin 25 esimiestä. Seminaarit pidettiin lokakuun 1997 ja huhtikuun 1998 välisenä aikana ja kaikkiaan esimiesseminaaareja pidettiin yhteensä viisi. Koulutuksen tarkoituksena oli lisätä esimiesten valmiuksia oppivan laatuyrityksen

muutoshaasteiden kohtaamisessa täyden kilpailun markkinatilanteessa. Tavoitteena oli lisätä esimiesten valmiuksia johtaa omaa työryhmäänsä asiakkaiden vaatiman laatutason mukaisesti. Lisäksi haluttiin kehittää esimiesten yhteistyövalmiuksia laadukkaan palveluprosessin toteuttamiseksi eri yksiköiden kesken. Laatuun ja sen kehittämiseen liittyvät asiat korostuivat erityisesti neljässä ensimmäisessä esimiesseminaarissa. Laadun kehittämistä tavoiteltiin mm. organisaation toimintoketjuja analysoimalla ja niiden toimivuutta kehittämällä.

Toisaalta haluttiin kehittää esimiesten viestintätaitoja sekä valmiuksia työryhmätyöskentelyyn ja laadukkaan kehityskeskustelun toteuttamiseen. Esimiesalaiseskusteluja käsiteltiin kahdessa seminaarissa. Tavoitteena oli kehittää niistä toimiva väline kehittämistyön tueksi. Lisäksi tavoitteeksi oli asetettu innostavuuden ja kehittämishalun herättäminen omassa työryhmässä. Esimiesten muuttuvia tehtäviä ja muuttuvaa roolia oppivassa laatuyrityksessä käsiteltiin suhteellisen vähän viimeisessä seminaarissa. Ensimmäistä seminaaria lukuun ottamatta keskusteltiin myös OPLAA!-projektin etenemisestä ja aikaansaannoksista sekä esimiesten kokemuksista ja tuntemuksista. Seminaarien väliin jäävänä aikana esimiehet saivat välitehtäviä, joiden tarkoituksena oli mm. kehittää organisaation toimintoketjuja sekä esimiesalaiseskustelukäytäntöä.

Osa esimiehistä osallistui esimieskoulutuksen lisäksi myös yhteistyövalmennukseen, jonka tavoitteena oli kehittää eri yksiköiden välistä yhteistoimintaa ja yhteistyökykyä. Yhteistyövalmennukseen liittyen pidettiin yhteensä viisi seminaaritilaisuutta joulukuun 1997 ja huhtikuun 1998 välisenä aikana ja valmennukseen osallistui esimiesten lisäksi muita avainhenkilöitä. Seminaareissa keskityttiin tiettyjen organisaation toiminnan kannalta keskeisten toimintoketjujen kehittämiseen ja eri yksiköiden välisen yhteistyön sujuvuuden parantamiseen.

## **5.2 OPLAA!-projektin vaikuttavuuden arviointi**

Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa keskijohdon esimiesten kokemuksia organisaatiossa ja omassa esimiestyössä tapahtuneista muutoksista OPLAA!-projektin aikana. Pyrkimyksenä on selvittää, missä määrin OPLAA!-projekti on ollut yhteydessä yksilöiden

ja koko organisaation ajattelu- ja toimintatavoissa sekä esimiestyössä ilmenneisiin muutoksiin.

Koulutuksen ja kehittämisprojektien tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta on kirjoitettu melko paljon. Koulutuksen tehokkuus ja tulokset voidaan havaita jo suhteellisen lyhyessä ajassa, kun taas koulutuksen vaikutuksia on tarkasteltava pidemmällä aikavälillä. Tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa huomio kiinnitetään tavallisesti koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin. (Vaherva 1983.) OPLAA!-projektille asetetut tavoitteet on kuvailtu edellisessä aluvussa 5.1. Laajemmat OPLAA!-projektin tavoitteet voidaan johtaa oppiva laatuyritys –mallista ja siihen sisältyvistä kehittämisalueista, joita on kuvattu luvussa 2.2.3. Tässä suhteessa vaikuttavuuden arviointi on mahdollista suorittaa. Tärkeää on kuitenkin huomata, että julkilausuttujen tavoitteiden lisäksi projektilla voi olla odottamattomia vaikutuksia. Tällaisten vaikutusten esiin saamiseksi on tärkeää suorittaa aineistonkeruu ja arviointi avoimesti, jotta projektin ennakoimattomatkin vaikutukset voidaan havaita. (Manninen 1996, ks. myös Raivola 1995, 32.) Tutkimuksessani aineistonkeruu ja -analyysi tapahtuvat mahdollisimman avoimesti ja ennakkolottomasti teemahaastattelua apuna käyttäen ja fenomenologisen psykologian analyysimenetelmään liittyviä periaatteita toteuttaen.

Haapaniemi (1996, 154) kuvaa muutoksen ja muuttumisen tutkimisen ongelmallisuutta. Hän on viitannut Tegelstenin ja Keskinen (1994) näkemyksiin muutosten arvioinnista. Heidän mukaansa interventiota tutkittaessa on usein hankala määrittää sitä, mistä ilmenneet muutokset johtuvat. Usein muutokseen on intervention lisäksi ollut vaikuttamassa esimerkiksi kohteen omaehtoinen kypsyminen sekä ajan kuluminen. Muutos ja kehittyminen onkin tavallisesti usean eri tekijän yhteisvaikutuksen tulosta (Vaherva 1995, 187). Voidaan olettaa, että OPLAA!-projektin yhteydessä järjestetty koulutus ja kehittämistoiminta on osaltaan myötävaikuttanut organisaatiossa ilmeneviin muutoksiin. Kehittämisprojektin ohella organisaatio ja sen henkilöstö ovat kuitenkin kokeneet useita muitakin kehitystä edistäviä tekijöitä.

Kirkpatrick (1996) kuvaa neljän askeleen arviointimallia, jonka avulla voidaan arvioida koulutettavien reaktioita, oppimista, ajattelun ja toiminnan muutoksia sekä lopullisia organisaation toimintaan vaikuttavia tuloksia. Tutkimuksessani pyrin selvittämään lähinnä ajattelu- ja käyttäytymistavoissa tapahtuneita muutoksia sekä jossain määrin myös lopullisia tuloksia. Käyttäytymisessä ilmeneviä muutoksia arvioitaessa on

varmistettava, että aikaa muutosten ilmenemiselle on ollut riittävästi (Kirkpatrick 1996, 57-58). Omassa tutkimuksessani haastatteluajankohtana aikaa kehittämisprojektin käynnistämisestä oli kulunut noin 2 ½ vuotta ja tätä voidaan pitää riittävän pitkänä aikana kehittämistoiminnan vaikutusten ilmenemiselle. Toisaalta arviointitietoa tulisi kerätä useammalta eri ryhmältä erilaisin aineistonkeruumenetelmin (Kirkpatrick 1996, 57-58; ks. myös Manninen 1996). Oman tutkimukseni rajoituksena voidaankin pitää sitä, että aineistoa kerätään vain yhdeltä henkilöstöryhmältä yhtä menetelmää käyttäen. Ajattelu- ja käyttäytymistavoissa sekä esimiestyössä tapahtuneita muutoksia olisi esimiesten lisäksi voitu selvittää esimerkiksi esimiesten alaisuudessa toimivilta työntekijöiltä ja tällä tavoin olisi voitu muodostaa nykyistä laaja-alaisempi ja luotettavampi kuva organisaatiossa tapahtuneista muutoksista. Toisaalta arviointiaineistoa olisi voitu kerätä teemahaastattelun lisäksi vaikkapa observoimalla esimiehiä. Teemahaastattelun avulla on kuitenkin mahdollisuus luoda laaja-alainen ja kattava käsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksessani tavoiteltua kehittämisprojektin vaikuttavuuden arviointia rajoittaa myös se, että arviointi suoritettiin vasta projektin loppuvaiheessa. Tavallisesti koulutus- tai kehittämishankkeen vaikutuksia pyritään selvittämään alku- ja loppumittauksia vertailemalla (mm. Kirkpatrick 1996, 57-58). Tutkimuksessani en siis pyri vertailemaan tutkimustuloksia aiempiin mittauksiin tai kuvauksiin organisaation toiminnasta ennen OPLAA!-projektia. Tapahtuneita muutoksia kuvaavat tulokset ja päätelmät perustuvatkin haastateltujen esimiesten kokemuksiin ja muistikuviin organisaation toiminnasta nyt ja noin kolme vuotta sitten.

### **5.3 Tutkimuksen kohdejoukko ja haastattelujen toteutus**

Tutkimukseni kohdejoukkona toimi Päijät-Hämeen Puhelin Oyj:ssä työskentelevät esimiehet. OPLAA!-projektin yhteydessä järjestettyyn esimieskoulutukseen osallistuneista noin 50 esimiehestä tai asiantuntijatehtävissä toimivasta henkilöstä haastatteluun valittiin 17 henkilöä. Nämä henkilöt toimivat joko päällikköinä tai työnjohtajina. Suuri osa haastatelluista esimiehistä oli koulutukseltaan teknikkoja, insinöörejä tai merkonomeja. Kaksi haastatelluista esimiehistä oli suorittanut korkeakoulututkinnon. Esimiehet toimivat hyvin erityyppisissä tehtävissä ja toisaalta alaisten lukumäärä vaihteli suuresti;

muutamilla oli vain yksi alainen ja toisilla puolestaan lähes kolmekymmentä. Haastatelluilla esimiehillä oli suhteellisen pitkä työkokemus PHP:n palveluksessa ja monet olivat työskennelleet oikeastaan koko työuransa PHP:ssä. Tässä suhteessa esimiehet edustivat tyypillistä organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Yrityksessä työskentelevä henkilöstöpäällikkö ohjasi haastateltavien valintaa siten, että haastateltavat edustivat mahdollisimman laajasti yrityksessä toimivia esimiehiä. Esimieskoulutukseen osallistuneita ylempään johtoon kuuluvia henkilöitä ei valittu haastatteluun. Näistä syistä voidaan puhua harkinnanvaraisesta otannasta. Tällainen otanta onkin tyypillistä juuri tapautkimukselle. (Syrjälä 1994, 22-23.)

Yrityksen henkilöstöpäällikkö ja viestintäpäällikkö tiedottivat tulevista tutkimushaastatteluista sähköpostin välityksellä noin kuukautta ennen varsinaista haastatteluajankohtaa. Tutkimushaastattelujen onnistumiselle on erityisen tärkeää, että asiasta tiedotetaan sisäisesti hyvissä ajoin. Tällöin haastateltavat todennäköisesti sitoutuvat ja motivoituvat haastatteluun paremmin. Otin yhteyttä haastateltaviin puhelimitse noin kolme viikkoa ennen haastattelujen suorittamista. Esimiehet olivat halukkaita osallistumaan haastatteluihin ilman erityistä suostuttelua. Painotin osallistumisen vapaaehtoisuutta, jos henkilö vaikutti epäröivän haastatteluun osallistumista. Eräs esimiehistä halusi varmistaa, ettei liiketoimintayksikköä mainita raportoinnin yhteydessä. Tällä hän halusi taata haastateltavien anonymiteetin säilymisen.

Alkuperäisestä suunnitelmastani poiketen tein vain yhden esihaastattelun toiselle haastateltavalle tulleen työesteen vuoksi. Analysoin tekemäni esihaastattelun ja tämän perusteella tein pieniä korjauksia haastattelurunkoon (liite 1) ja kysymyksenasetteluuni. Totesin kuitenkin haastattelurungon toimivan suhteellisen hyvin. Koska haastattelurunko säilyi lähes muuttumattomana, käytin myös tekemääni esihaastattelua lopullisen analyysin perustana. Varsinaisessa analyysivaiheessa analysoin kuitenkin esihaastattelun uudelleen.

Varsinaiset haastattelut suoritin ajalla 12.-25.10.1999. Nauhoitin haastattelut, jotka kestivät ajallisesti 30-80 minuuttia. Kaikki haastattelut suoritettiin rauhallisissa huoneissa. Haastattelun aikana tein muistiinpanoja, joiden avulla tein haastattelutilanteissa tarkentavia kysymyksiä. Kahden haastateltavan esittämiä näkemyksiä tarkensin myöhemmin myös sähköpostissa lähettämilläni kysymyksillä. Koin haastattelutilanteet melko vaativina, sillä tilannetta ja haastateltavan vastauksia ei voinut ennakoita täysin

määritellä. Tilanne edellytti jatkuvaa keskittymistä ja haastateltavan sekä sanallisiin että sanattomiin viesteihin reagoimista. Haastattelutilanteen päätteeksi keräsin henkilön taustatiedot lyhyellä lomakkeella (liite 2).

Haastattelu eroaa muista tiedonkeruumenetelmistä siinä suhteessa, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201). Tutkimuksessani haastattelutilanteet olivat kahden ihmisen välistä kielellistä vuorovaikutusta. Tutkijan on tarkasteltava ja analysoitava vuorovaikutustilanne ja sen mahdolliset vaikutukset haastattelun sisältöön ja etenemiseen. (Kvale 1996.) Hirsjärvi ja Hurme (1988, 48) ovat esittäneet kaksi haastattelutilannetta ja aineiston analyysivaihetta hankaloittavaa kielelliseen vuorovaikutukseen liittyvää seikkaa. Heidän mukaansa vaikeuksia saattaa aiheutua haastattelijan ja haastateltavan yhteisen sanaston puuttumisesta. Toisaalta sekä haastattelija että haastateltava saattavat joko tahallisesti tai tahattomasti pelata sanoilla ja ilmauksilla. Erityisesti ensin mainittuun ongelmaan voidaan kiinnittää huomioita esihaastattelujen aikana. Tutkimuksessani esihaastattelun tavoitteena olikin varmistaa, että haastateltavilla ja haastattelijalla on yhteinen kieli ja ymmärrys ilmiöön liittyvistä käsitteistä. Erityisesti ensimmäisiä haastatteluja tehdessäni opin useita organisaatiossa sisäisesti käytettäviä sanoja ja termejä, joiden tuntemisesta oli hyötyä myöhemmissä haastattelutilanteissa ja kokonaiskuvan muodostamisessa.

Valitsin teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska halusin korostaa tutkittavien aktiivisuutta aineistonkeruuvaiheessa. Pyrin muotoilemaan teema-alueet riittävän väljästi, jotta tutkittavaan ilmiöön sisältyvä moninaisuus ja rikkaus saataisiin esiin. Haastattelutilanteessa pyrin kunnioittamaan haastateltavan puheessa esiintyviä taukoja, jolloin haastateltavalla olisi mahdollisuus rauhassa syventyä käsiteltävään aiheeseen. Toisaalta teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollisti haastateltavien kuvaamien kokemusten tarkentamisen ja syventämisen tilanteessa tehtyjen lisäksymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 41-42, 100-102.)

Teemahaastattelu sopii fenomenologisesti suuntautuneeseen tutkimukseen erityisesti sen joustavuuden ja avoimuuden vuoksi. Tällöinhän olennaista on, ettei haastateltavien ajattelua pyritä etukäteen liiaksi rajaamaan ja haastattelutilanteessa ohjaamaan omien ennakkokäsitysten tai teoreettisten oletusten suuntaisesti. (Perttula 1995b, 65-66.) Haastattelijan tulee välttää oman käyttäytymisensä ja puheensa vaikutuksia haastatelta-

van esittämän ilmaisun sisältöön (Kvale 1996). Pyrin välttämään johdattelevia kysymyksiä ja antamaan haastateltaville mahdollisuuden ilmaista käsityksiään organisaatiotason ja esimiestyön muutoksista mahdollisimman vapaasti. Tällä tavoin uskoin saavani esiin asioita, jotka ovat erityisen merkityksellisiä haastateltaville. Koska olin perehtynyt OPLAA!-projektista tuotettuun materiaaliin ja oppivan laatuyrityksen malliin, oli itseleni muodostunut kuva oppivan laatuyrityksen ajattelu- ja toimintatavoista. Haastattelun aikana pyrin kuitenkin tiedostamaan tämän ja perustamaan tarkentavat lisäkysymykset haastateltavan vastauksiin, ei OPLAA!-malliin. Toisaalta monet haastateltavat olivat selvästi orientoituneet keskustelemaan OPLAA!-projektista ja vaikken sitä itse mainitnutkaan, tuli se esiin lähes jokaisessa haastattelutilanteessa. Tämä oli tietenkin luonnollista, sillä ottaessani yhteyttä haastateltaviin, kerroin selkeästi tekeväni opinnäytettäni OPLAA!-projektiin liittyen. Tämän olisi tietysti voinut jättää mainitsematta, mutta toisaalta haastateltavilla oli nähdäkseni oikeus olla selvillä haastattelun tavoitteesta.

#### **5.4 Haastatteluaineiston analyysi**

Teemahaastatteluin keräämäni aineistoa analysoin aineistolähtöisesti fenomenologisen psykologian analyysimenetelmää käyttäen. Analyysin avulla pyrin luomaan kokonaiskuvan siitä, millaisia organisaatiotason ja esimiestyön muutoksia PHP:ssä on ilmennyt. Tätä aineistosta luotua kuvaa vertaan aiemmin kuvailtuun Saraloiden (1996) kehittämään oppivan laatuyrityksen malliin ja tällä tavoin pyrin selvittämään, ovatko ilmenneet muutokset tämän mallin suuntaisia. Tavoitteenani on myös selvittää, mitkä tekijät ovat yhteydessä tapahtuneisiin muutoksiin.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa käytin runsaasti aikaa analyysimenetelmän valintaan. Tutustuin useaan eri analyysimenetelmään ja eri vaihtoehtojen tarkastelujen jälkeen valitsin fenomenologisen psykologian analyysimenetelmän, vaikka esimerkiksi grounded theory –lähestymistapa olisi myös ollut soveltuva. Fenomenologian kiinnostuksen kohteena on erityisesti yksilölliset merkitykset, jolloin tavoitteena on toisten ihmisten kokemus ja sen deskriptio. Oletuksena on, että tutkimuksen avulla voidaan löytää yhteisesti jaetun kokemuksen keskeinen sisältö. Tutkittavien ilmaisemia kokemuksia analysoidaan ja vertaillaan ilmiön olemuksen tunnistamiseksi. (Perttula 1995b; ks. myös



Patton 1990, 69.) Omassa tutkimuksessani haastateltujen esimiesten yhteisesti jaetuksi kokemukseksi voidaan määritellä PHP:ssä organisaatiotasolla ja keskijohdon esimiestyössä ilmenneet muutokset. Tutkimuksen tavoitteena on löytää organisaatiotason ja esimiestyön muutosten keskeiset piirteet.

Aineistonkeruuvaiheessa on pyrittävä siihen, että tutkittavan antama kuvaus vastaa hänen alkuperäistä kokemustaan mahdollisimman tarkasti. Tähän tutkittavan ilmaiseman kuvauksen ja kokemuksen vastaavuuteen viitataan käsitteellä deskriptio. Toisaalta deskription käsitteellä tarkoitetaan tutkijan pyrkimystä kuvata tutkittavien kokemus mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Aineistoa analysoitaessa tulee siis pyrkiä siihen, että tutkittavan kokemuksen ilmaisun ja tutkijan siitä muodostaman kuvan välillä vallitsee mahdollisimman suuri vastaavuus. Tämä tavoite voidaan saavuttaa fenomenologisen reduktion avulla. (Perttula 1995b, 43.)

Giorgin (1997, 239-240) mukaan fenomenologinen reduktio edellyttää tutkittavaan ilmiöön liittyvien ennako-oletusten ja tietoperustan tiedostamista. Näin ilmiötä voidaan tarkastella ja kuvailla aiemmasta poikkeavalla tavalla siten, kuin tutkittava sen kokee. Fenomenologisen analyysimenetelmän keskeisenä käsitteenä on sulkeistaminen, jota Perttula (1993, 269) on kuvaillut tutkijan tajunnan sisäiseksi toiminnaksi, jossa hän ”tietoisesti reflektoi tutkittavaan ilmiöön etukäteen liittämiään merkityssuhteita ja pyrkii sen jälkeen siirtämään ne mielestään syrjään tutkimusprosessin ajaksi”. Omien ennako-oletusten ja teoreettisten käsitysten kirjaaminen näkyväksi voi auttaa sekä haastattelutilanteessa että analyysivaiheessa näiden oletusten tunnistamista ja hallintaa (Perttula 1993, 269; 1995b, 70; Tesch 1995, 92). Olennaista on kuitenkin ymmärtää, ettei tutkija kykene täydellisesti sulkeistamaan kaikkia ennakkokäsityksiään tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan on mahdotonta päästä oman todellisuussuhteensa ulkopuolelle ja tästä johtuen deskriptiivinen tutkimus on aina osittain myös tulkinnallista. (Perttula 1995b, 55-56; Tesch 1995, 92-93.) Lisäksi fenomenologista analyysimenetelmää sovellettaessa pyritään harjoittamaan mielikuvatasolla tapahtuvaa muuntelua, jonka tavoitteena on selvittää tutkittavan kokemuksen keskeinen sisältö. Tutkija tarkastelee kokemusta mielestään ja muuttaa siihen liittyviä merkitysisältöjä arvioiden samalla sitä, mitä merkityksiä ”kokemuksen on sisällettävä ollakseen juuri kyseinen kokemus”. (Perttula 1995a, 46.)

Ensimmäisenä aineistonkäsittelyvaiheena oli koko nauhoitetun materiaalin purkaminen sanasta sanaan. Puhtaaksikirjoitettua aineistoa kertyi yhteensä noin 160

sivua. Vain muutamat tutkimusaihetta täysin sivunneet kommentit jätin purkamatta. Puhtaaksikirjoitusvaiheessa merkitsin kunkin haastateltavan omalla koodilla (H1, H2 jne.). Tämä helpotti myöhempiä analyysivaiheita.

Perttula (1993, 269-272; 1995b, 68) on kuvaillut Giorgin (1988b, 1988c) kehittämää viisivaiheista fenomenologisen psykologian analyysimenetelmää. Hän kuitenkin korostaa, että menetelmää voidaan soveltaa yhtä hyvin esimerkiksi kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimuksessani sovelsin tätä analyysimenetelmää omaan aineistooni soveltuvaksi. Giorgi (1988b, 1988c) muistuttaakin, ettei analyysimenetelmää tule käyttää mekanistisesti, vaan metodia on sovellettava ilmiön ehdoilla (Perttula 1995b, 68). Perttulan esittämien näkemysten lisäksi tukeuduin analyysivaiheessa myös muiden fenomenologisen psykologian analyysimenetelmää soveltaneiden tutkijoiden kuvauksiin.

