Tietoyritysten muuttuvat työkulttuurit

Mikko Ruohonen, Antti Kasvio,
Timo Kultanen, Maarit Lahtonen,
Jarmo Lehtonen ja Tarja Vanne

TAMPERE
UNIVERSITY
PRESS

Studies in
Information
Sciences

Toimituskunta:
Frans Mäyrä, puheenjohtaja
Jaana Kekäläinen
Erkki Mäkinen
Simo Puntanen
Tere Vadén

Sarjan yhteystiedot:
Informaatiotieteiden tiedekunta
33014 Tampereen yliopisto
sähköposti: sisci@uta.fi

Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat -projekti on toteutettu Työsuojelurahaston ja Työelämän kehittämisohjelman tuella.

© Kirjoittajat ja Tampere University Press 2004

Myynti:

Tampereen yliopisto
Kirjakauppa TAJU
PL 617
33014 Tampereen yliopisto

puhelin (03) 215 6055
fax (03) 215 7685
sähköposti: taju@uta.fi
http://www.granum.uta.fi

ISBN
painettu julkaisu: 951-44-6148-7
sähköinen julkaisu: 951-44-6335-8

Klingendahl Paino Oy, Tampere 2004

SISÄLLYSLUETTELO

Alkusanat
ANTTI KASVIO 5

Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat -projektin lähtökohdat, menetelmät ja tulokset
MIKKO RUOHONEN JA MAARIT LAHTONEN 13

Johtamiskulttuurien muutos ICT-yrityksissä: hypestä todellisuuteen
MIKKO RUOHONEN 21

Dialogia ja yhdessä oppimista: osallistava kehittäminen ICT-palveluyrityksissä
MAARIT LAHTONEN 39

Henkisesti kasvattava kokemus? Tapaustutkimus esimiestyön ryhmätyönohjauksesta ICT-alalla
TARJA VANNE 73

Esimiestyön kehittäminen ICT-alalla: esimiesten tunneälytaidot, temperamentti ja henkinen valmennus
TIMO KULTANEN 113

Työaikojen kehittäminen ICT-palveluyrityksissä: 24/7-palvelu- ja toimintakonsepti
JARMO LEHTONEN JA MAARIT LAHTONEN 153

Yhteenveto ja loppupäätelmät
TUTKIMUSRYHMÄ 177

Alkusanat: tutkimus muutoksen keskellä

Antti Kasvio

Teollisuusmaat etenivät 1990-luvulla kohti merkittävää erästä merkittävää muutosvaihetta nykyaikaisten työkulttuurien kehittymisessä. Sen keskeisenä liikevoimana oli tietotekninen kumous ja tämän teknologisen murroksen vauhdittamana tapahtunut uuden talouden yritystoiminnan kasvu. Teollisuusmaiden talouskasvu kulminoitui niissä valtaosaltaan hyvin nuorissa yrityksissä, jotka lähtivät ennakkoluulottomasti hyödyntämään Internetin ja langattoman viestinnän tarjoamia uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Jotkut korkeakouluopiskelijat onnistuivat kohoamaan muutamassa vuodessa miljonääreiksi perustamalla uusien tietoteknisten sovellusten kaupallistamiseen tähtääviä yrityksiä sekä listaamalla yrityksensä oikeaan aikaan pörssiin. Yahoon, Netscapen ja Amazon.comin kaltaiset menestystarinat olivat kuitenkin vain kehityksen terävintä kärkeä: starttiyritykset tarvitsivat palvelukseensa myös kasvavan määrän tietotekniikkaosaajia, jotka ymmärsivät uutta tieto- ja viestintätekniikkaa ja jotka kykenivät soveltamaan tätä tietämystä eri asiakasryhmien tarpeisiin. Samankaltaista osaamista tarvittiin entistä laajemmin myös perinteisissä yrityksissä, jotka pyrkivät uudistamaan omat toimintatapansa uusien kilpailuolosuhteiden edellyttämälle tasolle.

Näissä oloissa etenkin tietotekniikkainsinööreistä ja ohjelmoinnin ammattilaisista kilpailtiin eri työnantajien kesken hyvin ankarasti. Heidän ohellaan työelämään tuli uuden talouden laajentumisen imussa myös nuoria nörttejä, joilla ei välttämättä ollut mitään erityistä muodollista koulutusta, vaan jotka olivat hankkineet osaamisensa aktiivisen tietokoneharrastuksen kautta.

Tuloksena oli stereotyyppinen kuva hyvin menestyvistä tietotekniikkaalan yrityksistä, joiden ydinhenkilökunta saattoi koostua suureksi osaksi teekkareista tai jopa vielä lukiotaan käyvistä nuorista. He saattoivat tulla töihin rullalauta kainalossaan sekä kirjoittaa koodia valtavalla innolla tyhjien virvoitusjuomatölkkien ja pitsalaatikoiden ympäröiminä vaikka vuorokauden ympäri, jos tilanne niin vaati.

Kilpailun logiikka nosti hyvien osaajien palkat etenkin heidän ikäänsä nähden varsin kohtuulliselle tasolle. Myös optio-oikeudet muodostuivat tärkeäksi houkuttimeksi yrityksissä, joiden osakekurssien kasvulla ei menestyksen auetessa näyttänyt olevan mitään ylärajaa. Hyvät osaajat oppivat vaihtamaan ilman erityisiä tunnontuskia työpaikkaa, jos aiempi työnantaja ei pystynyt tarjoamaan kaikilta osiltaan tyydyttäviä olosuhteita tai jos jossakin muualla vain tuntui olevan kivempaa. Talouden kasvu eteni puolestaan voimakkaimmin sellaisissa dynaamisissa keskuksissa, joissa koulutettiin runsaasti tietoteollisuuden tarvitsemaa työvoimaa ja jotka kulttuurisen kiinnostavuutensa ansiosta kykenivät vetämään piiriinsä uusia osaajia myös muualta.

Yritykset olivat tämänkaltaisissa oloissa luonnollisesti huolestuneita työvoiman saannista, ja niin Yhdysvalloissa kuin Länsi-Euroopassa koulutusviranomaisia vaadittiin lisäämään tietoteollisuusalan koulutusta niin pian kuin mahdollista. Myös maahanmuuttosäädöksiä helpotettiin elinkeinoelämän aloitteesta niin, että esimerkiksi intialaiset tietotekniikkaosaajat saattoivat muuttaa aiempaa joustavammin Kaliforniaan tai Saksaan siellä toimivien yritysten palvelukseen.

Yhteiskunnan kannalta tarkasteltuna näytti siltä, että meneillään oleva teknis-taloudellinen murros oli johtamassa uuden työkulttuurin, ehkä jopa kokonaan uudenlaisen työntekijätyypin kehittymiseen. Niin kutsutut uuden polven tietotyöntekijät lukeutuivat selvästi murroksen voittajien joukkoon: heillä oli muita paremmat mahdollisuudet päästä mielenkiintoisten ja haastavien työtehtävien pariin, kehittää osaamistaan, edetä urallaan sekä päästä nauttimaan kasvun mukanaan tuomasta aineellisesta vauraudesta. He eivät myöskään joutuneet kärsimään sellaisista byrokraattisista rajoitteista ja autoritaarisista käskyvaltasuhteista, jotka vielä sävyttivät monien perinteisemmissä työorganisaatioissa työskentelevien elämää.

Toki uuden talouden työelämämuutosten tarkastelussa kuultiin 1990-luvulla myös kriittisempiä äänenpainoja. Työ kasvuyrityksissä ei välttämättä ollut aina yhtä haastavaa, vaan jotkut joutuivat puurtamaan melko rutiiniluontoisten koodaustehtävien parissa ilman mahdollisuutta edetä ajan myötä vaativampiin tehtäviin. Kaikki eivät saaneet yhtä hyviä palkkoja ja luontaisetuja kuin julkisuudessa oletettiin, ja joskus työtä kertyi yli jaksamiskynnysten. Työtä saatettiin tehdä myös muun elämän kustannuksella, jolloin muiden ihmisten oli pakko joustaa. Peruskuva uudesta tietotyön kulttuurista oli kuitenkin selkeän myönteinen, ja tietotyöntekijät näyttivät olevan raivaamassa tietä sellaiselle ”jälkibyrokraattiselle” muutokselle, joka jatkossa tulisi ehkä laajemminkin sävyttämään työelämän kehitystä teollistuneen maailman piirissä.

Suomi nousi 1990-luvulla Nokian antaman vetoavun turvin maailmanlaajuisesti tietoteknisen kehityksen eturintamaan. Myös tietoteollisuus ja sen työpaikat kasvoivat Suomessa noina vuosina hyvin voimakkaasti. Nokian ohella Suomen uuden talouden kärkiyrityksiin lukeutuivat muun muassa maan suurimmat teleoperaattorit sekä Tietoenatorin ja Fujitsun

kaltaiset tietotekniikkapalveluja ja ohjelmistotuotteita valmistavat yritykset. Suomeen syntyi myös koko joukko muun muassa tietoturvan, uusmedian, Internet-palvelujen ja mobiililiiketoiminnan piirissä toimivia starttiyrityksiä. Suomi sai tämän kehityksen mukana omat nettimiljonäärinsä, sopivan koulutuksen saaneet ihmiset pääsivät vauhdilla kiinni työelämään, ja viranomaiset yrittivät helpottaa työvoiman tarjontakapeikkoja niin koulutuksen yleisen rakenteen kehittämisen kuin laajamittaisen poikkeuskoulutuksenkin avulla. Nokia laajensi rekrytointipohjaansa Internetin avulla, ja sen palvelukseen tuli runsaasti lisää työvoimaa myös ulkomailta.

Käytännössä uuden talouden dynaaminen kasvu veti Suomen irti 1990-luvun alun syvästä lamasta, ja myöhempinä vuosina kasvun jatkuminen antoi keskeisen elvyttävän ruiskeen koko suomalaiselle yhteiskunnalle. Vaikutukset näkyivät selvimmin pääkaupunkiseudun, Tampereen ja Oulun kaltaisilla kasvukeskusalueilla, joissa tietoteollisuusalojen kasvu ja niiden synnyttämä nuorten koulutettujen ihmisten muuttoliike stimuloi voimakkaasti myös erilaisten palvelujen kysyntää.

Uuden talouden kasvun tärkeimpänä liikevoimana oli luonnollisesti se työ, jota yritysten piirissä tehtiin. Oleellinen rooli oli myös sillä tutkimus- ja kehitystoiminnalla, jota yritykset tekivät monesti yhteistyössä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten sekä niissä työskentelevien tutkijoiden kanssa. Juuri uusien tuotteiden ja palvelujen kehittelyyn tähtäävä työ on edustanut suomalaisen työn ehkä kaikkein tietointensiivisintä aluetta. Suomalaiselle yhteiskunnalle ominaiset laajat panostukset tietoon ja osaamiseen heijastuivat työelämän rakennemuutokseen niin, että juuri korkean osaamistason työtehtävät lisääntyivät 1990-luvulla selvästi työvoiman kysynnän keskimääräistä kasvua nopeammin.

Tätä taustaa vasten on hyvin ymmärrettävää, että uuden talouden synnyttämien työelämämuutosten problematiikka nousi keskeisesti esille myös suomalaisen tutkimuksen piirissä. Osana kansallista tietoyhteiskuntastrategiaa Suomessa toteutettiin Työterveyslaitoksen koordinoimana ja Sitran tuella ns. tietointensiivisen työn kärkihanke, ja myös Suomen Akatemian ja Työsuojelurahaston rahoituksella tutkittiin laajasti tietotyön kehittymistä. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma pyrki omalta osaltaan tukemaan suomalaisten uuden talouden yritysten piirissä tapahtuvaa työpaikkojen kehittämistyötä, kun taas liiketaloustieteen ja kasvatustieteiden piirissä pohdittiin laajalti organisaatioiden tietojohtamisen problematiikkaa.

Myös uusien työkulttuurien kehittymiseen liittyvät ongelmat ja ristiriidat nousivat muun maailman tapaan esille 1990-luvulla käydyssä suomalaisessa keskustelussa. Monet työterveyden asiantuntijat toivat esille huolensa nuorten tietotyön ammattilaisten kokemista stressioireista, jotka pahimmillaan saattoivat johtaa työkyvyn menetykseen. Uuden talouden yrityksissä vallitsevat johtamiskulttuurit ja toimintatavat eivät välttämättä aina olleet kovin kehittyneitä, mikä osaltaan lisäsi ihmisten kokemaa kuormitusta. Samalla ihmiset saattoivat tuntea tulleensa kohdelluksi vähemmän oikeudenmukaisesti. Työn ja perheen yhteensovittamisen

ongelmat olivat ilmeisiä varsinkin silloin, kun työ edellytti runsaasti matkustamista tai kun työt kulkeutuivat kotiin myös iltaisin ja viikonloppuisin. Tosin kansainvälisesti vertaillen saatettiin havaita, ettei työaikojen venyminen ollut suomalaisissa uuden talouden yrityksissä edennyt ehkä vielä aivan amerikkalaiselle tasolle. Palkitsemisen erotkaan eivät olleet Suomessa kasvaneet niin suuriksi kuin monissa muissa teollisuusmaissa.

Uuden talouden kasvu saavutti kulminaatiopisteensä vuosituhannen vaihteessa, jolloin esimerkiksi teknologiaosakkeiden arvoa kuvaava Nasdaq-indeksi kohosi yli 5 000 pisteen tasolle. Vähitellen sijoittajat menettivät kuitenkin kärsivällisyytensä pelkästään tappioita aiheuttaneita dotcom-yrityksiä kohtaan, jolloin eräät niistä kaatuivat kun taas toisten oli ryhdyttävä karsimaan kustannuksiaan. Ennen pitkää myös perinteisempien tietoteollisuusalan yritysten osakkeet kääntyivät laskuun, samalla kun niiden markkinat alkoivat pienentyä IT-investointien vähenemisen seurauksena. Erittäin raju käänne jouduttiin kokemaan telekommunikaatioalalla sen jälkeen kun suurimmat operaattorit olivat ajautuneet ylisuuriin investointeihin niin Pohjois-Amerikassa kuin Länsi-Euroopassa. Yhdysvalloissa investoinnit olivat suuntautuneet tiedonsiirtoverkkoihin, kun taas Länsi-Euroopassa rahat oli sidottu UMTS-huutokauppoihin.

Tämä merkitsi sitä, että tietoteollisuuden rekrytointibuumi vaihtui yhtäkkiä jatkuvaksi sarjaksi irtisanomisia ja henkilöstövähennyksiä. Tietoteollisuuden ammattilaiset eivät voineet enää olla varmoja työpaikkojensa säilymisestä, eivätkä nopean rikastumisen näköalatkaan olleet entisellään riskipääoman tarjoajien kaikottua muualle ja optiovoittojen haihduttua osakkeiden kurssilaskun myötä olemattomiin. Työpaikkansa säilyttäneet tietoteollisuusammattilaiset joutuivat huomaamaan, ettei työ ollut enää vain mitä tahansa mukavaa puuhastelua vaan ankaraa tuloksen tekemistä yhä vaikeammaksi muuttuvassa markkinatilanteessa. Kaikki ylimääräinen glooria kaikkosi suhteellisen nopeasti uuden talouden yritystoiminnan ympäriltä, eikä yleisen taloustilanteen eteneminen kohti taantumaa muuttanut oloja lainkaan helpommiksi. Moni uuden polven tietotyöntekijä joutui tässä vaiheessa miettimään uudelleen tekemiään valintoja sekä niihin mahdollisesti liittyneitä uhrauksia, eivätkä kaikki välttämättä jaksaneet selvitä kasvaneista suorituspaineista.

Toki itse tietotekninen kumous on jatkanut koko ajan etenemistään, ja monet uuden tieto- ja viestintätekniikan sovellukset ovat itse asiassa vasta alkaneet levitä todella laajassa mittakaavassa. Tietoteollisuus on kääntymässä finanssikuplan puhkeamisen jälkeisen sopeutusvaiheen päätyttyä jälleen uuteen nousuun, ja tämä kehitys on noteerattu myös sijoittajien keskuudessa. Suurin osa tietotyön ammattilaisista on jatkanut työtään läpi kaikkien turbulenssien kutakuinkin normaalisti. Heidän työkulttuurinsa on niinikään säilyttänyt omat erityispiirteensä, vaikka kyse ei enää olekaan 1990-luvun tapaan vain nuorten ”nörttien” maailmasta. Monissa uuden talouden yrityksissä on päinvastoin alettu

jälleen arvostaa iän mukanaan tuomaa kokemusta sekä eri aloihin kohdistuvaa substanssiosaamista. Mutta yritykset myös uudistavat jatkuvasti henkilöstöään, ja siten myös tietoteknisen kumouksen synnyttämä uusi työntekijätyyppi on olemassa ja kehittyy edelleen uudenlaisten mahdollisuuksien, ristiriitojen ja niiden ratkaisujen kautta.

Talouskasvun taittuessa vuosituhannen vaihteessa Suomen toivottiin selviytyvän suhdannenotkahduksesta selvästi vähäisemmin vaurioin kuin edellisen vuosikymmenen alussa. Toiveita perusteltiin muun muassa sillä, että niin koko kansantalouden kuin yritystenkin taseet olivat tällä kertaa paljon paremmassa kunnossa ja Suomi oli matkan varrella myös vahvistanut huimasti omaa kilpailukykyään. Todellisuudessa Nokia kykenikin säilyttämään 2000-luvun alkuvuosina kannattavuutensa poikkeuksellisen hyvänä telekommunikaatioalan yleiseen kehitykseen verrattuna, ja samaan aikaan yritys vahvisti edelleen asemaansa maailman suurimpana matkapuhelinten valmistajana.

Toisaalta 2000-luvun alun taloudelliset vaikeudet kohdistuivat poikkeuksellisen voimakkaina nimenomaan telekommunikaatioalaan, jonka rooli oli muodostunut Suomen kansantaloudessa erittäin keskeiseksi. Niinpä myös Nokian liiketoimintojen kasvu hidastui selvästi vuosikymmenen alkuvuosina, yrityksen osakekurssit laskivat selvästi aiempiin huippunoteerauksiin verrattuna, ja Nokia on joutunut vähentämään henkilökuntaansa erityisesti verkkoliiketoiminnan piiristä. Sonera joutui ennen muuta UMTS-investointien vuoksi suuriin taloudellisiin vaikeuksiin, joiden seurauksena se fuusioitiin Telian kanssa. Samoin monet pienemmät suomalaiset uuden talouden yritykset joutuivat saneeraamaan toimintojaan. Eräät 1990-luvulla paljon mediajulkisuutta saaneet starttiyritykset, kuten uudentyyppisiä mobiilipalveluja kehittämään perustettu WapIT, ovat kaatuneet. Vaikka viime aikoina pahin saneerausvaihe on ehkä jo ohitettu, suomalaisten uuden talouden yritysten kasvun painopiste on suuntautunut kysynnän ja kustannuspaineiden ohjaamana entistä selvemmin ulkomaille.

Tämä on heijastunut vahvasti myös suomalaiseen työelämään. Kaikki suomalaiset tietoteollisuusalan yritykset joutuvat parantamaan tuloskuntoaan, mikä näkyy kutakuinkin jokaisen tietotyöntekijän arjessa entistä tiukempina tulosvaatimuksina. Uutta työvoimaa palkataan Suomessa vain erittäin harkiten, mikä heikentää koulutuksesta valmistuvien työhönsijoittumisvalmiuksia. Työttömyys onkin alkanut kasvaa muuta maata voimakkaammin uuden talouden kasvukeskuksissa, ja työttömien joukossa on entistä enemmän myös tietoteollisuusaloille koulutettua tai niiden piirissä kokemusta hankkinutta väkeä. Tietoteollisuuden ammattilaiset eivät siten enää kuulu automaattisesti meneillään olevan työelämän rakennemuutoksen voittajien joukkoon, ja monet uuden tietotyön kulttuurin kehittymiseen aiemmin liitetyt oletukset joudutaan tämän päivän Suomessa varustamaan kysymysmerkillä.

Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat -tutkimushanke lähti 1990-luvun lopulla liikkeelle paljolti intellektuaalisen mie-

lenkiinnon ohjaamana. Tietoteollisuusalojen voimakas kasvu näytti johtaneen myös Suomessa uudenlaisten työkulttuurien ja työkäyttäytymisen muotojen kehittymiseen, jolloin tutkijat halusivat luonnollisesti ymmärtää lähemmin, millaisesta ilmiöstä itse asiassa oli kyse. Samalla haluttiin tuottaa sellaista tietoa, jota suomalaiset uuden talouden yritykset voisivat hyödyntää omassa henkilöstöpolitiikassaan ja itse palvelutoimintojen kehittämisessä.

Tutkimuksen varsinaisten kysymyksenasettelujen muotoutumiseen vaikutti ratkaisevasti kesällä 1999 useiden tietoteollisuusalan yritysten edustajien ja asiantuntijoiden kanssa järjestetty aivoriihi, jossa kartoitettiin uutta ilmiökenttää ja jäsennettiin yritysten keskeisiksi kokemia ongelmia. Näiden keskustelujen pohjalta valikoituivat sekä tutkimuksen fokukseksi otetut teemat että tutkimusyhteistyöhön osallistuvat yritykset. Jossakin määrin tutkimusteemojen muotoutumiseen ovat luonnollisesti vaikuttaneet myös tutkimusryhmän jäsenten asiantuntemus ja heidän erityiset mielenkiinnon kohteensa, jotka ovat kokeneet tiettyjä muutoksia ryhmän kokoonpanossa tapahtuneiden vaihdosten mukana. Tutkimusta on viety eteenpäin toimintatutkimuksen menetelmin, jolloin tutkijat ovat etsineet yhdessä työpaikkojen edustajien kanssa konkreettisia keinoja olemassa olevien toimintatapojen kehittämiseksi ja niiden yhteydessä esiin nousseiden ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkimushanke on etenemisensä kuluessa pyrkinyt verkottumaan muiden samojen teemojen parissa työskentelevien projektien kanssa; keskeinen merkitys on ollut erityisesti niillä yhteyksillä, joita on voitu rakentaa Työterveyslaitoksen koordinoiman tietointensiivisen työn kärkihankkeen avulla.

Tämä kirja vetää yhteen monivuotisen tutkimus- ja kehittämisyhteistyön tulokset. Työtä on jouduttu tekemään hyvin haastavissa olosuhteissa juuri sen vuoksi, että itse uuden talouden yritystoiminta ja tietotyön työkulttuurit ovat joutuneet läpikäymään tutkimuksen edetessä niin rajuja muutoksia. Karrikoiden voidaan ehkä sanoa, että juuri mitkään uuden polven tietotyöntekijöistä ja heidän työkulttuuriensa kehittymisestä tutkimuksen alkaessa esitetyt oletukset eivät enää pidä kirjaimellisesti paikkaansa vaan kaikki lähtökohta-asettamukset on jouduttu määrittelemään uudelleen sitä mukaa kun itse todellisuuden kehitys on saanut uusia piirteitä. Samaan aikaan tutkimusyhteistyöhön eri vaiheissa osallistuneet yritykset ja niiden kohteiksi valitut yksiköt ovat joutuneet läpikäymään monia uudelleenjärjestelyjä. Joitakin alkuvaiheen yrityksiä ei ole enää olemassa, toiset ovat vaihtaneet niin nimeä kuin omistajaakin ehkä useamminkin kuin kerran, ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työnkuvat ovat vaihdelleet joskus melko rajustikin.

Tällainen turbulenssi ei tietenkään tee tutkimuksen tekemistä erityisen helpoksi, varsinkaan jos tutkimus nähdään suoraviivaisesti alkuun nimettyinä tutkimuskysymyksinä ja ennalta määrättyinä askelina, joiden kautta niihin pyritään etsimään ratkaisuja. Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat -hanke ei ole päässyt nauttimaan sellaisista etuuksista, vaan tutkimus on todella joutunut elämään muuttuvien tilanteiden mukana. Toisaalta tutkimuksen arvoa lisää huomattavasti se,

että tutkijat ovat päässeet sen avulla seuraamaan reaaliaikaisesti ja osin sisältä käsin hyvin merkittävää muutosvaihetta suomalaisen työelämän kehittymisessä. Tätä kautta välittyvä kuva ei välttämättä käy aina yksiin niiden stereotyyppisten käsitysten kanssa, joita media välittää esimerkiksi tietoteollisuusalan henkilöstöjärjestelyistä ja niiden synnyttämistä reaktioista tiedottaessaan. Median antaman kuvan ei tarvitse olla väärä, mutta se ei myöskään kerro kehityksen kaikkia puolia niin monimuotoisesti kuin muutoksen keskellä työtään tekevät ihmiset sen itse hahmottavat.

Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat -hankkeen piirissä yritysten kanssa tehdyt kehityshankkeet saatiin suureksi osaksi päätökseen vuoden 2003 alkupuolella, minkä jälkeen tutkimusryhmä on keskittynyt analysoimaan sen yhteydessä kertyneitä aineistoja ja reflektoimaan niiden merkitystä. Yritysten kanssa käydyissä keskusteluissa on kuitenkin tullut selvästi esille, että tietotyön kehitystä sävyttävät muutosprosessit ovat monilta osin vasta alussa ja että yritykset tarvitsevat uusien toimintatapojen kehittelyssä asiantuntijatukea myös jatkossa.

Tutkimusyhteisö pyrkii luonnollisesti reagoimaan myönteisesti tällaisiin haasteisiin. Tietotyön kulttuureissa tapahtuneet muutosprosessit huomioon ottaen tuntuisi varsin mielenkiintoiselta esimerkiksi toistaa muodossa tai toisessa se ongelmakartoitus, joka yritysten kanssa suoritettiin vuonna 1999 eli nyt valmiiksi saatetun tutkimushankkeen liikkeellelähtövaiheessa. Uusi tutkimus voitaisiin tällöin pyrkiä fokusoimaan sellaisiin ongelmiin, jotka ovat yritysten ja niiden henkilöstön tämän päivän agendalla nousemassa kaikkein keskeisimmiksi. Tämä ongelmien profiili ei välttämättä mene enää kovin pitkälle yksiin viisi vuotta sitten suoritetun ongelmakartoituksen kanssa, vaikka tiettyjä jatkuvuuksiakin voi löytyä – joko helpommin ennakoitavissa olevilta tai ehkä vähän yllättäviltäkin tahoilta.

Tamperelaisen yliopistomaailman piirissä on tehty viime aikoina laajapohjaista valmistelutyötä tietoyhteiskunnan työelämän sosiaalisia innovaatioita käsittelevän tutkimus-, tutkijakoulutus- ja kehittämisohjelman liikkeelle saattamiseksi (Kolehmainen 2004). Mikäli ohjelma saadaan käyntiin edes osapuilleen suunnitellussa laajuudessaan, se kykenee omalta osaltaan tarjoamaan luontevat puitteet tällaisen yhteistyön jatkamiselle. Itsestään selvää joka tapauksessa on, että kaikki käytettävissä oleva osaaminen on kyettävä mobilisoimaan suomalaisten tietotyön kulttuurien kehittämiseksi, mikäli alan työpaikkojen halutaan säilyvän ja menestyvän maamme rajojen sisäpuolella myös tulevaisuudessa.

LÄHDE:

Kolehmainen, J. 2004. Tietoyhteiskunnan työelämän mahdollisuudet ja haasteet: avauksia tutkimuksen, opetuksen ja palvelutoiminnan kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Tietoyhteiskuntainstituutin raportteja 1/2004.

Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat -projektin lähtökohdat, menetelmät ja tulokset

Mikko Ruohonen – Maarit Lahtonen

Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat -projekti (jatkossa Tietotyö-projekti) on vuosina 2001–2003 ICT-palveluyrityksissä toteutettu toiminta- ja kehittämistutkimus. Projektia valmisteltiin vuosituhannen vaihteessa esitutkimuksella, josta on julkaistu oma raporttinsa otsikolla *Joustavat työjärjestelyt* (Kasvio ym. 2000). Hankkeen lähtökohdiksi nimettiin tuolloin keskustelu Suomesta eturivin tietoyhteiskuntana, jossa kehitetään uusia ratkaisuja joustavaan ja verkottuvaan työhön, meneillään oleva tietoteollisuustoimialan murros, uusi talous ja sen synnyttämät työvoimatarpeet sekä ICT-alan nuoret tietotyön ammattilaiset uudenlaisen työkulttuurin edelläkävijöinä.

Projektin valmisteluvaiheesta vuosituhannen vaihteessa toimialan tilanne on kuitenkin muuttunut oleellisesti. Talousnäkymien heikentyminen ja liiketoimintaympäristön kilpailun kiristyminen ovat leimanneet viime vuodet yritysten ilmapiiriä. Rekrytoinnin kilpailu hyvistä osaajista on rauhoittunut ja irtisanomiset yleistyneet. Alalla on tapahtunut paljon rakenteellisia muutoksia, mm. fuusioita ja yritysostoja, ja hype-kasvuhuuman jälkeen edessä on ollut paluu arkeen. Keskeiseksi haasteeksi uudessa tilanteessa ovat muodostuneet toiminnan tehostaminen, laadun valvonta, hyvän työskentelyilmapiirin säilyttäminen sekä johdon ja henkilöstön jaksaminen epävarmuuksienkin keskellä. ICT-yritykset etsivät nyt uusia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

Tietotyö-projektin tavoitteena on ollut löytää tietoalan yritysten ja tutkijoiden yhteistyönä uusia toimintatapoja, joiden avulla yritykset kykenevät palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin ja tehokkaammin samalla, kun myös henkilöstö voi kokea työnsä muuttuvan mielekkäämpään suuntaan. Projektin ajoittuminen alan voimakkaan kasvun jälkei-

seen murrosvaiheeseen on tarjonnut tutkijoille lisäksi näköalapaikan seurata tämän muutoksen vaikutuksia yrityksissä.

Toimintatutkimuksena projekti lähti liikkeelle kontekstuaalisesti siihen osallistuneiden yritysten muutostilanteista ja pyrki tukemaan esimiestyön ja toiminnan kehittämistä yrityksissä. Projektiin osallistuneista kolmesta yrityksestä kaksi tuottaa ulkoistettuja ICT-palveluja asiakkailleen. Niistä toisen keskeisenä kehittämishaasteena on palvelu- ja työaikojen muutos kohti jatkuvaa ympärivuorokautista palvelua seitsemänä päivänä viikossa (24/7-malli), ja projekti keskittyi tukemaan tämän muutoksen valmisteluja. Toinen, eri sektorilla ICT-palveluja tarjoava yritys etsi projektin avulla keinoja parantaa esimiestyötä, tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia asiakastuessa kasvavan kilpailun tilanteessa. Kolmas projektiin osallistunut yritys oli Internet-palveluoperaattori, jossa projekti keskittyi erityisesti esimiestyön tukemiseen sekä strategiatyön uudistamiseen monien muutosten keskellä. Lisäksi yrityksessä kehitettiin toimintatapoja asiakaspalvelussa.

TUTKIMUSKOHTEENA TIETOINTENSIIVINEN ORGANISAATIO JA SEN KEHITTÄMINEN

Tässä tutkimuksessa käsitteitä tietointensiivinen, asiantuntija- ja tietoorganisaatio käytetään toistensa synonyymeinä vaikkakin tietointensiivistä organisaatiota voidaan myös pitää yläkäsitteenä tieto- ja asiantuntijaorganisaatioille:

> Tietointensiivisissä organisaatioissa tieto ja erityisosaaminen muodostavat samanaikaisesti joko päätuotteen, sen oleellisen osan tai keskeisen tuotannontekijän samalla kun asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön luonteen huomioonottaminen nousee johtamisen ja organisoinnin kriittiseksi menestystekijäksi. (Viitanen, 1993, 7–14.)

Tutkimus on luokiteltavissa laadulliseksi organisaatiotutkimukseksi. Sen tavoitteena ei ole vain pyrkiä ratkomaan tieteellisiä tutkimusongelmia – tässä tapauksessa etsiä ja luoda uusia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja malleja ICT-yrityksille – vaan myös auttaa osallistuvia yrityksiä ratkomaan niiden päivittäisessä johtamisessa esiin nousevia ongelmia. Organisaatiotutkimuksessa olemme pyrkineet oppimaan myös organisaatioiden omista paikallisista käytännöistä (*local*) ja mahdollisista innovatiivisista, esiin pyrkivistä malleista (*emergent*). Deetzin (1996) mukaan tutkimusotteemme on joko dialoginen tai tulkinnallinen (*interpretative*) riippuen siitä, pyritäänkö organisaatioissa kehityksen yksimielisyyteen (*consensus*) vai ristiriitojen ja erimielisyyksien sovitteluun (*dissensus*). Yli kolme vuotta kestäneen pitkittäisen tutkimusjakson aikana konsensusorientaatio oli hallitseva etenkin työskentelyn alkuvaiheessa, kun taas myöhemmin ICT-alan toimintaympäristön vaikeutuessa tutkijat sovelsivat myös dialogista otetta ja kehitysmenetelmiä orastavassa dissensus-tilanteessa.

Tietojärjestelmätieteen näkökulmasta tarkasteltuna kyseessä on myös tiedon ja osaamisen johtamisen (*knowledge management*) tutkimus, jonka kohteena ovat kolmen alan yrityksen palvelutoiminnan ja henkilöstöjohtamisen käytännöt ja niiden kehittäminen.

MENETELMÄNÄ TOIMINTATUTKIMUS

Tutkimuksen ja kehittämisen vuoropuhelu

Menetelmällisiltä lähtökohdiltaan Tietotyö-projekti oli toimintatutkimus, jossa työorganisaatioiden kehittäminen ja tutkimus tukivat toisiaan ja olivat jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään. Toimintatutkimuksesta on olemassa monenlaisia luonnehdintoja. Heikkinen ja Jyrkämä (1999) ovat nimenneet yhteenvetona useista määritelmistä toimintatutkimuksen avainsanoiksi:

- *Reflektiivisyyden*: Reflektoidessaan ihminen tarkastelee itseään, ajatuksiaan ja kokemuksiaan uudesta näkökulmasta, ikään kuin ulkoa päin, ja pyrkii sitä kautta ymmärtämään, miksi ajattelee niin kuin ajattelee ja miksi toimii niin kuin toimii. Reflektointi voi kohdistua myös yhteisön toimintaan tai kehittämisprosessiin. Toimintatutkimus hahmotetaan usein reflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan.

- *Käytännönläheisyyden*: Toimintatutkimukselle on tyypillistä pyrkiä tekemään tutkimusta mahdollisimman lähellä käytäntöä. Toimintatutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan ja pyrkii aktivoimaan ja kehittämään sitä.

- *Muutosinterventio*n: Toimintaan pyritään vaikuttamaan interventioilla, kehittämistoimenpiteillä. Interventiossa tehdään jotain toisin kuin on ennen tehty ja tutkitaan, mitä siitä seuraa. Tavoitteena on jatkuva toiminnan ja sen tavoitteiden pohdinta ja kehittäminen. Uusikin toimintatapa on aina vain tilapäinen siihen saakka, kunnes keksitään vielä parempi tapa toimia.

- *Ihmisten osallistumisen:* Toimintatutkimuksessa korostuvat yhteisön ja yhteistoiminnallisuuden näkökulmat sekä yksilöiden aktiivinen toiminta yhteisönsä kehittämiseksi ja osallistuminen tutkimukseen.

Muita tyypillisiä piirteitä toimintatutkimukselle ovat tutkimusaineiston kerääminen nimenomaan muutoksesta ja sen tulkinta, sekä usein myös arvosidonnaisuus: pyrkimys demokraattisiin ja humanistisiin arvoihin perustuvaan myönteiseen muutokseen (Elden & Chisholm 1993). Keskeinen tavoite on organisaation oppimis- ja uudistuskyvyn tukeminen,

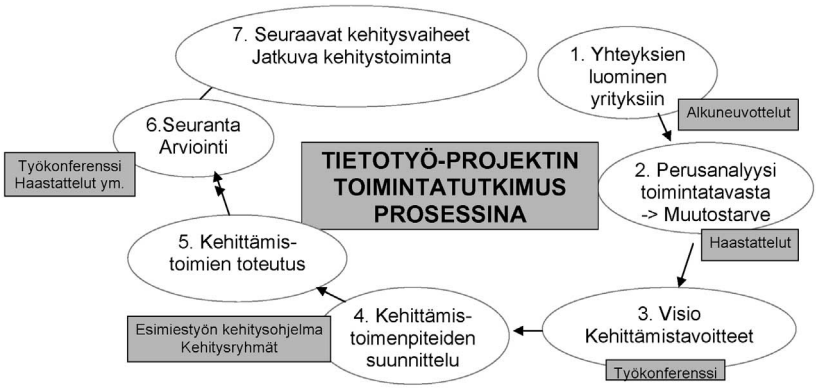
missä kommunikaatiolla ja reflektoinnilla on tärkeä rooli (vrt. Heiskanen ym. 1998).

Toulmin (1996) on verrannut toimintatutkimusta kliiniseen lääketieteeseen. Molemmat keskittyvät konkreettisiin tapauksiin tiettynä aikana tietyssä paikassa ja yrittävät muuttaa toimintatapoja tms. noissa tilanteissa, eivät luoda yhtä yleistä teoriaa työpaikasta tai sairaudesta.

Toimintatutkimusta ei voida varsinaisesti pitää omana koulukuntanaan, vaan pikemminkin se on erityinen tapa hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välinen suhde (Kuula 1999, 10). Tutkittavien yhteisöjen ihmisten omat kokemukset ja tulkinnat heidän käytännön toimia ohjaavista niin sanotuista paikallisista teorioistaan tuottavat tärkeää tietoa kohteena olevasta ilmiöstä (Kasvio 2000, 132). Niitä voidaan käyttää tutkimuksen viitekehyksen määrittelyssä yhtä hyvin kuin tieteellisiä käsitteitä tai tutkijan analyyseja (Elden & Chisholm 1993). Toimintatutkimuksen lopputuloksissa onkin yleensä nähtävissä niin yhteisön, tutkijan kuin myös heidän yhteistyönsä anti. Haasteelliseksi ja samalla erittäin tärkeäksi osaksi toimintatutkimusta on monissa menetelmäteksteissä todettu kehittämisprosessien raportointivaiheessa tapahtuva kokemusten luonnehdinta, käsitteellistäminen ja suhteuttaminen tieteelliseen keskusteluun, mikä palvelee tiedon levittämistä ja soveltamista myös muihin konteksteihin (Eden & Huxham 1996; Elden & Chisholm 1993).

Toimintatutkimusta on käytetty paljon erityisesti kasvatustieteissä ja työorganisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä, ja sen kenttään sisältyy useita erilaisia suuntauksia. Tietotyö-projektissa keskeisenä viitekehyksenä oli pohjoismaiseen työelämän tutkimukseen perustuva kommunikatiivinen toimintatutkimus (esim. Gustavsen 1992) ja siitä edelleen kehitetty konseptiohjautunut kehittämisote (esim. Gustavsen ym. 1996). Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen keskeisenä tavoitteena on uusien kommunikaatiorakenteiden luominen ja muutosprosessin generoiminen laajan osallistumisen ja erilaisilla foorumeilla käytävän dialogin avulla. Konseptiohjautuneen kehittämismallin mukaisesti kehittämistoiminnan suunnittelua ja prosessin hallintaa pyrittiin kuitenkin lisäämään selkeän kehittämistavoitteiston ja strategiakytkennän sekä johdon ja tutkijoiden aktiivisemman roolin kautta. Lisäksi kehittämisprosessia tuettiin eri vaiheissa prosessia tehtyjen tutkimusten ja raportoinnin avulla. (Osallistavista kehittämismenetelmistä enemmän luvussa 3.)

Merkittävin panostus Tietotyö-projektissa oli kuitenkin esimiestyön kehittämisessä. Sekin toteutettiin toimintatutkimuksen hengessä (Järvinen & Järvinen 2004) yritysten ajankohtaisiin haasteisiin paneutuen ja niitä reflektoiden, tutkimuksen ja kehittämisen vuoropuhelua painottaen ja tiiviissä yhteistyössä esimiesten ja tutkijoiden kesken. (Esimiestyön kehittämisestä ja työnohjauksesta enemmän luvuissa 4 ja 5.)