Analyysimenetelmän ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyy aineistoon avoimesti ja teoreettisesti ennakkoluulottomasti pyrkien mahdollisimman selkeään kokonaiskuvaan (Giorgi 1997, 246; Karlsson 1993, 96; Perttula 1993, 269-270; Tesch 1995, 93). Tässä vaiheessa aineistosta ei vielä pyritä löytämään teemoja tai sitä ei muutenkaan tulkita, vaan tärkeää on muodostaa kokonaiskuva aineistosta ja ymmärtää se, miten aineiston osat ovat rakentuneet (Giorgi 1997, 246). Olennaista on lähestyä aineistoa ilman luonnolliseen asenteeseen sisältyviä ennakko-oletuksia ja eläytyä tutkittavan kokemukseen. Perttulan (1995b) näkemyksen mukaan sulkeistamisen käsite liittyy erottamattomasti tähän ensimmäiseen analyysivaiheeseen. *Luin aineiston läpi keskittyneesti kahteen, osin kolmeen kertaan niin, että pystyin muodostamaan siitä kokonais käsityksen. Tavoitteena oli teoreettisesti ennakkoluuloton ja avoin lukutapa.*

Analyysimenetelmän toisena vaiheena on ns. merkityksen sisältävien yksiköiden erottaminen. Olennaista on säilyttää merkitysyksiköiden konteksti ja pitää mielessä niiden yhteys kuvauksen kokonaisuuteen. Merkitysyksiköt eivät esiinny kuvauksessa itsestään, vaan ne muodostuvat tutkijan omaksuman asenteen ja hänen toimintansa kautta. Tutkijalla on oltava riittävän avoin asenne, jotta aineistosta voidaan löytää odottamattomia merkityksiä. (Giorgi 1997, 246-247; ks. myös Karlsson 1993, 96-97.) *Merkitysyksiköiden tunnistaminen ja erottaminen edellytti keskittynyttä lukutapaa. Tässä vaiheessa hyödynsin edelleen tekstinkäsittelyohjelmaa erotellessani merkitysyksiköt omiksi kappaleikseen.*

Analyysimenetelmän seuraavassa vaiheessa jokainen merkityksen sisältävä yksikkö käännetään tutkittavan kieleltä tutkijan tieteenalan yleiselle kielelle (Giorgi 1997, 247). Olennaista on tiivistää merkitysyksiköiden sisältö mahdollisimman yksiselitteisiä ilmaisuja käyttäen. Toisaalta tutkijan on pidettävä tutkittavaan ilmiöön liittämänsä ennako-oletukset erillään aineistosta ja samalla eläydyttävä haastateltavien kertomusten olennaisiin seikkoihin. (Kiviranta 1995, 100-101.) Karlsson (1993, 98) suosittelee arkipäivän kielen käyttöä teoreettisen kielen sijasta. Teoreettinen kieli ja siihen sisältyvät merkitykset ovat sidoksissa tiettyihin teorioihin, jotka tällä tavoin saattavat ohjata analyysia. *Kun olin erotellut merkityksen sisältävät yksiköt toisistaan omiksi kappaleikseen, pyrin kirjoittamaan kunkin merkitysyksikön sisällön mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti kyseisen merkitysyksikön alle kursivoidulla tekstillä. Näin tekstikappaleet oli helpompi erottaa toisistaan. Kokonaisuudessaan tämä oli suhteellisen hidas ja työläs vaihe.*

*Kun olin kääntänyt merkityksen sisältävät yksiköt yleiskielelle, pystyin erottelamaan aineistosta erilaisia sisältöalueita, joita muodostui yhteensä 16. Myöhemmin analyysin edetessä yhdistin osan sisältöalueista ja lopulta niitä oli yhteensä kahdeksan. Tutkimustulokset esitellään näiden lopullisten sisältöalueiden mukaisesti. Tässä vaiheessa numeroin kääntämäni samaan sisältöalueeseen liittyvät merkitysyksiköt samalla numerolla erottaakseni eri aihealueisiin liittyvät merkitysyksiköt toisistaan. Tämä helpotti myöhempiä analysointivaiheita. Jotkut merkityksen sisältävistä yksiköistä sijoitin useampaan kuin yhteen sisältöalueeseen, jos siinä oli löydettävissä piirteitä useasta eri sisältöalueesta. Tämä vaihe, jossa erotin samaan sisältöalueeseen liittyvät merkitysyksiköt toisistaan, edellytti nähdäkseni tulkintaa haastateltavien kokemuksista ja niiden sisällöstä. Liitteessä 3 on lyhyt esitys tekemäni analyysin ensimmäisistä vaiheista: aineiston jakamisesta merkityksen sisältäviin yksiköihin, merkitysyksiköiden kääntämisestä yleiskielelle ja yksiköiden asettamisesta tiettyyn sisältöalueeseen.*

Metodin neljännessä vaiheessa merkityksen sisältävistä yksiköistä muodostetaan yksilökohtaisia merkitysverkostoja. Näin voidaan löytää aineiston merkitystihentymät, jotka kuvaavat merkitysten välisiä sisällöllisiä yhteyksiä. Tässä vaiheessa on olennaista säilyttää yksittäisten kokemusten suhde kunkin ihmisen koetusta maailmasta muodostettuun kokonaisuuteen. (Perttula 1995b, 47, 77-78.) *Omassa tutkimuksessani en edennyt tällä tavoin, sillä epäilin tiivistetyn yksilökohtaisen merkitysverkoston karsi-*

*van liiksi tärkeitä yksilöllisiä kokemuksia. Sen sijaan leikkasin eri sisältöalueisiin kuuluvat merkityksyksiköt erilleen ja liitin yksittäisen haastateltavan tiettyyn sisältöalueeseen liittämät kokemukset yhteen. Tämän jälkeen luin aineiston uudelleen ja tällä tavoin itselleni muodostui selkeämpi kuva yksilöiden kokemuksesta. Uskoin että keskittyvällä lukutavalla saatoinkin mielessäni muodostaa kunkin tutkittavan kokemuksia kuvaavan merkitysverkoston.*

Analyysimenetelmän viimeisessä vaiheessa yksilöllisistä merkitysverkostoista muodostetaan yleinen merkitysverkosto, jonka tulee sisältää jokaisen tutkittavan yksilökohtaisissa merkitysverkostoissa ilmenneet keskeiset sisällöt. Olennaista on kuitenkin säilyttää yleisen merkitysverkoston yhteys yksilökohtaiseen merkitysverkostoon. Perttula (1995b) muistuttaakin kunkin tutkittavan perimmältään ainutkertaisista koetuista maailmoista. Yleistä merkitysverkostoa hahmoteltaessa tavoitellaan kuitenkin näiden ainutkertaisien koettujen maailmojen yhteisten sisältöjen etsimistä. (Perttula 1995b, 84-85, 89.)

*Analyysin tässä vaiheessa kokosin eri henkilöiden yksilölliset kokemukset yhteen liittämällä samaan sisältöalueeseen liitetyt merkitykset yhteen. Tällä tavoin pystyin vähitellen muodostamaan kokonaiskuvan aineiston rakenteesta. En siis muotoillut aineistosta Perttulan (1995b) kuvailemaa yleistä merkitysverkostoa. Perttula (1995b, 183) toteaaakin, ettei fenomenologisen analyysimenetelmän toteuttaminen välttämättä edellytä yleisen merkitysverkoston muodostamista. Usein onkin vaikeaa muotoilla kaikkia yksilökohtaisia merkitysverkostoja ilmentävää yleistä merkitysverkostoa. Itse koin, ettei yleisen kattavan merkitysverkoston luominen ollut mielekästä omassa tutkimuksessani. Kivirannan (1995, 94, 102) tulkinnan mukaan haastatteluaineiston analyysissä voidaan keskittyä haastateltavien kertomuksiin sisältyvien merkitysten yhtäläisyyksien vertailuun ilmiön yleisten rakenteiden tarkastelun sijasta. Omassa aineiston tarkastelussa keskityin yksilöllisiä merkityksiä yhdistäviin ja erotteleviin tekijöihin. Tulkinnassa en pyrkinyt muodostamaan koko haastattelijoukkoa kuvaavaa jäsennystä, vaan olennaisempaa oli mahdollisimman laaja-alaisen kuvan luominen tutkittavasta ilmiöstä niin, ettei yksilöille merkityksellisiä tekijöitä karsita liiksi. Aineistossa esiintyvät muista poikkeavat merkitykset näin analyysi- ja tulkintavaihetta rikastuttavina ja syventävinä.*

## 6 TULOKSET

OPLAA!-kehittämiprojekti käynnistyi Päijät-Hämeen Puhelin Oyj:ssä keväällä 1997. Haastatteluajankohtana aikaa hankkeen käynnistämisestä oli siis kulunut noin 2½ vuotta. Haastattelutilanteessa pyysin henkilöitä miettimään kolmen viimeisen vuoden aikana ilmenneitä muutoksia, mutta haastatteluissa tuli esiin myös jo aiemmin tapahtuneita muutoksia. Usein näillä aiemmin tapahtuneilla organisaatiomuutoksilla on kuitenkin ollut vaikutusta myös nykyiseen toimintaan. Vaikka pyrin seuraavassa erottelemaan eri aikoina tapahtuneet muutokset toisistaan, on tämä osittain vaikea tehtävä.

Samalla kun esittelen organisaatiotason ja esimiestyön muutoksia, pyrin myös erittelemään näihin muutoksiin haastateltujen esimiesten mielestä vaikuttaneita tekijöitä. Ilmeistä on, että tapahtuneisiin muutoksiin on ollut vaikuttamassa useita erilaisia tekijöitä. OPLAA!-projekti on osaltaan vaikuttanut ilmenneisiin muutoksiin, mutta sen ohella PHP:ssä on ollut käynnissä myös toinen kehittämishanke, Yritysten henkilöstön kehittämis- eli HEKE-projekti, jonka puitteissa toteutettiin osaamiskartoituksia ja laadittiin kehityssuunnitelmia sekä järjestettiin ammatillista koulutusta. On oletettavaa, että näiden kehittämishankkeiden lisäksi organisaatiossa ja esimiestyössä tapahtuneisiin muutoksiin on ollut vaikuttamassa myös muita tekijöitä.

PHP:ssä toimii tällä hetkellä viisi yksikköä, joiden toimintatavat ja -kulttuuri eroavat toisistaan jonkin verran. Näiden yksiköiden sisällä toimii myös erityyppisiä ryhmiä ja tiimejä. Haastattelujen aikana tuli ilmi, että eri yksiköissä ja niiden sisällä eri ryhmissä kehittämistoiminta on edennyt eri tavoin ja erilaisella vauhdilla. Seuraavassa tuloksia esitellään tutkimusongelmittain ryhmiteltynä. Mukaan on liitetty suoria lainauksia esimiesten haastatteluista. Näiden lainausten avulla lukija voi muodostaa elävämman kuvan organisaation toiminnasta ja siellä tapahtuneista muutoksista. Toisaalta niiden avulla voidaan arvioida tekemääni haastatteluaineiston analyysiä ja tehtyjä johto-

päätöksiä. Lisäksi kunkin alaluvun lopussa on esitetty tiivistetysti tärkeimmät tulokset kursivoidulla tekstillä.

## 6.1 Muutokset organisaation rakenteissa

Viime vuosien aikana PHP:n toimintaympäristössä on tapahtunut nopeita ja usein vaikeasti ennakoitavia muutoksia ja toisaalta työtahti on kiivastunut. Tämä tuli esiin useissa haastatteluissa. Eräs haastatelluista esimiehistä kuvasi telealalla tapahtunutta muutosta seuraavasti:

-- tää on aika huima maailma nyt tällä hetkellä. Että kun tää on menny vuosikymmeniä niin kun raitiovaunu, että se on ollut aika hyvin ennustettavaa tää meidän elämä. Mutta nyt on kyllä kaikki aivan uusissa kuvioissa.

PHP toimii alalla, jossa tekniikka on viime vuosina kehittynyt huimasti. Uuden tieto- ja viestintätekniikan oppiminen ja toisaalta sen kehittäminen on vaativa haaste jokaiselle työntekijälle. Osa perinteisistä ammateista on katoamassa, kun tietyt tekniikat poistuvat käytöstä. Tällainen kehitys edellyttää työtehtävien uudelleen arviointia ja kehittämistä nykyisiä ja toisaalta myös tulevaisuudessa ilmeneviä vaatimuksia vastaaviksi. Esimiehet uskoivat tällaisen kehityksen jatkuvan edelleen tulevaisuudessa.

-- tää kehittyny tietotekniikka, kun ei täällä ole enää niitä vanhoja perinteisiä ammatteja kohta enää, -- kyllä sen jokainen tietysti nahoissaan tuntee, että pakko täältä on jotenkin lähteä miettimään uusia tehtäviä, uudella tavalla niitä tehtäviä, mitä mulla ennen oli. En mä voi loputtomiin kantaa sitä jotakin mittaria jonnekin ja mitata, jos se verkko jota mä mittaan ei ole käytössä.

Toisaalta lähes jokainen mainitsi kilpailun vapautumisesta aiheutuneet muutospaineet. Koveneva kilpailu edellyttää alan kehityksen jatkuvaa seurantaa, entistä tehokkaampaa toimintaa sekä laadukasta asiakaspalvelua.

Monet haastatelluista esimiehistä näkivät nämä edellä mainitut toimintaympäristön muutokset tärkeimpinä tekijöinä, jotka ovat pakottaneet organisaatorakenteiden uudelleenarviointiin ja kehittämiseen. Tällä vuosikymmenellä PHP:ssä onkin toteutettu selkeitä organisaatorakenteeseen ja työn organisointiin liittyviä muutoksia. Kun

OPLAA!-projekti käynnistyi keväällä 1997, oli henkilökuntaa vähennetty melko paljon irtisanomisten kautta. Organisaatorakennetta madallettiin esimiehiä vähentämällä ja tällä tavoin pyrittiin entistä suurempaan tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Samalla on kehitetty tiimitoimintaa ja jaettu vastuuta entistä enemmän työntekijöille.

-- organisaatio on madaltunut ja on lähdetty kiinnittämään huomiota tämmöseen ryhmätyöskentelyyn taikka tiimityöskentelyyn. Tämmönen pommittaminen ja käskytyks on muuttunut -- semmoseksi vuorovaikutteiseksi työskentelyksi.

Joidenkin esimiesten mielestä esimiestasojen vähentäminen on lisännyt eri organisaatiotasojen välisen yhteistyön sujuvuutta. Toisaalta byrokratian, samankaltaisuutta ylläpitävien organisaatiomääräysten, nähtiin vähentyneen.

Kuitenkin osa haastatelluista esimiehistä piti organisaatorakennetta edelleen vanhanaikaisena ja nämä esimiehet olisivat toivoneet OPLAA!-projektin saavan aikaan suurempia organisaatiotasojen muutoksia esimerkiksi tiimityöskentelyn kehittämiseksi koko organisaatiossa. Näiden esimiesten mielestä tiimimäinen toimintatapa ei vielä ole levinnyt koko organisaatioon ja siksi tiimitoiminnasta ei saada suurinta mahdollista hyötyä.

Mutta eihän meillä suurempia organisaatiomuutoksia ole tapahtunut. -- Ois odottanut, että tää OPLAA olisi tuonut vähän enemmänkin näitä. -- tää on aika vanhakantainen tää meidän organisaatio ja enempi sitä olisi pitänyt myllätä. Ehkä tulevaisuudessa väkisin joudutaan mylläämään -- enempi tämmöseen tiimityöskentelyyn, vapaampaan. Onhan se tietysti, en mä sitä kieltää voi, etteikö se siihen ole mennyt, mutta tuota enempikin olis sitten voinu.

Näistä näkemyksistä huolimatta jokainen haastatelluista esimiehistä kuvasi oman ryhmänsä toimintaa tiimimäiseksi. Toiset esimiehet kuvasivat tiimiään asiantuntijaorganisaationa, jossa jokainen toimii vastuullisena ja suhteellisen itsenäisenä asiantuntijana. Toisissa ryhmissä tiimitoimintaa on lähdetty kehittämään työnjohtajien määrää vähentämällä ja heidän alaisuudessaan toimivien työntekijöiden päätösvaltaa ja vastuuta lisäämällä. Näissä ryhmissä toimivat esimiehet kuvailivat tiimitoiminnan kehittyvän hitaasti, sillä pitkän ajan kuluessa syntyneiden asenteiden ja työtapojen muuttaminen on usein työlästä. Vaikka tiimitoimintaa oli kehitelty jo ennen OPLAA!-projektiä, todettiin sen kuitenkin edistäneen tiimijattelua ainakin joissain yksiköissä.

Monet näkivät tiimityön myönteisenä, toiminnan sujuvuutta lisäävänä asiana. Tiimityön etuina mainittiin tuloksellisuuden parantuminen, yhteinen ongelmanratkaisu, vuorovaikutuksen lisääntyminen ja toisten auttaminen. Toisaalta tiimityöskentely muuttaa toimintaa joustavammaksi, kun toisten töiden hallinta kehittyy. Toimivan tiimityöskentelyn nähtiin edellyttävän selkeää vastuunjakoa ja hyvää yhteishenkeä.

Toisaalta muutamat esimiehistä olivat sitä mieltä, ettei tiimityöskentely ole vielä täysin puhdasoppista. Näiden esimiesten mielestä täydellinen tiimivastuu ei ainaakaan vielä ole kaikissa tiimeissä toteutunut ja lopullinen vastuu toiminnan sujuvuudesta on edelleen esimiehellä. Toisaalta tiimeillä ei vielä ole taloudellista vastuuta, sillä ylin johto viime kädessä päättää esimerkiksi budjetista.

Eräs haastatelluista työnjohtajista vastusti monia tiimityöhön liittyviä periaatteita. Hänen mukaansa tiimityömallia ei voida täydellisesti soveltaa sen tyyppisissä työtehtävissä, joita hänen ryhmänsä tekee. Vaikka jokaisen on kannettava vastuu omista työtehtävistään, ei tiimi hänen mielestään kykene vastaamaan laajemmasta toimintakokonaisuudesta. Vastuu kokonaisuuden hallinnasta ja asiakassuhteiden hoidosta täytyy hänen mukaansa edelleenkin olla esimiehellä.

-- oman työn vastuun kantaminen pitää mennä mahdollisimman pitkälle, että sä omasta työstä vastaat, annetuista tehtävistä. Mutta sitten suuremman kokonaisuuden vastuu ei voi olla ryhmällä, vaan se on jollakin -- siinä pitää olla selvästi joku.

Toisaalta esimies kokee, että tiimi on tähän asti vastannut lähinnä myönteisistä asioista, mutta esimerkiksi asiakasreklamaatiotilanteissa vastuu on siirretty takaisin työnjohtajalle.

*Tiivistetysti voidaan todeta, että ennen OPLAA!-projektia PHP:n organisaattiorakennetta on madallettu esimiestasoja vähentämällä. Erityisesti telealan tekninen kehitys ja kilpailun vapautuminen ovat aiheuttaneet paineita organisaattiorakenteen uudistamiselle. Muutoksia on tapahtunut erityisesti työnjohtajien työryhmissä, sillä työnjohtajien lukumäärää on vähennetty ja ryhmän itseohjautuvuutta ja vastuuta lisätty. Toiset esimiehet kuvasivat tiimensä koostuvan itsenäiseen työskentelyyn kykenevistä asiantuntijoista ja näissä ryhmissä muutoksia on tapahtunut vähemmän.*



## 6.2 Ajattelutavoissa ja käyttäytymisessä ilmenneet muutokset

Haastattelujen aikana keskusteltiin myös viimeisen kolmen vuoden aikana mahdollisesti ilmenneistä ajattelu- ja käyttäytymistapojen muutoksista. Kaikki haastatellut esimiehet olivat havainneet joitain muutoksia joko ylimmän johdon, keskijohdon esimiesten tai muiden työntekijöiden ajattelu- ja käyttäytymistavoissa. Muutamat haastatelluista esimiehistä korostivat ajattelu- ja käyttäytymistapojen muuttuvan usein hitaasti, vähitellen ja siksi niiden havaitseminen arkisen työskentelyn lomassa koettiin osin vaikeaksi. Syyinä ajattelu- ja toimintamallien muuttumisen hitauteen nähtiin PHP:n pitkän historian aikana syntyneiden arvojen, toimintatapojen ja asemien puolustaminen ja niistä kiinnipitäminen.

Toisaalta muutoksiin vaikuttaneiden tekijöiden erittely jälkikäteen nähtiin vaikeana. Osa haastatelluista esimiehistä piti OPLAA!-projektia yhtenä ajattelu- ja käyttäytymistapoihin vaikuttaneena tekijänä. Tämän lisäksi yleinen yhteiskunnallinen tasa-vertaisuutta korostava kehitys sekä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset mainittiin tekijöinä, jotka ovat vaikuttaneet ajattelu- ja toimintatapojen muutoksiin. Monopoli-asemasta on siirrytty kilpailutilanteeseen ja toisaalta telealalla tekninen kehitys on viime vuosina ollut nopeaa. Nämä ulkoiset muutokset ovat pakottaneet toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen sekä uuden oppimiseen. Lisäksi jotkut esimiehet totesivat johdon viestivän henkilöstölle näitä uusia vaatimuksia ja haasteita aiempaa aktiivisemmin ja tämä on vaikuttanut työntekijöiden ajattelutavoissa ilmenneisiin muutoksiin. Toisaalta kun muutokset ovat alkaneet näkyä konkreettisesti koko henkilöstön työssä, ymmärtävät työntekijät entistä paremmin kehityksen välttämättömyyden. Tämän näkemyksen toivat esiin muutamit esimiehet.

-- enemmän kun nää meidän omat tavoitteelliset koulutuskuviot tässä, niin enemmän on siis se ympäröivä todellisuus vaikuttanut tähän, että ihmiset tajuaa mistä on kysymys. Me ollaan niin kovassa kilpailutilanteessa.

Toisaalta puhelinalan ulkopuolelta on viime vuosien aikana palkattu työntekijöitä erilaisista yrityskulttuureista keskeisiin työtehtäviin. Nämä henkilöt ovat kyseenalaistaneet vakiintuneita ajattelu- ja toimintamalleja ja tuoneet mukanaan uudenlaisia toimintatapoja.

-- meillä on muutamia ihmisiä tullut aivan erilaisista kulttuureista hyvin ratkaseville paikoille ja mun mielestä ne on tehny tosi hyvää tässä. Se myöskin ohjaa ajattelutapaa. -- tuo aivan uusia ajattelumalleja siihen, niin kun herättelee. -- meillä on kautta vuosikymmenien ollut niin kauhean sisäänlämpeävä tää ala. Mutta nyt kun tulee -- ihan muista hommista ihmisiä, joilla ei välttämättä ole puhelinalan koulutus, niin ne tuo kyllä hyvää, muuttaa ajattelua täällä, enemmän kun joku kouluttaja.

Vaikka haastatellut esimiehet olivat havainneet ajattelu- ja käyttäytymistapojen muutoksia, olisivat monet odottaneet vielä suurempia muutoksia tapahtuneen. Kuitenkin useiden esimiesten mielestä yksiköiden sisäinen ja niiden välinen vuorovaikutus ja avoimuus on lisääntynyt. Toisaalta myös yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa on laajentunut. Selkeänä muutoksena mainittiin myös työntekijöiden valmius aiempaa vastuullisempaan ja itseohjautuvampaan työtapaan. Lisäksi useat esimiehet olivat havainneet työntekijöiden koulutus- ja kehitysmuutosten lisääntyneen. Vaikka haastattelutilanteessa korostettiin kiinnostuksen kohdistuvan nimenomaa viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneisiin muutoksiin, tuli keskusteluissa esiin myös tätä aikajaksoa aiemmin tapahtuneita muutoksia. Kaikki seuraavassa kuvaillut muutokset eivät siis ole tapahtuneet viimeisen kolmen vuoden aikana. OPLAA!-projektin aikaansaamat vaikutukset pyritään kuitenkin erottamaan muista ajattelu- ja käyttäytymistapoihin vaikuttaneista tekijöistä.

### **6.2.1 Yhteistyö, vuorovaikutus ja avoin keskustelu**

PHP:ssä palvelut tuotetaan toimintoketjuissa eri yksiköiden yhteistyönä. Yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa on kuitenkin esiintynyt ongelmia ja siksi OPLAA!-projektissa keskityttiinkin toimintoketjujen sujuvuuden kehittämiseen. Erityisesti vanhojen perinteisten toimintatapojen ja asenteiden ja toisaalta yksikkökohtaisen liiketoimintajaon nähtiin haitanneen keskinäistä yhteistyötä, sisäistä työnjakoa, vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Yksikkökohtaisen liiketoimintalaskennan seurauksena kukin yksikkö on kiinnostunut vain omasta liiketoiminnallisesta tuloksestaan.

-- liiketoimintalaskenta sai nää viisi yksikköä vähän käpertyyn sisäänpäin ja kattomaan hyvin suppeasti sitä omaa reviiriään. Niin tää (OPLAA!-projekti) on nyt ehkä avannut niitä rajoja vähän, mitkä silloin tavallaan

ekti) on nyt ehkä avannut niitä rajoja vähän, mitkä silloin tavallaan pystytettiin.

Aiemmin ongelma- ja vikatilanteissa syyllisiä etsittiin helposti muualta toimintoketjusta. Osa haastatelluista esimiehistä mainitsi tällaisen toisten syyttelyn kuitenkin vähentyneen ja useat haastatelluista esimiehistä toivat esiin toimintoketjujen kehittämisen aikaansaamat myönteiset vaikutukset. Näissä kehittämispalavereissa on ensinnäkin opittu tuntemaan muissa yksiköissä toimivia työntekijöitä ja toisaalta heidän työnsä merkitys toimintoketjussa ymmärretään aiempaa paremmin. Tämä on laajentanut työntekijöiden käsitystä PHP:n kokonaistoiminnasta ja toisaalta lisännyt toisten töiden arvostusta ja tarpeiden huomiointia. Myös oman toiminnan aikaansaamat vaikutukset muualla toimintoketjussa kyetään nyt ymmärtämään paremmin. Eräs esimiehistä kuvasi työntekijöiden ajattelutavoissa tapahtunutta muutosta seuraavasti:

-- sielläkin juuri on se kokonaisuuden taju vähän lisääntynyt. Että ei se ole vaan tää, mitä me tässä tehdään, vaan se on myöskin se, mitä noi muut tekee sen palvelun aikaansaamiseksi.

Tapahtuneesta kehityksestä huolimatta muutamat esimiehistä korostivat yksiköiden välisessä yhteistyössä esiintyvän edelleen ongelmia. Nämä esimiehet näkivät avoimuuden ja keskustelun lisääntyneen vain oman yksikön sisällä. Ongelmana on edelleenkin tietynlainen ”reviirijattelu”, joka haittaa toiminnan kehittämiseen tähtäävää avointa keskustelua.

-- ilmapiiri sisäisesti on mun mielestä parantunut yksiköiden sisällä. Tosin sitten vielä enempi on noussut esille se, että kun me olemme täällä yksikössä ja te olette täällä yksikössä, niin me emme ole enää samaa yritystäkään välttämättä ollenkaan. Että se ajattelu on vielä enempi hajottanut meitä. -- tietysti tää on heikkous, että kun ollaan näitä omia liiketoimintoja, niin seurataan niitä markkoja -- että välillä tuntuu, että jo nykyisin meilläkin myymälöitten kesken tapellaan tavallaan asiakkaista. Että kun minä olen aloittanut tämän asiakkaan kanssa, niin miksi se menee tonne nyt jatkamaan ja toltä ostamaan, kun minähän sen kanssa olen, minullehan ne markat kuuluisi.

Keskinäinen kilpailu asiakkaista saattaa kahden haastatellun esimiehen mielestä äärimmillään johtaa jopa tiedon panttaukseen ja salailuun. Nämä esimiehet kuitenkin uskoivat, ettei tietoa aina haluta tahallisesti salata, mutta kiireinen työtahti johtaa siihen, että asioista tiedottaminen ja vuorovaikutus muiden yksiköiden kanssa jää liian vähäiseksi.

Monet esimiehet toivoivat yksiköiden johtajien ja toisaalta koko henkilöstön toimivan vieläkin avoimemmin ja entistä enemmän yhteistyössä. Tärkeäksi asiaksi koettiin PHP:n näkyminen ulkoisiin asiakkaisiin päin yhtenäisenä yrityksenä. Erityisesti ylimmän johdon toivottiin toimivan esimerkkinä yhteistyön kehittämisessä.

Sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa on lisääntynyt viime vuosina. Erityisesti kahden viimeisen vuoden aikana on luotu myös kansainvälisiä suhteita.

Niin nyt on sitten huomattavasti laajempi kirjo semmosia yhteistyökumppaneita, jotka voi tuoda meille liiketoiminnallisia mahdollisuuksia lisää tai parantaa niitä. Niitä on itse asiassa useammassa maassa tällä hetkellä. Ja meillä on siinä mielessä selkeästi kansainvälistytty tässä kahden viimeisen vuoden aikana.

Muutaman esimiehen mukaan nykyisin keskustellaan ja kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota verkostoitumiseen alihankkijoiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Tähän on erään esimiehen mukaan vaikuttanut erityisesti telealan ulkopuolelta palkattujen henkilöiden mukanaan tuomat uudenlaiset näkemykset. Vaikka verkostoituminen ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa on viime vuosina lisääntynyt, on monien esimiesten mielestä yhteistyötä kehitettävä entisestään. Koko henkilöstön tulisi ymmärtää PHP:n menestyksen olevan riippuvainen ulkoisista asiakkaista ja yhteistyökumppaneista.

Toisaalta esille tuli näkemys siitä, että ylin johto on tullut läheisemmäksi ja he tuntevat paremmin työntekijöiden työt. Yhteistyö ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä on lisääntynyt ja asioista neuvotellaan yhdessä ennen päätöksentekoa. Tällaiset näkemykset korostuivat erityisesti erään yksikön esimiesten puheessa. OPLAA!-projektin ja sen puitteissa ylimmälle johdolle järjestetyn koulutuksen uskottiin osaltaan vaikuttaneen ylimmän johdon muuttuneeseen toimintatapaan. Toisaalta ylimmän johdon ja työntekijöiden välisen etäisyyden vähenemiseen ja tasavertaisuuden lisääntymiseen on vaikuttanut yleinen yhteiskunnallinen kehitys. Näistä näkemyksistä huolimatta, osa esimiehistä koki ylimmän johdon olevan yhä edelleen tietämätön ja liian etäinen työntekijöiden päivittäisestä työtoiminnasta.

Osa haastateltavista esimiehistä mainitsi keskustelun lisääntyneen viime vuosina. Jotkut puhuivat ”keskustelevan kulttuurin” kehittymisestä. Konkreettisina esimerkeinä tästä mainittiin mm. ryhmän tai tiimin sisäisten palaverien lisääntyminen. Palave-

reissa on yhdessä käsitelty ongelmatilanteita ja pohdittu toiminnan kehittämistä. Koontumisissa on saattanut olla mukana myös organisaation sisäisiä asiantuntijoita kertomassa omasta erityisalastaan. Tällä tavoin on voitu laajentaa työntekijöiden tietämystä koko organisaation toiminnasta ja eri tekniikoista. Muutamit esimiehet kokivat OPLAA!-projektin kannustaneen keskustelemaan toimintatavan kehittämiseen.

Erään työjohtajan mielestä OPLAA!-hankkeen myötä on opeteltu keskustelemaan avoimesti. Tällaisen keskustelun seurauksena on ryhdytty kriittisesti arvioimaan ja kyseenalaistamaan työtoimintaa ja -tapoja.

-- kun nää prosessit alettiin silloin kolmisen vuotta sitten, niin opetettiin keskustelemaan ensimmäisen kerran. Meidät pakotettiin ottamaan kantaa toisten tekemisiin, kuuntelemaan toisten tekemisiä ja -- niitten keskustelujen seurauksena tuli kaikenlaisia arvioita ja näkemyksiä toisten töistä. -- keskustelu on lisääntynyt -- Kyllä mä näen, että täällä kynnykset tehdä asioita toisella tavalla on madaltunu.

Toisaalta toimintatapojen kehittämistä hidastaa pitkän ajan kuluessa syntyneiden arvojen ja hierarkkisten asemien puolustaminen. Tämä esimies korostikin, etteivät kaikki ole vielä valmiita omien ajattelu- ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen.

-- ihmisillä on arvoja, joita he puolustaa, asemia. Täällä on syntynyt sellaisia klikkejä, joilla on tietty tapa toimia ja sitä nöyryyttä ei ole vielä löytynyt siihen. Että ennen kun se nöyryys löytyy, että lähdetään muuttamaan ja arvioimaan ja kyseenalaistamaan tapoja toimia, niin se vaatii aikaa. Kyllä täällä on alettu kyseenalaistamaan aikaisempia toimintamuotoja.

*Esimiesten mielestä yksiköiden sisäinen ja niiden välinen yhteistyö on parantunut ja laajentunut. Tähän on osaltaan vaikuttanut se, että OPLAA!-projektissa keskityttiin nimenomaa yksiköiden välisen vuorovaikutuksen ja keskustelun edistämiseen. Myös ryhmän sisäiset palaverit ovat lisääntyneet viime vuosina. Toisaalta ulkoisen yhteistyön laajentumiseen on vaikuttanut erityisesti PHP:n ulkopuolelta tulleiden työntekijöiden uudenlaiset näkemykset ja toimintatavat. Tapahtuneesta kehityksestä huolimatta sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta on esimiesten mukaan kehitettävä edelleen.*

## 6.2.2 Vastuun ja päätöksentekovallan jakautuminen

Lähes jokainen haastatelluista esimiehistä kuvasi muutosta, joka on tapahtunut vastuun jakautumisessa. Toimintaa on monissa yksiköissä kehitetty tiimimäiseksi ja itseohjautuvaksi ryhmätyöskentelyksi, jolloin työntekijöiden vastuu toiminnasta ja sen kehittämisestä lisääntyy. Samalla heillä on mahdollisuus aiempaa itsenäisempään päätöksentekoon.

-- perinteisestihän kun on lähetty muuttamaan tehtäviä niin on menty sanomaan, että nyt teidän tarttee ruveta tekemään näin. Ja sitten on jätetty vastuuttamatta, on menty ja valvottu, että niin tehdään. Ja eihän siinä sen suorittajan vastuu kasva mihinkään. Sille on vaan tullut uusi määräys, noin pitää tehdä ja se on tehny hampaat irvessä sen, eikä ole miettinyt yhtään miksi se pitää tehdä.

Aiemmin esimiehet ovat siis käskyttäneet ja valvoneet työtoimintaa ja alaiset ovat usein tyytyneet noudattamaan esimiehen antamia ohjeita ja käskyjä. Monet esimiehet ovat kuitenkin havainneet, että alaiset ovat aiempaa halukkaampia ja valmiimpia itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon.

Ennen sitä tehtiin mitä käskettiin, mutta nyt sitä ollaan ottamassa vastuuta myöskin itse niistä töistä ja töitten suunnittelusta ja myöskin kustannuksista.

Monet esimiehet uskoivat alaisten haluavan ja kykenevän lisääntyneen vastuun kantamiseen. Esimiesten mielestä tämä edellyttää alaisilta luottamusta omiin kykyihinsä selviytyä.

-- kylhän niillä ihmisillä niitä valmiuksia on, kun ne vaan uskaltaa käyttää. Kyllä ne osaa, ei siitä ole kysymys.

Toisaalta muutamat haastatelluista esimiehistä muistuttivat, että esimiehen on kuitenkin huomioitava jokaisen yksilöllinen valmius ja halu lisääntyvään vastuun kantamiseen.

Vaikka valtaosa esimiehistä uskoi jokaisen työntekijän kykenevän entistä itsenäisempään ja vastuullisempaan työskentelyyn, esiintyi tässä asiassa myös eriäviä mielipiteitä. Muutamien esimiesten mielestä osa alaisista kaipaa edelleen esimiestä, joka ottaa lopullisen vastuun työskentelystä ja tehdyistä päätöksistä. Erityisesti ay-toimintaan

aktiivisesti osallistuvien työntekijöiden koettiin olevan kaikkein vanhoillisimpia ja muuttavan toimintatapoja itseohjautuvampaan suuntaan kaikkein hitaimmin.

-- esimerkiksi asenteissa on vieläkin sitä, ettei ne halua ottaa vastuuta, se pitää määrätä jollekin. Pitää olla määrätty työnjohtaja niille, jonka vastuulla ne alaiset on, tekee töitä. -- mitä kuuntelee varsinkin noita ammattiyhdistysaktivisteja, niillä se on vielä pahempi se, että on se työnjohtaja. Se on tietty helppo kaataa se kaikki vastuu sille.

Nämä esimiehet eivät uskoneet, että kaikki työntekijät kykenevät ja ovat halukkaita toimimaan vastuullisemmin ja itsenäisemmin. Toisaalta siirtymistä uudenlaiseen vastuun ja päätöksentekovallan jakamista korostavaan toimintatapaan hidastaa tietynlaisten ajattelu- ja toimintamallien olemassaolo. Työntekijät on totutettu siihen, että esimies tekee päätökset ja itse ei tarvitse ajatella ja ottaa vastuuta. Eräs esimiehistä kuvasi tällaista ajattelutavoissa tapahtunutta muutosta seuraavasti:

-- asentajien oman vastuun lisäämistä se on. Kyllä siinä eteenpäin on menty nytkin jo. -- vaikka soran tilaaminen jollekin työmaalle, niin ne hakee sen itse nyt tai tilaa sen puhelimella. -- Kun ennen ne soitti työnjohtajalle ja sano, että täällä tarvitaan nyt soraa, viittiks tilata. -- se oli just tämmöstä byrokraattista toimintaa, mitä meillä on aikaisemmin ollut. Ihmiset on tavallaan totutettu siihen -- ettei itse tarvi ajatella mitään. Että sitä on tässä naureskeltu, kun kello tulee neljä iltapäivällä, niin kaveri lähtee omakotitaloansa rakentamaan ihan sujuvasti. Mutta täällä jos tarvitaan kuorma soraa jonnekin, niin seistään tumput suorana niin kauan, kun työnjohtaja tulee ja tilaa sen -- Niin tämä on mennyt selvästi myönteiseen suuntaan.

Tällaiset toimintaa ohjaavat ajattelumallit ja asenteet ovat muodostuneet pitkän ajan kuluessa ja siksi niiden muuttaminen onkin hidasta. Tämän asian totesivat useat esimiehet.

-- tämmösen prosessin läpivieminen, eihän sitä tehdä hetkessä, se on hyvin hidasta. Vanhat asenteet ja tällaiset työtavat, niin niiden muuttaminen on tosi työlästä. Ei se hetkessä, että sanotaan nyt ruvetaan tekemään näin. Ei se onnistu sillä tavalla. Sitä on nyt tässä pikku hiljaa viety eteenpäin, mennään tietysti askel kerrallaan. Meilläkin toi ikäjakaantuma on mitä on, aika vanhoja kavereita, vuosikausia tottunut tekemään jollakin määrättyllä tavalla ja sitten kun sitä ruvetaan muuttamaan, kyllä se hidasta on.

Monien esimiesten mielestä erityisesti PHP:n pitkä historia ja toimiminen monopoli asemassa ovat muokanneet toiminta- ja ajattelutapoja. Kun suuri osa PHP:n hen-

kilöstöstä on toiminut lähes koko työuransa samassa organisaatiossa, jonka toimintaa turvasi monopoliasema, on kilpailun vapautuminen aiheuttanut monelle työntekijälle aivan uudenlaisen tilanteen. Useat esimiehet luonnehtivat PHP:n aiempaa kulttuuria ja toimintatapaa laitospäiseksi, eikä tällaisesta ajattelutavasta ole vielä kokonaan päästy eroon. Vaikka monet työntekijät ovat alkaneet sisäistää aiempaa itsenäisemmän, vastuullisemman ja asiakaskeskeisemmän ajattelu- ja toimintatavan, ei se vielä ole muodostunut kaikkien toimintaa ohjaavaksi ajattelumalliksi. Esimiesten puheissa korostuikin, että tässä on edelleen paljon opittavaa.

Ajattelutapahan täytyy lähteä asiakkaan näkökulmasta tänä päivänä, asiakaslähtöisesti. Että sitä on yritetty ja yritetään edelleen. Meillä on vanhat asenteet, me on lähdetty monopoliasemasta kilpailutilanteeseen -- Ja sanoisin, että osa henkilökuntaa on sisäistänyt tämän erittäin hyvin.

Työntekijöiden lisääntyneeseen valtaan ja vastuuseen nähtiin liittyvän myös tiettyjä ongelmia. Muutamia haastatelluista esimiehistä olivat sitä mieltä, että itseohjautuvasta ryhmätoiminnasta huolimatta on tärkeää vastuuttaa tehtävät aina jollekin nimetylle henkilölle, sillä kollektiivisesta vastuusta ei huolehdi kukaan. Toisaalta saattaa käydä niin, että samoja asioita tehdään useassa eri yksikössä, kun toimintaa ei ole koordinoitu riittävän hyvin.

Syynä vallan ja vastuun jakamiseen mainittiin usein yleinen yhteiskunnallinen kehitys, joka korostaa tasavertaisuutta. Toisaalta uudenlainen kilpailutilanne edellyttää entistä tehokkaampaa toimintaa. Kun esimiesasemassa olevien henkilöiden määrää on vähennetty irtisanomisten yhteydessä, on jokaisen työntekijän vastuu ja itsenäinen päätöksenteko väistämättä lisääntynyt. Lisäksi monet korostivat lähes jokaisen työntekijän toimivan jonkinlaisissa asiakaskontakteissa, jotka edellyttävät kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja asiakassuhteiden kokonaisvaltaiseen hoitamiseen. Toisaalta tekniikka muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi, eikä esimies enää kykene hallitsemaan kaikkia alaistensa työtehtäviä. Tällöin päätösvaltaa on siirrettävä niille, joilla on riittävästi asiantuntemusta.

Toisaalta vallan ja vastuun siirtäminen entistä enemmän myös organisaation alemmille tasoille edellyttää koko henkilöstöltä toiminnan tavoitteiden ja strategioiden tuntemista. Monet esimiehet kokivat työntekijöiden tuntevan oman yksikkönsä tavoitteet ja tuloskehityksen aiempaa paremmin. OPLAA!-projektin myötä aloitetut keskus-



telut ovat lisänneet avoimuutta esimerkiksi tuloskehityksen suhteen. Eräs haastatelluista esimiehistä kuvasi oman yksikkönsä esimiehen muuttunutta toimintatapaa ja lisääntyntä avoimuutta:

Tää on meijän tulos, nää on budjetinäkymät ens vuodelle, mitäs pojat tehdään. -- se avoimuus, että johtajiston valmius tulla kentälle kertomaan näitä näkymiä ja odotuksia, niin on paljon -- tullut lähemmäs kenttää, kenttäväkeä.

Esimies korosti, että kun työntekijät tuntevat yksikön tavoitteet ja tuloskehityksen, on jokaisella mahdollisuus ymmärtää oma vastuu ja oman työtoiminnan vaikutukset tuloksellisuuteen ja yhteisen tavoitetilan saavuttamiseen. Toisaalta esille tuli näkemyksiä siitä, että työntekijätkin ymmärtävät aiempaa paremmin kilpailutilanteen asettamat vaatimukset toiminnan tuottavuudelle ja ovat ottamassa vastuuta tuottavuuden säilymisestä. Tuottavuuden ja menestyksellisen toiminnan nähdään olevan kaikkien työntekijöiden, ei ainoastaan esimiehen, vastuulla.

-- siis tulosvastuun tunteminen. Että jos ei tekemisellä ole tuottavuutta, niin ei sellasta kannata tehdä. Eli se on kaiken a ja o nykyään. Ja uskoisin, että myöskin asentajat on sen sisäistäneet. Ja heillä on myöskin huoli siitä, että jos tuottavuus laskee jollain määrättyllä entisellä tavalla toimimalla, niin heidän asemansa ei ole turvattu. Eikä se ole yksistään enää samalla tapaa esimiehen päänsärky, että jos ei tuottavuutta ole.

Vaikka henkilöstö tuntee aiempaa paremmin oman yksikkönsä tavoitteet, tulisi henkilöstöllä monien esimiesten mielestä olla nykyistä selkeämpi kuva koko PHP:n toiminnan päämääristä ja toiminnan kehittämisestä sekä siitä, miten eri yksiköt ovat mukana toteuttamassa yhteistä kokonaistavoitetta.

-- pitäis kuitenkin olla paljon selvemmin henkilökunnallakin näin, että PHP:llä on tietty suunta mihin mennään kokonaisuutena ja miten eri yksiköt on osana toteuttamassa sitä samaa kokonaistavotetta. Mutta sanosin, ett siinä alueella ei henkilöstöllä ole kyllä selvää kuvaa siitä, enkä tiedä onko johtajillakaan.

*Organisaation madaltaminen ja itseohjautuvan ryhmätyön kehittäminen edellyttää jokaiselta työntekijältä itsenäistä ja vastuullista toimintatapaa. Erityisesti työjohtajien alaisuudessa toimineiden työntekijöiden on siksi muutettava toimintatapojaan. Vuosikymmenien aikana syntyneet asenteet ja ajattelutavat muuttuvat hitaasti ja tämä*

*on haitannut siirtymää itseohjautuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kuitenkin monet esimiehet uskoivat työntekijöiden kykenevän aiempaa itseohjautuvampaan toimintaan. Itsenäinen toiminta edellyttää organisaation yhteisten tavoitteiden tuntemista ja monien esimiesten mielestä tätä tulisi edelleen kehittää.*

### **6.2.3 Kehittymishalu ja valmius muutoksiin**

Osa haastatelluista esimiehistä korosti joustavuuden ja kehittymishalun olevan erityisen tärkeitä tämän päivän organisaatiossa. Erityisesti tekninen kehitys ja tehtäväsisältöjen muutokset edellyttävät joustavuutta ja uuden oppimista. Alaisten suhtautuminen kehitykseen, muutokseen ja uudenlaisten tekniikoiden opetteluun oli esimiesten mielestä vaihtelevaa. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä suhtautuu tapahtuviin muutoksiin ja uuden opetteluun aiempaa myönteisemmin.

-- kouluttautumismahdollisuudet on lisääntynyt nyt tässä viimeisen parin vuoden aikana, että nyt erityisesti tänä vuonna moni on lähtenyt. Näille ihmisille on tullut enemmän sitä valmiutta ja ne mieltää sen silleen, että se on heillekin työn jatkuvuuden kannalta pitkässä juoksussa niin kun välttämätöntä kouluttautua. Ja niillä on halu siihen.

-- nyt kun meillä on nämä tietotekniikan peruskurssit, niin viimeistä toimihenkilöä myöten joka ihminen on sinne mennyt. -- Ja se on ihan uutta.

Esimiesten mukaan monet työntekijät ovat oivaltaneet kilpailutilanteen asettamat vaatimukset toiminnan ja samalla oman osaamisen kehittämiseksi. Oppiminen ja kehittyminen on alettu nähdä välttämättömänä. Lisäksi joidenkin esimiesten mielestä useat työntekijät ymmärtävät myös, että toimintaa on suunnattava uusille alueille, uudelleenlaiseen tekniikkaan ja he ovat aiempaa innokkaampia tähän. Tähän on osaltaan vaikuttanut se, että ainakin erään yksikön johtaja kertoo nykyään avoimemmin yksikön budjetti- ja tulostilastoja. Tällöin ”suorittajaporttaseen” kuuluvilla työntekijöillä on entistä parempi mahdollisuus nähdä toiminnan kokonaisuus sekä seurata työtoiminnan kehitystä ja tuottavuutta. (ks. s. 68-69.)

Lisääntynyt halu itsensä ja oman osaamisen kehittämiseen ilmenee aiempaa aktiivisempaan osallistumiseen myös vapaa-ajalla tapahtuvaan koulutukseen. Varahenkilöiksi kouluttautuminen on myös lisääntynyt ja tällä tavoin on kehitetty henkilöstön moniosaamista ja toiminnan joustavuutta. Lisääntyneeseen koulutus- ja kehittymisha-

lukkuuteen on osaltaan vaikuttanut se, että aiemmin mainitun HEKE-kehittämishankkeen myötä PHP:llä on ollut mahdollisuus hankkia edullista ammatillisia valmiuksia kehittävää koulutusta. Toisaalta muutamat esimiehet kokivat ilmapiirin olevan nykyään koulutusmyönteisempi ja koulutukseen kannustava. Kun koulutuksiin on alettu osallistua aiempaa aktiivisemmin, tieto koulutusmahdollisuuksista ja muiden työntekijöiden osallistumisesta on lisääntynyt ja samalla innostus ja kehittymishalu on usein levinnyt muihin työntekijöihin.

-- HEKE-projekti, sieltä kauttahan tulee näitä tämmösiä edullisia koulutusjuttuja, kun siitähän joutuu maksamaan marginaalisesti PHP, että kun EU tukee -- Mutta tavallaan se, että sitten vähän siellä sun täällä joku käy kurssilla ja tietää, että tuolla ne käy jotain sellasta ja noi tällasta, niin kylähän se tavallaan tuo sitten niitä ajatuksia, että miksen minäkin sitten.

Vaikka kehittymismyönteisyys on lisääntynyt, toivoivat monet esimiehet alaisten olevan tässä suhteessa vieläkin aktiivisempia. Esimiehet toivoivat jokaisen työntekijän olevan selvillä omista kehitystarpeistaan ja asettavan itselleen henkilökohtaisia kehittymistavoitteita. Toisaalta työntekijöiden toivottiin perehtyvän ja hakevan tietoa uusista asioista ja alan kehityksestä nykyistä omatoimisemmin. Erityisen tärkeänä nähtiin halu uuden tekniikan oppimiseen ja tässä nähtiin vielä merkittäviä puutteita. Lisäksi asiakassuhteiden hoitamiseen ja tuotteistukseen liittyvissä asioissa todettiin olevan vielä paljon opittavaa.