Tietotyö-projektissa käytettiin erilaisia toisiaan täydentäviä tutkimus- ja kehittämismenetelmiä, jotka on mahdollista liittää yhteen niin sanotuksi kehittämisen kehäksi. Mallia sovellettiin joustavasti yritysten kehittämisprosesseissa:

1. *Alkuneuvottelut. P*rosessi alkoi neuvotteluilla yritysjohdon ja tutkijoiden kesken yhteisten intressien löytämiseksi. Yhdessä yrityksessä projekti käynnistyi pääluottamusmiehen aloitteesta, joten myös hän on ollut keskusteluissa mukana alusta alkaen.

   Projektin alkuvaiheessa (syksy 1999 – kevät 2000) järjestetyissä info-seminaareissa hankkeeseen osoitettiin suurta mielenkiintoa ja esitettiin useita yritysten kannalta mielenkiintoisia kehittämiskohteita. Nopean kasvun vuosina 1999–2001 oli lopulta kuitenkin vaikea löytää ICT-yrityksiä, jotka olisivat halunneet sitoutua pitkäkestoiseen tutkimusprojektiin.

   Mielenkiintoista on, että projektiin mukaan lähteneet yritykset kiittelivät projektin lopussa nimenomaan projektin pitkäjänteisyyttä ja laaja-alaisuutta. Projekti eli yritysten rinnalla vaikeina murrosvuosina ja tuki osaltaan yrityksiä tutkimuksilla ja kehittämistoiminnalla.

2. *Perusanalyysi*. Ensimmäinen tutkimusvaihe oli perusanalyysin tekeminen yrityksistä ja niiden kehittämistarpeista, perustuen lähinnä johdon ja eri tehtävissä toimivien henkilöstön edustajien haastatteluihin. Haastattelututkimuksen avulla tutkijat oppivat tuntemaan yritykset ja niiden avainhenkilöitä ja päinvastoin. Yritys sai perusanalyysissa myös palautetta nykytilastaan ja kehittämistarpeistaan.

3. *Työkonferenssi*. Seuraavaksi järjestettiin yrityskohtainen työkonferenssi tulevaisuuden vision ja alustavien kehitysohjelmien koostamiseksi. Työkonferenssiin kutsuttiin osanottajia eri osastoilta ja tehtävistä mahdollisimman edustavasti. Yhdessä yrityksessä työkonferensseja

järjestettiin kolme, jotta koko henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua niihin. (Työkonferensseista enemmän luvussa 3.)

4.–5. *Kehittämisinterventiot.* Varsinaisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus oli keskeisin vaihe prosessissa. Menetelminä tässä vaiheessa olivat prosessi-intensiivinen esimiestyön kehitysohjelma ja siihen liittyvä ryhmätyönohjaus sekä kehitysryhmätyöskentely. (Näitä menetelmiä esitellään tarkemmin luvuissa 3–5). Yhdessä yrityksessä projekti tuki myös uudenlaisen strategiatyöskentelyn kehittämistä; tätä prosessia ei kuitenkaan raportoida erillisenä osahankkeena vaan osana kokonaismuutosta.

Kehittämisen kehässä interventiot on esitetty yksittäisinä vaiheina projektia. Ne muodostivat itse kukin kuitenkin myös oman moniulotteisen prosessinsa, jossa nykytilan havainnointi ja reflektointi, kehittämistoimien suunnittelu, toteutus, arviointi ja uudelleensuuntaaminen seurasivat toisiaan.

6. *Seuranta ja kehittämisen tukitoimet* sisälsivät mm. konsultointia sekä kehittämisprosessin ja yritysten muiden muutosten väliarviointia.

Arviointi. Kehittämisinterventioita ja niiden tuloksia arvioitiin useana ajankohtana ja eri näkökulmista kyselyin, haastatteluin ja keskusteluin. Projektin lopussa arvioitiin myös koko projektia ja yritysten toiminnan yleisempiä muutoksia parin vuoden aikana mm. haastatteluissa ja lopputyökonferenssissa.

7. *Jatkon suunnittelu.* Lopputyökonferenssissa ei tyydytty ainoastaan arvioimaan mennyttä kehitystä vaan suuntauduttiin myös eteenpäin ja suunniteltiin kehitystyön jatkamista yrityksessä projektin jälkeen.

PROJEKTIN TULOKSET LYHYESTI

Tietotyö-projektin tuloksina luotiin runsaasti uutta tietoa, lähestymistapoja ja menetelmiä, joista kerromme enemmän myöhemmissä luvuissa. Hankkeen päätulokset ovat kuitenkin hyvin tiivistetysti ilmaistuina olleet seuraavanlaisia:

- *Syvällinen perehtyminen ja mallinnus ICT-palveluyritysten palvelu- ja henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja niiden muutostarpeisiin.* Hankkeen aikana ICT-yritysten henkilökunta ja johto loivat yhteistyössä tutkijoiden kanssa uuden tarkastelukehikon ICT-yritysten johtajuuden muutosvoimista ja niihin liittyvistä haasteista. (Ruohonen)

- *Työkonferenssi ja moniammatilliset kehitysryhmät ICT-palveluyritysten yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelminä.* Hankkeen aikana kehitettiin kommunikatiivista ja dialogista lähestymistapaa ja tähän liittyvää työkonferenssimenetelmää. Lisäksi rakennettiin

ja arvioitiin moniammatillisten kehittämisryhmien lähestymistapaa sovitettuna turbulentissa ympäristössä toimiviin ICT-palveluyrityksiin. (Lahtonen)

- *Työnohjausmenetelmän käyttö ICT-palveluyrityksissä*. Hankkeen aikana luotiin ja sovellettiin aikaisemmin sosiaali- ja terveysalalla käytettyä menetelmää yritysten johdon työnohjaukseen. Työnohjaus toteutettiin ryhmätyönohjauksena ja arvioitiin hankkeen aikana. (Vanne)

- *Prosessi-intensiivinen johtajuuden kehittämisohjelma*. Hankkeen aikana luotiin ja arvioitiin uusi johtajuuskoulutuksen malli, joka perustuu henkilökohtaisten voimavarojen tunnistamiseen ja niiden käyttöön erilaisissa johtamistilanteissa. (Kultanen)

- *24/7-palvelu- ja toimintakonsepti ICT-palveluyrityksissä*. Hankkeessa rakennettiin strategiseen lähestymistapaan ja yhteistoimintaan perustuvaa mallia palvelu- ja työaikojen kehittämiseen, kontekstina haastava muutos kohti ympärivuorokautista toimintaa seitsemänä päivänä viikossa. Lisäksi arvioitiin 24/7-muutosprosessia yhdessä projektin yrityksistä. (Lehtonen ja Lahtonen)

LÄHTEET

Deetz, S. 1996. Describing differences in approaches to organization science - Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. Organization Science 7 (2), 191–207.

Eden, C. & Huxham, C. 1996. Action research for the study of organizations. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (toim.) Handbook of organization studies. London: SAGE.

Elden, M. & Chisholm, R. 1993. Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue. Human Relations 26 (2), 121–142.

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and development. Social science for social action: toward organizational renewal. Vol. 1. Stockholm: Arbetslivscentrum & Assen: Van Gorcum.

Gustavsen, B., Ekman-Philips, M., Hofmaier, B., & Riegler, C. 1996. Concept-driven change: The core element in National Workplace Development Program. Concepts and Transformation 2 (3). Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen, P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: ATENA Kustannus.

Heiskanen, T., Lavikka, R., Piispa, L., Tuuli, P. 1998. Joustamisen monet muodot – pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen: Kulta-projektin raportti. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, sarja T17/1998.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja.

Kasvio, A. 2000 Toimintatutkimus hankkeen metodologisena lähtökohtana. Teoksessa A. Kasvio, A. Haapakorpi, M. Ruohonen (toim.) Joustavat työjärjestelyt: esitutkimusraportti.

Tampereen yliopiston tietoyhteiskunnan tutkimuskeskuksen työraportteja 12/2000.

Kasvio, A., Haapakorpi, A. & Ruohonen, M. 2000. Joustavat työjärjestelyt. Esitutkimusraportti. Tampereen yliopiston tietoyhteiskunnan tutkimuskeskuksen työraportteja 12/2000.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Toulmin, S. 1996. Concluding methodological reflections: Elitism and democracy among the sciences. Teoksessa S. Toulmin, B. Gustavsen (toim.) Beyond theory – Changing organizations through participation. Dialogues on work and innovation. Amsterdam: John Benjamins.

Viitanen, P. 1993. Strategian muotoutumisprosessi ja strategiset muutokset tietointensiivisissä organisaatioissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D-2.

Johtamiskulttuurien muutos ICT-yrityksessä: hypestä todellisuuteen

Mikko Ruohonen

Suomalaista ICT-alaa ja varsinkin alan ns. pieniä aloittavia yrityksiä tai "pikkuteknoja" ovat kohdanneet 2000-luvun koittaessa aivan uudet ja haasteelliset näkymät. Aiempi niin sanottu hype-vaiheen kehitys valtavine rekrytointiaaltoineen, pörssiin listautumisen menestyskertomuksineen ja suurine optiotuloineen näyttää olevan nyt takanapäin ja monien ICT-yritysten on kohdattava nykyisen liiketoiminta-arjen periaatteet ja toimintatavat. Taloudelliset ongelmat, yt-neuvottelut ja jopa konkurssit ovat olleet tavanomaisia viimeaikaisessa tiedotuksessa. Ala on siirtynyt seuraavaan kehitysvaiheeseen.

Samaan aikaan toimialan monimutkaisuus on myös lisääntynyt. Viime vuosikymmenen aikana oli vielä suhteellisen yksinkertaista käynnistää liiketoimintaa vetoavalla multimedia-alalla, jossa käyntiinlähtö tapahtui nykymittakaavassa suhteellisen yksinkertaisten esitysjärjestelmien ja Internet-kotisivujen rakentamisella. Sähköinen liiketoiminta edellytti yrityksiltä kuitenkin varsin nopeasti laajempia, integroidumpia järjestelmiä, eikä pelkkä "mediaulkonäkö" ei enää riittänyt; ICT-yritysten henkilökunnalta vaadittiin myös kykyä ymmärtää perinteisiä kaupallisia järjestelmiä ja niissä hoidettavia liiketapahtumia. Verkostotalous lisäsi vettä "järjestelmämyllyyn" ja samalla kasvatti tietojärjestelmähankkeiden vaativuutta. Yhden yrityksen sisäisten järjestelmien onnistunut käynnistäminen oli vasta alkulaukaus koko toimialan uudelle sähköiselle toimintaympäristölle.

Sähköinen liiketoiminta edellyttää nyt ja tulevaisuudessa kykyä ymmärtää toimialan ja sillä toimivien yritysten liikeideoita ja kilpailutilannetta. Ilman selvää liiketoimintanäkymää tulevasta kehityksestä joudutaan hyvin nopeasti "tekniikka-allikkoon", jossa kehitystä ohjaavat erilaiset alalle tyypilliset kolmikirjaimiset lyhenteet (CRM, XML jne.) ja toiminnan johtaminen jää taka-alalle. ICT-alan palveluyritysten kannalta tämä tarkoittaa sitä, että myös palvelevan yrityksen on kasvettava kohtaa-

maan sekä edellä kuvattu teknologinen haaste mutta ehkä vieläkin selvemmin myös liiketoiminnan muutokseen liittyvät haasteet. ICT-palveluyrityksen, tuotti se sitten ohjelmistotuotteita, tietotekniikkapalveluja tai integroitua jatkuvaa palvelua, on oltava samalla sekä asiakasyrityksensä ongelmien ratkaisija että myös sen toiminnan kehittäjä.

Palvelutehtävän vaatimusten kasvaessa myös ICT-yrityksen johtaminen muuttuu; yritykset muuntuvat tuotekeskeisistä palvelukeskeisiksi organisaatioiksi. Jokaisen yrityksen työntekijän on kohdattava asiakkaan palvelemiseen liittyvät ongelmat ja haasteet, jolloin tekniikka ja palvelu sekoittuvat toisiinsa. Yritysten on niinikään uudistettava asiakasprosessinsa koko organisaation lävistäviksi, jolloin pelkkä help desk -palvelu ei enää riitä.

Alan yrityksissä työskenteleviä ammattilaisia tämä muutos on kohdannut ainakin kahdella voimakkaalla tavalla. Alan pyörteisyys on ensinnäkin muovannut aiemmin kiehtovasta alasta tavanomaisemman työmarkkinan, jopa joidenkin mielestä paljon aiempaa tylsemmän paikan tehdä työtä. Irtisanomiset, yt-neuvottelut ja fuusioiden kautta tehdyt organisaatiomuutokset ovat osa sitä jatkuvaa pyörrettä, jossa alan työntekijöiden ja ammattilaisten on pystyttävä elämään. Tämä on luonut suurta epävarmuutta ja jopa turvattomuutta alalla, mikä on heijastunut mm. ammattiliittoihin ja työttömyyskassoihin järjestäytymisenä. Kustannustehokkuuden ja laadun vaatimukset ovat kiristyneet, eikä alalla löydy enää sellaista löysyyttä, johon aiempina vuosina oltiin totuttu. Toiseksi ulkoistamisliiketoiminnan merkitys on kasvanut siihen mittaan, että ICT-ala ansaitsee nykyisin paremmin asiakkaiden jatkuvasta palvelusta kuin ohjelmistojen tai teknisten alustojen myymisestä. Marginaalit pelkän ”raudan” kaupassa kapenevat koko ajan, ja vain harvat suomalaiset yritykset onnistuvat ohjelmistokehityshankkeissaan. ICT-yritysten on näin ollen edettävä pidemmälle arvoketjussa, mikä tarkoittaa palvelujen lisäämistä ja tietyssä vaiheessa osaamisverkoston partnerin aseman tavoittelua.

Toteutunut kehitys ravistelee myös ICT-yritysten johtoa ja esimiehiä. Alalle tyypillinen auvoinen organisaatiokulttuuri, jossa kaikki ovat kavereita tai jopa ”perheenjäseniä” keskenään, on joutunut rajujen muutospaineiden alaiseksi. Onnellinen perheidylli on murtunut varojen vähetessä ja ilmapiiriin turvattomuuden lisääntyessä. Yritykset ovat joutuneet kohtaamaan tavanomaisen liikeyrityksen johtamisen murheet, kuten budjetoinnin, investointisuunnittelun, laadunvalvonnan jne. Valtaisien osakeantien aika näyttää monelta osin olevan ohi, tai ainakin meneillään on pitkä siirtymävaihe. Osakesijoittajat ja ”bisnes-enkelit” ovat tulleet erittäin varovaisiksi teknohype-vaiheen jälkeisessä tilanteessa.

Tässä luvussa esitellään edellä kuvattua muutosta ns. johtajuuskulttuurikehikon avulla. Kehikko on luotu kolmevuotisen projektimme aikana kuvaamaan ICT-yritysten erilaisia kehittymissuuntia ja niihin liittyviä haasteita. Tutkimme projektissa syvällisesti kolmen suomalaisen ICT-yrityksen henkilöstöjohtamisessa ja organisaatiokulttuurissa tapahtuneita muutoksia siirryttäessä hype-vaiheesta arkitodellisuuteen. Yritykset edustivat samalla erilaisia ICT-alan palveluyrityksiä.

MUUNTUMINEN ICT-ALALLA

Tieto- ja viestintätekniikka (ICT) on perinteisesti ollut tekniikkaa, jolla on ensisijaisesti pyritty vaikuttamaan toiminnan kustannustehokkuuteen. Erityisesti yritysjohdolle ICT-investointien perustelu on ollut helpompaa kustannusperusteilla. On kuitenkin muistettava, että melkoinen osa ICT:n potentiaalia on riippuvaista sen innovatiivisesta käytöstä (Rogers 1983, Swanson 1994, Riihimaa 2004). Tieto- ja viestintätekniikkaa ei pidä aina ajatella osana vanhaa ja aiempaa vaan se on osattava nähdä myös osana uutta ja tulevaa. Esimerkiksi massaräätälöinnissä (Pine 1993) ja osana teollisten yritysten palvelutoimintaa (Ruohonen ym. 2003) ICT:n rooli on koko ajan kasvussa. Itse ICT-toimialan sisällä voidaan myös ohjelmistojen ja palveluprosessien räätälöinnillä saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja jopa ns. elämystalouden piirteitä (Pine & Gilmore 1999; 2003).

Sähköisen liiketoiminnan eri alueiden (*e-business, e-work, e-learning*) on väitetty aloittavan suuren muutosprosessin yritysten ja toimialojen toiminnassa (Ruohonen, tulossa 2004). Sähköistä liiketoimintaa seuraava vaihe eli osaamisverkostot (Ruohonen & Salmela 1999; Warkentin ym. 2001) mahdollistavat mm. organisaatioiden toimintamallien muutokset, prosessien uudelleenmuotoilun sekä uudet asiakkaan tai yhteistyöpartnerin kohtaamis- ja yhteydenpitotavat. Uusien sähköisen liiketoiminnan mallien tavoitteena on luoda yhteenliittymiä, jotka samanaikaisesti vähentävät kustannuksia mutta myös kohtaavat asiakkaan ylivertaisesti ja elämyksellisesti (Kalakota & Robinson 2001, 24).

Organisaatiorakenteet muokkautuvat funktiokohtaisista hierarkioista kohti uusia verkostopohjaisia malleja, joissa myös arvontuotantomallit muuttuvat. Samalla ICT:n hyväksikäyttö vauhdittaa näiden rakenteiden kehittymistä. (Stabell & Fjeldstad 1998; Dyer & Singh 1998.) Toimialat muokkautuvat myös ulkoistamisen kautta, ts. *outsourcing*-strategiat ovat yhä keskeisimpiä ICT-yritysten ja asiakasyritysten välisessä yhteistyössä (Shepherd 1999; McFarlan & Nolan 1995; Lacity & Hirscheim 1993). Kalakota ja Robinson (2001, 23) listaavat kirjassaan näistä uuden kolmannen kehitysvaiheen ulkoistamisalliansseista käytettyjä nimityksiä: sähköisen liiketoiminnan verkot, yrityskeiretsut, klusterit ja koalitiot. Allianssien tavoitteena on luoda samanaikaisesti yhteistä brandia ja mainetta, taloudellista mittakaavaetua, yhteistä oppimista ja kohdistettua yhteydenpitoa asiakkaisiin ja toimittajiin.

Viimeaikainen organisaatiotutkimus korostaa juuri kyvykkyyksien verkottamista pelkkään liiketapahtumien hoitamiseen perustuvien verkkojen lisäksi. Osaamisliiketoiminta (Ruohonen & Salmela 1999; Ruohonen ym. 2003) edellyttää osaamisen jakamista, yhdentyviä liiketoimintaprosesseja ja myös yhteisesti hyväksyttyjä operaatioiden valvonnan menetelmiä (esim. Dyer & Singh 1998; Warkentin ym. 2001). Jatkuvasti rutinoituva sähköinen liiketoiminta liiketoimintamalleineen ja teknisine alustoineen (*e-business*) on ponnistusalustana seuraavalle vaativammalle vaiheelle eli osaamisliiketoiminnalle (*knowledge business*). Tästä syystä

sähköinen liiketoiminta on edellytys siirtymälle kohti elämystaloutta, jossa asiakkaan huomion saaminen ja ylivertaisten palvelujen tuottaminen perustuvat jatkuvaan vuorovaikutukseen asiakasyhteisön kanssa (Davenport & Beck 2001; Pine & Gilmore 1999; Winograd 1995). Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP), toimitusketjunhallintajärjestelmät (SCM) ja perusasiakashallinta (CRM) muodostavat integroidun rungon osaamisverkon muodostumiselle ja samalla asiakkaiden, toimittajien sekä yhteistyöpartnerien (ml. ICT-palveluyritykset) muodostamalle vuorovaikutusyhteisölle.

Nämä haasteet edellyttävät kuitenkin sitoutumista ja laajaa organisaatioiden välistä oppimista. Organisaatioiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen hallinta muodostaa keskeisimmän haasteen, myös ICT-yrityksille. Pelkkä sopimustekniikka ja juristit eivät ratkaise tätä ongelmaa. Osaamisverkot edellyttävät uusia johtamisominaisuuksia ja myös uudenlaista organisaatio-oppimista (Stabell & Fjeldstad 1998; Wenger ym. 2002; Norris ym. 2003). Kalakota ja Robinson (2001, 31) ovat todenneet että teknologian tuntemattomissa ja vaarallisissa vesissä uiminen edellyttää virtaan heittäytymistä: virta vie, sitä ei voi vain katsella rannalta.