Osa esimiehistä näki tärkeänä, että työntekijät itse ottavat vastuun ja toimivat aktiivisesti oman työnsä kehittämisessä ja esimiehen tehtävänä on lähinnä tukea tätä. Muutamat esimiehet totesivatkin alaisten olevan nykyään valmiimpia tekemään konkreettisia muutoksia. Lisäksi alaiset esittävät aiempaa enemmän työtoiminnan kehittämiseen liittyviä ajatuksia ja näkemyksiä. Tähän on esimiesten mukaan vaikuttanut työntekijöiden lisääntynyt tietous toiminnan tavoitteista, saavutetuista tuloksista sekä tuottavuudesta. Kuitenkin jotkut esimiehet toivoivat alaistensa toimivan nykyistä aktiivisemmin ja itsenäisemmin työtoiminnan kehittämisessä.

Vaikka mahdollisuudet lyhytkestoiseen ammatilliseen koulutukseen, kuten atk-ajokortin suorittamiseen, ovat viime vuosina lisääntyneet, kaipasivat muutamat haastelluista esimiehistä laaja-alaisia avainhenkilöiden koulutusohjelmia. Näiden henkilöiden mukaan systemaattiseen henkilöstösuunnitteluun ja urakehitysmahdollisuuksiin ei

ole kiinnitetty riittävästi huomioita. Johdon toivottiin ymmärtävän nykyistä paremmin muuttuvan toimintaympäristön asettamat kehitymis- ja koulutusvaatimukset.

*Esimiesten mukaan monet työntekijät ymmärtävät, että omaa osaamista ja toimintatapoja on kehitettävä jatkuvasti kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Tästä johtuen monet työntekijät ovat aiempaa valmiimpia jatkuvaan oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Kuitenkin esimiehet toivoivat työntekijöiltä vieläkin aktiivisempaa ja omatoimisempaa suhtautumista toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurantaan ja itsensä kehittämiseen.*

### **6.3 Keskijohdon työssä ilmenneet muutokset**

Haastattelutilanteessa keskityttiin myös keskijohdon esimiestyössä tapahtuneisiin muutoksiin. Eri yksiköissä toiminta on organisoitu eri tavoin ja esimiesportaiden määrä vaihtelee yksiköissä. Tästä johtuen on vaikea luoda kattavaa kuvaa esimiestyön muutoksista. Useat esimiehet totesivat esimiestyössä tapahtuneen selkeitä muutoksia, mutta osa näistä muutoksista on tapahtunut jo ennen tarkasteltua kolmen vuoden aikajaksoa eli ennen OPLAA!-projektia. Esimerkiksi käskyttävä ja valvova esimiestyö on vähentynyt ja tilalle on tullut alaisten itseohjautuvaa ja itsenäisempää päätöksentekoa sekä osallistumista korostava toimintamalli. Tällaista toimintamallia on sovellettu jo ennen OPLAA! -projektia, mutta muutamat esimiehet totesivat sen edistäneen ja kannustaneen tällaisen toimintatavan kehittämistä edelleen. Monet haastatelluista esimiehistä vertasivat nykyistä tilannetta jopa kahden- tai kolmenkymmenen vuoden takaiseen tilanteeseen. Tässä ajassa on luonnollisesti tapahtunut suuria muutoksia ja esimies ja alaiset ovat tulleet aiempaa tasavertaisemmiksi.

Vaikuttaa siltä, että viime vuosina muutoksia on tapahtunut erityisesti työnjohtajien tehtävissä. Työnjohtajien perinteiset tehtävät, esimerkiksi töiden jakaminen ja valvonta, ovat vähentyneet tai hävinneet kokonaan työntekijöiden toimiessa aiempaa itsenäisemmin ja itseohjautuvammin.

-- ei se ole enää, että se työnjohtaja olisi varsinainen työnjohtaja, ei se anna töitä nykyään. Kun ennenhän jaettiin työt, että sä menet tekemään tota ja

sä menet tekemään tota. Kyllä se on enemmän ollut sitä, että on pakko itseohjautua.

Vastuuta on jaettu enemmän alaisille ja heillä on aiempaa enemmän mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa. Toisaalta esille tuli myös näkemys siitä, ettei vastuuta ja uudenlaisia tehtäviä saa siirtää alaisille ilman kunnollista perehdytystä ja mahdollisuutta uusiin asioiden opetteluun. Esimiehen tulee seurata, miten työskentely uuden tehtävän parissa sujuu ja tarvittaessa ohjata työskentelyä.

Muutamat haastatelluista esimiehistä korostivat, että vaikka esimiehen tehtävät ja asema ovat edelleenkin tärkeitä, on niitä tarkasteltava uudella tavalla. Osa esimiehistä koki esimies-nimityksen huonona, sillä esimiehen tehtävät ja toimenkuva ovat muuttuneet viime vuosina melko paljon. Esimies-nimitys liitettiin usein perinteisiin työnjohdollisiin tehtäviin kuten töiden valvontaan ja kontrollointiin. Esimiehen uudenlaisena tehtävänä nähtiin mm. valmentajana ja resurssihenkilönä toimiminen.

-- esimiestyöskentely tänä päivänä vaatii sellaista toisenlaista niin sanottua valmentajaotetta. Enemmän täytyy panostaa siihen henkiseen puoleen.

Valmentajana toimivan esimiehen tehtävinä mainittiin alaisten kannustaminen ja henkisen hyvinvoinnin edistäminen. Lisäksi esimiehen on kuunneltava ja huomioitava alaisten ajatukset sekä osoitettava kiinnostusta alaisia ja heidän työtä kohtaan. Ihmisten johtaminen korostuikin monien esimiesten puheessa ja se nähtiin entistä tärkeämpänä.

-- kyllä ihmiset täytyy myöskin ottaa huomioon, että ei ihminen jaksa tehdä työtä, jos ei kukaan ole kiinnostunut missään. -- Niitä vaan pitää kuunnella, eikä vaan tehdä omia juttuja.

Ihmisten johtaminen mainittiin usein vaativimpana esimiestyön osa-alueena. Erityisesti alaisten työtoimintaan puuttuminen ja muiden kielteisten asioiden esille tuominen koettiin joskus vaikeaksi. Ihmisten johtamiseen liittyi myös myönteisen palautteen ja kiitoksen antaminen sekä keskustelun lisääminen. Erään esimiehen mukaan ihmisten johtamista tarvitaan, jotta yhteinen tavoitetila muodostuisi selkeäksi kaikkien toimintaa ohjaavaksi päämääräksi ja ihmiset sitoutuisivat yhteisen edun mukaiseen toimintaan. Ihmisten johtamiseen liittyen eräs esimiehistä näki tärkeänä organisaatiossa vallitsevan ihmiskuvan.

Ihmislähän piilee valtavat resurssit, jos ne vaan saa hyvät olosuhteet kehittyä ja toimia. -- että jos yrityksellä arvona on, että ihminen on pohjimmiltaan hyvä, jos tähän uskotaan, niin silloin ei muuta kun luodaan olosuhteita sen hyvän pysymiselle ja kasvamiselle -- Mutta jos koko ajan on sillä mielellä, että kaikki on roistoja joita tarvitsee vahtia, niin eihän hommistu mitään. Ei ainakaan mitään korkeampia tavoitteita pystytä saavuttamaan.

Yksilöille on siis luotava mahdollisuuksia kehittyä ja toimia vastuullisesti. Tämä edellyttää luopumista perinteisestä toimintaa valvovasta ja tarkkailevasta esimiestyöstä. Tärkeää on osoittaa luottamusta alaisten haluun ja kykyyn onnistua haasteellisissa tehtävissä.

Toisaalta muutama esimies mainitsi esimiestyön muuttuneen aiempaa yksinäisemmäksi, kun viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu entistä enemmän sähköisesti tietoverkkojen välityksellä. Tämä nähtiin huonona kehityssuuntana. Sähköpostin ja muun tietoverkoissa tapahtuvan viestimisen rinnalle kaivattiin enemmän perinteisempää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. OPLAA!-projektin todettiin kannustaneen tällaisen vuorovaikutuksen lisäämistä. Yhtenä mahdollisuutena kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäämiseen mainittiin esimies-alaiskeskustelut. Sekä OPLAA!- että HEKE-projektien yhteydessä järjestettiin valmennusta tällaisiin kehityskeskusteluihin liittyen. Joissain yksiköissä ja ryhmissä esimiesalaiskeskustelut ovatkin juurtuneet käytännön toimintatavaksi. Keskusteluja alaistensa kanssa käyneet esimiehet korostivat, että kehityskeskustelu on eräs tapa edistää yksilöllisyyden huomioonottamista sekä alaisten toiveiden ja kehitystarpeiden tuntemista. Tällä tavoin esimies voi suunnitella koulutukseen ja kehittämiseen liittyviä asioita pidemmällä aikajänteellä. Samalla on mahdollisuus saada palautetta omasta toiminnastaan. Esimiesten mielestä kehityskeskustelu edellyttää esimieheltä rohkeutta kohdata toinen ihminen, kykyä avoimeen keskusteluun sekä kykyä omaan toimintaan kohdistuvan kritiikin vastaanottamiseen ja käsittelyyn.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että monet tekijät ovat vaikuttaneet esimiestyössä tapahtuneisiin muutoksiin. Sekä OPLAA!- että HEKE-kehittämissuhteilla on ollut tiettyjä vaikutuksia. Lisäksi yleinen yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtunut kehitys on vaikuttanut esimerkiksi esimiehen ja alaisten välisten suhteiden muuttumiseen. Toisaalta oman esimiehen tapa toimia nähtiin omaan esimiestyöhön vaikuttaneena tekijänä. Yksikön johtajan osoittama esimerkki koettiin siis tärkeänä koko yksikön johtamiskulttuurin syntymisessä.

*Erityisesti työnjohtajien perinteiset tehtävät, kuten käskyjen ja työtehtävien jakaminen, ovat vähentyneet samalla kun työntekijät toimivat entistä vastuullisemmin. Sekä työnjohtajien että muiden esimiesten nykyisessä työskentelyssä nähtiin tärkeänä ihmisten johtaminen, johon liittyy alaisten kannustaminen ja yksilöllinen huomiointi sekä palautteen antaminen.*

## **6.4 Esimiehen tehtävät itseohjautuvassa ryhmässä**

Useat haastatelluista esimiehistä eivät halunneet korostaa omaa esimiesasemaansa ja he kokivat olevansa tiimin tasavertaisia jäseniä.

Mä koin alunperinkin, että mä olen yks tästä tiimistä enkä mikään suuri päällikkö. Se on meillä ollut kymmenen vuotta.

Tasavertaisuutta korostaa myös se, että osa esimiehistä teki hallinnollisten tehtävien lisäksi samoja tehtäviä kuin muut tiimissä toimivat työntekijät. Tiimin sisäisen tasavertaisuuden korostuessa työtoimintaa ja sen toteutusta suunnitellaan ja päätökset tehdään yhdessä.

Ryhmän sisäistä tasavertaisuutta korostivat erityisesti esimiehet, jotka kuvasivat toimivansa asiantuntijaorganisaatiossa. Kaikki tiimissä toimivat henkilöt ovat oman alueensa asiantuntijoita ja kykenevät siksi itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Samalla työmotivaatio on tavallisesti melko korkealla. Asiantuntijaryhmässä toimivan esimiehen tehtävät muodostuvat erityyppisiksi kuin esimerkiksi työnjohtajan, jolla saattaa olla alaisena lähes 30 asentajaa. Kuten aiemminkin on kuvattu, on myös asentajien ja muiden suorittavaa työtä tekevien henkilöiden työtä pyritty kehittämään itseohjautuvampaan suuntaan. Suuri osa esimiehistä korostikin töiden organisointiin ja ohjaamiseen liittyvien esimiestehtävien vähentyneen tai kadonneen kokonaan. Toisaalta tekniikan kehittyessä ja muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi, ei esimies enää kykene hallitsemaan kaikkia alaistensa töitä. Tähän liittyen esimiehen tehtävänä mainittiin työntekijöiden itsenäisen, itseohjautuvan työskentelyn ja päätöksenteon tukeminen ja vastuun jakaminen. Tällöin tärkeää on luottaa alaisten kykyyn ja haluun ottaa vastuuta ja toimia

itsenäisesti. Jakamalla omia työtehtäviään muille tiimiläisille esimies voi jakaa vastuuta ja osoittaa luottamusta. Esimiehet uskoivat tämän lisäävän myös alaisten sitoutumista.

-- että jos pyrkii itse tekemään niitä asioita, mitkä on omasta mielestä tärkeitä, eikä delegoi niitä eikä niistä puhu, niin se voidaan hyvin kokea semmosena epäluottamuksena muualla tiimissä. Että delegoiminen on myöskin vastuun antamista, se on luottamuksen osoittamista ja sitouttamista.

Toisaalta kun esimies jakaa alaisilleen omia työtehtäviään, on näillä mahdollisuus laajentaa osaamistaan uusien työtehtävien kautta, jotka tuovat samalla vaihtelua alaisten työhön.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että esimiehen työssä korostuu toisaalta ryhmässä toimivien henkilöiden kannustaminen sekä henkisestä hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehtiminen ja toisaalta ryhmän toimintaedellytyksien turvaaminen. Seuraavassa kuvaan näitä tarkemmin.

#### **6.4.1 Alaisten henkisestä hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen**

Vaikka monet esimiehet korostivatkin ryhmässään toimivien työntekijöiden olevan asiantuntijoita ja kykenevän itsenäiseen työskentelyyn ilman esimiestä, mainittiin esimiehen tärkeänä tehtävänä alaisten tukeminen ja huomioonottaminen.

-- kyllä siitä porukasta pitää välittää vaikka ne tekeekin itsenäistä työtä ja sillä tavalla pärjäävät kyllä ilman esimiestä -- asiantuntijat tietää kyllä mitä tehdään, mutta se ihminen tarvitsee jotakin tällaista tukea.

Useiden esimiesten puheessa tulikin esiin työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä huolehtiminen. Tähän liittyen tärkeänä nähtiin kiitoksen ja palautteen antaminen sekä alaisten kokonaiselämäntilanteen tunteminen ja yksilöllinen huomioonottaminen. Tärkeää on myös kuunnella ja osoittaa kiinnostusta alaisia ja heidän työtään kohtaan. Tällöin esimies pyrkii keskustelemaan ja tapaamaan työntekijöitä mahdollisimman paljon henkilökohtaisesti.

-- jos pystyn pitämään sellaista mahdollisimman päivittäistä henkilökohtaista kontaktia ja keskustelemalla niistä työasioista ja antamaan palautetta



siitä mitä on tehty. Ja tietysti mun pitäisi pystyä antamaan sekä hyvää että huonoa palautetta. -- pitäisi kyllä pystyä sitten toimintaa korjaamaan -- tällaisella jokapäiväisellä vuorovaikutuksella ja kannustuksella pystyy vaikuttamaan paljon.

Tällainen esimiesten toimintatapa liittyy aiemmin kuvailtuun ihmisten johtamiseen ja valmentajana toimimiseen. Toisaalta esimies voi huolehtia töiden ja työkuorman jakamisesta ja tasaamisesta niin, ettei kenelläkään ole kohtuuttoman suurta työmäärää. Lisäksi tiimi voi viettää aikaa yhdessä myös vapaa-ajalla ja tällä on koettu olevan myönteistä vaikutusta työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen.

-- Me käytiin kalassa viime viikolla porukan kanssa ja kyllä siellä työasiaa puhuttiin, mutta ei se ollut ollenkaan pääasia. Mutta se henki, mitä sinne reppuun tuli, vaikka niitä kaloja ei nyt niin hirveästi ollut, se oli musta arvokkaampaa.

Henkiseen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyy myös myönteisen ja kannustavan ilmapiirin ja työmotivaation ylläpitäminen. Monet haastatelluista esimiehistä mainitsivat tämän keskeisenä esimiehen tehtävänä.

Keskeistä on se, että pystyisi ylläpitämään semmosen työilmapiirin, joka kannustaa kehittämään itseänsä ja tekemään sen oman tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja tekemään sitä semmosessa hyvässä yhteishengessä ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. -- mahdollisimman hyvin tietää sen oman vastuunsa ja toimii mahdollisimman oma-aloitteisesti ja vastuullisesti siinä.

Esimiehen tehtävänä on siis innostaa alaisia itsensä kehittämiseen sekä luoda ja kehittää ryhmän yhteishenkeä niin, että ryhmä toimii yhteisen tavoitteen puolesta mahdollisimman oma-aloitteisesti ja itsenäisesti.

Jotta esimies kykenee kiinnittämään huomioita alustensa hyvinvointiin, on hänen tärkeää pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Esimiehen oma hyvinvointi välittyy tavallisesti alaisille ja esimiehen onkin tunnettava oman jaksamisensa rajat. Tällaisia näkemyksiä esittivät muutamat haastatelluista esimiehistä.

*Tärkeänä esimiestehtävänä mainittiin ryhmässä toimivien työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen edistäminen. Tällöin esimiehen tehtävänä on luoda kannustava ja motivoiva ilmapiiri sekä toimia tiiviissä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Esimiehen oma hyvinvointi nähtiin tärkeänä esimiehen huolehtiessa muiden ryhmässä toimivien työntekijöiden hyvinvoinnista.*

#### 6.4.2 Ryhmän toimintaedellytysten turvaaminen

Toisena keskeisenä esimiestehtävänä mainittiin ryhmän toimintaedellytyksistä ja työskentelyolosuhteista huolehtiminen. Työskentelyolosuhteisiin luettiin kuuluvaksi mm. fyysiset työolosuhteet, työvälineet sekä riittävät työtehtävien hallintaan liittyvät taidot ja valmiudet. Viimeksi mainittuun liittyen esimiehen tehtävänä mainittiin usein työntekijöiden ammatillisesta kehityksestä huolehtiminen. Esimiehen tulee olla selvillä alan koulutustarjonnasta ja toisaalta alaisten nykyisestä osaamisesta ja tulevaisuuden kehitystarpeista. Toisaalta esimies voi herätellä työntekijöitä huomaamaan omaan osaamiseen liittyvät puutteet. Vaikka tiimissä jokainen työntekijä saattaa olla erikoistunut johonkin erityistekniikkaan tai tehtäväalueeseen, näki eräs haastatelluista esimiehistä tärkeänä sen, että jokaisella tiimin jäsenellä olisi käsitys muiden tiimiläisten erityisosaamisesta edes jossain määrin. Esimiehen mielestä hänen tehtävänä on huolehtia osaamisen ja tiedon leviämisestä tiimin sisällä.

Toisaalta kun työtoiminta edellyttää erityisesti joissain yksiköissä jatkuvaa uuden oppimista ja kehittymistä, nähtiin esimiehen tehtävänä helpottaa työntekijöiden muutos- ja kehityspainetta. Tällöin tärkeää on tehdä oman osaamisen kehittämisestä kiinnostava asia ja toisaalta antaa työntekijöille riittävästi aikaa muutokseen ja uuden oppimiseen.

Ja siinä mun mielestä meillä on haastava tehtävä esimiehillä ja johtajilla, ettei me kuitenkaan tehdä kauheata muutospainetta. Että me osataan se ta-  
sata niin hyvin, että siitä tulee ensinnäkin mielenkiintoista siitä oman  
osaamisen kartuttamisesta ja niin, että sulle ei tule semmoista kasaa, että  
kauheeta mulle tulee taas uusi asia.

Toisaalta esimies voi kannustaa ja rohkaista työntekijöiden kehittymishalua osoittamalla itse arvostusta alaisten kasvua ja kehittymistä kohtaan. Esimies voi omalla esimerkillään ja aktiivisuudellaan osoittaa koulutuksen ja kehittymisen tärkeyden. Lisäksi ylimmän johdon osoittama esimerkki nähtiin tärkeänä.

Jos ihmisellä on halu kehittyä, niin kyllä se kehittyykin. Mutta sen halun aikaansaaminen, niin se vaatii ihan koko organisaation toimitusjohtajasta lähtien, sellaista vahvaa innostamisesimerkkiä.

Tällä hetkellä telealalla toimitaan tilanteessa, jossa monet perinteiseen tekniikkaan liittyvät työtehtävät ovat joko kokonaan loppuneet tai ainakin vähentyneet merkittävästi. Tällöin esimiehen tehtävänä on jatkuvasti seurata alan teknistä kehitystä ja suunnata ryhmänsä toimintaa alueille, joissa kasvuedellytykset ovat hyvät. Tällä tavoin esimies kykenee luomaan ja turvaamaan oman ryhmänsä työmahdollisuudet jatkossakin.

Useat esimiehet kuvasivat omaa tehtäväänsä lähinnä alaisten taustalla toimimiseksi ja tarvittaessa esimies voi toimia alaistensa resurssina ja keskustella ongelmatilanteista. Useat esimiehet korostivatkin, että esimiehen tehtävänä on tiimin työskentelyn auttaminen, tukeminen, ohjaaminen ja neuvominen. Tämä edellyttää esimieheltä hyvää perehtyneisyyttä ryhmän työtehtäviin ja työn kehityslinjoihin. Monet esimiehet kokivat olevansa vastuussa toiminnan kokonaisuudesta ja sen sujuvuudesta. Myös tällöin keskeisenä nähtiin alaisten työtehtävien tunteminen ja hallinta ainakin periaatteellisella tasolla. Kokonaisuuden hallinnan lisäksi esimiehen tehtävänä mainittiin toiminnan pitkäjänteinen seuranta ja tarvittaessa toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen.

Ryhmän toimintaedellytyksiin liittyy myös sekä ryhmän sisäisestä että ulkoisesta tiedonkulusta huolehtiminen. Monien esimiesten mielestä heidän tehtäväänään on keskustella PHP:n yhteisestä tavoitetilasta sekä viestittää ryhmälleen alalla tapahtuvista muutoksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Yhteiset ryhmän sisäiset palaverit nähtiin tärkeinä tiedotuskanavina. Tärkeää on huolehtia siitä, että kaikilla työntekijöillä on yhtenäinen näkemys muutoksen suunnasta. Tällä tavoin työntekijöitä voidaan ohjata keskittymään toiminnan kannalta tärkeimpiin asioihin.

-- esimieskin on tavallaan tän OPLAA!-projektin kautta saanut paineita, että pitäisi kertoa enemmän semmosella perinteisellä johtamistavalla eli pitää palavereita ja kertoa niistä tavoitteista. Sillä tavalla se laatu- ja nää ketjuajattelutkin tulisi sitten paremmin vietyä sinne.

Vaikka tiimien itseohjautuvuutta ja vastuullisuutta on lisätty, mainitsi suuri osa esimiehistä hoitavansa edelleen ryhmän ulkoisia suhteita ja toimivansa yhteyshenkilönä muualle organisaatioon. Usein esimies on muita työntekijöitä enemmän yhteydessä myös PHP:n ulkopuolisiin yhteistyötahoihin.

*Jotta esimies kykenee huolehtimaan ryhmänsä toimintaedellytyksistä, on hänen kiinnitettävä huomiota työskentelyolosuhteisiin sekä työntekijöiden ammatillisten valmiuksien kehittymiseen. Tällöin esimiehellä on oltava selkeä näkemys nykyisten ja tule-*

*vien työtehtävien edellyttämästä osaamisesta ja ryhmässä toimivien työntekijöiden osaamispuutteista. Lisäksi esimies voi kannustaa ja osoittaa arvostusta oman osaamisen kehittämistä kohtaan. Monien mielestä esimies toimii ennen kaikkea ryhmän taustalla tukien, ohjaten ja tietoa välittäen.*

## 6.5 Työn asettamat vaatimukset esimiehille

Pitkään esimiestyössä toiminut työnjohtaja koki johtamistyön muuttuneen aiempaa vaativammaksi. Hän ja monet muut esimiehet mainitsivat viime vuosina nopeasti edenneen teknisen kehityksen ja toisaalta alalla vallitsevan kovan kilpailun asettavan vaatimuksia sekä esimiehille että muille työntekijöille. Monet korostivat ajan hermolla pysymisen tärkeyttä ja entistä laaja-alaisempaa osaamista. Eräs esimiehistä kuvasi nykyisen tilanteen esimiehelle asettamia vaatimuksia seuraavasti:

-- nyt meillä on paljon laaja-alaisempaa työskentelyä kun aikaisemmin ja se on vaatinut omilta alaisilta venymistä ja uuden oppimista ja tietysti itseltäkin vaatii enemmän ja sillä lailla tilanne on muuttunut. -- melko paljon niin kun pyrkii käyttämään aikaa siihen kehityksen seurantaan, markkinoiden seurantaan, tähän mitä ylipäänsä alalla ja talouselämässä tapahtuu ja miten kuluttajat käyttäytyy, mitä ne isot trendit on. Ja pitämään sitä omaa ammatillista osaamista yllä ja hakemaan mahdollisimman paljon tämmösiä PHP:n ulkopuolisia kontakteja, joilta sitä tietoa voi saada lisää.