YHTEISTYÖ JA ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN KILPAILUETU

Tutkimusten mukaan kilpailuetua voidaan myös luoda organisaatioiden välisillä yhteyksillä. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä transaktiokustannusteorian esittämää mallia, jossa yritykset jakavat kustannuksia keskenään tai pelkästään alentavat toiminnan aloittamis- tai lopettamiskustannuksia. Kustannusten jakaminen on vasta lähtökohta, jonka päälle tulisi pystyä rakentamaan muita, laajempia osaamisverkon hyötyjä. Dyer ja Singh (1998) ovat esittäneet seuraavia yhteistoiminnan mahdollisuuksia:

- investoinnit yhteistyösuhteeseen;
- merkittävä osaamisen vaihto ja jakaminen eri osapuolien kesken;
- toisiaan täydentävien ja harvinaisten kyvykkyyksien yhdistäminen sekä
- kilpailevia ryhmittymiä alhaisemmat liiketapahtumakustannukset.

Erityisesti ICT-yritysten pitäisi hallita em. yhteistyöverkon ominaisuuksia. Esimerkiksi ICT-projektissa tai ulkoistamispalvelussa osaamisen luominen ja jakaminen on välttämätöntä. ICT on niin sanotusti älykästä (mutta myös epäselvää) teknologiaa, joka edellyttää asiakasyrityksen ja ICT-palveluyrityksen yhteistä näkemystä (Earl 2003). Tämä pätee esimerkiksi sähköisten kauppapaikkojen ylläpidossa, tietoliikenneverkkojen kehittämisessä tai yrityksen sisäisen intranet-verkon hallinnassa.

Erityisinvestoinnit yhteistyösuhteeseen

Erityisesti yhteistyösuhteeseen kohdistetut investoinnit luovat perustan organisaatioiden väliselle kilpailuedulle, koska niitä on vaikea kopioida. Tämä ei tarkoita sopimusta sanktiojärjestelmineen vaan pitkäaikaista sitoutumista yhteistyösuhteeseen. On muistettava, että yhteistyöverkon luominen on alku ja sen eläminen eteenpäin on edistystä mutta että vasta yhdessä työskentely tuottaa menestyksen. Esimerkiksi ulkoistamispalvelut ovat jatkuvasti ajassa elävä prosessi, joka tietenkin sopimusteitse uusitaan aika ajoin mutta edellyttää asiakkaan ja palveluyrityksen syvää vuorovaikutusta. Sopimuksissa määritellään palvelujen hinnat, kustannustarkkailu ja luopumismaksut, mutta asiakasorganisaation toiminnan kehittyminen ohjaa käsitystä palvelun laadusta. Mikäli yhteistyösuhde on tuottanut lisäarvoa ja se pystytään osoittamaan, on seuraavassa sopimusvaiheessa helpompaa osoittaa vuorovaikutuksen merkitys. Tämä yleensä johtaa myös luottamuksellisempiin yhteistyömalleihin, joissa pelkkä kustannusten karsiminen ei enää hallitse keskustelua (Lacity & Hirscheim 1993; McFarlan & Nolan 1995).

Palveluntarjoajaorganisaation on opittava asiakasorganisaation toimintatavat ja liiketoimintamalli. Samanaikaisesti asiakasorganisaation on pystyttävä arvioimaan palveluntarjoajan vaihtoehtoja suorittaa tehtäväänsä; tässä on pystyttävä näkemään yli perinteisten liiketapahtumakustannusrajojen. Palvelun ammattilaisten työn pitää olla linjassa asiakkaiden tarpeiden kanssa. Jatkuva investointi yhteistyösuhteeseen sekä taloudellisella että henkisellä tasolla tuottaa sellaista luottamuksellisen yhteistyön pääomaa, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Merkittävä osaamisen vaihto ja jakaminen eri osapuolien kesken

Varsin monet yritykset ovat viime aikoina organisoineet tiedotus- ja markkinointi- ja jopa osan prosessipalvelujaan web-pohjaisiin liiketoimintaportaaleihin. Lentoyhtiöiden järjestelmät (www.finnair.fi tai www.sas.fi) tai esimerkiksi autoteollisuus (www.covisint.com) ovat hyviä esimerkkejä. Monet portaalit ovat kuitenkin hävinneet verkosta, vaikka aikaisemmin niiden ennustettiin muuttavan monien toimialojen liiketoimintalogiikan. Yksi selitys asialle lienee se, että liiketoimintaportaaleista rakennettiin liian usein perinteisiä ”verkkotienristeyksiä” ilman merkittävää lisäarvoa asiakkaalle. Liikennemerkki, olkoon se maantiellä tai tietoverkossa, ei herätä kenessäkään suuria intohimoja saati halua palata takaisin kyseiseen risteykseen (jollei sitten ole eksynyt!).

Saatujen kokemusten perusteella parhaiten näyttävät menestyvän ne portaalit, joissa osaamista jaetaan ja joissa keskitytään toimialan tai toimialojen substanssikysymyksiin pelkän mainonnan ja tilausmahdollisuuden tarjoamisen sijaan (esim. elektroniikkateollisuudessa www.avnet.com; El Sawy ym. 1999; Turban ym. 2002; traktoriteollisuudesta kotimainen esimerkki www.valtra.fi, Meidän Valtramme; Riihimaa & Ruohonen 2002). Portaaleihin sitoutuvat asiakaskunta ja muut sidos-

ryhmät huomaavat vähitellen muodostuvan yhteisön vahvuudet. Osaamisverkosto luo itse itselleen valmiuksia palvella koko yhteisöä. Pelkkien mainoksien vuoksi harva jaksaa palata portaaliin; sen sijaan substanssiasioihin liittyvä osaaminen kiinnostaa asiakasyhteisöä. Osaamisen jakaminen on haasteellista, koska tietämys ja tietäminen on varsin usein kontekstisidonnaista ja pitkäaikaiseen vuorovaikutussuhteeseen perustuvaa.

Toisiaan täydentävien ja harvinaisten kyvykkyyksien yhdistäminen

Yrityksen resurssiteoriassa (RBTF, Barney 1991) tunnistetaan ne resurssit, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta arvokkaita (*Valuable*), harvinaisia toimialalla (*Rare*), kilpailijoiden vaikeasti jäljiteltäviä (*Imitability*) ja tehokkaasti organisoituja (*Organisation*). Tätä lähestymistapaa on kutsuttu myös ns. VRIO-menetelmäksi. Yrityksen ydinkyvykkyys muotoutuu usein ajan myötä, itseohjautuvasti ja jopa sattumalta (Prahalad & Hamel 1990). Johdon on vaikea tunnistaa juuri organisaation lattiatasolla piileviä kyvykkyyksiä. Vuorovaikutteinen asiakas-, toimittaja- tai partnerisuhde tarjoaa perustan oppimiselle. On kuitenkin muistettava, että ydinkyvykkyydet voivat rapautua tai hävitä kokonaan liiketoiminta- tai teknologiaympäristön muuttuessa.

Osaamisverkkojen kilpailuetu muotoutuu kahden tai useamman organisaation ryhmittymisprosessissa (klusteroituminen), jossa toisiaan täydentävät ja harvinaiset kyvykkyydet muodostavat kilpailuvastineen alan toiselle vastaavien etujen mukaan toimivalle ryhmittymälle. Täydentävät kyvykkyydet voivat avata uusia markkinamahdollisuuksia tai teknologian käyttömahdollisuuksia. Vaikka edellä kuvattuja tilanteita yleensä pyritään välttämään vakoilun tai varkauden torjumiseksi, hyperkilpaillut alueet etsivät juuri ulkoisia, omaa toimintaa täydentäviä kyvykkyyksiä (D'Aveni 1995; Matusik & Hill 1998).

Kilpailevia ryhmittymiä alhaisemmat liiketapahtumakustannukset ja tehokas hallinnointi

Yrityksen kilpailuetua ei saavuteta, jos ryhmittymän yhteistyökustannukset ylittävät vastaavan kilpailevan ryhmittymän kustannukset. Tämän vuoksi esimerkiksi sähköisten palvelujen portaalia rakennettaessa yhteistyön sisältöä, prosessia ja teknistä alustaa on pystyttävä koordinoimaan tehokkaasti. Yhteistyölle on muodostettava säännöt, jotka voivat vaihdella luottamuksen mukaan erittäin vapaasta hyvin tiukkaan ja juridisesti määriteltyyn yhteistyöhön. Yhteistyöhön vaikuttavat lisäksi useiden sidosryhmien mielipiteet. Monet organisaatiot ovat perustaneet tätä varten omia erityisjärjestelyjään, joiden mallit vaihtelevat yhteisyhtiöistä kolmannen osapuolen välitysorganisaatioihin. Toimenpiteiden ja prosessien tulee olla läpinäkyviä, ja välittäjäorganisaation on pystyttävä toimimaan myös itsenäisesti valtuuksien puitteissa.

JOHTAJUUDEN VIITEKEHYS ICT-YRITYKSISSÄ

Kontekstuaalisten lähestymistapojen tarve

Koko tieto- ja viestintätekniikan ala on kokenut suurien vaihtelujen kauden viimeisen vuosikymmenen aikana. Erityisesti isojen kaupallisten alueiden ytimissä työvoiman liikkuvuus on ollut suurta, jopa 20–30 %:n vuositasoa. Monet alan ammattilaiset etsivät aktiivisesti houkuttelevampia työtilaisuuksia ja mahdollisuuksia. On esitetty, että tämä taloudellisiin syihin perustuva liikkuvuus on ollut ns. ”työntekijäkapitalismin” aiheuttamaa (Kühl 2003) – yritykset houkuttelivat ”uuden talouden asiantuntijoita” paremmilla palkoilla ja optioeduilla.

Monet näistä yrityksistä, erityisesti niin sanotut aloittavat pikkuteknot, ovat eläneet tätä ICT-johtajuuden ensimmäistä aloitusvaihetta. Tässä johtajuuden vaiheessa lähes mikä hyvänsä työskentelytapa hyväksyttiin ja asiakkaat olivat valmiita maksamaan sen tuloksista. Erityisesti 1990-luvun loppua luonnehtivat varsin värikkäät tarinat juuri näiden pienten, nopeasti liikkuvien dotcom-yritysten kulttuureista. Muutoksen käyttövoimana oli toisaalta suunnaton pula alan henkilökunnasta, toisaalta äkkirikastuminen ja ahneus dominoivat monia päätöksiä. Lopulta uuden talouden asiantuntijoiden silmitön rekrytointi johti kuitenkin huonoon laatujohtamiseen ja alhaiseen tuottavuuteen. Projektien johtaminen ja liiketoimintaosaaminen eivät olleet etusijalla, koska oli mielenkiintoisempaa kertoa tarinoita pääomasijoittajille, hakeutua rakettimaisiin pörssilistauksiin ja osakkeen arvonkorotuksiin (vrt. mm. Saksan tilanne, Kühl 2002; 2003).

Yritykset olivat pioneerivaiheessa usein kooltaan pieniä sekä vähäisellä johtamiskokemuksella ja nuorella, kokemattomalla henkilökunnalla varustettuja. Anekdoottimaisena huipennuksena näyttäytyi johtamiskulttuuri ilmaisine kolajuomineen ja sukelluskursseineen. Selvät johtamiskäytännöt ja työnkuvat puuttuivat. Näiden yritysten kulttuuria voi kuvailla onnelliseksi perheeksi tai kaveriporukaksi. Kühl (2003, 138) kutsuu tätä johtajuutta ”keittiöpöydän ääressä johtamiseksi” ja näkee siinä samanlaisia yhteisöllisiä perhe- ja ystäväkytkentöjä kuin edellä on kuvattu. Tämäntyyppinen johtaminen on kiehtovaa, mutta samalla heikkoa; pelkkään puhekommunikaatioon perustuva johtaminen ei ole osoittautunut menestykselliseksi monimutkaisten tehtävien johtamisessa.

Kuvailtuun asetelmaan sopii myös ns. exit-kapitalismi (Kühl 2003), jossa yritysten perustajat, niiden taustalla olevat pääomasijoittajat ja mahdolliset pörssin piensijoittajat eivät ole kiinnostuneita yrityksen pitkän aikavälin kehityksestä ja tasaisesta osinkotulosta vaan korkeasta myyntivoitosta ts. yrityksen nopeasta rahastamisesta poistumalla omistajien piiristä (Kühl 2003, 8). Tällä hetkellä olosuhteet ovat muuttuneet, ja monet suomalaiset ICT-yritykset yrittävätkin jo luoda uudenlaisia vetovoimatekijöitä: ”Ilmainen kokis ja perjantai-iltapäivän viinitarjoilu eivät ole enää järkeviä tapoja houkutella työntekijöitä” (Tenhunen 2003).

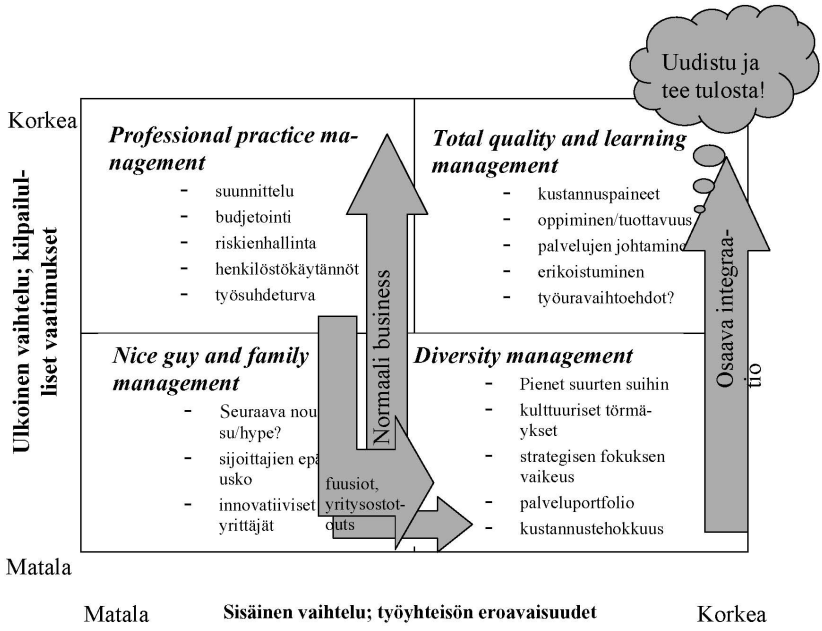
Myös taloudelliset edut ovat muuttuneet eräänlaisiksi hygieniatekijiksi: nykyisessä ”post-hype”-tilanteessa ne nähdään välttämättöminä

mutta ei riittävinä. Työn houkuttelevuus ja järkevyys, työyhteisön luonne, organisaatiokulttuuri, johtamistavat ja yleinen alan kiinnostavuus ovat nousseet keskeisiksi tekijöiksi. Osaamisen johtaminen on siis myös yrityksen johtamista, ei pelkästään teknologian. Usein varsinkin pienissä ICT-alan yrityksissä suuri innostus ja motivaatio ovat korvanneet alkuvaiheen yrittämisen vaikeuksia. Nyt uuteen arvoon ovat nousseet normaalin liikkeenjohdon taidot ja tiedot: ”Luovat, aktiiviset ideamyllyihmiset eivät aina tuota yritykselle todellista hyötyä” (Tenhunen 2003).

Pienissä, nuorissa yrityksissä voidaan uusia, hyviä käytäntöjä hyödyntää nopeastikin, kun taas pidempään alalla toimineet ovat usein hitaampia muuttumaan. Kaikki uusi ja modernilta kuulostava ei kuitenkaan aina toimi: ”On vaikea arvioida, kuinka paljon pitää sietää prosesseista ja sovituista toimintamalleista poikkeavaa käytöstä siksi, että se tuo yhtiölle paljon hyvää laatu-, imago- tai myyntimielessä” (Tenhunen 2003).

Saksassa alan yrityksiä tutkinut Stefan Kühl (2003, 140) toteaa osuvasti, että piilohajautetun päätöksenteon takana on monesti tosiasiallinen pyrkimys kontrollin keskittämiseen. Vaikka hierarkiaan, osastoihin, sääntöihin ja työnkuvauksiin liittyy paljon negatiivista väritettä, ei niiden sisältö muutu korvaamalla ne tietokanavilla, tiimeillä, lisäarvoprosesseilla ja tehtäväprofiileilla. Lopuksi joudutaan kuitenkin pohtimaan, kuinka paljon asioihin käytetään aikaa keskustelemalla kasvokkain ja keiden kanssa näin tehdään. Nyt monet suurella pörssikohulla käynnistyneet yritykset on fuusioitu, ostettu isompaan alan yritykseen, tai ne ovat jopa ajautuneet konkurssiin pääomarahoituksen loputtua tai asiakkaiden kaikottua. Jotkut yrityksistä ovat kuitenkin selviytyneet, ja olisikin varsin mielenkiintoista tutkia tarkemmin, mitkä ovat olleet niiden onnistumisen keskeisimpiä tekijöitä (ks. esimerkkinä kuvio 1).

Työmarkkinoiden epävakaus ja työntekijöiden turvattomuuden tunteen lisääntyminen ovat kasvattaneet henkilöstön työntekijäjärjestöihin liittymistä myös ICT-alalla. Alan työntekijäparatiisit ovat voineet muuttua muutamien kuukausien aikana työntekijäjärjestöjen kiiretapauksiksi (Kühl 2003, 131). Suomessakin on jo nähty laajoja kampanjoita ICT-alan työntekijöiden rekrytoimiseksi työntekijäjärjestöihin.



Kuvio 1. Geneerinen viitekehys ICT-yritysten johtajuuden eroista (Ruohonen ym. 2003a)

Kuviossa 1 hahmotettu johtajuuden viitekehys perustuu tutkijaryhmämme luomaan ajattelutapaan, jota on koeteltu kolmessa alan yrityksessä sekä myös arvioitu erilaisissa alan tapahtumissa (Ruohonen ym. 2003a). Viitekehys tarjoaa eräänlaiset silmälasit ICT-alan yritysten johtajuuden tutkimiselle. Tarkoituksena on, että jokaisen yrityksen olisi mahdollista arvioida omaa johtamistapaansa ko. kehikon avulla. Viitekehyksen ulottuvuuksina ovat a) ulkoinen varieteetti eli kasvavat kilpailulliset paineet, monimutkaisemmat ansaintamallit ja yhä kovemmat tuoteja palveluvaatimukset ulkoisessa liiketoimintaympäristössä, sekä b) sisäinen varieteetti eli kasvava erilaisuus ICT-alan henkilökunnassa. Viimeksi mainitun piirteen merkitys korostuu ICT-yhtiöiden sulautumiskehityksessä ja alan yhä vaativammiksi muotoutuvissa palvelutilanteissa.

Viitekehys on muotoutunut kohdeyrityksissä tehdyn empiirisen työn, haastattelujen, kokemusten ja alan kehityksen seurannan myötä aikavälillä 1999–2003. Viitekehyksen kontekstuaaliset ulottuvuudet kuvaavat neljää erilaista johtajuustapaa. Kilpailulliset liiketoimintavoimat ja henkilökunnan erilaisuus edellyttävät erilaista johtajuutta osaamisintensiivisiltä organisaatioilta, mutta etenkin nuorilta, nopeasti kasvaneilta pikkutekno-organisaatioilta ja dotcom-firmoilta. Monet näistä ovat joutuneet kohtaamaan julmasti kilpailutilanteen lainalaisuudet. Kilpailu edellyttää korkean laadun saavuttamista ja projektien aikataulujen pitämistä. Henkilökunnan erilaisuus kasvaa iän, kulttuurisen taustan, työuran, ammatillisen taustan ja joissakin sosiaalisissa konteksteissa jopa sukupuolen ja rodun erojen myötä. Johtajuuden löytäminen vaatii taitoa,

esimerkiksi kun nuori 30-vuotias ekonominainen saa projektipäällikkönä johdettavakseen tiimin, johon kuuluvat muun muassa 22-vuotias itseoppinut poikamies web-ohjelmoijana, 50-vuotias eronnut insinööri mainframe-koneiden asiantuntijana ja boheemi 40-vuotias taitelijamies graafisena suunnittelijana.