Tärkeää on siis seurata markkinoiden ja telealan yleistä kehitystä. Toisaalta yhteistyö oman organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa luo mahdollisuuksia uuden tiedon oppimiseen. Tämän lisäksi alan kehitys- ja muutossuuntia on viestittävä omille alaisille.

-- tahti on kiihtynyt, että on tullut niin paljon kaikkia uusia asioita, että siinä mielessä kun vertaa kolmen vuoden takaiseen aikaan, niin silloin oli ehkä stabiilimpi tilanne ja nyt ollaan voimakkaassa muutosvaiheessa. -- esimieheltä vaaditaan tietämystä aika paljon laajemmin. Ainakin tässä mun paikalla se näkyy, että on tullut uusia asioita ja että osaisi koordinoida ne alaisille niin pitäisi itsekkin sitten olla ajan hermolla.

Monet esimiehet näkivät tärkeänä esimiehen vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot. Esimiehen on kyettävä luomaan ja ylläpitämään asiakas- ja yhteistyösuhteita sekä

sisäisten että ulkoisten toimijoiden kanssa. Jotkut esimiehistä totesivatkin, että kyky verkostoitua on tullut entistä tärkeämmäksi esimiestyössä.

Tietysti tämmösiä yhteistyötaitoja tarvitsee -- kun tämmösiä kontaktirajapintoja on aika paljon ja tulee koko ajan lisää. Niin se on aika tärkeä vaatimus, että tulee erilaisten ihmisten kanssa toimeen, että kun ajattelee sitä, että koko ajan laajenee se verkosto, tulee uusia ihmisiä erilaisissa tilanteissa.

Sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön liittyen mainittiin myös se, että esimiehen tulisi tietää, millaista osaamista ja tietoa muualla organisaatiossa on ja mistä tätä osaamista löytyy. Tätä voidaan kehittää yksiköiden välistä yhteistyötä tehostamalla ja laajentamalla. Toisaalta esimiehellä on oltava organisointikykyä, järjestelmällisyyttä ja kykyä riskinottoon. Riskinottoon liittyen esimiehen tulee aktiivisesti luoda tulevaisuuden muutossuuntia ja tehdä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Myös ajankäytön hallinta nähtiin entistä tärkeämpänä.

Tämän lisäksi esimiestyössä on kyettävä arvioimaan ja tarvittaessa joustavasti muuntamaan omia toimintatapojaan. Tätä kuvasi eräs esimiehistä seuraavasti:

-- varmaan mullakin on painolastina tapa tehdä töitä jo vuosien varrelta -- itse pystyy muuttamaan siinä mukana, se on minusta kaikista hankalinta. Pysähtyä joskus miettimään, miten sitä itse tekee töitä.

Monet haastatelluista esimiehistä kertoivat kiinnittäneensä tietoisesti huomioita esimiehenä kehittymiseen ja pyrkineensä muuttamaan esimiestyöhön liittyviä ajattelu- ja toimintamallejaan. Tärkeänä nähtiin, että esimiehellä on jatkuvasti näkemys omista puutteistaan ja kehittymistarpeistaan. Esimiestyöhön liittyvät taidot olivat kehittyneet erityisesti työssä, työkokemuksen ja omasta toiminnasta saadun palautteen kautta. Toisaalta esimiestyöhön liittyvän kirjallisuuden lukeminen sekä omien toimintatapojen arviointi ja pohtiminen mainittiin mahdollisuuksina esimiehenä kehittymiseen.

Oman esimiestyöskentelyn kehittäminen oli liittynyt usein ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen parantamiseen. Muutamat esimiehet olivat pyrkineet lisäämään keskustelua ja vuorovaikutusta ryhmänsä kanssa. Usein kuitenkin kiireinen työtahti on haitannut keskustelun ja alaisten yksilöllisen huomioimisen lisäämistä. Osa esimiehistä oli pyrkinyt viime vuosina kiinnittämään entistä enemmän huomioita myös alaisten kannustamiseen, tukemiseen ja työssä jaksamisen edistämiseen. Toisaalta jotkut esimie-

het olivat pyrkineet vähentämään liiallista alaisten ohjausta ja neuvontaa niin, että alaiset oppivat vähitellen itseohjautuvampia toimintamalleja.

Vaikka monet esimiehet kertoivat pyrkineensä esimiestyössä kehittymiseen, ei OPLAA!-projektin ja sen yhteydessä järjestetyn esimiesvalmennuksen nähty juurikaan vaikuttaneen tähän muutokseen. Eräs esimiehistä totesikin, ettei muutaman koulutustilaisuuden aikana ole mahdollista oppia uudenslaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Toisaalta viiden esimiesvalmennustilaisuuden aikana keskityttiin pääasiassa toimintoketjujen tarkasteluun ja palvelun laadun kehittämiseen. Tämän lisäksi käsiteltiin esimiesalaiseskustelua, mutta muiden esimiestyöhön liittyvien taitojen harjoittelu jäi vähemmälle. (ks. s. 47.) Esimiesvalmennuksessa keskityttiin siis lähinnä yksiköiden välisen yhteistyön edistämiseen, ei erityisesti esimiestyöhön liittyvien toimintatapojen ja asenteiden kehittämiseen tai muuttamiseen.

Muutamit haastatelluista esimiehistä eivät olleet tietoisesti pyrkineet muuttamaan omaa tapaansa toimia esimiehenä. Nämä esimiehet eivät olleet kokeneet toimintatapojen muuttamista tarpeellisena. Tämä saattaa liittyä eräässä haastattelussa esille tulleeseen näkemykseen siitä, että pitkän työkokemuksen omaavat esimiehet helposti urautuvat tiettyihin ajattelu- ja toimintamalleihin. Tällöin uudenlaisten mallien omaksuminen on vaikeaa erityisesti silloin, kun esimies ei itse tiedosta kehittymistarvetta, vaan kokee työskentelyn sujuvan hyvin nykyisellä toimintatavalla.

Kaksi haastatelluista esimiehistä toi esille esimiehen usein hankalan aseman ylimmän johdon ja alaisten välissä. Keskijohto on ”*puun ja kuoren välissä*” (H3) ja sekä ylin johto että omat alaiset kohdistavat vaatimuksia keskijohdon esimieheen. Lisäksi esimiehen tulee toiminnassaan huomioida myös ulkoiset asiakkaat ja heidän tarpeensa.

-- t-putki on erittäin hyvä työnjohtajan kuva -- otetaan asentajat ja sitten mun esimiehet eli ne niitten vaateet. Kun työnjohtajan tehtävänä on pitää huolta alaisista ja edustaa talolle taas talon linjausta, jotka ei ole yhteen ja se yhtälö ei ole tosi, vaan se on epätosi. -- Ja sieltä painetaan kahtia, mä olen siinä keskellä. Sitten tulee vielä asiakasvaateet täältä kolmas. -- Elikkä se on sitä tasapainoilua.

Esimiehen puheessa korostuu ylimmän johdon ja työntekijöiden esittämiin vaatimusten välinen ristiriita. Hänen mukaansa näiden kahden ryhmän tavoitteiden yhteensovittaminen on usein vaikeaa ja keskijohdossa toimiva esimies joutuu tasapainoilemaan erilaisien vaatimusten välillä. Muutamit esimiehet toivoivat ylimmän johdon toimivan ny-

kyistä enemmän yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa suorittavaa työtä tekevien kanssa. Tällä tavoin koko henkilöstön näkemykset ja mielipiteet saataisiin paremmin esille. Lisäksi muutamat esimiehet uskoivat tämän helpottavan keskijohdon toimintaa näiden kahden ryhmän välissä.

*Useat esimiehet totesivat esimiestyön edellyttävän kykyä yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen. Toisaalta nopea tekninen kehitys ja alan koveneva kilpailutilanne edellyttävät koko henkilöstöltä toimintaympäristön muutosten seuraamista ja entistä monipuolisempaa osaamista. Samalla esimiehen, kuten muidenkin työntekijöiden, on arvioitava ja kehitettävä toimintatapojaan muutoksia vastaavasti. Jatkuva kehittyminen nähtiinkin tärkeänä ja monilla esimiehillä on ollut tietoinen pyrkimys oman esimiestyöskentelyn kehittämiseen.*

## 6.6 Suhtautuminen tapahtuneisiin muutoksiin

Teknisen kehityksen seurauksena työtehtävät ja –välineet muuttuvat ja tällöin on kyettävä muuttamaan omia työskentelytapoja. Haastatellut esimiehet kokivat usein ristiriitaisia tuntemuksia ja ajatuksia suhteessa tapahtuneisiin muutoksiin. Myönteisenä seikkana korostui työtoiminnan vaihtelevuus ja mahdollisuus uuden oppimiseen. Nämä seikat ehkäisevät työn muuttumattomuudesta johtuvia motivaatio-ongelmia. Toisaalta koettiin epävarmuutta omasta oppimiskyvystä ja ilmaistiin huolestuneisuutta omasta ja myös alaisten jaksamisesta jatkuvassa muutostilanteessa ja valtavassa tiedontulvassa. Muutostilanteen aiheuttama epävarmuus lisää tilanteen stressaavuutta.

-- kyllähän siinä aina kaks puolta tietysti on. Ja yks on se, että se riittämättömyyden tunne uhkaa koko ajan. Että pystynkö mä siihen ja jaksanko. Ja sitten toinen puoli on se, että onhan se mahtavaa kun näkee, miten tämän tekniikka syntyy.

Kun esimiehille asetetut vaatimukset ovat korkealla, on osa esimiehistä kokenut uupumusta työssään. Tähän on vaikuttanut erityisesti kiireinen työtahti ja jatkuvan muutoksen aikaansaama paine uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. Toisaalta muutosten ennakoimattomuus ja tietynlainen epävarmuus tulevaisuudesta tuntui rasittavan useita

esimiehiä. Tämän lisäksi erityisesti muutamat työnjohtajat kokivat asentajien työmotivaatio-ongelmat henkisesti raskaina ja kuluttavina.

-- vaatimukset on ehkä vähän turhan rankat, -- että se väsyminen tulee niin helposti. Varsinkin näin kun yrittää vielä saada tätä porukkaa motivoitua ja pitää tällaista ilosta ilmapiiriä, niin se on aika kuluttavaa itselle.

Tiimimäinen työskentely edellyttää työnjohtajilta ja muilta keskijohdon esimiehiltä tällaisen toimintatavan ja siihen liittyvän esimiestyön muutoksen hyväksymistä. Valtaosa haastatelluista esimiehistä koki alaisten itseohjautuvan ja vastuullisemman toimintatavan myönteisenä kehityssuuntana. Vaikka muutamat haastatelluista esimiehistä kokivat, ettei kaikilla työntekijöillä vielä ole valmiutta itseohjautuvaan toimintaan, vaikuttaa haastattelujen perusteella siltä, että suurin osa haastattelemistani esimiehistä oli hyväksynyt toimintavoissa ja työn organisoinnissa tapahtuneet muutokset ja kyennyt siten myös sopeutumaan näihin muutoksiin suhteellisen hyvin.

Useat esimiehet arvioivat myös muiden keskijohdon esimiesten sopeutumista tapahtuneisiin muutoksiin. Heidän mukaansa monet ovat ymmärtäneet muutoksen ja kehityksen välttämättömyyden. Osa esimiehistä on joko pakon sanelemana tai vapaaehtoisesti alkanut tarkastelemaan omaa asemaansa miettien, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten omaa osaamista tulisi kehittää. Nämä esimiehet ovat siirtyneet toisentyyppisiin tehtäviin esimerkiksi työnjohtajasta toiminnan kehittämistyöhön tai jonkin erityistekniikan asiantuntijaksi. Tähän on liittynyt usein myös tutkintotavoitteista koulutusta tai muuta uusien asioiden opiskelua.

-- se terve puoli mikä siinä on näkynyt on se, että ihmiset on ruvennu kattelemaan semmosia moniosaamisen kuvioita. Että meillä on ihan semmosista selkeistä työnjohdollisista tehtävistä esimerkiksi siirtynyt ihmisiä myyntitehtäviin --- että ihmiset vähän katselee, että voisinko mä opiskella jotain muutakin tai kiertää vähän jossain muussakin hommassa. -- ne siitä on vaan tajunnut, että maailma on muuttunut ja otetaan uusi kurssi.

Tällaista uuden opiskelua ja siirtymistä uudentyyppisiin tehtäviin on tapahtunut jo ennen kolmen vuoden aikajaksoa (OPLAA!-projektia). Kuitenkin erityistekniikoiden opiskelu on lisääntynyt erityisesti viimeisen kolmen vuoden aikana. Toisaalta muutamien esimiesten mielestä kaikki eivät vielä ole sopeutuneet tilanteeseen yhtä hyvin. Osa esimiehistä on huolestuneita oman asemansa ja työtehtäviensä puolesta ja tästä syystä he haluavat usein takertua vanhoihin toimintatapoihin.



-- meillä on tietynlaista huolestuneisuuttakin nimenomaa tässä väliportaana esimiehissä. Semmoista että se asema on epäselvä, että mikä siinä jää esimiehen rooliksi, kun suunta on tämmöseen itseohjautuvaan, että se työ otetaan jostakin systeemistä ja se tehdään jollakin tiimillä. -- sellaista tarkentumista sitten myöskin, että jotenkin rupeaa pelottamaan, että riittäkö mitään järkevää tekemistä siihen työntekijän ja sen johdon väliin. -- Riippuu vähän tyypeistä, on niitä käpertyjiäkin, jotka taistelee, yrittää pitää entisestä kiinni.

Muutamien esimiesten mielestä erityisesti keski-ikäiset esimiehet kokevat asemansa kaikkein uhatuimpana. Nuoremmilla esimiehillä ja muilla työntekijöillä on todennäköisesti enemmän intoa ja valmiutta muutokseen ja uuden opetteluun. Toisaalta vanhemmat työntekijät ja esimiehet eivät ehkä ole enää yhtä huolestuneita työpaikkansa suhteen, sillä heillä on mahdollisuus siirtyä esimerkiksi varhennetulle eläkkeelle. Eräs haastatteluista päälliköistä kuvasi alaisuudessaan toimivien työnjohtajien suhtautumista itseohjautuvaan ryhmätoimintaan ja sen aiheuttamiin muutoksiin omissa työtehtävissä:

-- onhan se työnjohtajille jonkinlaista luopumista sitten. Heillä tavallaan tehtävät vähenee. -- toiset on valmiimpia ja toiset ei. Että toiset tykkää, että eihän ennenkään niin ole tehty ja siinä on ongelmia edelleen ja tulee olemaankin pitkän aikaa. Mutta on siellä pari tämmöstä nuorempaa ja yksi oikeastaan kaikkein vanhinkin, niin kyllä he on omaksunut tän tämmösen ja hyväksynyt sen ajattelutavan. Pari semmosta keski-ikäisempää sitten.

*Tiimien itseohjautuvuuden lisäämisen vuoksi erityisesti työnjohtajien määrää on vähennetty ja sen vuoksi osa työnjohtajista on koulutautunut uudelleen ja/tai siirtynyt toisenlaisiin tehtäviin. Kaikki työnjohtajat eivät ole sopeutuneet tapahtuneisiin muutoksiin yhtä hyvin ja jotkut haastatelluista esimiehistä kuvailivatkin muutamien työnjohtajien muutosvastarintaa ja haluttomuutta luopua entisistä tehtävistä. Toisaalta kilpailun kiristyminen, tekninen kehitys ja muut toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet työnjohtajien lisäksi myös muiden esimiesten toimenkuvaan. Useat esimiehet suhtautuivat tapahtuneisiin muutoksiin ristiriitaisesti. Myönteisenä seikkana mainittiin uuden oppiminen ja työtoiminnan vaihtelevuus. Toisaalta kun muutosvauhti on nopeaa, on osa esimiehistä kokenut uupumusta ja samalla he ovat huolestuneita myös muiden ryhmässään toimivien työntekijöiden jaksamisesta.*

## 6.7 Esimiestyö tulevaisuudessa

Muutamit haastatelluista esimiehistä uskoivat perinteisten esimiestehtävien, kuten töiden valvonnan ja jakamisen vähentyvän entisestään, kun tiimit toimivat entistä itsenäisemmin. Kilpailukykyisyys edellyttää nykyistä tehokkaampaa toimintaa. Monet esimiehet uskoivat töiden sujuvan hyvin ilman esimiestäkin, kunhan työntekijät kykenevät ottamaan kokonaisvastuun omasta työstään. Erityisesti työnjohtajien työtehtävien uskottiin vähenevän edelleen ja osa esimiehistä näki tällaisen kehityksen välttämättömänä ilmiönä. Eräs haastatelluista työnjohtajista muistuttikin, ettei oma tehtävä saa olla itse-tarkoitus, jos työt sujuvat tehokkaammin ja taloudellisemmin ilman työnjohtajaa.

Että mä nauttisin siitä, että ihmiset oppisi ottamaan vastuuta, asentajat työstään suoritteistaan. Että se osa organisaatiota, joka on minusta tällaista aika historiallista, kun töiden valvonta, niin kyllä siitä pitäisi päästä eroon.

Toisaalta vaikka käskyttävän ja valvovan esimiestyön uskottiin vähentyvän tiimityön kehittyessä edelleen, nähtiin se kuitenkin tärkeänä kriisitilanteissa, kun toiminnan pitää olla mahdollisimman nopeaa ja tehokasta.

Jotkut haastatelluista esimiehistä uskoivat jatkuvan kehityksen seuraamisen ja uuden oppimisen olevan entistä tärkeämpää tulevaisuudessa. Oman osaamisen kehittämisen lisäksi on huolehdittava alaisten taitojen ja valmiuksien parantumisesta. Osa esimiehistä uskoi muutosten ennakoimisen tulevan entistä vaikeammaksi ja tästä syystä muutokseen vastaaminen edellyttää esimieheltä avoimuutta tapahtuvia muutoksia kohtaan. Toisaalta eräs esimiehistä epäili omien oppimisvalmiuksien ja -kykyjen riittävyyttä tulevaisuudessa, kun tekniikka kehittyy nopeasti ja jokaiselta työntekijältä odotetaan kykyä ja valmiutta uudenlaisten tekniikoiden oppimiseen.

-- taitaa mennä jo niin korkealle vaatimukset, ettei pysty enää edes oppimaan niitä. Kyllähän se on toi tekniikka, joka painaa päälle jo nytkin, että sitä varmaan tulee lisää koko aika. En tiedä sitten pystytäänkö meitä yleensä kouluttamaankaan niin pitkälle kuin olisi tarve, -- joilla ei ole teknillistä koulutusta.

Toisaalta kyky vuorovaikutukseen omassa tiimissä toimivien henkilöiden, mutta myös muiden organisaatiossa työskentelevien kanssa nähtiin tärkeänä myös tule-

vaisuuden esimiestyössä. Esimiehen tehtävänä on jatkossakin keskustella toiminnan tavoitteista ja kehityssuunnista yhdessä tiimin kanssa.

Kyllä se entistä enemmän menee tämmöseksi tiimityöskentelyksi tai tämmöseksi joukkuetyöskentelyksi. Pakko mennä. -- esimiehen pitää entistä enemmän olla kontaktissa sekä omaan vaikutuspiiriinsä, alaisiin että myöskin sivuttain muihin ja täytyy entistä kirikkaammaksi tehdä se näkemys, mihin koko yritys on menossa.

Lisäksi ulkoisten asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvien tehtävien uskottiin lisääntyvän tulevaisuuden esimiestyössä. Esimiehen ihmissuhdetaitoihin liittyy myös alaisten kannustaminen ja työssä jaksamisen edistäminen ja ne nähtiin tärkeinä myös tulevaisuudessa. Toisaalta esille tuli näkemys siitä, että tulevaisuudessa saattaa muodostua erityisesti ihmisten johtamiseen (leadership) keskittyneitä esimiestehtäviä. Toisaalta esimiesten asiantuntijarooliin liittyvien tehtävien uskottiin lisääntyvän. Tällöin työnjohtajat ja muut keskijohdon esimiehet voivat toimia tiimin teknisinä asiantuntijoina ja tukihenkilöinä.

Muutammat esimiehistä uskoivat esimiehen työn kehittyvän entistä enemmän valmentajaksi ja kannustajaksi. Tällöin esimiehellä on oltava näkemys siitä, mihin suuntaan toiminta tulevaisuudessa kehittyy ja toisaalta siitä, millaista osaamista nämä tulevaisuuden tehtävät edellyttävät. Lisäksi esimiehen tehtävänä on kannustaa alaisiaan kouluttautumaan uusien vaatimusten mukaisesti.

-- kannustajaksi, valmentajaksi ja semmoseksi, että hakee niitä osaamisia siitä omasta porukasta ja pitää koko ajan mielessä ne tavoitteet ja yllyttää ihmisiä kouluttautumaan niihin sen mittaisiin hommiin, mitä hetken päästä tarvitaan. Että olisi se näkemys, että missä me ollaan esimerkiksi kolmen vuoden päästä ja minkälaista osaamista tähän väliin pitää hankkia, että selvittää niistä kolmen vuoden päässä olevista hommista. -- mä sanoisin, että se on se rooli, jos hyvään suuntaan mennään.

Esimiehen tulee siis olla selvillä tulevaisuudessa tarvittavista henkilö- ja teknisistä resursseista ja kyettävä niitä myös hallitsemaan.

*Erityisesti työnjohtajien toimenkuvan oletettiin muuttuvan yhä edelleen tulevinakin vuosina samalla, kun tiimien itseohjautuvuutta kehitetään edelleen. Tulevaisuudessa esimies toimii entistä enemmän ryhmän valmentajana, joka huolehtii sekä oman että muiden ryhmässään toimivien työntekijöiden osaamisen kehittymisestä. Myös monipuoliset yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot nähtiin välttämättöminä jatkossakin.*

## 6.8 Kokemuksia OPLAA!-projektista

Vaikka itse en maininnut OPLAA!-projektia haastattelutilanteessa, tuli se esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Tämä on luonnollista, sillä ottaessani yhteyttä esimiehiin, mainitsin tekeväni pro gradu -tutkielmaani OPLAA!-projektiin liittyen. Vaikutti siltä, että monet esimiehistä olivat varautuneet vastailemaan juuri tätä kehittämishanketta koskeviin kysymyksiin ja heillä tuntui usein olevan tarve kertoa kokemuksistaan.

Muutamat haastatelluista esimiehistä alkoivat spontaanisti kertoa ajatuksiaan OPLAA!-projektin yhteydessä järjestettyyn esimiesvalmennukseen liittyen. Myönteisenä esimieskoulutukseen liittyvänä asiana mainittiin se, että niissä käsiteltiin nimenomaan PHP:n toimintaan ja sen kehittämiseen liittyviä asioita, eikä asioita vain yleisellä tasolla. Osa esimiehistä oli kokenut koulutustilaisuudet jossain määrin turhina ja turhauttavina usein siitä syystä, että koulutuksissa oli lähinnä kerrattu jo moneen kertaan läpikäytyjä asioita, kuten toimintoketjujen kehittämistä.

-- esimiesvalmennus ei minun kannalta ainakaan ollut tarpeellinen. Hyvin paljon käsiteltiin näitä toimintoketjuja aluksi. Ne on moneen kertaan meillä käsitelty eri tilaisuuksissa, että se oli sellaista kertausta ja en mä omalta kohdaltani oikeastaan saanut mitään mitä mä odotin.

Aiemmin toimintoketjuja onkin pyritty kehittämään johtajien ja ylempään keskijohtoon kuuluvien esimiesten tasolla, mutta OPLAA!-projektissa myös muulla henkilökunnalla oli mahdollisuus osallistua ja kertoa näkemyksensä yhteisissä palavereissa. Projektin tavoitteena olikin koko henkilöstön aktivoiminen toiminnan kehittämiseen. Osa esimiehistä kuitenkin totesi, ettei tätä tavoitetta kyetty saavuttamaan. Heidän mukaansa osa ”suorittajaportaasta” eli asentajista ja muista työntekijöistä on edelleen epä tietoinen projektin tavoitteista ja toiminnasta. OPLAA!-projektin ajatukset eivät siis ole levinneet koko organisaatioon.

-- jos noilta kysyy, jotka ei ole varsinaisesti ollut mukana tässä projektissa missään erityisemmässä roolissa niin niitä se ei ehkä ole tavoittanut kuitenkaan. Että vieläkin musta tuntuu, että ihmetellään sitä, että mikä tää nyt sitten olikaan.

Toisaalta osa esimiehistä totesi koko henkilöstön aktivoimisen ja osallistumisen vaikeasti saavutettavaksi tavoitteeksi. Heidän mukaansa muutosvastarintaa ja haluttomuutta osallistua toiminnan kehittämiseen ilmenee väistämättä tämältyyppisissä kehittämishankkeissa. Pysyttäytyminen tutuissa ja turvallisissa toimintatavoissa on paljon helpompaa, muutos vaatii aina sekä fyysisiä että henkisiä voimavaroja. Eräs esimiehistä kuvasi muutosta jarruttavia henkilöitä seuraavasti:

-- aina on tällasia ihmisiä -- tämmösiä tappajia, jotka sun uuden ideaalin ajattelutavan tappaa. -- tulee joku oma saavutettu etu, jonka päälle tämmönen kehittyminen tai kehittäminen käy. Tai muutosvastarinta -- niin totta kai se nyt on turvallisempaa olla siellä vanhassa, jos ei näe, että se vanhassa pysyminen saattaa viedä sulta lainausmerkeissä hengen, että sulla ei ole sitä lokeroa, mihin sä olet linnottautunut. Niin kyllä musta tässä paljon on tapahtunut talossa tämmöstä myönteistä kehitystä. Ymmärretään toisen muuttuminen ja ollaan itsekin vähän siinä mukana muuttumassa.

Vaikka puheessa korostuu tietty muutosvastarinta, käy esimiehen puheesta ilmi, että henkilöstö on nykyään valmiimpaa muuttumaan ja muuttamaan toimintatapojaan. Esimies uskoikin OPLAA!-projektin kysyneen vaikuttamaan ihmisten valmiuteen kehittää työtoimintaa ja myös itseään. Toisaalta eräs esimies mainitsi, että ylin johto ja alaiset ovat suhtautuneet usein myönteisemmin, kun toimintatapoja ja työrutiineja on kehitetty OPLAA!-projektin nimissä.

Osa esimiehistä olisi kaivannut kehittämishanketta, jolla on selkeämpi tavoite. Toisaalta nämä esimiehet epäilivät, että ongelmana saattaa olla se, ettei PHP:llä ole riittävän selkeää visiota oman toimintansa tavoitteista. Kun toiminnalle on määritelty selkeä päämäärä, tulisi tämän jälkeen selvittää, minkälaista osaamista tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Lisäksi kehittämishankkeessa olisi tärkeää kartoittaa toiminnan ”pullonkaulat”, jotka estävät vision saavuttamisen. Toisaalta eräs haastatelluista esimiehistä koki, ettei OPLAA!-projekti tuonut mitään uutta kehittämistoimintaan:

-- näissä henkilöstön kehittämishankkeissa ei mun mielestä ole kyllä oikein onnistuttu. -- voi olla ehkä vähän kärjistettyä, mutta kouluttamisessa on kuitenkin junnattu aika lailla sitä samaa vanhaa ja on melkein mieluummin vahvistettu sitä vanhaa, kun yritetty saada ihan kokonaan uusia asioita ja ajatuksia liikkeelle.

Toisaalta osa esimiehistä piti tämäntyyppisiä kehittämishankkeita tärkeinä. Niiden keskeisimpänä tehtävänä nähtiin normaalin työrutiinin katkaiseminen ja toiminnan kehittämiseen liittyvien asioiden pohtiminen yhdessä. Muutamat haastatelluista esimiehistä näkivät Oppiva laatuorganisaatio –mallin suuntaisen kehittämisen tavoiteltavana ja toivoivat toimintaa kehitettävän jatkossakin näiden periaatteiden mukaisesti. Tällöin he näkivät oleellisena, että yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä toisten työntekijöiden ja heidän töidensä arvostusta lisätään entisestään. Lisäksi on pyrittävä huomioimaan muiden toimintoketjussa toimivien tarpeet ja arvioitava oman toiminnan vaikutukset muihin.

Mun mielestä tää OPLAA on oikeastaan se suunta tai siis se mihin pitäisi mennä. Pyrkii vaan entistä tarmokkaammin siihen, että -- ei pitäisi miettiä sitä, että mihin mun vastuuni loppuu, vaan että mitä mä voin tehdä vielä vähän enemmän, että sen seuraavan, joka ottaa mun sen homman jatkaakseen siitä tässä toimintoketjussa, niin olisi helpompi lähteä siihen. -- entistä enemmän vielä sen toisen tarpeitten ymmärtäminen ja huomioonottaminen siinä, mitä itse tekee.

Muutamat haastatelluista esimiehistä suhtautuivat kehittämistoimintaan realistisesti ja totesivat tällaisen kehittämishankkeen vaativan pitkäjänteistä työskentelyä. Toisaalta muutamat esimiehistä esittivät huolestuneisuutensa siitä, miten OPLAA!–mallin mukainen kehittämistyö saadaan pysymään vireillä, kun ulkopuolinen ohjaus loppuu.

*Esimiesten kokemukset OPLAA!-projektista ja sen yhteydessä järjestetyistä koulutuksista olivat vaihtelevia. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, ettei projektilla saavutettu merkittäviä tuloksia ja koulutustilaisuudet oli koettu pääosin vanhojen asioiden kertauksena. Toisaalta osa esimiehistä piti projektia hyödyllisenä; projektin aikana oli mahdollisuus keskustella työtoiminnan kehittämisestä ja samalla yhteistyö ja muiden töiden arvostus olivat lisääntyneet. Myös henkilöstön valmius itsensä ja toiminnan kehittämiseen oli monien mielestä parantunut.*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimukseni tavoitteena oli kartoittaa keskijohdon esimiesten kokemuksia organisaatiotasolla ja esimiestyössä tapahtuneista muutoksista Päijät-Hämeen Puhelin Oyj:ssä toteutetun OPLAA!-kehittämiprojektin aikana. Tutkimuksessani halusin selvittää, ovatko esimiehet havainneet muutoksia organisaation rakenteissa, yksilöiden ajattelutavoissa tai käyttäytymis- ja toimintatavoissa. Lisäksi pyrin selvittämään, mitkä tekijät ovat esimiesten mielestä olleet yhteydessä tapahtuneisiin muutoksiin. Toisaalta olin kiinnostunut keskijohdossa toimivien esimiesten työstä sekä esimiestyössä viime vuosi-en aikana tapahtuneista muutoksista ja näihin muutoksiin vaikuttaneista tekijöistä. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa, millaisena esimiehet näkevät oman työnsä tulevaisuudessa. Seuraavaksi kuvaan keskeisimmät tutkimustulokset tarkastellen niitä erityisesti kuu-den oppiva laatuorganisaatio –malliin sisältyvän kehittämisalueen kautta.

*Tosiasioiden tunnistamiseen ja vision luontiin* liittyen OPLAA!-projektin yhteydessä toteutettiin yhteistoiminnallinen vision laatiminen, johon kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua ainakin luottamusmiesten ja muiden edustajien välityksellä. Tämä on tärkeää oppivan organisaation kehittämisen kannalta. Lisäksi osa esimiehistä on ryhtynyt pitämään aiempaa enemmän ryhmän sisäisiä palavereja, joiden myötä työntekijöillä on mahdollisuus tarkentaa käsitystään organisaation yhteisistä tavoitteista ja oman toiminnan yhteydestä organisaation kokonaistoimintaan. Tällaisia keskusteluja voisi kuitenkin toteuttaa kaikissa tiimeissä. Toisaalta OPLAA!-projektissa toteutettu toimintoketjujen kehittäminen on laajentanut työntekijöiden käsitystä muun henkilöstön työtehtävistä ja niiden yhteydestä omaan toimintaan. Vaikka työntekijöiden käsitys erityisesti oman yksikön toiminnasta ja sen tavoitteista on laajentunut, ovat koko PHP:n tavoitteet esimiesten mielestä monille työntekijöille epäselviä. Esimiehet toivoivat

ylimmän johdon osoittavan esimerkkiä toimintatavasta, joka huomioi PHP:n laajemmat tavoitteet ja menestyksen oman liiketoimintayksikön tavoitteiden ja menestyksen sijaan.

Osa esimiehistä kertoi seuraavansa telealan ja markkinoiden kehitystä aktiivisesti ja aiempaa enemmän ja toisaalta arvioivansa muutoksen asettamia haasteita oppimiselle ja toiminnan kehittämiseksi. Tällä tavoin he osoittivat toimivansa proaktiivisesti, tulevaisuuden kehityssuuntia ennakoiden ja aktiivisesti ohjailen. Tällainen tulevaisuuden muutosten ennakointi onkin Saraloiden (1996) mukaan ominaista oppivan laatuorganisaation toiminnalle. (ks. myös McGill & Slocum 1992.)

Oppivassa laatuorganisaatiossa vallitsee avoin ja keskusteleva *ilmapiiri* (Sarala & Sarala 1996). Esimiehet totesivatkin yksiköiden sisäisen ja niiden välisen avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisääntyneen ja OPLAA!-projektin nähtiin osaltaan vaikuttaneen tähän. Kun toimintoketjujen sujuvuutta ja yhteistyötä on pyritty kohentamaan, on toisten työntekijöiden töiden arvostus lisääntynyt. Kuitenkin monet esimiehet kokivat mm. yksikkökohtaisen liiketoimintalaskennan vaikeuttavan edelleen yksiköiden välistä avointa keskustelua ja yhteistyötä.

Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittämiseen liittyy myös esimiehen ryhmänsä työntekijöille osoittama arvostus sekä henkinen ja sosiaalinen tuki työhön liittyvissä ongelmatilanteissa (Sarala & Sarala 1996). Monet esimiehet puhuivatkin ihmisten johtamisen tärkeydestä ja tähän liittyen keskijohdon uudenlaisena tehtävänä mainittiin valmentajana toimiminen. Tällöin esimiehen tehtävänä nähtiin ryhmän työskentelyn tukeminen ja kannustaminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen. Keinoina työntekijöiden kannustamiseen ja työssä jaksamisen edistämiseen mainittiin palautteen antaminen sekä kiinnostuksen osoittaminen alaisia ja heidän työtään kohtaan. Samantyyppisiä näkemyksiä ovat esittäneet mm. Engel (1997), Pirnes (1995) sekä Saralat (1996). Toisaalta esimiehen tehtävänä mainittiin kehityskeskustelut sekä työntekijöiden tapaaminen ja yhteiset keskustelut mahdollisimman usein. Osa esimiehistä kuitenkin koki, ettei itsellä ole riittävästi aikaa tavata ryhmänsä työntekijöitä henkilökohtaisesti. Tämä nähtiinkin eräänä esimiestyötä, esimerkiksi alaisten tarpeiden huomioimista ja kannustavan ilmapiirin ylläpitämistä, haittaavana tekijänä.

*Laadun ja tuottavuuden* parantamiseksi OPLAA!-projektissa keskityttiin toimintoketjujen kehittämiseen. Yhteistyö toimintoketjuissa onkin parantunut esimiesten mielestä selkeästi. Tähän liittyen sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tarpeiden



huomiointi ja ymmärtäminen on esimiesten mukaan lisääntynyt. Toisaalta siirtyminen monopoli-asemasta kilpailutilanteeseen on pakottanut jokaisen työntekijän tarkastelemaan omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta. Vaikka monet työntekijät ymmärtävät nykyään asiakaspalvelun ja asiakassuhteiden hoitamisen tärkeyden, on näissä asioissa edelleen opittavaa. Toisaalta muutamat esimiehet toivoivat, että sisäisten sidosryhmien näkemykset huomioitaisiin nykyistä paremmin uusia tuotteita ja palveluja suunniteltaessa.

Oppivaan laatuorganisaatioon sisältyy myös osa-alue *kehittäminen ja verkostot*. Tähän liittyen jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. (Sarala & Sarala 1996.) OPLAA!-projekti on saanut monet työntekijät osallistumaan organisaation kehittämiseen tähtäävään työskentelyyn. Kuitenkin erityisesti suorittavaa työtä tekevien henkilöiden toivottiin sitoutuvan kehittämistyöhön nykyistä enemmän.

Toiminnan kehittämiseen liittyy myös työntekijöiden mahdollisuus itseohjautuvaan ja vastuulliseen toimintaan ja päätöksentekoon (Sarala & Sarala 1996). PHP:ssä toimintatapoja on kehitetty tällä tavoin jo ennen OPLAA!-projektin käynnistymistä organisaatorakennetta madaltamalla ja tiimimäistä työskentelyä kehittämällä. Tähän on vaikuttanut erityisesti telealan kilpailutilanne ja taloudellisen laman aikaansaama paine kustannusten vähentämiselle ja toiminnan tehostamiselle. Erityisesti työnjohtajien työtehtävissä ja asemassa on tapahtunut selkeitä muutoksia. Ensinnäkin heidän lukumääränsä on vähennetty ja tällöin osa työnjohtajista on siirtynyt esimerkiksi myyntitehtäviin tai tietyn toiminta-alueen kehittäjäksi. Työnjohtajien perinteiset tehtävät, kuten töiden jakaminen ja valvonta, ovat vähentyneet tai kadonneet kokonaan ja samalla työntekijöiden vastuuta ja päätöksentekovaltaa on lisätty. Siirtymää uudenlaiseen toimintatapaan on kuitenkin hidastanut sekä työntekijöiden että esimiesten pitkän ajan kuluessa syntyneet ajattelumallit ja asenteet, joiden muuttuminen on tapahtunut suhteellisen hitaasti. Muutamien esimiesten mielestä esimiehellä on kuitenkin mahdollisuus kehittää työntekijöiden valmiutta itseohjautuvaan toimintaan osoittamalla luottamusta alaisten kykyyn ja haluun toimia ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Vaikka erityisesti työnjohtajien toimenkuva on muuttunut, ei kaikkien esimiesten tehtävissä ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Osa esimiehistä, erityisesti päälliköistä, kertoi toimivansa asiantuntijaor-

ganisaatiossa, jossa on jo pitkään korostunut jokaisen työntekijän suhteellisen itsenäisen toiminta ja päätöksenteko.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että verkostoituminen on lisääntynyt sekä sisäisesti että ulkoisesti ja yhä useammat työntekijät ovat alkaneet ymmärtämään sen merkityksen menestykselliselle toiminnalle aiempaa paremmin. OPLAA!-projektilla on ollut vaikutusta erityisesti sisäisen yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen lisääntymiseen. Ulkoisen yhteistyön lisääntymiseen on esimiesten mielestä vaikuttanut erityisesti telealan vapautunut kilpailutilanne sekä toisaalta PHP:n ulkopuolelta palkattujen henkilöiden mukanaan tuomat uudenlaiset ajatukset. Huolimatta sisäisessä ja ulkoisessa yhteistyössä tapahtuneesta edistyksestä, on sitä esimiesten mielestä kehitettävä edelleen.

Nykyisessä työssään esimiehet näkivät erityisen tärkeänä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Tähän liittyen asiakassuhteiden hoitaminen sekä sisäisesti että ulkoisesti nähtiin tärkeänä. Myös aiemmissa kirjoituksissa (mm. Mayo & Lank 1994, 33-34; Pedler ym. 1991, 21) on painotettu esimiesten vastuuta organisaation sisäisen ja ulkoisen yhteistyön ja avoimen keskustelun edistämiseksi. Osa esimiehistä kuvaili pyrkineensä kehittämään omia ihmissuhde- ja yhteistyötaitojaan. Muutamit haastatelluista esimiehistä totesivat esimiehenä kehittymisen olevan jatkuvaa toimintaa ja heidän mukaansa esimiehellä tulisi aina olla tavoitteita oman työskentelyn kehittämiseksi. Esimiestyössä kehittymiseen oli siis kiinnitetty huomiota, mutta OPLAA!-projektiin liittyvällä esimiesvalmennuksella ei todettu olleen oleellista vaikutusta oman esimiestyöskentelyn kehittämiseen.

Oppivassa laatuorganisaatiossa korostuu myös *oppimisenäkökulma*. Tähän liittyen PHP:n henkilöstöllä on ollut entistä laajemmat mahdollisuudet osallistua erityisesti ammatilliseen koulutukseen. Samalla työntekijöiden halu ja valmius itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen on esimiesten mukaan parantunut ja esimerkiksi vapaa-ajalla tapahtuvaan henkilöstökoulutukseen osallistutaan aiempaa aktiivisemmin. Toisaalta esimiehet totesivat yhä useampien työntekijöiden ymmärtävän, että telealan nopea kehitys ja kilpailutilanne luovat oppimis- ja kehittymishaasteita jokaiselle työntekijälle. Kuitenkin esimiehet korostivat, etteivät kaikki työntekijät vielä ymmärrä oppimisen ja toiminnan kehittämisen välttämättömyyttä organisaation menestykselle. Työntekijöiden toivottiinkin seuraavan alalla tapahtuvaa kehitystä nykyistä aktiivisemmin sekä olevan omatoimisempia itsensä ja työnsä kehittämässä. Toisaalta kontaktit ulkoisiin yhteis-

työkumppaneihin nähtiin mahdollisuutena uuden oppimiseen ja omien toimintamahdollisuuksien laajentamiseen. Organisaation oppiminen ja kehittyminen edellyttääkin vuorovaikutusta ja osaamisen vaihtoa ulkoisten tahojen kanssa (Sarala & Sarala 1996).

Organisaation työkuultuuri ja ilmapiiri ovat Saraloiden (1996) mukaan keskeisiä organisaatiossa tapahtuvaa oppimista tarkasteltaessa. Työkuultuuri rakentuu yhteisesti muodostetuista arvoista sekä ajattelu- ja toimintamalleista, joiden kriittinen arviointi ja muuntaminen ovat edellytyksiä yksilön ja organisaation muutoskykyisyydelle. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että ainakin jotkut henkilöt ovat kyenneet kyseenalaistamaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Yhtenä syynä tähän nähtiin se, että organisaation ulkopuolelta palkatuilla uusilla työntekijöillä on uudenlaisia näkemyksiä ja he ovat kyseenalaistaneet vallitsevia toimintakäytäntöjä ja rutiineja. Vaikka tällainen toimintatapa ei vielä olekaan järjestelmällistä, on se kuitenkin myönteinen kehityssuunta ja välttämätön edellytys organisaatiossa ilmenevälle double-loop –oppimiselle. Tällainen uutta luova oppiminen mahdollistaa organisaation kehittymisen ja ympäristön muutoshaasteisiin vastaamisen. (mm. Argyris & Schön 1996; Senge 1990a; Dauphinais 1997.) Lisäksi organisaation oppiminen edellyttää riittävän turvallista ilmapiiriä niin, että työntekijöillä on mahdollisuus uusien asioiden kokeiluun ja innovatiivisuuteen virheitä ja niistä seuraavia rangaistuksia pelkäämättä (Sarala & Sarala 1996, 135-136). Nämä asiat eivät erityisesti tulleet esiin haastatteluissa.

Aiemmin esimiesten toimintaa oppivassa organisaatiossa kuvaavissa tutkimuksissa ja kirjoituksissa (mm. Gephart 1996; Pedler ym. 1991; Sarala & Sarala 1996; Senge 1990a, 1990b) on korostunut erityisesti oppimisen johtaminen, oppimista tukevan ilmapiirin kehittäminen sekä oppimisen roolimallina toimiminen. Omassa tutkimuksessani nämä asiat eivät tulleet yhtä voimakkaasti esiin. Kuitenkin osa haastatelluista esimiehistä koki voivansa vaikuttaa ryhmässään toimivien työntekijöiden oppimishaluun ja –mahdollisuuksiin. Alaisten kehittymishalun arvostaminen mainittiin tärkeänä kehittymistä kannustavana tekijänä. Toisaalta esimiesten mielestä heidän tehtävänä on huolehtia alaisten ammatillisten valmiuksien kehittymisestä. Tähän liittyen esimiehen on tunnettava ryhmässään toimivien työntekijöiden osaamispuutteet sekä levitettävä tietoa ja osaamista erityisesti oman ryhmän sisällä. Toisaalta kun alan tekninen kehitys on nopeaa, on esimiehen seurattava alan kehitystä ja arvioitava sen vaikutuksia tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Oppivassa laatuorganisaatiossa pyritään kehittämään henkilöstön *joustavuutta ja moniosaamista* esimerkiksi työkierron tai opinto- ja tutustumiskäyntien avulla (Sarala & Sarala 1996). Esimiehet näkivät joustavuuden ja laaja-alaisen osaamisen tärkeinä ominaisuuksina nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Haastatteluissa tuli esiin, että esimerkiksi varahenkilöiksi kouluttautuminen on lisääntynyt ja tämä on parantanut toiminnan joustavuutta ja laajentanut henkilöstön osaamista. Toisaalta osa työnjohtajista on siirtynyt uusiin tehtäviin ja tämä on kehittänyt henkilöiden joustavuutta ja laaja-alaista osaamista. Muuten joustavuus ja moniosaaminen eivät erityisemmin korostuneet esimiesten puheessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myös, millaisena keskijohdossa toimivat esimiehet näkevät oman työnsä tulevaisuudessa. Monien esimiesten mielestä toimintaa on tehostettava entisestään kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja tämä johtaa todennäköisesti perinteisten työnjohdollisten töiden katoamiseen kokonaan. Tästä johtuen haastatellut esimiehet uskoivat erityisesti nykyisten työnjohtajien tehtävien muuttuvan tulevaisuudessa entistä enemmän työtoiminnan kehittämisen sekä teknisen asiantuntijuuden ja tukihenkilönä toimimisen suuntaan. Toisaalta asiantuntijatiimeissä työskentelevät esimiehet uskoivat oman työnsä säilyvän suhteellisen muuttumattomana. Kuitenkin alaisien valmentamisen todettiin edellyttävän esimieheltä näkemystä tulevaisuuden kehityssuunnista ja niiden aiheuttamista vaatimuksista omalle ja koko tiimin osaamiselle.

## 7.2 Johtopäätökset

Edellisestä tulosten yhteenvedosta voidaan todeta, että viime vuosien aikana PHP:ssä on tapahtunut jossain määrin oppivan organisaation suuntaista kehitystä. On kuitenkin huomioitava, ettei OPLAA!-projekti välttämättä ole vaikuttanut kaikkiin näihin muutoksiin ja tapahtuneeseen kehitykseen. Luvussa 5.2 on kuvattu kehittämisintervention vaikuttavuuden arviointiin liittyviä ongelmia. Näiden ongelmien lisäksi haastatteluissa tuli esiin, että erityisesti ajattelu- ja toimintatavoissa tapahtuneiden muutosten ja niihin vaikuttaneiden tekijöiden erittelemineen on jälkikäteen hankalaa. Sen jälkeen kun ajattelu- ja toimintamallit ovat sisäistyneet toimintaa ohjaavaan käyttöteoriaan, on omassa ajattelu- ja toimintatavoissa ilmenneiden muutosten havaitseminen vaikeaa. Toisaalta

jokainen meistä elää jatkuvassa informaatiotulvassa ja omaksumme koko ajan erilaisia ajatuksia ja näkemyksiä. Myös tästä johtuen tietyn ajatuksen tai toimintatavan alkuperän selvittäminen on usein vaikeaa. Siksi haastateltujen esimiesten olikin hankala erotella sitä, mitkä muutokset ovat OPLAA!-projektin vaikutuksesta syntyneitä ja mitkä puolestaan muiden tekijöiden vaikutusten tulosta. Toisaalta vaikka PHP toimiikin jossain määrin oppimissuuntautuneena organisaationa, on kehitystarpeita ja -mahdollisuuksia edelleen paljon. On kuitenkin tärkeää, että oppivan organisaation suuntainen kehittyminen on saatu liikkeelle. Onkin muistettava, että oppivassa organisaatiossa korostuu jatkuva kehitys ja uudistuminen (mm. Sarala & Sarala 1996; Senge 1990a).