Onnellisen perheen tai kaveriorganisaation johtaminen *(nice guy and family management)*

Tässä lohkossa sijaitsee tyypillisimmillään juuri aloittanut nuori ICT-yritys. Monet uusmediayritykset 1990-luvulla olivat tämän lohkon perusesimerkkejä. Asiakkaiden kohtaaminen voi olla näissä yrityksissä hyvinkin kohdistettua ja läheistä. Tiedon ja osaamisen jakaminen on helppoa, koska organisaation koko ja henkilökunnan määrä on rajoitettu. Lähes jokainen voi sanoa mielipiteensä asiakastapauksesta, osallistua yhteiseen ongelmanratkaisuun ja projektin kokouksiin. Täydentävien kyvykkyyksien tunnistaminen voi olla kuitenkin puutteellista tai ainakin piiloista. Projektit luovitaan läpi innolla, motivaatiolla ja yrittäjyydellä, mutta varsinkaan johdolle ei välttämättä synny käsitystä siitä, mitkä tekijät lopulta johtivat jonkin yksittäisen hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Varsinkin teknologian hyödyntämisen alkuvaiheessa asiakasyrityksissä voi olla suuri kysyntä tämäntyyppisen yrityksen tuottamille palveluille. Ylikysyntä mahdollistaa palveluiden korkean hinnoittelun, mutta samalla hankkeiden systemaattinen johtaminen, hallinnointi ja dokumentointi jäävät puutteellisiksi. Laatu voi ylikysyntätilanteessa päästä varsin alas, ja myös aikataulut voivat venyä. Nämä yritykset ovat varsin nopeita täyttämään markkinoiden epätasapainotilannetta. Markkinoiden kehittyessä, tuotteiden standardoituessa ja asiakkaiden oppiessa vaatimaan lisää palvelua tällaisten yritysten on kuitenkin pystyttävä muuntumaan.

Stephan Jansen kutsuu kyseistä johtamistapaa Enid Blyton -johtamiseksi (Kühl 2003, 131–132). Tämä Viisikko-kirjojen kirjoittajahan kuvaa viiden ystävän seikkailuja vaarallisissa tilanteissa. Myös aloittavien uusmediayritysten johtajat yrittävät usein johtaa organisaatiotaan jonkinlaisella kaveruuden ja ystävyyden tunteella; perhemäisyys ja kaveriporukkatunnelma yritetään ulottaa koko yritykseen. Kühl (2003) toteaa, että näissä ”face to face -organisaatioissa” jokainen tuntee toisensa päivittäisen työskentelyn kautta huolimatta mahdollisista henkilökohtaisista ristiriidoista ja kuka vain voi tavata suoraan yrityksen hallituksen puheenjohtajan aiheuttamatta mitään hämäännystä tai protokollien rikkomista.

”Kivan kaverin tunnelma” voi kuitenkin joskus muodostua raskaaksi, jos liiketoimintaympäristö muuttuu vaativammaksi ja organisaatiolta edellytetään lisää systemaattisuutta ja byrokratiaa. Toimistossa tai yleensä työpaikalla tehdään pitkiä päiviä joustavissa aikarajoissa. Usein työskentelyyn liittyy myös sankaruusmyytti: pisimpään työpaikalla jaksava ansaitsee ”kovan kaverin” sädekehän, olkoon sitten mies tai nainen. Joskus nämä ”uuden talouden työnsankarit” jopa yöpyvät työpaikal-

laan. Vapaa-ajan viettäminen voi myöskin keskittyä pelkästään työyhteisön kanssa juhlimiseen tai harrastuksiin. Esimerkiksi WapIT-yrityksestä kertovassa kirjassa on useita merkkejä juuri tämänkaltaisesta kaverikulttuurista ja perheenomaisesta yhteiselosta (Valtonen 2001).

Erilaisuuden johtaminen *(diversity management)*

Edellä kuvatun yrityksen kasvaessa orgaanisesti tai yritysoston kautta henkilökunnan erilaisuus kasvaa. Pieni kaveriporukassa perustettu yritys joutuu tekemään yhteistyötä toiselta paikkakunnalta tai jopa toisesta maasta olevan yrityksen kanssa. Henkilöstöllä on erilaiset taustat, mutta asiakasprojektit edellyttävät yhdessä toimimista. Mikäli yritys on vielä lisännyt menestymisen paineita listautumalla pörssiin ja lupaamalla uusia tuotteita ja palveluja tiukalla aikataululla, joutuu henkilöstö sopeutumaan uuteen henkilöstöjohtamisen tilanteeseen varsin nopeasti. Tämä heijastuu tiedotusongelmina ja johtamisrutiinien puutteellisuutena, ja lopulta voi tapahtua myös organisaatiokulttuurien törmääminen. Kulttuuritörmäykset johtavat usein avainhenkilöiden eroamisiin tai erottamisiin. Monet pienet, innovatiiviset ”kaveriyritykset” on pirstottu juuri tällaisissa yritysosto- ja kasvuprosesseissa. Tässäkin tutkimuksessa esitutkimusvaiheessa mukana ollut yritys, joka oli yksi alan tunnetuimmista tuohon aikaan, ostettiin suurempaan pörssiyhtiöön ja joutui sen jälkeen edellä kuvattuun pirstoutumisprosessiin.

Mikäli fuusio- ja sulautumisprosesseja ajattelee organisaatioiden välisen kilpailuedun näkökulmasta, näyttäisi siltä, että erityiset, asiakassuhteeseen kohdistetut resurssit kasvavat mutta vaarana on niiden eristyminen toisistaan. Syynä voi olla asiantuntijakeskeisyys - tietyt asiantuntijat dominoivat omaa aluettaan eivätkä halua tai pysty jakamaan osaamista. Asiakkaat voivat myös pakottaa yrityksen käyttämään tiettyjä henkilöitä eikä niinkään hyödyntämään organisaation osaamista, vaikka sitä olisikin. Asiakkaiden saaminen koko fuusioituneen uuden yrityksen asiakkaiksi ja vielä luottamaan tähän asiakassuhteeseen vie aikansa. Myös projektien monimuotoisuus kasvaa, ja samalla uusien henkilöstökyvykkyyksien käyttötarve lisääntyy. Kun yritys kasvaa nopeasti ehkä osin yritysostojen välityksellä, voi olla ongelmallista luoda osaamisen jakamisen prosesseja riittävän nopeasti ja eri oppimistyyleihin sopiviksi. Täydentäviä kyvykkyyksiä kuitenkin tarvitaan yli vanhojen organisaatiorajojen. Hankkeiden johtaminen, hallinnointi ja dokumentointi alkavat tällöin helposti kangertaa niin, että vaikeudet heijastuvat myös lopulliseen laatumielikuvaan.

Haasteeksi nousee tällöin ennen muuta erilaisuuden johtaminen, koska sekä projektit että henkilöresurssit erilaistuvat voimakkaasti ja niiden yhdentäminen tulee aina vain vaativammaksi. Johdon on opittava ymmärtämään paremmin niitä hankkeiden taustalla olevia psykologisia, sosiaalisia ja jopa kulttuurisia tekijöitä, jotka heijastuvat organisaation päivittäisessä työssä.

Ammattimaisten käytäntöjen johtaminen *(professional practice management)*

Ammattiyhteisöjen on pyrittävä kohti tätä lohkoa tilanteessa, jossa kilpailulliset vaatimukset kiristyvät ja kilpailevat yritykset ottavat vastaavia käytäntöjä käyttöön. Käytännöt muokkaavat samalla yritystä systemaattisemmaksi toimijaksi. Yrityksen on luotava strategiansa, sen mukaiset toimintarakenteet ja ydinprosessit. Olennaista on tunnistaa, minkälaisia asiakastarpeita on odotettavissa ja kuinka niihin voidaan vastata omalla toiminnalla.

Kühl (2003, 139) vahvistaa, että erilaiset vanhat odotukset, henkilökohtaiset suunnitelmat ja ryhmäegoismi voivat vahingoittaa organisaatiota, mikäli se ei tartu uusien päätöksentekomekanismien laadintaan. Olemassa olevat valtarakenteet ja ”intressiblokit” voivat vaarantaa organisaation elinkelpoisuuden. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että osa työntekijöistä ei ole tyytyväisiä, koska he eivät saa tehdä sitä mitä haluavat. Projektipäälliköiden merkitys kasvaa, koska kovemmassa kilpailutilanteessa projektien aikataulujen täytyy täsmätä, viime hetken muutoksilta on voitava välttyä eivätkä hankkeet saa ajautua pienien yksityiskohtien viimeistelyyn (”ylilaatua”). Alan toimija toteaa samoin: ”Ei ole mahdotonta saada yritystä sellaiseen kuntoon, että se on sekä miellyttävä ja hauska työpaikka että kannattava ... Kannattavuutta ei tarvitse uhrata hauskuuden vuoksi, vaikka hypen aikana sitä kyllä tehtiin.” (Tenhunen 2003.)

Asiakkailta oppiminen parantaa asiakassuhdetta, joka saattaa vähitellen kehittyä todelliseksi kumppanuussuhteeksi. Ammattikäytännöt ja -säännöt, toimintatapojen vakiinnuttaminen ja jopa tukijärjestelmät jäsentävät toimintaa ensin yrityksen sisällä ja myöhemmin mahdollisesti myös palveluyrityksen ja asiakasyrityksen välillä. Täydentävät kyvykkyydet palveluyrityksen sisällä ja yritysverkostossa pystytään tunnistamaan, ja palvelun laatuun kiinnitetään huomiota. Myös johtamisen, hallinnoinnin ja dokumentoinnin rooli tulee systemaattisemmaksi.

Laadun ja oppimisen johtaminen *(total quality and learning management)*

Ammattikäytäntöjen kehittäminen tuo hyvin usein laatujohtamisen yritykseen. Tämä voi johtaa erilaisten laatuarvioinnin prosessien sisäänajoon. Yritys evaluoi toimintaansa ja antaa formaalia raporttitietoa laadusta. Pyrkimys parempaan laatuun voi kuitenkin myös köyhdyttää innovaatioita. Laatutyöskentelyn rinnalla tarvitaan siksi toiminnan tarkoituksen jatkuvaa arviointia, sillä liikeidean rapautuessa rapautuu myös laatu: asiakas ei saa sitä, mitä hän haluaa tai minkä hän katsoo laadukkaaksi suoritteeksi alan toimijalta. Tiukasti laatujohdettu organisaatio voi siis ajautua oppimistyhjiöön. Kaikki tuijottavat vain laatukriteereihin, joihin ei välttämättä uskalleta edes puuttua.

Suuret niin sanotut alan integraattoriyritykset joutuvat painimaan tämän ongelman kanssa. Ison yrityksen imago tuo jämäkkää selkänojaa ja asiakas voi odottaa hyvin tuotteistua palvelua. Samalla kuitenkin syn-

tyy dilemma, jossa uusien, modernien asioiden oppiminen isommissa organisaatioissa ottaa enemmän aikaa kuin pienissä. Vaarana voi olla myös ”oppimislama”. Vanhan sanonnan mukaan: “Polkupyörän vieressä voi tulla niin kova kiire, ettei ehdi nousemaan satulaan.”

Organisaatio ei siis ehkä uskalla ottaa riskiä oppia uusia toimintatapoja, mikäli vanha toimintatapa toimii vielä kovaa juoksemalla. Isommissa ICT-yrityksissä henkilökunta on hyvin kirjavaa ja taustaltaan vaihtelevaa. Integraattoriyritysten on pystyttävä kohtamaan asiakasyritysten ehkä perin konservatiiviset palvelutarpeet vanhoissa järjestelmäympäristöissä. Samalla niillä on oltava kykyä tarjoilla uuden talouden järjestelmävaihtoehtoja. Isoissa ICT-yrityksissä pyritään myös vaikuttamaan asiakkaan päätöksentekoon etenemällä arvoketjussa eteenpäin. Analyysit, tutkimukset ja konsultointi kuuluvat yleensä asiakasprojektiin. Isommilla ICT-palveluyrityksillä on myös vakuuttavuutta ottaa hoitaakseen osa yritysten tietojenkäsittelytehtävistä (*outsourcing*, *application service provisioning*, ASP). ICT-yritykset jopa vuokraavat henkilökuntaa asiakasyrityksiin. Asiakassuhteiden hoitoa varten on yleensä perustettu asiakkuuspäällikön (*account manager*) tehtävä, ja projektit ja asiakkaat luokitellaan. ICT-organisaatioissa pyritään levittämään osaamista sekä formaalin, järjestelmäpohjaisen että informaalin, kasvokkain tapahtuvan oppimisen kautta.

Täydentäviä kyvykkyyksiä haetaan tiiminrakennuksen, työryhmien ja jatkuvasti elävän organisaatiouudistamisen kautta. Johtamisessa, hallinnoinnissa ja dokumentoinnissa pyritään luomaan yritykselle ominaisia käytäntöjä (TQM-laatujohtaminen, SixSigma jne). Yritys pyrkii erinomaiseen laatuun tai vähintään asiakkaiden tarpeiden ylittämiseen. Näillä yrityksillä suurimpana vaarana on stagnaatio, eräänlainen jämähtäminen vanhoihin tuttuihin rutiineihin. Kun organisaation eläminen tällä tavoin pysähtyy, on vaarana negatiivinen byrokratisoituminen Tämän vuoksi tarvitaan jatkuvaa oppimisen johtamista ja erityisesti sellaisia prosesseja, jotka tukevat työntekijöiden sosiaalista toinen toisiltaan oppimista sekä oman työn ja ympäristön uudelleenmiettimistä eli reflektointia.

On selvää, että jatkuva laadun ja oppimisen johtaminen pakottaa johtajan akrobaatiksi, joka huolehtii oikealla kädellä kustannuksista ja aikatauluista, kun taas hänen vasen kätensä jakaa vapauksia uusien asioiden kokeiluun, luovuuteen, ammattimaiseen oppimiseen ja jopa epäonnistumisiin.

LOPPUPÄÄTELMÄT

Tässä luvussa olen korostanut ICT-yritysten tarvetta tutkia omaa johtajuuttaan ja kulloistakin kehitysvaihettaan. Kilpailulliset voimat ja henkilöstön erilaisuuden kasvaminen vaikuttavat molemmat johtajuuden vaatimuksiin. Strategista uudelleenajattelua tarvitaan, kun esimerkiksi ohjelmistoyritys muuntuu palveluyritykseksi tai jopa asiakassuhteen tai elämysten tarjoajaksi. Verkostoituva ICT-toimiala on yhä enemmän riip-

puvainen alliansseista, klustereista ja tietoteknologisten ydinkyvykkyyksiensä hoitamisesta. Koko toiminta nojaa organisaatioiden väliseen kilpailuun tai yhteistyöhön ja vaikeimmassa tapauksessa niiden yhdistelmään.

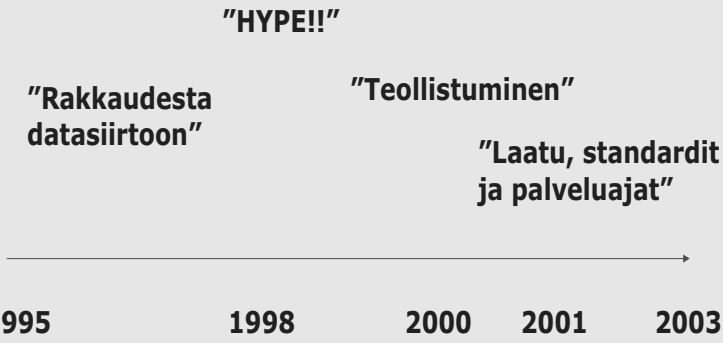
Tällä kehityksellä on väistämättömät vaikutukset strategiseen henkilöstöjohtamiseen (SHRM). Haasteena on muuntaa johtajuutta ja johtamiskäytäntöjä vastaamaan uutta palveluorientoitunutta ja osaamiskeskeisyyteen perustuvaa toimintaa. Uudet ”hybridijohtajat” ovat tietoisia tästä, ja he pystyvät näin tasapainottamaan siirtymää kulttuurista toiseen. ”Onnellinen perhe” -johtajuus on sinänsä vetovoimainen tapa tehdä työtä ja harjoittaa liiketoimintaa. Näyttää kuitenkin siltä, että vain harvat voivat säilyttää tämän johtajuusideologian. Useimmat ovat kasvaneet ulos ”perheestä” ja joutuvat ammattimaistumaan ja jopa tekemään itsestään standardimpia ja samalla tylsempiä. Kuitenkin se, joka kyseenalaistaa strategian tarpeellisuuden nykyisessä pyörteisessä ympäristössä, voi vaarantaa koko organisaation.

Digitaalisen talouden monimutkaisuus tekee asiasta myös hankalamman. Tarvitaan yhä monimutkaisempaa ja kattavampaa palvelua. Ulkoistaminen lisääntyy ja tuo palveluyrityksille sekä atk-rutiinikuormaa että haasteen edetä korkeammalle arvoketjussa. Asiakkaita pitää pystyä kuuntelemaan huolellisemmin ja rakentaa omalle yritykselle ja yritysverkostolle arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja tehokkaasti hallinnoituna. Kasvaakseen todella isoksi tekijäksi yrityksen on luotava varmat ja turvalliset palvelun ydinprosessit mutta samalla annettava resursseja uusien kyvykkyyksien rakentamiseen. Tämä edellyttää sekä liiketoimintaympäristön huolellista arviointia että uusien ydinprosessien rakentamista. Kyseessä on pitkällinen organisaation oppimisprosessi, johon henkilökunnan on sitouduttava, organisaation rakenteen muokkauduttava ja organisaatiokulttuurin täsmättävä. Mitään pikaratkaisua ei ole olemassa, vaan uusi työn ja liiketoiminnan johtajuuskulttuuri on muotoiltava liiketoiminnan virrassa.

Seuraavassa tietoruudussa esitellään Elisa Internet -yhtiön (entinen Kolumbus Oy) elinkaari luvun kuvaamassa kehityksessä.[1]

Minicase Elisa Internet

Elisa Internetin historia – työaikakulttuuri -näkökulma



1990-luvun puolivälin jälkeen, kun Kolumbus-osasto perustettiin, töitä tehtiin "rakkaudesta datasiirtoon". Tuona aikana elettiin vaihetta, jossa Internet oli vähitellen tulossa laajempaan tietoisuuteen ja sen merkitys liiketoiminnassa alettiin ymmärtää. Ilmassa oli pioneerihenkeä ja uuden keksimisen intoa. Palveluja rakennettiin "purkka ja rautalanka" -periaatteella, eikä kukaan vielä olettanutkaan, että Internet aina toimisi. Työaikakäsite oli puolin ja toisin joustava, työ ja harrastus yhtyivät monilla, eikä kellonajoilla ollut suurta merkitystä. Oma kokemus oli, että työtä tehtiin innostuneesti koko ajan uutta oppien, mutta varsinaista tulipalokiirettä ei koskaan ollut.

Vuoden 1998 alussa alkoi Internet-palveluiden voimakas läpimurto. Helmikuussa 1998 myytiin äkkiä yhtä paljon kuin kolmena edellisenä vuonna yhteensä. Alkoi voimakas kasvun vaihe, jossa rekrytoitiin nopeasti paljon lisää väkeä ja johtamis- ja ohjausjärjestelmät natisivat liitoksissaan. Tekemisen tahti oli kiihkeää mutta edelleen erittäin innostunutta, oltiin tekemässä tietoyhteiskuntaa, juotiin energiajuomia ja vaihtoehtoja tai etenemismahdollisuuksia oli tarjolla yllin kyllin. Oma kokemus oli, että pari vuotta meni välillä vähän sekavassakin hurmoksessa, jossa

[1] Kuvaus perustuu henkilöstöpäällikkö Heikki Pitkäsen omiin kokemuksiin EI:n historiasta. Elisa Internetin historia on jaettu neljään ajanjaksoon, joilla on ollut selkeä merkitys monen muun asian ohella erityisesti ihmisten käsityksiin työajoista.

prosessien ja käytäntöjen puutetta kompensoitiin innovatiivisella improvisoinnilla ja hyvällä yhteishengellä.