PHP:ssä toimii viisi liiketoimintayksikköä ja haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että näiden yksiköiden toimintatavat ja -kulttuuri eroavat toisistaan jossain määrin. Lisäksi yksiköiden sisällä toimii erityyppisiä tiimejä. Haastattelujen aikana tuli esiin, että eri yksiköissä ja niiden sisällä eri ryhmissä kehittämistoiminta on edennyt eri tavoin ja erilaisella vauhdilla. On myös huomioitava, että lähtötilanne eri ryhmissä on ollut erilainen. Siksi onkin vaikea luoda yhtenäistä kuvaa PHP:ssä tapahtuneista muutoksista. Vaikuttaa siltä, että OPLAA!-projekti on vaikuttanut toisten yksiköiden ja tiimien toimintatapoihin toisia enemmän. Lisäksi haastatellut esimiehet toimivat hyvin erityyppisissä tehtävissä ja jälkikäteen arvioiden olisi voinut olla hyvä valita vähän yhtenäisempi joukko esimiehiä. Toisaalta tällä otoksella saatiin suhteellisen laaja ja kattava käsitys PHP:n esimiestyöstä ja siinä ilmenneistä muutoksista.

Osa esimiehistä koki OPLAA!-projektin myönteisenä, kehitystä eteenpäin viehenä asiana. Toiset taas kokivat, ettei projektilla saavutettu selkeitä tuloksia. Heidän mielestään esimiesvalmennus ja kehittämistoiminta yleisemminkin keskittyi liiaksi vanhojen asioiden, kuten toimintoketjujen kehittämisen, kertaamiseen. Esimiesten erilaisia näkemyksiä selittää ensinnäkin se, että osa haastatelluista ylempään keskijohtoon kuuluneista esimiehistä on jo ennen OPLAA!-projektia osallistunut toimintoketjujen kehittämiseen. Toisaalta haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että joissain yksiköissä ja tiimeissä työtoimintaa on kehitetty jo ennen OPLAA!-projektia jossain määrin oppivan organisaation suuntaisesti. Esimerkiksi tiimitoimintaa ja alaisten itseohjautuvaa toimintatapaa on toteutettu joissain ryhmissä jo suhteellisen pitkään. Toisissa yksiköissä organisaatorakenne ja toimintatapa on puolestaan ollut hierarkisempi ja vanhanaikaisempi ja näissä yksiköissä muutoksia on tapahtunut viime vuosina enemmän. Lisäksi haastat-

teluissa tuli esiin, että osa esimiehistä seuraa alan kehitystä toisia aktiivisemmin ja he ovat toisia kiinnostuneempia oman työtoiminnan kehittämistä. Esimerkiksi osallistamalla erilaisiin koulutuksiin nämä esimiehet ovat todennäköisesti omaksuneet uudenlaisia näkemyksiä sekä organisaation toiminnan että esimiestyön kehittämistä. Tästä johtuen nämä esimiehet saattoivat kokea, ettei OPLAA!-projekti tarjonnut heille mitään uutta. Kun organisaatiossa työskentelee yli 350 työntekijää, on kehittämishanketta usein vaikea suunnitella ja toteuttaa siten, että se vastaisi kaikkien odotuksia ja tarpeita.

Johtaminen on tavallisesti eroteltu asioiden ja ihmisten johtamiseksi. Liiketoiminnan hallinta eli management korostaa esimiehen toimintaa päätöksentekijänä ja ongelmanratkaisijana. Ihmisten johtaminen eli leadership puolestaan painottaa ryhmän valmentamisen, kuuntelemisen ja kannustamisen merkitystä. (mm. Darling & Niemi 1996.) Omassa tutkimuksessani esiin tulleet keskeiset esimiestehtävät voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: henkisen hyvinvoinnin edistämiseen ja ryhmän toimintaedellytysten turvaamiseen. Henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemiseen liittyen esimiehen tehtävänä mainittiin ryhmän kannustaminen, kiinnostuksen osoittaminen ja palautteen antaminen. Tällöin henkilökohtainen vuorovaikutus ja alaisten kuunteleminen nähtiin tärkeinä. Tämä esimiestyön alue edustaa selkeästi ihmisten johtamista eli johtajuutta. Työskentelyolosuhteista ja toimintaedellytyksistä huolehtiminen puolestaan liittyy sekä leadership- että management-tyyppiseen johtamiseen. Ihmisten johtamista kuvaa yksilöiden kehittymishalun rohkaiseminen, ammatillisesta kehityksestä huolehtiminen sekä ryhmän toiminnan tukeminen ja ohjaus. Lisäksi esimiehen tehtävänä nähtiin ryhmän sisäiset keskustelut PHP:n yhteisestä tavoitetilasta. Asioiden johtamiseen puolestaan liittyy fyysisistä työolosuhteista ja työvälineistä huolehtiminen sekä esimiehen vastuu työtoiminnan kokonaisuudesta. Haastattelemini esimiesten toimintaan liittyy siis sekä asioiden että ihmisten johtamista. Leadership-tyyppinen johtajuus painottui esimiestyön kuvauksissa kuitenkin jonkin verran asioiden johtamista enemmän.

Monien esimiesten mielestä työntekijät ovat kyenneet ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja sen kustannuksista. Kuitenkin muutamat esimiehet toivat esiin, että erityisesti ay-toiminnassa aktiivisesti mukana olevat työntekijät ovat haluttomia lisääntyneen vastuun ottamiseen ja nämä työntekijät toivovat työnjohtajien toimivan edelleen perinteisellä käskyjä ja ohjeita jakavalla tavalla. Tällaiset näkemykset saattavat toisaalta kuvata näiden esimiesten omia asenteita ja haluttomuutta uskoa sitä, että alaiset

kykenevät hoitamaan aiemmin työnjohtajille kuuluneita tehtäviä. Esimiesten voi olla vaikea hyväksyä aiemmista työtehtävistä ja vastuualueista luopumista. Muutamat esimiehet kuvailivat erityisesti työnjohtajissa esiintyvää takertumista vanhoihin toimintatapoihin ja pelkoa oman aseman ja työpaikan menetyksestä. Työnjohtajien ja muiden esimiesten asenteet, ajattelu- ja toimintamallit ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja siksi niiden muuttuminen vaatii aikaa. Organisaation muutostilanteessa onkin kiinnitettävä erityistä huomiota ja annettava tukea näille esimiehille, sillä he saattavat hidastaa tai jopa kokonaan estää organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Lisäksi on todennäköistä, että myös osa suorittavaa työtä tekevistä vastustaa siirtymistä itseohjautuvaan työtoimintaan. Osa heistä saattaa kokea lisääntyvän vastuun ahdistavana. (vrt. mm. Jalkanen 1997; Lowe 1994; Manka 1999.)

Organisaatiossa ja omassa työssä tapahtuneet muutokset olivat usein aiheuttaneet ristiriitaisia ajatuksia keskijohdon esimiehissä. Toisaalta alalla tapahtunut nopea tekninen kehitys ja omassa työssä ilmenneet muutokset toivat vaihtelua ja tarjosivat mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Toisaalta muutamit haastatelluista esimiehistä olivat epävarmoja kyvystään ja jaksamisestaan oppia jatkuvasti uutta. Osa esimiehistä oli selvästi ahdistunut ja uupunut jatkuvassa muutospainneessa ja monet uskoivat esimiestyön muuttuvan jatkossa entistä vaativammaksi. Myös omien alaisten jaksamisesta oltiin huolestuneita. Fenwick (1996) ja Tuomisto (1997, 37) ovat kiinnittäneet huomiota juuri tähän oppiva organisaatio -malleihin liittyvään jatkuvaan oppimis- ja muutosvaatimukseen. He kritisoiivat näkemystä, jonka mukaan jokaisen tulisi jatkuvasti olla valmis muuttumaan ja kehittymään.

Aiemmista keskijohdon esimiestyötä kuvaavista esityksistä poiketen omassa tutkimuksessani tuli vahvasti esiin esimiehen mahdollisuudet edistää omassa ryhmässään toimivien työntekijöiden henkistä hyvinvointia ja työssä jaksamista. Esimies voi helpottaa työntekijöiden kokemaa muutospainetta esimerkiksi herättämällä alaisten kiinnostuksen uuden oppimiseen, antamalla riittävästi aikaa muutokseen tai tasaamalla työmäärät sopivasti. Tämän lisäksi myönteisen palautteen antaminen ja kiinnostuksen osoittaminen alaisia ja heidän työtään kohtaan mainittiin mahdollisuuksina työssä viihtymisen ja jaksamisen edistämiseen. Toisaalta haastatteluissa tuli esille näkemyksiä siitä, että esimiehen oma hyvinvointi ja jaksaminen on välttämätön edellytys esimiehen kyvyille tukea alaisten hyvinvointia. Vaikuttaakin siltä, että esimiesten omaan työssä

jaksamiseen ja hyvinvointiin tulee kiinnittää huomioita entistä enemmän. Tärkeää on myös yksilöiden kokemus siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suuntaan ja kehitykseen (ks. Tuomisto 1997, 50). Tämä lisää ihmisten tunnetta muutoksen hallinnasta. Lisäksi organisaation toiminnan tavoitteiden ja tulevaisuuden suunnitelmien tunteminen voi auttaa yksilöä saavuttamaan tarvittavan hallinnan tunteen jatkuvassa muutoksessa. Jatkotutkimuksissa voitaisiinkin pohtia sitä, miten oppivassa organisaatiossa huolehditaan yksilöiden hyvinvoinnista ja autetaan ihmisiä jaksamaan jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuudessa.

Tutkimukseni perusteella vaikuttaa siltä, että esimiehistä erityisesti työnjohtajat ovat kokeneet selkeitä muutoksia työssään. Tulevaisuudessa esimiesten työ tulee todennäköisesti muuttumaan edelleen ja esimiehet ovatkin uskoakseni suurten muutoshasteiden edessä. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiinkin keskittyä tarkemmin siihen, millaisiksi nykyisin tai aiemmin työnjohtajina toimineiden henkilöiden työtehtävät ja toimenkuva muodostuvat oppimaan suuntautuneessa organisaatiossa. Tärkeää on pohtia sitä, miten työnjohtajien kokemus ja asiantuntemus voidaan parhaiten hyödyntää sekä organisaation että työnjohtajien itsensä kannalta.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Monet laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäneet tutkijat ovat todenneet perinteisten tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettyjen käsitteiden, reliabiliteetin ja validiteetin, soveltuvan huonosti laadullisen tutkimuksen arviointiin (mm. Merriam 1988, Syrjälä & Numminen 1988, Varto 1992). Laadullisen tutkimuksen arviointiin onkin pyritty kehittämään soveltuvampia käsitteitä. Seuraavassa arvioin tutkimukseni luotettavuutta käyttäen kvalitatiiviseen, erityisesti fenomenologisen kokemuksen, tutkimukseen liittyviä luotettavuuden kriteerejä.

Perttula (1995a, 42-43; 1995b, 100-101) on viitannut Lincolnin ja Cuban (1985), joiden mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida totuusarvon, sovellettavuuden, pysyvyyden ja neutraalisuuden kriteereillä. Tutkimuksen totuusarvo viittaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettyyn sisäisen validiteetin käsitteeseen ja sen edellytyksenä on tutkimuksessa tutkittavasta todellisuudesta tuotetun



kuvan vastaavuus alkuperäisen tutkimustodellisuuden kanssa (Perttula 1995a, 42; 1995b, 100; ks. myös Merriam 1988, 168). Tutkimuksessani olen pyrkinyt takaamaan sen, että esitetyt tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset vastaavat mahdollisimman tarkasti tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä tutkitusta ilmiöstä. Tämän varmistamiseksi tutkija voi pyytää tutkimusjoukolta kommentteja aineistosta johdetuista tuloksista ja päätelmistä (Syrjälä & Numminen 1988, 137). Lähetin kirjoittamani tutkimustulokset kaikille haastattelemilleni esimiehille luettavaksi ja kommentoitavaksi ja pyrin huomioimaan esimiesten antamat kommentit mahdollisimman tarkasti. Toisaalta tutkimustulosten yhteydessä esitellään suoria lainauksia haastattelutilanteista. Tällä tavoin haastateltavien esimiesten ääni ja näkökulma saadaan paremmin esiin. Toisaalta suorien lainausten avulla lukijoilla on ainakin jossain määrin mahdollisuus muodostaa oma tulkinnallinen näkemys ja arvioida tehtyä analyysia ja esitettyjä johtopäätöksiä. (Kiviranta 1995, 102; Pyörälä 1995, 22; Syrjälä & Numminen 1988, 137.)

Syrjälä ja Numminen (1988, 139) viittaavat Lincolnin ja Cuban (1981, 103) kuvaamaan totuusarvon käsitteeseen uskottavuuden käsitteellä. Heidän mukaansa tutkijan ja tutkittavan välinen luottamus on keskeinen tutkimuksen uskottavuuden kannalta. Jokaisen haastattelutilanteen jälkeen kirjasin ylös keskustelun herättämiä ajatuksia ja tunteita esimerkiksi ilmapiiriin ja tunnelmaan liittyen. Mielestäni lähes kaikissa haastatteluissa ilmapiiri oli avoin ja vapautunut ja haastateltavat puhuivat luottamuksellisesti sekä myönteisistä että kielteisistä kokemuksistaan. Kaikkien haastateltavien kanssa tilanne ei kuitenkaan ollut yhtä vapautunut ja kahdessa haastattelutilanteessa tuli vaikutelma, että työkiireiden vuoksi haastateltava haluaisi tilanteen mahdollisimman nopeasti päätökseen.

Toisaalta tutkimuksen uskottavuutta olisi voitu parantaa käyttämällä useampaa eri aineistonkeruumenetelmää (triangulaatio) (Syrjälä & Numminen 1988). Tutkimuksessani keräsin aineistoa ainoastaan yhtä menetelmää, teemahaastattelua, käyttäen ja tämä on eräs tutkimukseni luotettavuutta rajoittava tekijä. Kuitenkin teemahaastattelu todettiin tutkimusasetelmaan ja -ongelmiin soveltuvimmaksi menetelmäksi, sillä sen avulla voitiin lähestyä tutkimusongelmia riittävän avoimesti. Tavoitteenahan oli selvittää organisaatiotason ja esimiestyön muutoksia tavalla, joka ei liiaksi johdattele haastateltavien ajatuksia OPLAA!-projektin tai oppiva organisaatio -mallien mukaisesti.

Toisaalta tutkijan vaikutusten tarkastelu kokoamiinsa tietoihin on olennainen osa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua. On muistettava, että pelkkä tutkijan läsnäolo voi muuttaa tilannetta. Tutkimuksessani pyrin vähentämään tähän seikkaan liittyviä ongelmia viipymällä riittävän pitkään tutkimuskentällä ja keräämällä riittävän laajan aineiston. (Syrjälä & Numminen 1988, 136-137.) Toisaalta kun tutkija toimii aineistonkeräyksen keskeisenä instrumenttina, on hän todennäköisesti jo keräysvaiheessa suodattanut aineistoa omien teoreettisten ennakko-oletusten varassa. Tutkija itse päättää mitä aineistoa hän pitää tärkeänä sekä aineistonkeru- että -analysointivaiheissa. Tällöin jotain tutkittavan ilmiön kannalta keskeistä saattaa jäädä huomiotta, jos se on tutkijan ennakkokäsitysten vastaista ja niihin sopimatonta. (Merriam 1988, 181-182.) Fenomenologisen psykologian analyysimenetelmää hyödyntävässä tutkimuksessa nämä ongelmat pyritään kuitenkin huomioimaan mahdollisimman hyvin käytettyjen menetelmien, kuten sulkeistamisen, avulla.

Sovellettavuus edellyttää puolestaan tutkimustulosten siirrettävyyttä vastaavaan ilmiöön toisissa olosuhteissa (Cuba & Lincoln 1985, Perttulan 1995a, 42 mukaan). Sovellettavuuden käsitettä voidaan verrata ulkoisen validiteetin käsitteeseen. Tapaustutkimuksen avulla ei kuitenkaan tavoitella laajaa yleistettävyyttä, vaan tärkeämpää on tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Merriam 1988, 173; Syrjälä & Numminen 1988, 142-143.) Haastatteluihin osallistuneet keskijohdon esimiehet edustivat uskokseni suhteellisen kattavasti PHP:ssä toimivia esimiehiä. Tätä tukee PHP:n henkilöstöpäällikön antamat kommentit otokseen valittujen esimiesten edustavuudesta. Haastattelujen perusteella pystyttiin muodostamaan laaja-alainen ja kokonaisvaltainen näkemys organisaatiossa ja esimiestyössä viime vuosina tapahtuneista muutoksista. Toisaalta on huomioitava, että tulokset perustuvat vain yhden henkilöstöryhmän näkemyksille ja kokemuksille. Todennäköisesti haastattelut ylemmän johdon tai keskijohdon alaisuudessa toimivien työntekijöiden kanssa olisivat tuottaneet jossain määrin erilaisia näkemyksiä organisaatiossa ja keskijohdon esimiesten työssä tapahtuneista muutoksista. Jatko-tutkimuksissa voitaisiinkin keskittyä keskijohdon työroolin muutoksiin eri henkilöstöryhmien näkökulmasta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin liittyy myös pysyvyys (vrt. reliabilitetti), jonka kriteeriksi on esitetty tutkimustilanteen arviointia (Lincoln & Cuba 1985, Perttulan 1995a, 42 mukaan). Tapaustutkimuksen toistettavuutta on käytännössä lähes

mahdotonta testata, sillä tutkimustilanteet toistuvat harvoin samanlaisina. Ihmisiin ja heidän toimintaansa kohdistuvissa tutkimuksissa on huomioitava, että ihmisten käyttäytyminen ei koskaan ole muuttumatonta. (Merriam 1988, 170; Syrjälä & Numminen 1988, 143.) Perttulan (1995a, 43-44) mukaan tutkimuksen luotettavuuden toteaminen edellyttää tutkimusprosessin ja erityisesti aineiston analyysivaiheen kuvaamista riittävän yksityiskohtaisesti. Itse olen pyrkinyt toteuttamaan tätä periaatetta tutkimusraporttia laatiessani ja tällä tavoin pyrkinyt varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Pidin tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjasin tehdyt menetelmälliset ratkaisut sekä työskentelyn aikana syntyneet kysymykset ja oivallukset. Tämä auttoi koko tutkimusprosessin hallintaa sekä oman ajattelun kehittymisen ja tehtyjen tutkimuksellisten valintojen seuraamista. Esimerkiksi Varto (1992, 112) kehottaa tutkijaa juuri tällaiseen menettelyyn.

Tutkimuksen neutraalisuus puolestaan liittyy kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa käytettyyn objektiivisuuden kriteeriin ja sen edellytykseksi on esitetty vahvistettavuutta (Lincoln & Cuba 1985, Perttulan 1995a, 43 mukaan). Tutkimuksen vahvistettavuudella tarkoitetaan mahdollisuutta päätyä samanlaisiin tuloksiin erilaisilla analyysimenetelmillä (Perttula 1995a, 43). Omassa tutkimuksessani en käyttänyt erilaisia analyysimenetelmiä, joten tätä asiaa ei voida todentaa.

Perttula (1995a, 43-46) toteaa, etteivät Lincolnin ja Cuban (1985) esittämät kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit kokonaisuudessaan sovellu fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Sen vuoksi hän tuo esiin erityisesti fenomenologisesti suuntautuneen tutkimuksen arviointiin liittyviä näkökohtia. Fenomenologisella tutkimuksella tavoitellaan ilmiötä sellaisena kuin se tutkittaville ilmenee. Tavoitteena on siis tutkittavan kokemuksen ilmaisun ja tutkijan siitä muodostaman rekonstruktion mahdollisimman suuri vastaavuus. Tutkimuksella ei kuitenkaan koskaan voida täydellisesti tavoittaa toisen ihmisen alkuperäistä elämismaailmaa, sillä tutkijan on mahdotonta sulkeistaa kaikkia tutkittavaan ilmiöön liittämäänsä ennakkokäsityksiä. (Karlsson 1993, 131; Perttula 1995a, 44-46; 1995b, 43, 55-56, 71.)

Fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi liittyy erityisesti kahden tutkimusotteelle tyypilliseen menettelytapaan: sulkeistamiseen ja mielikuvatasolla tapahtuvaan muunteluun (Karlsson 1993; esim. Giorgi 1988a, b, Perttulan 1995a, 45 mukaan). Näitä fenomenologisen tutkimuksen lähtökohtia on kuvattu luvussa 5.4. Tutkimuksessani erityisesti sulkeistaminen tietoisena pyrkimyksenä toteutui suhteellisen

hyvin aineistoa kerättäessä ja analysoitaessa. Myös mielikuvatasolla tapahtuvaa muuntelua pyrin toteuttamaan jossain määrin aineistoa analysoidessani. Näiden menettelytapojen soveltaminen osoittautui melko vaativaksi.

Fenomenologisesti suuntautuneessa tutkimuksessa aiempaan teoreettiseen viitekehukseen perehtyminen on nähty ongelmallisena ja usein tutkijan oletetaan tutustuvan aiempiin tutkimuksiin vasta aineistonkeruun ja analysoinnin jälkeen. Perttula (1995b, 70) kuitenkin näkee teoreettiseen tietoon perehtymisen eräänä mahdollisena keinona omien ennako-oletustensa tiedostamiseksi. Omassa tutkimuksessani lähtökohtana voidaan pitää juuri tällaista lähestymistapaa. Päätös fenomenologisen psykologian analyysimenetelmän soveltamisesta tehtiin vasta sen jälkeen, kun olin jo tutustunut aihealuetta käsittelevään aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Olisi kuitenkin ollut mahdollonta muotoilla tutkimusongelmia ja haastattelurunkoa ilman riittävän selkeää ennakkokäsitystä aihealuetta käsittelevän tutkimustiedon kehityksestä.

Perttula (1995a, 43-44) korostaa tutkijan vastuullisuutta tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Tämä edellyttää tutkimukseen liittyvien toimenpiteiden ja menetelmien systemaattista toteutusta. Kirjoitin puhtaaksi koko aineiston lukuun ottamatta muutamaa tutkimusaihetta täysin sivunnutta kommenttia. Fenomenologista analyysia ohjaakin ajatus siitä, ettei tutkija voi etukäteen päätellä, mitkä asiat ovat haastateltavan ilmaiseman kokemuksen olennaisia ja mitkä epäolennaisia piirteitä. Puhtaaksi kirjoituksen jälkeen suoritin kaikki fenomenologisen psykologian analyysimenetelmään liittyvät vaiheet hyvin huolellisesti. Lisäksi tutustuin aineistoon perusteellisesti ja tarvittaessa palasin aineistoon erityisesti tilanteissa, joissa esiin nousi muusta aineistosta poikkeava tapaus. Perttulan (1995b, 83) mukaan tutkimuksen onnistumisen kannalta onkin olennaista, että tutkija jatkuvasti palaa alkuperäiseen tutkimusaineistoon todentaakseen, muuntaakseen tai jopa hylätäkseen muodostuneen tapansa hahmottaa aineistoa.

Toisaalta vaikka pyrin soveltamaan fenomenologisen tutkimuksen periaatteita mahdollisimman laajasti, ei tutkimukseni täytä kaikkein tiukimpia fenomenologiselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia. Esimerkiksi aineistonkeruu- ja analyysivaiheet olisi voitu tehdä rinnakkain niin, että haastattelujen analyysi olisi ohjannut selvemmin seuraavien haastattelujen toteutusta ja kysymyksenasettelua. Nyt kun haastattelut toteutettiin melko lyhyessä ajassa, en ehtinyt analysoimaan aineistoa samanaikaisesti. Pääsääntöisesti ehdin kuitenkin litteroimaan haastattelunauhut haastattelujen välillä ja tä-

män avulla kykenin kohdentamaan kysymykset entistä tarkemmin ja muodostamaan koko ajan tarkentuvan kuvan organisaatiossa ja esimiestyössä tapahtuneista muutoksista. Toisaalta kirjoittaessani haastatteluja puhtaaksi havainnoin keskustelun etenemistä ja omaa haastattelutekniikkaani ja samalla pyrin ottamaan opiksi seuraavaa haastattelutilannetta varten. Tyypillisimpiä olivat tilanteet, joissa en ollut huomannut tehdä tärkeää lisäkysymystä. Toisaalta muutaman kerran kysymykseni sisälsi kaksi eri kysymystä, jolloin haastateltava tavallisesti vastasi vain toiseen.