Kasvukivut iskivät millennium-juhlien jälkeen. Palveluilta alettiin vaatia yhä parempaa luotettavuutta, asiakaspalvelulta hyvää tasoa, ja alan entinen seksikkyys ja glamour alkoivat vaihtua standardoituihin palveluihin ja massatuotteiden monotonisuuteen. Työ alkoi maistua työltä, tehokkuutta ja palveluaikoja alettiin seurata entistä tarkemmin ja työajatkin alkoivat kiinnostaa puolin ja toisin. Vuoden 2001 alussa IT-kupla murtui ja uutena yllätyksenä tuli vielä epävarmuus työstä yleensä. Ammattiyhdistykset ja työehtosopimuksetkin kasvattivat vetovoimaansa, ja järjestäytymisaste nousi. Kuvaan tulivat myös luottamusmiehet ja yhteistoimintamenettelyt.

Siirryttiin kehitysvaiheeseen, jossa laatu, standardit, tietoturva, sertifikaatit ja vasteajat näyttelivät yhä tärkeämpää roolia. Palvelut pyörivät kellon ympäri ja niiden valvonnan ja asiakkaiden palvelun täytyi joustaa sen mukaan. Siirryttiin aidosti 24/7-toimintaan, jonka järjestelmällinen organisointi oli melkoinen kulttuurimuutos. Suurin osa esimerkiksi teknisten palvelujen ylläpitäjistä on jo aiemminkin ollut mukana jossakin säännöllisestä päivätyöstä poikkeavassa järjestelyssä (esim. varallaolo- tai päivystysringit, yliheitot), ja osittain tuntuukin että työaikakulttuurin näkökulmasta 24/7-toimintaan järjestäytymisessä työaikojen joustavuuden tai vapauden menetys on kovempi haaste kuin varsinaiset ilta-, yö-, ja viikonlopputyöt.

Tietoliikenne- ja Internet-palvelut ovat tänä päivänä kiinteä ja kriittinen osa lähes kaikkea liiketoimintaa. Palvelut ovat lähivuosina kehittyneet ja monipuolistuneet valtavasti, ja vaatimus niiden käytettävyydelle ja luotettavuudelle on kasvanut huimasti. Toisaalta samaan aikaan alan kilpailu on jatkuvasti kiristynyt ja katteet kaventuneet. Palveluiden tuottaminen kannattavasti vaatiikin jatkuvasti tehokkaampia prosesseja ja hiotumpia toimintamalleja. Kun palveluiden edelleen kehittämiseen vaaditaan kuitenkin myös luovuutta ja innovaatioita, riittää henkilöstöjohtamiselle haasteita tehokkaaksi trimmattujen mutta luovuutta ja innovaatioita pursuavien organisaatioiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

LÄHTEET

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17 (1), 99–120.

D'Aveni, R. A. 1995. Hypercompetition: managing the dynamics of strategic manouvering. New York: Free Press.

Davenport, T. H. & Beck, J. C. 2001. The attention economy: Understanding the new currency of business. Boston, Massachusetts: Accenture, Harvard Business School Press.

Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organisational competitive advantage. Academy of Management Review 23 (4), 660–679.

Earl, M. 2003. IT: An ambiguous technology? Teoksessa B., Sundgren, P., Mårtensson, M. Mähring, & K. Nilsson, (toim.) Exploring patterns in information management: Concepts and perspectives for understanding IT-related change. Stockholm School of Economics.

El Sawy, O. A., Malhotra, A., Gosain, S. & Young K. M. 1999. IT-intensive value innovation in the electronic economy: Insights from Marshall Industries. MIS Quarterly 23 (3), 305–333.

Kalakota, R. & Robinson, M. 2001. E-Business 2.0. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman.

Kühl, S. 2002. Jenseits der Face-to-Face-Organisation Wachtumprozesse in kapitalorientierten Unternehmen. Zeitschrift für Soziologie 31, 186–210.

Kühl, S. 2003. Exit: How venture capital changes the laws of economics. Frankfurt am Main; New York: Campus.

Lacity, M. C. & Hirscheim, R. 1993. Information systems outsourcing myths, metaphors and realities. Chichester: Wiley.

Matusik, S. F. & Hill, C. W. L. 1998. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. Academy of Management Review 23 (4), 680–697.

McFarlan, F. W. & Nolan, R. L. 1995. How to manage an IT outsourcing alliance. Sloan Management Review 36 (2), 9–23.

Mielonen, J. 2003. Sami Rainisto: Kooditaituri tarvitsee tiukan pomon. Haastattelu Talouselämä-lehdessä 6/2003.

Norris, D., Mason, J. & Lefrere, P. 2003. Transforming e-knowledge: A revolution in the sharing of knowledge. Society for College and University Planning.

Pine II, B. J. 1993. Mass customization: The new frontier in business competition. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Pine II, B. J. & Gilmore, J. B. 1999. The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Pine II, B. J. & Gilmore, J. B. 2003. The Pine & Gilmore body of knowledge. Tulostettu 28.7.2003.www.customization.com.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review 68 (2), 79–91.

Riihimaa, J. 2004. Taxonomy of information and communication technology system innovations adopted by small and medium sized enterprises. Department of Computer Sciences, A-2004-6, University of Tampere.

Riihimaa, J. & Ruohonen, M. 2002. Sähköisestä kaupasta osaamisliiketoimintaan – suomalaisen metalli- ja elektroniikkateollisuuden sähköisen liiketoiminnan strateginen suunta. Helsinki: MET Kustannus Oy.

Rogers, E. (1983) Diffusion of innovations. New York: Free Press. (Rogers, E. (1995) Diffusion of innovations. New York: Free Press. 4. painos.)

Ruohonen, M. (tulossa). Networked Economy: Implications to organisation development and the role of education. Teoksessa T. van Weert (toim.) Engineering the knowledge society. Kluwer Academic Publishers.

Ruohonen, M., Kultanen, T., Lahtonen, M., Rytkönen, T. & Kasvio, A. 2003a. Identity and diversity management for new human resource approaches in the ICT industry. Teoksessa F. Avallone, H. Sinangil, & A. Caetano (toim.) Identity and diversity in organizations. Milano: Guerini Studios, ss. 91–98.

Ruohonen, M., Riihimaa, J. & Mäkipää, M. 2003b. Knowledge based mass customization strategies. Cases from Finnish metal and electronics industries [esitelmä]. 2nd Mass Customization and Personalization Conference. Lokakuu 2003. Munchen.

Ruohonen, M. & Salmela, H. 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Edita.

Shepherd, A. 1999. Outsourcing IT in a changing world. European Management Journal 17 (1), 64-84.

Stabell, C. B. & Fjeldstad, Ö. D. 1998. Configuring value for competitive advantage. On chains, shops, and networks. Strategic Management Journal 19, 413–437.

Swanson, E. B. 1994. Information systems innovation among organizations. Management Science 40 (9), 1069–1092.

Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M. & Chung, H. 2002. Electronic Commerce: A Managerial perspective. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Tenhunen, T. 2003. Haastattelu Talouselämä-lehdessä. Sami Rainisto: Kooditaituri tarvitsee tiukan pomon, 6/2003.

Valtonen, M. 2001. Noh, sano naakka ku nokka katkes. Ihmeelliset seikkailuni uusmediamaailmassa. Helsinki: Tammi.

Warkentin, M., Sugumaran, V. & Bapna, R. 2001. E-knowledge networks for inter-organizational collaborative e-business. Logistics Information Management 14 (1/2), 149–162.

Wenger, E. C., McDermott, R. & Snyder, W. M. 2002. Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Cambridge: Harvard Business School Publishing.

Winograd T. 1995. From programming environments to environments for designing. Communications of ACM 38 (6), 65–74.

Dialogia ja yhdessä oppimista: osallistava kehittäminen ICT-palveluyrityksissä

Maarit Lahtonen

Tietotyö-toimintatutkimus oli osallistava tutkimus- ja kehityshanke, joka perustui yritysten johdon ja henkilöstön sekä tutkijoiden yhteistyöhön. Tavoitteena oli vahvistaa toimintaansa jatkuvasti kehittävän oppivan organisaation toimintamallia yrityksissä sekä löytää yhteistyössä sellaisia uusia toimintatapoja, joiden avulla yritykset kykenevät palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin ja tehokkaammin, ja myös henkilöstö voi kokea työnsä muuttuvan mielekkääseen suuntaan.

Työkonferenssit ja moniammatillisina pienryhminä toimineet kehitysryhmät olivat kaksi tärkeintä osallistavaa kehittämisfoorumia, joihin osallistui ihmisiä yritysorganisaatioiden eri tasoilta ja ammattiryhmistä. Myös tutkimuksissa haastateltavien joukko koottiin aina mahdollisimman monipuolisesti yrityksen tai yksikön johdosta ja henkilöstöstä. Laajalla osallistumispohjalla pyrittiin nostamaan esille näkemysten kirjoa ja organisaation moniäänisyyttä, rikkomaan rajoja eri ammattiryhmien ja hierarkiatasojen välillä, luomaan uusia kommunikaatioyhteyksiä ja saamaan aikaan muutosta ja oppimista laajalla rintamalla.

Projektin aikana ICT-alan kasvu taittui ja epävarmuus lisääntyi toimintaympäristössä. Tämä aiheutti muutoksia alan yrityksien toiminnassa, johtamisessa sekä niiden ilmapiirissä. Murroksella oli vaikutuksensa myös kehittämistyöhön. Toiminnan kehittämisen tarpeet olivat ilmeiset, mutta tulevaisuuden epävarmuus, toiminnan epäjatkuvuudet, kiristynyt kilpailu ja tiivis työtahti vaikeuttivat pitkäjänteistä kehittämistoimintaa.

Esittelen tässä luvussa osallistavan kehittämisen mallin ja menetelmät Tietotyö-projektissa, ja sen jälkeen kuvaan empiirisenä esimerkkinä yhdessä projektiin osallistuneessa yritysyksikössä toteutetun kehittämisprosessin. Lopuksi pohdin hieman projektin kokemusten

perusteella, miten osallistava kehittäminen yleensä soveltuu ICT-palveluyrityksiin ja niiden nykytilanteeseen.

OSALLISTAVAN KEHITTÄMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tietotyö-projektin osallistavan kehittämisen viitekehys perustui erityisesti kahteen organisaatiotutkimuksen suuntaukseen: pohjoismaiseen kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen (esim. Gustavsen 1992) ja teorioihin käytäntöyhteisöistä (*communities of practice*) (esim. Brown & Duguid 1991; 2001; Wenger 1998; Wenger ym. 2002). Molemmat korostavat sosiaalisen vuorovaikutuksen oppimista ja muutosta generoivaa vaikutusta.

Kommunikatiivinen kehittäminen

Pohjoismainen kommunikatiivinen toimintatutkimus (esim. Gustavsen 1992) perustuu laajaan osallistumiseen, ihmisten kokemustiedon hyödyntämiseen sekä organisaatioiden sisäisiä ja ulkoisia rajoja ylittävään dialogiin. Tavoitteena on uusien kommunikaatiorakenteiden luominen erilaisilla foorumeilla käytävän dialogin avulla. Vuorovaikutuksen kehittyminen nähdään edellytyksenä organisaatioiden muutoksille ja laajemminkin työelämän innovaatioille. Oletuksena on, että ihmiset ovat kyllä ajattelevia ja viisaita, mutta organisaatioiden toiminta ja liian vähäinen yhteistyö eivät anna riittävästi mahdollisuuksia käyttää kokemuksen mukanaan tuomaa tietämystä (Kuula 1999, 90–93).

DEMOKRAATTISEN DIALOGIN PERIAATTEET
(Gustavsenia 1992, 3–4, mukaellen)

1. Dialogi on ajatusten ja väitteiden vaihtoa.
2. Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua dialogiin.
3. Mahdollisuus osallistua ei kuitenkaan yksin riitä. Kaikkien on oltava aktiivisia. Jokaisen velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa.
4. Kaikki osanottajat ovat tasa-arvoisia.
5. Työkokemus on osallistumisen perusta.
6. Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina.
7. Kaikille tulee olla mahdollista oppia ymmärtämään käsiteltyjä asioita.
8. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
9. Osanottajien tulee esittää suullisesti näkemyksensä ja väitteensä.
10. Jokaisen on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
11. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi.
12. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen.
13. Dialogin tulee tuottaa sopimuksia, jotka ovat lähtökohtana käytännön toimenpiteille.

Menetelmän teoreettinen ydin on normatiivinen malli demokraattisesta dialogista, joka on muokattu mm. Habermasin (1987) kommunikaatioteoriasta. Demokraattisen dialogin menetelmä toimii ikään kuin vaihtoehtoisena organisointitapana pyrkien luomaan ei-hierarkkisia, samanta-

soisia kommunikaatioyhteyksiä organisaatioon, lisäämään eri henkilöstöryhmien välistä yhteisymmärrystä sekä kehittämään luottamukseen perustuvia prosesseja (von Otter 1990, 148). Demokraattisessa dialogissa on nähtävissä jopa yhteiskunnallisen muutoksen ulottuvuus (Lehtonen 2002), mutta esimerkiksi Tietotyö-projektissa tavoitteena on ollut hyvä vuorovaikutus, oppiminen ja innovointi organisaatiotasolla.

Dialogista työelämän uudistamisen keinona on käyty keskustelua laajemminkin kuin vain kommunikatiivisen kehittämisen piirissä, ja dialogimenetelmiä on olemassa muitakin, esimerkiksi ratkaisukeskeistä lähestymistapaa soveltava ennakointidialogi (Arnkil ym. 2000).

Dialogin tutkijat erottavat keskustelun ja dialogin toisistaan. Heidän mukaansa perinteinen keskustelu keskittyy yleensä oman näkökannan puolesta puhumiseen, väittelyyn ja muiden kannanottojen huomiotta jättämiseen, kun taas dialogissa oleellista on yhteisen merkityksen etsintä. Myös tavoitteet ovat erilaiset: keskustelussa tavoitteena on päätösten tekeminen, dialogissa innovatiivinen uusien ajatusten ja ideoiden kehittäminen. Lähtökohtana on tällöin, että mihin tahansa tilanteeseen on olemassa monia päteviä ratkaisuja ja näkökulmia. Dialogiin siirryttäessä on mahdollista myös luoda ilmapiiri, jossa jokainen osallistuu yhteisen tiedon tuottamiseen ja voi reflektoida, tulkita ja vertailla omia käsityksiään muiden erilaisiin käsityksiin. Dialogin toimiva hyödyntäminen kuitenkin vaatii oman osaamisensa, johon liittyviä kuuntelemisen, avoimuuden sietämisen ja oman ajattelun ilmaisun taitoja voi harjoitella. (Heikkilä & Heikkilä 2001; Isaacs 2001; Senge 1990.)

Kommunikatiivisen kehittämisen keskeisimmän menetelmän, työkonferenssin, tärkein tehtävä on nimenomaan dialogin harjoitteleminen. Tosin työkonferenssissa käytävässä demokraattisessa dialogissa tavoitteeksi on ajatusten vaihdon ja ideoinnin lisäksi määritelty myös sopimusten tekeminen käytännön toimenpiteistä. Erityistä on myös se, ettei dialogin harjoitteluun työkonferenssissa anneta yleensä juuri muuta ohjausta kuin edellä esitellyt demokraattisen dialogin säännöt ja mahdollisesti joitakin neuvoja pienryhmissä toimimiseen. Menetelmässä luotetaan työkonferenssin rakenteeseen dialogin tuottajana: demokraattisen dialogin normistoon, ryhmätöihin muuttuvin kokoonpanoin toimivissa pienryhmissä ja suurena ryhmänä käytäviin ryhmätöiden purkukeskusteluihin (työkonferenssista enemmän myöhemmin tässä luvussa). Lähtökohtana on usko dialogin ”luonnonvoimaiseen” onnistumiseen ja vaikuttavuuteen (Kuula 1999, 95). Voi tietenkin kysyä, olisiko dialogin harjoitteluun syytä tarjota enemmänkin teoreettisia ja käytännöllisiä työkaluja vai riittääkö sen omaksumiseen kokemuksellinen oppiminen työkonferensseissa.

Dialogin mahdollistamiseksi kommunikatiivisissa kehittämisprojekteissa organisoidaan työkonferenssien ohella muitakin kehittämisen areenoita, esim. kehitysryhmiä ja ryhmäpalavereita, jotka yhdessä muodostavat kehittämisorganisaation. Kehittämisorganisaation kokonaisuutta Pålshaugen (1998, 39–40) kutsuu yrityksen sisäiseksi julkiseksi tilaksi, jossa kaikkien organisaation jäsenten on mahdollista osallistua avoi-

meen dialogiin yritystä koskevissa asioissa. Tämä julkinen tila toimii vastapainona yhtäältä virallisille johdon ja henkilöstön keskinäisille ja näiden kahden välisille yhteistyöelimille, toisaalta organisaation epävirallisille, yksityisessä tilassa tapahtuville keskusteluille. Myös vuorovaikutuksen tapa on kehittämisorganisaatiossa erilainen: dialogissa korostuvat kokemukset ja kehittämisideat, mutta siinä ei yleensä tehdä päätöksiä. Dialogia ja sen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää päätöksenteossa.

Ruotsissa ja Norjassa kommunikatiivisen kehittämisen projektit on organisoitu yleensä yritysryppäiden ja tukiverkostojen (mukana tutkimus- ja oppilaitoksia) ympärille, jotka ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään työkonferensseissa ja muissa yhteisissä tilaisuuksissa. Suomessa kommunikatiivista kehittämistä on puolestaan sovellettu paljon yhden yrityksen, kunnan tms. kehittämiseen. Tietotyö-projektissakin itse kehittämistyö tapahtui yritystasolla, ja kokemuksia siitä vaihdettiin yritysten kesken ohjausryhmän kokoontumisissa.

Kommunikatiivista kehittämismallia on kuvattu prosessikeskeiseksi, koska siinä kiinnitetään huomiota erityisesti muutoksen toteutustapaan: mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen osallistavaan, henkilöstöryhmien ja organisaatioiden rajat ylittävään dialogiin (Naschold 1993). Kehittämisen tavoitteet ja toteutuskeinot muotoutuvat dialogin tuloksena. Organisaatioissa työskentelevät ihmiset eivät ole kehittämisen kohde vaan aktiivisia muutoksen liikkeellepanijoita ja omistajia alusta alkaen, ja heidän kokemustiedostaan rakentuvat paikalliset teoriat ovat tärkein tietoresurssi työyhteisön toimintaa kehitettäessä. Ulkopuolisten tutkijoiden tehtävänä on organisoida keskustelua ja tukea kehittämisprosessia myös muulla osaamisellaan, mutta tilanteen määrittely ja kehittämistoiminnan suunnittelu tapahtuvat paikallisesti työyhteisössä. Myös kehittämisprosesseja tutkittaessa organisaatioiden edustajat voivat toimia kanssatutkijoina yliopistotutkijoiden rinnalla, esimerkiksi osallistumalla muutosten analysointiin.

Kommunikatiivisen kehittämismallin vahvuudeksi on arvioitu juuri tämä laajaan osallistumiseen ja eri henkilöstöryhmien yhteistyöhön perustuva kehittämismalli, joka innoittaa kehittämistoimintaan ja rakentaa uusia kommunikaatioyhteyksiä. Menetelmä on saanut osakseen kuitenkin myös kritiikkiä. Siitä on muun muassa todettu puuttuvan käsitteet ja instrumentit kehittämisprosessin tukemiseen työkonferenssin jälkeen, ja johdon roolin huomioimisessa kehittämistoiminnassa on nähty puutteita. (Juuti & Lindström 1995; Naschold 1993.)

Kehittämismallia onkin jalostettu konseptiohjauksen suuntaan ottamalla dialogin lähtökohdaksi selkeitä tavoitteita ja konsepteja (strategioita), jotka tukevat kehittämistoimien suunnittelua ja prosessin hallintaa (Gustavsen ym. 1996). Myös Suomessa mallia on kehitetty eteenpäin ja käytetty yhä enemmän soveltaen ja muiden tutkimus- ja kehittämismenetelmien rinnalla, niin myös Tietotyö-projektissa: tutkijoiden ja johdon rooli oli aktiivisempi prosessin ohjauksessa, työyhteisön lähtö- ja lopputilanteen sekä prosessin arvioinnissa käytettiin dialogin ohella muita

tiedonkeruun menetelmiä (haastatteluja, kyselyjä), työkonferenssin rinnalla käytettiin muita kehittämismenetelmiä (kehitysryhmät, esimiestyön kehittämisohjelma ja ryhmätyönohjaus), ja itse työkonferensseissa käytettiin erilaisia ryhmätyömenetelmiä dialogin aktivoimiseksi.

Käytäntöyhteisöt *(communities of practice)*

Toisena keskeisenä osallistavan kehittämisen viitekehyksenä Tietotyöprojektissa oli organisaatioiden oppimisesta ja tietojohtamisesta käytävä keskustelu, erityisesti sosiaaliseen oppimiseen perustuvien käytäntöyhteisöjen (*communities of practice*) teoriat.

Käytäntöyhteisöjen lähtökohtana on ajatus, että tietämys on aina kontekstuaalista. Tietämystä ei voi erottaa yhteisöstään, vaan se on osa jatkuvasti muuttuvaa käytäntöä yhteisössä, joka tarvitsee, luo, käyttää, jakaa, soveltaa ja muokkaa tietoa (Wenger 1998). Sosiaalisen oppimisen teoriat palauttavat mieleen sen tosiasian, että oppimista tapahtuu kaiken aikaa ja kaikkialla, ei ainoastaan kehittämishankkeissa tai koulutuksissa vaan nimenomaan jokapäiväisissä työkäytännöissä ja yhteisöissä. Oppimista ei voi näin ollen tarkkaan suunnitella, mutta sille voi luoda edellytyksiä tai sitä voi tukahduttaa (mt.).

Wenger ym. (2002, 4) ovat määritelleet käytäntöyhteisön ryhmäksi ihmisiä, jotka jakavat tietyn huolen, ongelmakentän tai kiinnostuksen johonkin aiheeseen ja jotka syventävät asiantuntemustaan ko. alueella jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja kollegiaalisuuteen ja ylittää helposti virallisen organisaation rajat ja rakenteet. Wenger ym. toteavatkin käytäntöyhteisön olevan hyvä sosiaalinen rakenne tiedon luomista ja jakamista varten (mts. 29). Ruuska ja Vartiainen (2003) löysivät tutkimuksessaan suomalaisesta Internet-yrityksestä peräti 16 erilaista tiedon jakamisen rakennetta. Keskeisiä erottelevia ulottuvuuksia olivat niiden muodollisuus (virallinen – epävirallinen), rajat (organisaation sisäinen – organisaatiorajat ylittävä), kompetenssirakenne (samanlaista kompetenssia – erilaista kompetenssia), tapaamistila ja vuorovaikutuksen luonne.

Käytäntöyhteisö voikin olla muodoltaan hyvin monenlainen: pieni tai suuri, lyhytaikainen tai pitkäkestoinen, keskitetty tai hajautettu, homogeeninen tai heterogeeninen, spontaani tai tietoisesti rakennettu, tunnistamaton tai institutionalisoitu, ja toimia yhden organisaation sisällä tai yli organisaatiorajojen (Wenger ym. 2002, 24–27). Erilaisia käytäntöyhteisöjä yhdistää kuitenkin samanlainen perusrakenne, eli ne koostuvat kolmesta elementistä (mts. 27–29):

- *Tietämyksen ala* (*domain of knowledge*) luo yhteisen perustan ja identiteetin. Hyvin määritelty tietämyksen ala legitimoi yhteisön vahvistamalla sen tarkoituksen ja arvon yhteisön jäsenille ja muille osapuolille. Se inspiroi ihmisiä osallistumaan ja vaikuttamaan yhteisössä, ohjaa oppimista ja antaa merkityksen yhteisön jäsenten toiminnalle.

- *Yhteisö* (*community*) muodostaa oppimisen sosiaalisen rakenteen. Vahva yhteisö edesauttaa vuorovaikutusta ja molemminpuoliseen kunnioitukseen ja luottamukseen perustuvia suhteita.

- *Käytäntö* (*practice*) on joukko viitekehyksiä, ideoita, työkaluja, informaatiota, tyylejä, kieltä, kertomuksia ja dokumentteja, jotka yhteisön jäsenet jakavat keskenään. Kun tietämyksen ala viittaa yhteisön teemaan, on käytäntö puolestaan erityistä tietoa, jota yhteisö kehittää, jakaa ja ylläpitää.

Käytäntöyhteisöllä voi olla erilaisia strategisia tehtäviä organisaatiossa. Jotkut yhteisöt toimivat kokemuksen ja tiedon jakamisen areenoina. Näiden *auttamisyhteisöjen* jäsenet jakavat ajatuksiaan ja auttavat toisiaan ratkomaan jokapäiväisiä ongelmia. Keskinäiseen auttamiseen keskittyneet yhteisöt on yleensä perustettu yhdistämään eri tiimejä, alueita, bisnesyksiköitä tms., ja ne päättävät itse, millaista tietoa jakavat keskenään. Toiset yhteisöt keskittyvät puolestaan kehittämään, arvioimaan ja jakamaan hyviä käytäntöjä. Näissä *hyvien käytäntöjen yhteisöissä* dokumentointi on erittäin tärkeää. Kolmas yhteisötyyppi on *tiedonhallinnan yhteisö*, joka organisoi, ylläpitää ja jakaa tietoa, jota organisaation jäsenet käyttävät. Kaikki käytäntöyhteisöt ovat innovatiivisia siinä mielessä, että ne rohkaisevat jäseniään kehittämään ja luomaan käytäntöjä. Joillekin yhteisöille on kuitenkin annettu tehtäväksi tuottaa nimenomaan uudenlaisia, odottamattomiakin ideoita. Nämä *innovaatioyhteisöt* muistuttavat auttamisyhteisöjä, mutta niihin on tarkoituksellisesti nimetty jäseniä yli tehtäväryhmärajojen erilaisten näkökulmien sekoittamiseksi. (Wenger ym. 2002, 76–77.)

Wenger ym. korostavat käytäntöyhteisöjen eroavan muista organisaatiorakenteista: funktionaalisista yksiköistä, tiimeistä ja verkostoista. Käytäntöyhteisön tarkoituksena on luoda ja vaihtaa tietoa, ei allokoida resursseja tuotteen tai palvelun tuottamiseksi markkinoille, kuten funktionaalisen yksikön. Tiimistä käytäntöyhteisö eroaa siinä, että sitä pitää koossa yhteinen oppiminen ja kiinnostus samaan aiheeseen, ei yhteinen tehtävä. Käytäntöyhteisö on kuitenkin verkostoa tiiviimpi sosiaalinen rakenne. Se ei perustu ainoastaan ihmisten välisiin suhteisiin, vaan sillä on vahva identiteetti yhteisönä ja se muokkaa jäsentensä identiteettiä. Ihmiset ovat samanaikaisesti aina sekä käytäntöyhteisöjen että muiden organisaatiorakenteiden jäseniä. Monijäsenisyys onkin tärkeää oppimisprosessille, sillä sen kautta tietämyksen kehittyminen yhdistyy työhön. (Wenger ym. 2002, 41–44.)

Käytäntöyhteisöjen johtaminen poikkeaa myös muiden organisaatiorakenteiden johtamisesta. Luodessaan uutta tietämystä yhteisöt uudistavat jatkuvasti itseään. Käytäntöyhteisöjen orgaaninen, spontaani ja epävirallinen luonne tekee ne resistenteiksi ohjaamiselle. Johto ei voi sanella niiden toimintaa. Sen sijaan johto voi luoda edellytyksiä käytäntöyhteisöjen muodostumiselle ja toiminnalle. Se voi esimerkiksi saattaa ihmisiä yhteen; tunnistaa potentiaalisia yhteisöjä, jotka tukevat yrityk-

sen strategisia kyvykkyyksiä; tarjota infrastruktuurin, jossa käytäntöyhteisöt voivat menestyä, ja käyttää uudenlaisia menetelmiä käytäntöyhteisöjen arviointiin (Wenger & Snyder 2000).

Organisaation oppimispotentiaalin hyödyntämiseksi on tärkeää tasapainottaa käytäntöyhteisöjen sisäiset käytännöt ja prosessit eri yhteisöjen välillä. Brown ja Duguid (1991) kuvaavat organisaatioita ”yhteisöjen yhteisöiksi” ja korostavat, että organisaation arkkitehtuurin tulisi tukea yhtäältä yhteisöjen autonomiaa ja toisaalta rakentaa yhteyksiä yhteisöjen välille tiedon jakamiseksi. Tämä on haastava tehtävä. Kommunikaatio-ongelmat ja väärinkäsitykset ovat yleisiä käytäntöyhteisöjen rajoilla, koska eri yhteisöillä on erilaiset vuorovaikutustavat. Kuitenkin nimenomaan rajaprosessit voivat tuottaa myös radikaalisti uudenlaista tietoa ja ovat siten toiminnan kehittymisen kannalta erittäin tärkeitä (Wenger 1998; 1999).

Yhteistyössä toimivia käytäntöyhteisöjä voivat yhdistää monenlaiset linkit ja yhteiset käytännöt. Esimerkiksi jäsenyys useammassa yhteisössä mahdollistaa ihmisten toimimisen tiedon välittäjinä yli rajojen, ja rajaobjektien (*boundary object*) (esim. jaettujen dokumenttien, prosessien, tavoitteiden, aikataulujen) avulla voidaan sovittaa yhteen eri yhteisöjen näkökulmia. Käytäntöyhteisöt voivat sopia myös toiminnoista ja käytännöistä, jotka ikään kuin pakottavat eri yhteisöjen jäsenet jakamaan kokemuksiaan ja näkemyksiään. Teknologiset ratkaisut voivat puolestaan tehdä kommunikoinnin yli rajojen helpommaksi. (Wenger 1999.) Rajaobjektit paitsi palvelevat käytäntöyhteisöjen keskinäistä koordinointia myös viestittävät muutoksista yhteisöjen käytännöissä. Kun joku yhteisö muuttaa suhtautumistaan yhteisiin rajaobjekteihin, se voi samalla tahtomattaan rikkoa myös kommunikaatiota, koordinaatiota ja jopa luottamuksen niiden muiden yhteisöjen taholta, joita kyseinen rajaobjekti koskettaa. (Brown & Duguid 2001.)

Käytäntöyhteisöt tarjoavat mielenkiintoisen, uuden näkökulman työyhteisöjen kehittämiseen. Tietotyö-projektissa sovelsimme sitä erityisesti kehitysryhmätyöskentelyyn. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessakin on nähtävissä yhtymäkohtia käytäntöyhteisöihin mm. työyhteisön omien paikallisten teorioiden korostamisessa sekä ryhmärajojen tietoisessa ylittämisessä.

Tietotyö-projektin osallistavan kehittämisen periaatteet

Toimintatutkimuksen, kommunikatiivisen kehittämisen ja käytäntöyhteisöjen teorioiden pohjalta Tietotyö-projektin osallistavassa kehittämismallissa yleisiä periaatteita olivat seuraavat:

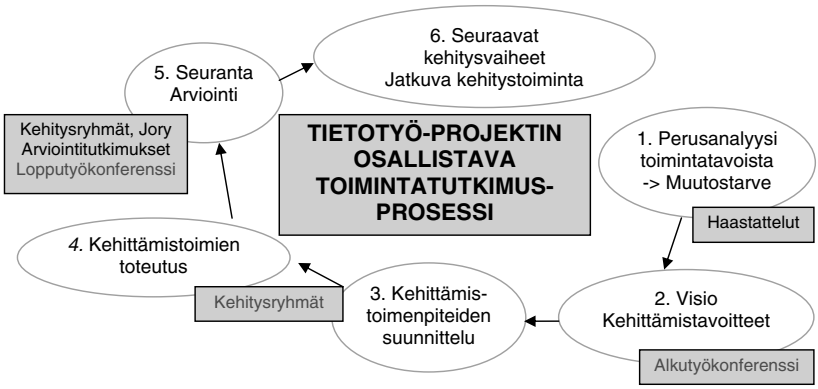
- Lähtökohtana oli yrityksen senhetkinen muutostilanne ja kehittämistarpeet. Toiminnan kehittäminen oli kytköksissä yrityksen visioihin ja strategioihin, ja sen tavoitteena oli palvella sekä työnantajan että työntekijän etuja, asiakasta unohtamatta.
- Osallistava kehittämisprosessi ja kehittämisorganisaatio tarjosivat

ihmisille uuden vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen kanavan, jossa he voivat toimia jonkin verran toisin kuin hierarkkisessa tuotanto-organisaatiossa.

- Keskeinen kehittämismenetelmä oli dialogi erilaisilla areenoilla, esim. työkonferensseissa ja kehitysryhmissä, joissa organisaation rajat rikkoutuivat kun eri ryhmissä, tehtävissä ja hierarkiatasoilla toimivat ihmiset jakoivat kokemuksiaan ja kehittämisideoitaan. Samalla eri ryhmät loivat yhteistä kieltä ja tavoitteita ja rakensivat ymmärrystä ja luottamusta toisiinsa.
- Dialogi keskittyi organisaation työ- ja toimintakäytäntöihin, ja ihmisten kokemuksiin niistä. Ihmisiä pidettiin oman työnsä ja sen kehittämisen parhaina asiantuntijoina. Painopiste oli keskinäisessä oppimisessa ja ihmisten paikallisissa, käytännöstä kumpuavissa teorioissa. Myös johto ja tutkijat toivat oman osaamisensa mukaan dialogiin. Kehittämistavoitteet ja menetelmät määriteltiin tässä monitasoisessa dialogissa.
- Tarkoituksena oli lisätä kaikkien dialogiin osallistuvien kommunikatiivista ja kehittämisosaamista ja vahvistaa organisaation sosiaalista pääomaa eli yhteisössä vallitsevia arvoja ja normeja, niiden varaan rakentuvia sosiaalisia verkostoja ja luottamusta. Perimmäisenä tavoitteena oli tukea organisaation oppimista ja uudistumista.
- Kehittämisestä pyrittiin rakentamaan pitkäjänteinen prosessi, jossa olivat mukana seuraavat elementit: nykytilanteen analyysi, tulevaisuuden vision määrittely, kehittämistavoitteiden asettaminen, uusien ratkaisujen ideointi ja työstäminen, palaute, muutostoimenpiteet, seuranta ja arviointi.
- Kehittämisprosessilla oli selkeä omistajuus organisaatiossa, eli nimetty henkilö vastasi sen koordinoinnista, tiedotuksesta ja niin edelleen. Häntä tukivat johto, tutkijat, linjaesimiehet ja kehitysryhmät, joihin oli nimetty vastuuhenkilöiksi puheenjohtajat.
- Tutkijoiden tehtävänä oli kerätä ja analysoida tietoja sekä antaa palautetta organisaation toiminnasta ja muutoksista. Lisäksi he organisoivat työkonferensseja, kehitysryhmiä ja muita dialogifoorumeita, tukivat sekä itse kehittämisprosessia että sen arviointia ja raportoivat prosessin kulun ja tulokset.

KEHITTÄMISMENETELMÄT

Prosessin kulku



Työkonferenssit ja kehitysryhmät olivat Tietotyö-projektin tärkeimmät osallistavat kehittämismenetelmät; ne muodostivat kehittämisorganisaation yritystasolla. Työkonferenssi käynnisti ja päätti projektin. Kehitysryhmiä perustettiin työkonferenssien jälkeen jatkamaan konkreettisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta sekä arvioimaan aikaansaatuja tuloksia. Myös kehittämistoimintaa palvelevat tutkimukset – perusanalyysi ja arviointitutkimukset – toteutettiin siten, että niissä olivat edustettuina mahdollisimman laajasti yritysten eri henkilöstöryhmät.

Työkonferenssi ICT-palveluyrityksissä

Työkonferenssi on kommunikatiivisen toimintatutkimuksen tunnetuin menetelmä, joka perustuu aiemmin esitettyihin demokraattisen dialogin periaatteisiin. Suomessa menetelmää on käytetty jo yli kymmenen vuotta työyhteisöjen kehittämisessä eri sektoreilla sekä yksittäisten organisaatioiden omissa että useamman yrityksen yhteisesti järjestämissä kehittämistilaisuuksissa (Työkonferenssi Suomessa 2004).

Työkonferenssin tavoitteena on kehittää siihen osallistuvien kommunikaatiotaitoja sekä lisätä kommunikaatiota ja luoda yhteisymmärrystä ja luottamusta eri ryhmien välillä. Toisaalta sen tavoitteena on myös tuottaa ideoita toiminnan kehittämiseksi ja saada aikaan sopimuksia konkreettisista toimenpiteistä. Menetelmän onkin todettu toimivan tehokkaana kehitystoimintaan innoittajana ja sitouttajana (esim. Lindström 2002). Paitsi kehittämisprosessin alkuun se sopii myös erityisteemojen käsittelyyn ja kehittämistoiminnan arviointiin.

Työkonferenssin voima kumpuaa dialogin keinoin tapahtuvasta rajojen rikkomisesta johdon, henkilöstön, eri ammattiryhmien ja jopa eri organisaatioiden välillä. Tietotyö-projektin työkonferenssit pidettiin päi-

vän tai puolen päivän mittaisina yrityskohtaisina tilaisuuksina, joihin kutsuttiin 20–40 osanottajaa yrityksen tai yksikön eri toiminnoista käymään dialogia keskenään. Yrityksissä ei aiemmin oltu juuri pidetty yhtä laajoja eri ammattiryhmiä, johtoa ja henkilöstöä yhdistäviä kehittämistilaisuuksia, joten työnkonferenssit toimivat merkittävinä kokoontumisfoorumeina.

Työkonferenssimenetelmän perusmalli on aloituskonferenssi, joka koostuu neljästä ryhmätyötehtävästä (sekä niitä mahdollisesti edeltävistä yksilötehtävistä) ja yleiskeskusteluista, joissa ryhmätyöt puretaan (vrt. Gustavsen 1992). Ryhmäkokoonpanot vaihtelevat tehtävittäin:

Tehtävä	Kysymys	Ryhmäkokoonpano
I Visio	– Millainen yrityksen tulisi olla parin, kolmen vuoden kuluttua, jotta se olisi hyvä yritys ja työpaikka?	- Ryhmät kootaan yleensä samanlaisissa tehtävissä toimivista ihmisistä, koska dialogi on helppo aloittaa samanlaiset intressit omaavien ihmisten kanssa. Lisäksi eri tehtäväryhmien visioita voidaan verrata toisiinsa yleiskeskustelussa.
II Esteet	- Mitä esteitä vision toteuttamisen tiellä on?	- Ryhmät kootaan yleensä ns. sekaryhmiksi, joihin kuuluisi mahdollisimman laajalti eritaustaisia henkilöitä. Näin kokemusten kirjo saadaan mahdollisimman suureksi.
III Ratkaisut	- Millaisin keinoin visio voidaan toteuttaa ja sen tiellä olevat esteet ylittää?	- Ryhmät kootaan yleensä edellisen tehtävän tapaan ns. sekaryhmiksi, jotta ne tuottaisivat mahdollisimman monipuolisesti erilaisia ideoita.
IV Kehittämissuunnitelmat	- Mitä kehittämistoimia toteutamme jatkossa vision saavuttamiseksi, ja miten?	- Ryhmät voidaan koota monella tavalla, esim. ihmisten mielenkiinnon mukaan teemoittain, sekaryhmiksi tai yritys- tai osastokohtaisiksi ryhmiksi.

Tietotyö-projektissa työkonferenssit toteutettiin erilaisina sovelluksina. Yhdessä yrityksessä menetelmää käytettiin muuttuvien palvelu- ja työaikojen yhteissuunnitteluun (tarkemmin luvussa 6). Kahdessa muussa yrityksessä järjestettiin projektin alku- ja loppukonferenssit. Alkutyökonferenssissa rakennettiin yhteistä tulevaisuuden visiota ja ensimmäisiä kehittämissuunnitelmia edellä esitetyn mallin mukaan. Lopputyökonferenssi sulki kehittämisprosessin: siellä arvioitiin mennyttä kehitystä, mutta suuntauduttiin myös tulevaisuuteen, kehittämistoiminnan jatkamiseen yrityksessä projektin jälkeen.

Visiotyöskentelyn aikajänne on työkonferenssin perusmallissa viisi vuotta, mutta ICT-palveluyrityksissä tulevaisuusperspektiivi lyhennettiin pariin, kolmeen vuoteen. Sekin tuntui monista nykyhetkessä ja lähitulevaisuudessa elämään tottuneista tietoalan ammattilaisista pitkältä ajalta, kun alalla tapahtuvat teknologiset, rakenteelliset ja muut muutokset saattavat mullistaa yritysten toimintaa hyvinkin nopeasti ja myös henkilöstön liikkuvuus on tavanomaista nopeampaa.