Kvalitatiivista tutkimusta suorittavan on kyettävä tekemään eettisiä ratkaisuja kaikilla tutkimuksen tasoilla, sillä tutkimuskohde on palanen elävää elämää. Ihmistä tutkittaessa on huomioitava, ettei tutkimustoiminta saa esineellistää tai ohentaa tutkimuskohdetta siten, että tutkimuskohteeseen kuuluva merkitysten kokonaisuus tuhoutuu. (Syrjälä & Numminen 1988; Varto 1992, 14.) Omassa tutkimuksessani pyrin huomioimaan tämän tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Pohtiessani tutkimukseni metodologisia valintoja mietin samalla sitä, millaisia vaikutuksia tutkimuksella on kohdeorganisaatioon ja erityisesti haastattelemiini yksittäisiin esimiehiin. Toisaalta ottaessani yhteyttä haastateltaviin, kerroin tekeväni tutkimusta nimenomaa OPLAA!-projektiin liittyen. Vaikka tutkimuksella olisi voitu saada esiin teoreettisesti ennakkoluulottomampia merkityksiä ja näkemyksiä ilman tätä ennakkotietoa, koin kuitenkin parhaaksi kertoa oman tutkimukseni tarkoituksesta riittävästi myös haastatteluihin osallistuville esimiehille.

Tutkimukseni on eräänlainen toimeksiantotutkimus, jonka tavoitteena on ollut saada tietoa OPLAA!-kehittämiprojektin vaikutuksista. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa saattaa vaarana olla se, että tutkimus ohjautuu liiaksi toimeksiantajan tavoitteiden ja tarpeiden suuntaamana. Tutkimuksessani onnistuttiin mielestäni välttämään tällaiset ongelmat, sillä vastasin tutkimuksellisista ratkaisuista pääasiassa itsenäisesti. Luonnollisesti erityisesti tutkimusprosessin alkuvaiheessa toimeksiantaja ohjasi tutkimusaiheen valintaa; tarkoitushan oli palvella toimeksiantajan tiedontarpeita. Ainoana haittapuolena erityisesti tutkimuksen alkuvaiheessa oli tutkimukselle asetettu suhteellisen tiukka aikataulu. Tutkimuksellisten ratkaisujen suunnitteluun olisi voinut varata enemmän aikaa jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Esimerkiksi aineiston analyysimenetelmä olisi voitu valita jo varhaisemmassa vaiheessa ja tällöin fenomenologiseen tutkimukseen liittyviä periaatteita olisi voitu toteuttaa täydemmin.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan esimiesten ajattelu- ja käyttäytymistavoissa havaita ainakin joitakin oppivan organisaation johtajuuteen ja esimiestyöhön liitettyjä toimintamalleja. Monet näkivät alaisten kuuntelemisen, palautteen antamisen sekä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tärkeänä. Tällä tavoin esimiehet pyrkivät edistämään ryhmässään toimivien työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Toisaalta muutamat esimiehet kuvasivat seuraavansa aktiivisesti toimintaympäristön muutoksia ja samalla pohtivansa ryhmänsä osaamispuutteita ja kehitystarpeita. Tärkeänä nähtiin myös ryhmän yhteiset keskustelut toiminnan tavoitteista ja kehityssuunnista sekä esimiehen toiminta ryhmän resurssina neuvoja ja ohjausta ongelmatilanteissa tarjoten. Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan systemaattisesti toteuta näitä oppivan organisaation esimiestyöhön liitettyjä toimintamalleja ja esimiehet voisivatkin kiinnittää niihin entistä enemmän huomiota. Jatkossa esimiehet voisivat myös pyrkiä edistämään yksilöiden ja koko organisaation oppimista nykyistä aktiivisemmin. Tällöin esimiehen tehtävänä on huolehtia oppimista ja kehittymistä tukevan ilmapiirin ja organisaatorakenteiden luomisesta sekä yksilöiden ja yksiköiden välisestä vuorovaikutuksesta (mm. Pedler ym. 1991, 1994; Sarala & Sarala 1996; Senge 1990a).

On huomattava, että edellä kuvatut esimiehen toimintaan kohdistuvat vaatimukset ovat suuria ja haasteellisia. Kun työtahti on kiivas ja kun osa esimiehistä tälläkin hetkellä kokee uupumusta työssään, on todennäköistä, ettei ainakaan kaikilla esimiehillä ole riittävästi kykyjä ja voimavaroja toimia oppivan organisaation esimiehen tavoin oppimista ja vuorovaikutusta edistäen. Kuitenkin jos ryhmät ja tiimit vähitellen kykenevät entistä itseohjautuvampaan toimintaan, saattaa esimiehellä tulevaisuudessa olla nykyistä enemmän aikaa ja mahdollisuuksia kehittää organisaatiota oppimista tukevaksi. Esimiehet tarvitsevat kuitenkin tukea ja ohjausta uudenlaisissa tehtävissään. Lisäksi on tärkeää muistaa, että oppivassa organisaatiossa jokaisella on vastuu oppimista tukevan kulttuurin luomisesta ja oman osaamisen kehittamisestä.

## LÄHTEET

- Argyris, C. 1994. *On Organizational Learning*. 2. painos. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. USA: Addison-Wesley.
- Bornstein, S. M. & Smith, A. F. 1996. *The Puzzles of Leadership*. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) *The Leader of the Future. New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey Bass, 281-292.
- Burdett, J. O. 1995. *To coach, or not to coach – that is the question!* Teoksessa C. Mabey & P. Iles (toim.) *Managing Learning*. 2. painos. London: Routledge, 133-145.
- Burgoyne, J. 1996. *Creating a Learning Organisation*. Teoksessa J. Enkenberg, M. Gustafsson & M. Kuittinen (toim.) *Learning Organisation. From Theory to Practice*. University of Joensuu Research and Development Center for Information Technology in Education, 13-22.
- Burgoyne, J. 1999. *Design of the times*. [online] [viitattu 17.12.1999]. *People Management* 5 (11), 38-43. Saatavilla [www-muodossa: <URL: Http://www.epnet.com/finland/login.html >](http://www.muodossa.com/URL: Http://www.epnet.com/finland/login.html).
- Burgoyne, J., Pedler, M. & Boydell, T. 1994. *Towards the Learning Company. Concepts and Practices*. Lontoo: McGraw Hill.
- Darling, J. R. & Nurmi, R. 1996. *Downsizing The Finnish Company: A Call for Managerial Leadership*. Teoksessa A. Suominen (toim.) *Johtaminen murroksessa. Management in Transition*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja B: 1, 251-272.
- Dauphinais, G. W. 1996. *Who's minding the middle manager?* [online] [viitattu 15.9.1999]. *HR Focus* 73(10), 12-13. Saatavilla [www-muodossa: <URL: Http://www.epnet.com/finland/login.html >](http://www.muodossa.com/URL: Http://www.epnet.com/finland/login.html).

- Dobbs, J.H. 1993. The Empowerment Environment. *Training & Development* 47 (2), 55-58.
- Easterby-Smith, M., Snell, R. & Gherardi, S. 1998. Organizational Learning: Diverging Communities of Practice? *Management Learning* 29, 259-272.
- Engel, M. V. 1997. The New Non-manager Managers. [online] [viitattu 15.9.1999]. *Management Quarterly* 38 (2), 22-29. Saatavilla [www-muodossa: <URL: Http://www.epnet.com/finland/login.html >](http://www.epnet.com/finland/login.html).
- Farren, C. & Kaye, B.L. 1996. New Skills for New Leadership Roles. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) *The Leader of the Future. New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey Bass, 175-187.
- Fenwick, T. 1996. Limits of the Learning Organization: A Critical Look. ED 401 395.
- Geber, B. 1992. From Manager into Coach. *Training* 29(2), 25-31.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., van Buren, M. E. & Spiro M. S. 1996. Learning Organizations Come Alive. *Training & Development* 50 (12), 34-45.
- Giorgi, A. 1997. The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28 (2), 235-260.
- Guns, B. 1996. *The Faster Learning Organization. Gain and Sustain the Competitive Edge*. San Diego: Pfeiffer.
- Haapaniemi, T. 1996. Työyhteisön muuttuminen. Teoksessa S. Keskinen. *Yksikkö ja työyhteisö muutoksessa*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. *Teemahaastattelu*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Holden, L. & Roberts, I. 1999. The Evolving Role of European Middle Managers: Challenges and Uncertainties in the Learning Organisation. Teoksessa S. Lähteenmäki, L. Holden & I. Roberts. *HRM and the Learning Organisation*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A: 2, 77-97.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö –nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja 4. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus.



- Jalkanen, R. 1997. Kehittämistyöryhmät muutoksen apuvälineenä. Helsingin Puhelin Oy:n koulutusprojektiä koskeva tapaustutkimus. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 154.
- Juuti, P. 1998. Ylemmät toimihenkilöt esimiehenä. JTO -tutkimuksia -sarja 11. Helsinki: Hakapaino.
- Karlsson, G. 1993. Psychological Qualitative Research from a Phenomenological Perspective. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Kasvio, A. 1996. Johtajuus muuttuvassa työelämässä. Kohti nykyaikaista johtajuutta. Aikuiskasvatus 16, 253-258.
- Kirkpatrick, D. 1996. Great Ideas Revisted. Training & Development 50 (1), 54-59.
- Kiviranta, K. 1995. Giorgin fenomenologisen psykologian metodi laadullisen tutkimuksen apuvälineenä. Teoksessa J. Nieminen (toim.) Menetelmävalintojen viidakossa. Pohdintoja kasvatuksen tutkimuksen lähtökohdista. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitoksen julkaisusarja B: 13, 91-106.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 1988. Johtajuuden haaste. Miten ohjata organisaatio huippusuoritukseen. Suom. A. Vakkuri. Jyväskylä: Rastor.
- Kuittinen, M. 1998. Miksi sanat eivät muutu teoiksi? Argyrisin oppivan organisaation teoria. Psykologia 33, 205-209.
- Kvale, S. 1996. Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks: Sage.
- Lowe, P. 1994. Empowerment: Management Dilemma, Leadership Challenge. Executive Development 7 (6), 23-24.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista -tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tampereensis 668. Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimuskeskus.
- Manninen, J. 1996. Kadonneen aarteen metsästäjät? Akateemisille työnhakijoille tarkoitettujen yksilöllisten täydennyskoulutusohjelmien vaikuttavuus. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen raportteja ja selvityksiä 26.

- Marsick, V. & Watkins, K. 1996. A Framework for the Learning Organization. Teoksessa K.E. Watkins & V.J. Marsick (toim.) Creating the Learning Organization. Volume 1. Twenty-two Case Studies from the Real World of Training. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Mayo, A. & Lank, E. 1994. The Power of Learning. A Guide to Gaining Competitive Advantage. London: Institute of Personnel and Development.
- McGill, M. E. & Slocum, J. W. Jr. 1992. Management Practices in Learning Organizations. [online] [viitattu 15.9.1999]. *Organizational Dynamics* 21(1), 5-17. Saatavilla [www-muodossa: <URL: Http://www.epnet.com/finland/login.html >](http://www.epnet.com/finland/login.html).
- Merriam, S. B. 1988. Case Study Research in Education. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moilanen, R. 1996. Oppiva organisaatio –tausta ja käsitteistö. Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja N:o 100.
- Moilanen, R. 1999. Management and Leadership in a Strategically and Motivationally Focused Learning Organization. Teoksessa S. Lähteenmäki, L. Holden & I. Roberts. HRM and the Learning Organization. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A: 2, 51-76.
- Nikkanen, P. 1995. Oppiva organisaatio – työyhteisön kestävä kehityksen strategia. Teoksessa P. Nikkanen & H. K. Lyytinen. Oppiva kouluorganisaatio ja itsearviointi. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja B: Teoriaa ja käytäntöä. Käsikirjoitus.
- Oppiva organisaatio – menestyvä laatuyritys –projektin kuvaus 23.5.1998. Julkaisematon.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Patton, M. Q. 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods. Newbury Park: Sage.
- Pearn, M., Roderick, C. & Mulrooney, C. 1997. Learning Organizations in Practice. 2. painos. London: McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development. London: McGraw-Hill.
- Perttula, J. 1993. Fenomenologinen psykologia - kokemuksen systemaattista tutkimusta. *Psykologia* 28, 267-274.

- Perttula, J. 1995a. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja *Kasvatus* 26 (1), 39-47.
- Perttula, J. 1995b. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus -johtamisen dynamiikka. 6. uudistettu painos. Keuruu: Otava.
- Pyörälä, E. 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa J. Leskinen (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Raivola, R. 1995. Mitä evaluaatio on ja mihin sitä tarvitaan? Teoksessa A. Kajanto. Aikuiskoulutuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Aikuiskasvatuksen 36. vuosikirja. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 21-60.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Sarala, A. & Sarala, U. 1995. Oppimiskeskukset -kohti uutta yhteistyötä. Pohjois-Karjalan oppilaitosten verkottumisen ja alueellisten oppimiskeskusten kehittämishankkeen väliraportti vuodesta 1994. Opetushallituksen moniste 14. Helsinki: Painatuskeskus.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, P. M. 1990a. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. 1990b. *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. *Sloan Management Review*, 31 (3), 7-23.
- Senge, P. M. 1996. *Leading Learning Organizations. The Bold, the Powerful, and the Invisible*. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) *The Leader of the Future. New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey Bass, 41-57.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. & Smith, B. J. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.

- Snell, R. & Chak, A. M-K. 1998. The Learning Organization: Learning and Empowerment for Whom? *Management Learning* 29, 337-364.
- Stachon, K. 1996. Some Remarks on Learning Processes in Organisational Learning. Teoksessa J. Enkenberg, M. Gustafsson & M. Kuittinen (toim.) *Learning Organisation. From Theory to Practice*. University of Joensuu Research and Development Center for Information Technology in Education, 23-28.
- Stachon, K. 1998. Laajojen henkilöstöohjelmien toteuttaminen prosessina pk-yrityksissä. *Aikuiskasvatus* 18, 139-143.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. 1992. *Becoming a Learning Organization. Beyond the Learning Curve*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä, 9-24.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopisto. *Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia* 51.
- Syvänen, S. 1994. Tuloksellisuus ja sen kehittyminen. Teoksessa A. Kasvio, R. Nakari, S. Kalliola, A. Kuula, I. Pesonen, H. Rajakaltio & S. Syvänen (toim.) *Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä*. Tampereen yliopisto. *Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja T: 14*.
- Tesch, R. 1995. *Qualitative Research. Analysis Types and Software Tools*. 3. painos. Basingstoke: Falmer.
- Tuomisto, J. 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset -lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto. *Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja*. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 11-55.
- Ulrich, D. 1996. Credibility x Capability. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, (toim.) *The Leader of the Future. New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey Bass, 209-219.
- Vaherva, T. 1983. Koulutuksen vaikuttavuus. Käsiteanalyttistä tarkastelua ja viitekehyksen hahmottelua. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A 1.

- Vaherva, T. 1995. Yrityskoulutuksen arviointi. Teoksessa A. Kajanto. Aikuiskoulutuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Aikuiskasvatuksen 36. vuosikirja. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 182-192.
- Vaherva, T. & Valkeavaara, T. 1997. Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 197-221.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Viinisalo, K. & Miettinen, A. 1995. Kohti oppivaa organisaatiota – Osallistumisesta työntekijöiden valtuuttamiseen. Teoksessa A. Kajanto. Aikuiskoulutuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Aikuiskasvatuksen 36. vuosikirja. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 193-210.
- Vogt, J. F. & Murrell, K. L. 1990. Empowerment in Organizations. How to Spark Exceptional Performance. San Diego: Pfeiffer.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. 1993. Sculpting the Learning Organization. Lessons in the Art and Science of Systemic Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Webber, A. M. 1999. Kasvi vai kone? Suom. A. Silfverberg. Bisnes.fi., syyskuu, 46-53.
- West, G. W. 1994. Learning Organizations: A Critical Review. Paper presented at the Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. 13.-15.10.1994. Madison: University of Wisconsin. ED 378 359.

## **LIITE 1: Teemahaastattelurunko**

### **1. ORGANISAATIOSSA ILMENNEET YLEISET MUUTOKSET**

Millaisia muutoksia organisaatiossa on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana?

- organisaation rakenteissa tapahtuneet muutokset
- havaitut ajattelutapojen muutokset
- näkyvät käyttäytymis- ja toimintatapojen muutokset

### **2. ORGANISAATIOSSA TAPAHTUNEISIIN MUUTOKSIIN VAIKUTTANEET TEKIJÄT**

Organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin vaikuttaneet tekijät (eritellen haastateltavan esittämien muutosten perusteella)

### **3. ESIMIESTYÖN MUUTOS**

Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vaikutus esimiestyöhösi (eritellen haastateltavan esittämien muutosten perusteella)

Nykyisen esimiestyön kuvaus  
Eroaako verrattuna aiempaan?

Nykyisen toimintatavan omalle esimiestyölle  
asettamat vaatimukset

Oma tapa toimia esimiehenä

Pyrkimys tietoisesti muuttaa tapaa  
toimia esimiehenä. Miten?

Esimiestyössä ilmenneiden muutosten  
herättämät ajatukset

Alaisten suhtautuminen esimiestyön muutoksiin

#### 4. ESIMIESTYÖSSÄ TAPAHTUNEISIIN MUUTOKSIIN VAIKUTTANEET TEKIJÄT

Tekijät, jotka vaikuttaneet

- omassa esimiestyössä tapahtuneisiin muutoksiin
- omissa ajattelutavoissa tapahtuneisiin muutoksiin  
(jos haastateltava mainitsee tällaisia muutoksia tapahtuneen)
- omissa toimintavoissa tapahtuneisiin muutoksiin  
(jos haastateltava mainitsee tällaisia muutoksia tapahtuneen)

#### 5. ESIMIESTYÖ TULEVAISUUDESSA

Oma esimiestyö tulevaisuudessa

Omassa esimiestyössä tulevaisuudessa tarvittavat  
valmiudet

Näiden valmiuksien kehittäminen

Suunta, johon omaa työtä esimiehenä halutaan kehittää

**LIITE 2: Haastateltavien taustatiedot**

Koulutus

1. kansa-, keski- tai peruskoulu
2. ylioppilastutkinto
2. ammattikoulu tai muu koulutasoinen tutkinto
3. keskiasteen ammatillinen koulutus
4. korkeakoulututkinto

Tutkintonimeke \_\_\_\_\_

Nykyinen työtehtävä, työskentelyaika nykyisessä tehtävässä

---

---

Aiemmat työtehtävät PHP:llä

---

---

Työskentelyaika PHP:llä yhteensä

---

Aiempi työkokemus ennen PHP:llä työskentelyä

---

---



### **LIITE 3: Esimerkki haastatteluaineiston jakamisesta merkityksen sisältäviin yksiköihin, merkitysüksiköiden kääntämisestä yleiskielelle ja asettamisesta sisältöalueisiin**

H9: Ja koska tässä prosessissa lähtökohtanahan oli se, että kaikki saataisiin mukaan. Niin on ollut koko joukko tilaisuuksia, joissa todella on ollut kaikki mukana. Ja monet ehkä enemmän tai vähemmän hämmentyneinä, että mistä nyt on kysymys. Mutta kuitenkin, että on ollut ainakin kuulolla ja jotain on varmasti lähtenyt käyntiin myös. Että se on tietysti aika lailla epäselvää, kun ei päänsisälle näe, että mitä on lähtenyt käyntiin. Mutta varmasti on lähtenyt. Se keskustelu on tietysti virinnyt aina sitä, oikeastaan niin kuin siinä tahdissa, miten paljon on päässyt osallistumaan.

*OPLAAn lähtökohtana oli, että koko henkilöstö saadaan mukaan osallistumaan ja OPLAAn aikana on järjestetty tilaisuuksia, joissa kaikki ovat olleet mukana, osa hämmentyneinä ja epätietoisina OPLAAn tavoitteista. Uskoo, että OPLAAn myötä on tullut joitain ajattelutapojen muutoksia, joita on tosin vaikea määritellä. (s. 1)*

#### **Sisältöalueet: 2) Ajattelu- ja käyttäytymistapojen muutokset ja 13) Kokemuksia OPLAasta**

H9: Jotenkaan tässä meidän organisaatiossa, kun tällaista isoa hanketta viedään läpi, niin tietty on tärkeää, että se johto on vahvasti mukana ja se on ehkä eniten sitä saanut tässä asiassa sitten koulutustapahtumiakin.

*Johdon oltava vahvasti mukana kehittämishankkeessa ja johdolle onkin järjestetty eniten koulutusta OPLAAn puitteissa. (s. 1)*

#### **Sisältöalue: 13) Kokemuksia OPLAasta**

H9: Mut on koottu tietysti myös erilaisia ryhmiä, yhteistyöryhmiä, niiden parissa missä me on koottu, että tarvii parantaa ja nehan on näitä toimintoketjuja. Kyllä minun mielestä siellä on tapahtunut jo.

*Lisäksi yhteistyöryhmissä on käyty läpi toimintoketjuja. Henkilön mielestä kehitystä tällä alueella on jo tapahtunutkin. (s. 1)*

#### **Sisältöalue: 2) Ajattelu- ja käyttäytymistapojen muutokset**

\*\*\*\*

H10: Ja meilhän, siis niin tuokin on yksi hyvä asia, siis nyt kun meillä on nämä tietotekniikan peruskurssit, niin viimeistä toimihenkilöä myöten joka ihminen on sinne mennyt. Hakeutunut että minä haluan sinne koulutukseen. Ja se on ihan uutta. Sitä siellä nähdään, se on ihan niin kuin mennyt perille. Että tota jos tämä olisi tehty niin kuin vanhakantaisesti: että tota hei, tässä on tällainen kurssi, ketä kiinnostaa, että kuka lähtis? Niin tapahtuukin se omana aikana? En mä lähe sinne. Se tapahtuu omana aikana, mut silti porukat ihan niitä viimeisiä vanhimpia asentajia myöten ja toimihenkilöitä, joita joku jopa sivusta arvosteli, että mitä sä siellä teet, etähän sä sellast. Tahon mä sinne.

*Asentajat ja työnohjaajat hakeutuvat aiempaa aktiivisemmin myös työajan ulkopuolella tapahtuvaan koulutukseen. (s. 7)*

(jatkuu)

(liite 3 jatkuu)

**Sisältöalueet: 2) Ajattelu- ja käyttäytymistapojen muutokset ja 8) Alaisten suhtautuminen organisaatiossa ja esimiestyössä tapahtuneisiin muutoksiin**

H10: Ja sitte ittekin tässä täytyy oikein rohkeasti sellaisii ihmisii, että ihan hyvä että panit hanttiin. Että tottakai sulle tarjottiin sitä koulutusta, että mene. Ei se tarkoita, että susta tarvii tulla tietokoneasentaja viimesen päälle, mut kyl sieltä aina jotain jää. Että kun jotain jää, niin sull on valmiuksia vaikei muuta niin keskustella asiakkaan kanssa hetken aikaa siitä asiasta. Niin se on ihan toinen kuva meidän niin kun asiakaspalvelusta asiakkaalle, kun että sanoo, että en mä siit mitään tiiä, tota soita sinne. Sull on jotain niin ku vaihtaa sanaa siinä, että sehän on ihan toinen kuva. Että siellä yritettiin palvella, mut se ensimmäinen ei ihan niin pal tienny, niin se yhdisti sitä semmoselle, ties kuitenkin kelle pitää laittaa.

*Esimiehenä pyrkinyt rohkaisemaan ja kannustamaan ihmisten kehittymishalua, pyrkinyt osoittamaan että oman osaamisen kehittäminen on tärkeää ja siitä on aina hyötyä. (s. 7-8)*

**Sisältöalue: 6) Vaatimukset esimiehelle**

H10: Niin kyllä mä nään paljon hyvää tässä yhteisössä ja tässä yrityksessä nyt. Täällä tavassa toimia, tässä on järkeä. Mut se on todella, että tää on iso organisaatio. Täällä on isoja yksiköitä, jossa jokaisessa on saatava se kehitys heräämään. Ei sitä vaan voi yks yksikkö kehittyä ja kehittyä, ei se niin kun näy. Ei se kun nää kaikki tekee toisilleen työtä niin se loppuu jossain vaiheessa tai se into kuolee.

*Henkilö näkee paljon hyvää PHP:ssä ja tavassa toimia. Henkilö on siitä mieltä, ettei toimintaa ole kehitetty kaikissa yksiköissä yhtä paljon kuin heidän yksikössään ja tärkeää olisikin saada kehitys liikkeelle jokaisessa yksiköissä, sillä ne ovat riippuvaisia toisistaan. (s. 8)*

**Sisältöalue: 12) PHP:n kehittäminen**