Työkonferenssimenetelmää käytettiin Tietotyö-projektissa muutenkin soveltaen. Tilaisuuksien alussa kuultiin johdon puheenvuoroja yrityksen toiminnan kehittymisestä ja tulevaisuuden näkymistä – tämä oli tärkeää murroksen keskellä elävissä yrityksissä – sekä tutkijoiden esityksiä esimerkiksi yrityksissä tehtyjen tutkimusten tuloksista. Työpaik-

ka- ja yritysnäkökulmien lisäksi työkonferensseihin sisällytettiin aina myös asiakasnäkökulma, ja tehtävistä koottiin yhtenäinen prosessi, jossa aiemman tehtävän tulosten synteesi toimi aina lähtökohtana seuraavalle tehtävälle.

Kaikissa Tietotyö-projektissa pidetyissä työkonferensseissa käytiin vilkasta dialogia, ja tilaisuudet toimivat hyvin tutustumisen, kokemusten vaihdon ja ideoinnin foorumeina. Ne toteuttivat Forssénin (2002, 24) määrittelemistä innovaatioprosessin kolmesta osaprosessista (1) luovuusprosessin, jossa tuotetaan ja kerätään ideoita. Työkonferenssi tarvitsee kuitenkin tuekseen rakenteita (2) innovaatioprosessia varten, jossa ideat toteutetaan ja levitetään käytännössä, sekä (3) arviointiprosessia varten, jossa huolehditaan palautteen antamisesta henkilöstölle sekä toteutettavien toimenpiteiden ja ideoiden etenemisen seurannasta.

Asenteet kehittämistoimintaan vaihtelivat. Joissakin työkonferensseissa oli innostunut ilmapiiri, kun taas toisissa oli aistittavissa epäuskoa kehittämistoimintaa kohtaan. Kiitosta työkonferenssit saivat joka yrityksessä erityisesti kokoavina tilaisuuksina, joissa oli mahdollisuus oppia tuntemaan omassa yrityksessä eri tehtävissä toimivia ihmisiä, heidän työtään, ajatuksiaan ja kehittämisideoitaan. Samalla kokonaiskuva yrityksestä vahvistui. Myös dialogiin aktivoivaan, näkökulmien kirjoa korostavaan ja ryhmärajoja rikkovaan ryhmätyömenetelmään oltiin pääosin tyytyväisiä. Kaikkia rajoittamaton dialogi ja ryhmätyöt eivät kuitenkaan innostaneet, vaan jotkut osanottajat olisivat kaivanneet ilmeisesti ohjatumpia kehittämismenetelmiä. Eniten epäilystä arvioinneissa nousi siitä, mitä keskustelluille asioille tulee tapahtumaan työkonferenssin jälkeen vai unohtuvatko hyvät ajatukset arjen kiireissä.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu yritysten ajankohtaisen tilanteen, kehittämistarpeiden ja johtamiskulttuurin määräävän sen, käynnistääkö työkonferenssissa käyty dialogi hedelmällistä kehittämistoimintaa ja kuinka nopeasti tämä tapahtuu (Juuti & Lindström 1995; Lahtonen 1996). Dialogin rajoittamattomuuden takia työkonferenssissa nousee yleensä niin paljon kehittämisideoita, että konferenssin lopussa tai sen jälkeen on joka tapauksessa tehtävä valintoja, mihin asioihin jatkossa tartutaan. Toinen tyypillinen piirre on, että dialogi ja kehittämisideoiden työstäminen jäävät ikään kuin kesken työkonferenssissa ja jatkuvat muilla foorumeilla, esimerkiksi kehitys- tai työryhmissä.

Moniammatilliset kehitysryhmät

Työkonferenssimenetelmän arvioinneissa on todettu, että kehittämisprosessi vaatii demokraattisen dialogin ohella tuekseen selkeän suunnitelman, aikataulutuksen, vastuuhenkilön ja konsultointituen (Juuti & Lindström 1995; ks. Lindström 2002, 134). Tietotyö-projektissa alkutyökonferenssin jälkeen kahteen yritykseen perustettiin moniammatillisia kehitysryhmiä viemään eteenpäin keskusteltuja asioita. Ryhmien tehtävänä oli jatkaa yrityksen tilanteen analysointia ja kehittämistoimien konkreettista suunnittelua, ohjata niiden toteutusta ja arvioida tuloksia.

Erilaisia ryhmiä käytetään työelämässä yleisesti kehittämis- ja muutosprosessien toteuttamisessa, mutta ryhmien käyttöä kehittämismenetelmänä on tutkittu melko vähän (Elovainio 1994; ks. Saarela 2002, 142–143), poikkeuksena laatupiirit. Tietotyö-projektin kehitysryhmätyöskentelyyn ei ollut olemassa etukäteen valmista mallia, vaan ryhmät rakennettiin yrityskohtaisesti hyödyntäen mm. käytäntöyhteisöjen ja tiimityön teorioita sekä tutkimuksia ja tutkijoiden kokemuksia osallistavista kehittämisprojekteista. Myös kommunikatiivinen ote oli vahva kehitysryhmissä. Organisatorisena rakenteena kehitysryhmät olivat projektitiimin ja käytäntöyhteisön välimuoto. Osallistavassa, tuotanto-organisaatiosta erillisessä kehittämisorganisaatiossa oli nähtävissä joitakin yhtäläisyyksiä myös laatupiiritoimintaan.

Kehitysryhmä tiiminä

Eräs paljon käytetty tiimin määritelmä on seuraava:

> Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteisen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1993, 59)

Kehitysryhmissä keskeisiä tiimin piirteitä olivat ryhmän pieni koko (alle 10 jäsentä), moniammatillinen kokoonpano, yhteinen kehittämistehtävä ja vastuu sen toteuttamisesta sekä yhteisten tavoitteiden ja toimintatavan sopiminen ryhmän kesken. Toiminta poikkesi tavanomaisesta tiimityöstä kuitenkin muun muassa siinä, että se tapahtui erillisessä, määräaikaisessa kehittämisorganisaatiossa oman työn ohella ja sen ehdoilla ja oli vapaaehtoista.

Yeatts ja Hyten (1998, ks. taulukko seuraavalla sivulla) ovat määritelleet itseohjautuvan tiimin tuloksellisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi tiimin ympäristön, sen jäsenten piirteet, toimintatavan, ihmisten väliset prosessit sekä tiimin sisällä että sen rajapinnoilla, työprosessin sekä tehtävän vaatimukset. Samoin kehitysryhmän työskentelyn onnistumiseen vaikuttavat tehtävän vaatimusten ja ryhmän ja sen jäsenten ominaisuuksien lisäksi myös ympäristötekijät organisaatiossa ja jopa organisaation ulkopuolella. Kovin yksityiskohtaista ja yleispätevää kehitysryhmän toimintamallia onkin vaikea rakentaa, koska ryhmän toiminta on aina sovitettava kontekstiinsa.

Offenbeek & Koopman (1996, 165–167) ovat todenneet kontekstuaalisten tekijöiden määrittävän viisi erityyppistä riskiä projektiryhmien toiminnalle: (1) toiminnallisen epävarmuuden (ryhmä valitsee väärän ratkaisun tai selvittää alun perin väärää ongelmaa), (2) konfliktien todennäköisyyden (asiaan liittyvät erilaiset tarpeet ja intressit), (3) teknisen epävarmuuden (ratkaisuehdotusta ei ole mahdollista toteuttaa), (4) vastustuksen todennäköisyyden (tyytymättömyys ratkaisuehdotukseen) ja (5) resurssit (ajan, rahan, henkilöstöresurssien puute).

Itseohjautuvan tiimin tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä (Yeatts & Hyten 1998, 53)

Ympäristö	- Organisaation sisällä • organisaation filosofia, kulttuuri • selvä, sitova tehtävä tiimille • palkitseminen, koulutus, tiedotus ja suorituksen arviointi-järjestelmät • johdon rooli ja tuki • toimittajan/asiakkaan/ay-liikkeen tuki • käytettävissä olevat, sopivat resurssit - Organisaation ulkopuolella • talous, teknologia, koulutus, kulttuuri jne.
Tiimin jäsenten piirteet	• olemassa olevat tiedot, taidot, kyvyt • persoonallisuus • arvot, kiinnostuksen kohteet, tarpeet, ennakkoluulot
Tiimin toiminnan piirteet	• tavoitteen selkeys, haasteellisuus, prioriteetit • työn muotoilu (rikastaminen, vuorotyö, useat eri saitit) • tiimin koko ja kokoonpano (pysyvyys) • päätöksentekomenetelmät • työnormit • tiimin ja tiiminvetäjän roolit
Ihmisten väliset prosessit	- Tiimin sisällä ja tiimin ja muiden välillä • kommunikointi, koordinointi, yhteistyö, konflikti, koheesio, luottamus
Työprosessi	• tehtävään käytettävä ponnistus • tehtävässä sovellettavat tiedot, taidot, kyvykkyys • käytettävissä olevat resurssit • toimintatavat
Tehtävän vaatimukset	

Kehitysryhmän erityishaasteet

Tuotanto-organisaatiosta erillisessä kehitysorganisaatiossa toteutettavaan kehitystyöhön liittyy tiettyjä erityishaasteita. Saarela (2002, 146, ks. taulukko) on määritellyt kehitysryhmien toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttaviksi keskeisiksi ulottuvuuksiksi tavan, jolla ryhmät muodostetaan, ryhmien kokoonpanon sekä tehtävät ja toimintatavat. Saarelan mallissa kehitysryhmät rajataan alueittain tai yksiköittäin, ja ryhmissä on mukana myös päätäntävaltaa edustava johto. Kehitysryhmien organisoinnissa korostuu muissakin kehittämisprojekteista tehdyissä tutkimuksissa todettu asia: kehitystyö onnistuu silloin, kun sille on olemassa todellinen tarve ja resurssit, johto ja henkilöstö yhdessä sitoutuvat asiaan ja kehitystyö toteutetaan systemaattisesti (vrt. Lanning 2001; Salminen ym. 2000).

Kehitysryhmien toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä (Saarela 2002, 146)

Tapa, jolla ryhmät muodostetaan	• Kehittäminen todetaan tarpeelliseksi. • Johto ja työntekijät tukevat kehittämisen käynnistämistä. • Sovitaan henkilö tai ryhmä, joka vastaa koko kehittämistoiminnasta. • Kehittämiselle asetetaan tavoitteet. • Kehittämiselle varataan tarvittavat resurssit. • Alueet tai yksiköt ovat sopivasti rajatut (ei liian suuret). • Ryhmät on koottu alueellisesti tai yksiköittäin. • Ryhmät koulutetaan. • Koko henkilöstölle tiedotetaan.
Ryhmien kokoonpano	• Mukana on tarvittava asiantuntemus, päätäntävalta ja eri ryhmien edustus: johto, työnjohto, työntekijät, muut tarpeen mukaan. • Jäsenmäärä on kohtuullinen (alle 10).
Ryhmien tehtävät ja toimintatavat	• Systemaattinen työskentely: kokoukset säännöllisesti, laaditaan muistiot. • Lähdetään liikkeelle perusasioista. • Tiedotetaan, huolehditaan vuorovaikutuksesta muun henkilöstön kanssa. • Toimitaan järjestelmällisesti: ongelmat tunnistetaan, ratkaisuja etsitään ja toimenpiteet suunnitellaan. • Toteutettaville toimenpiteille sovitaan vastuuhenkilö ja aikataulu. • Kehittämistoiminnan vaikutuksia seurataan ja tuloksista annetaan palaute.

Tanskanen ym. (1993) ovat puolestaan tarkastelleet kehitysryhmän asemaa suhteessa muuhun organisaatioon ja todenneet sen muodostuvan helposti ongelmalliseksi. He ovatkin määritelleet kehitysryhmätyöskentelyn keskeisiksi onnistumistekijöiksi koordinaation tuotanto-organisaation ja kehitysorganisaation sekä eri kehitysryhmien välillä, päätöksentekorakenteen kehittämisprojektissa ja linjajohdon sitoutumisen ryhmiin. Tanskanen ym. suosittelevat eri ryhmien ja organisaatioiden keskinäisten linkkien varmistamista sekä vastuun ja päätösvallan selvittämistä heti kehittämishankkeiden alkuvaiheissa. Myös työkonferenssimenetelmän kehittäjät ovat todenneet samansuuntaisesti kehittämistoiminnan organisoinnista ja ohjauksesta sopimisen olevan aloitustyökonferenssin lopussa kehittämisohjelmien sisällöstä päättämistä tärkeämpää (Pålshaugen 1991; ks. Gustavsen 1992, 43).

Jotta kehitysryhmien asemointi organisaatioon olisi yleensä mahdollista, tulisi ennen niiden perustamista tunnistaa organisaatiossa jo olemassa olevat kehitystyön kannalta relevantit ryhmät – tietämyksen jakamisen ja luomisen rakenteet – ja laatia niistä jonkinlainen ”pohjakartta”. Kun ryhmät on tunnistettu, niiden koordinointiin voidaan sopia käytäntöyhteisöjen yhteistyössä tärkeiksi todettuja ns. rajaobjekteja, esimerkiksi jaettuja dokumentteja, prosesseja, tavoitteita, aikatauluja ja vuorovaikutuskäytäntöjä (ks. Brown & Duguid 2001).

Tietotyö-projektin murroksessa eläneissä ICT-palveluyrityksissä kehitysryhmien suurimpia haasteita olivat kehitystyön sovittaminen yritysten muutoksiin, resursointi – ajan löytäminen kehitystyöhön – sekä vuorovaikutus kehitysryhmien ja muuttuvan tuotanto-organisaation kes-

ken. Toimintatapojen kehittämisen tarpeellisuudesta johto ja henkilöstö vaikuttivat olevan kaikissa yrityksissä samaa mieltä, mutta tilan löytäminen pitkäjänteisemmälle kehittämisprosessille ei ollut helppoa toiminnan epäjatkuvuuksien – esim. organisaatiomuutokset, henkilövaihdokset – ja lisääntyvän tuottavuuspuserruksen keskellä. Laatupiireistä tehdyissä tutkimuksissa on samaan tapaan todettu niiden keskeisiksi uhiksi niukkojen resurssien – ajan, rahan ja johdon huomion – saatavuus kehitystyöhön sekä tuotanto-organisaation ja kehitysorganisaation rajojen määrittely, keskinäinen kommunikointi ja vaikuttaminen (Mohrman & Lawler 1989; ks. Cordery 1996, 229).

Kehitysryhmä käytäntöyhteisönä

Käytäntöyhteisöjen teoriat antavat hyvän täydentävän viitekehyksen kehitysryhmille, joilta odotetaan tietämyksen jakamista ja analysointia sekä uusien ideoiden luovaa tuottamista. Kehitysryhmillä on tyypillisesti laajoja, ei kovin tarkkaan määriteltyjä tehtäviä. Tietotyö-projektin puitteissa toimivilla kehitysryhmillä oli esimerkiksi seuraavia tehtäviä: kiireen syiden selvittäminen ja työn tuottavuutta parantavien ratkaisujen ideointi, henkilöstön motivaation ja jaksamisen tukeminen, asiakaspalveluiden tuotteistaminen ja palvelujen kehittäminen, henkilöstön ja osaamisen kehittäminen sekä työkalujen ja tietojärjestelmien kehittäminen asiakaspalvelun tueksi. Näitä tehtäviä voisi kutsua käytäntöyhteisöjen tapaan myös kehitysryhmien tietämyksen aloiksi (*domain*).

Kehitysryhmillä oli melko vapaat kädet muotoilla toimintatapansa, ja niissä oli nähtävissä piirteitä monentyyppisistä käytäntöyhteisöistä: Virallisen kehittämistehtävänsä ohella ryhmät jakoivat tietoa ja kokemuksia monista yritystä ja työtään koskevista asioista, esimerkiksi käsittelivät meneillään olevia muutoksia ja muita ajankohtaisia asioita. Siltä osin ne muistuttivat auttamisyhteisöjä. Toisaalta niissä arvioitiin nykykäytäntöjä ja pyrittiin kehittämään uusia ja parempia toimintatapoja, eli ne toimivat myös hyvien käytäntöjen yhteisönä. Lisäksi niihin sisältyi innovatiivinen ulottuvuus.

Kokoonpanoltaan kehitysryhmät olivat moniammatillisia, eri tehtävien ja ryhmien välisiä rajoja rikottiin tietoisesti. Näkökulmien kirjon avulla pyrittiin tukemaan ryhmän jäsenten keskinäistä oppimista, kokonaisvaltaista otetta kehitettäviin asioihin sekä ideoinnin innovatiivisuutta. Kääntöpuolena yhteisten tavoitteiden ja toimintatavan rakentaminen on yleensä vaikeampaa moniammatillisessa ryhmässä, varsinkin kun kehittämisprojekteissa tyypillisesti on kyse erilaisten intressien kilvoittelusta tietyn aika- ja raharaamin sisällä (van Offenbek & Koopman 1996, 159). Tietotyö-projektin kehitysryhmissäkin nousi esille erilaisia näkemyksiä esimerkiksi kehittämistavoitteista, mutta yhteiseen kannanottoon päästiin keskustelun avulla, eikä sovittamattomia intressiristiriitoja ollut. Pikemminkin juuri ryhmien moniammatillisuus koettiin myönteisenä, oppimista stimuloivana asiana.

Kehitysryhmien kokoonpano on kuitenkin syytä määritellä aina ryh-

män tehtävän kannalta järkevimmällä tavalla. Moniammatilliset ryhmät ovat paikallaan silloin, kun tarvitaan erilaisia näkemyksiä ja käsiteltävät asiat koskevat koko työyhteisöä tai useampia ryhmiä. Usein ongelmat ovat kuitenkin työryhmätasoisia, ja silloin kehitystyö kannattaa yleensä rajata ko. ryhmään.

Kehitysryhmien puheenjohtajat oli nimetty ja heidän koordinoiva roolinsa määritelty etukäteen; muiden kehitysryhmien jäsenten roolit muotoutuivat prosessin myötä. Muutamista ryhmänsä tehtävään ja toimintaan vahvasti sitoutuvista henkilöistä muodostui ydinryhmä, kun taas toiset osallistuivat ryhmien toimintaan satunnaisemmin ja pysyttelivät passiivisemmassa roolissa (vrt. käytäntöyhteisöjen erilaisista toimijoista Wenger ym. 2002, 55–58). Ketään ei yritetty pakottaa kehitystyöhön, siihen ainoastaan tarjottiin mahdollisuus.

Tietotyö-projektin kehitysryhmät erosivat monista muista kehitysryhmistä (esim. Saarela 2002; Wetzstein ym. 2003) siinä, että niissä oli mukana vain asiakasrajapinnassa toimivia työntekijöitä, asiantuntijoita ja esimiehiä ja ryhmät olivat itseohjautuvia. Johto oli vuorovaikutuksessa ryhmien kanssa lähinnä ohjausryhmän kautta. Tutkija tuki yhdessä yrityksessä kehitysryhmiä, toisessa yrityksessä ryhmät toimivat omillaan.

Kehitysryhmät toimivat myös erillään tuotanto-organisaatiosta. Kehitysryhmä ei usein kuitenkaan pysty itse tekemään päätöksiä, saati sitten toteuttamaan uusia ratkaisuja omin voimin, vaan päätösten tekeminen ja muutosten toimeenpano tapahtuu ainoastaan yhteistyössä johdon ja tuotanto-organisaation kanssa. Lisäksi kehitysryhmän on syytä kuunnella myös muun organisaation ideoita ja palautetta eikä toimia suljettuna ”kultapossukerhona”. Vuorovaikutus johdon, linjaesimiesten ja koko organisaation kanssa onkin tärkeää koko kehittämisprosessin ajan. Tietotyö-projektissa tätä vaikeutti esimiesten vähäinen integrointi kehitysryhmien toimintaan sekä kehitysryhmien ja tuotanto-organisaation rajaobjektien, välittävien mekanismien, vähäisyys. Koordinaatio tapahtui lähinnä kehitysryhmien jäsenten, ohjausryhmän ja tiedotteiden välityksellä.

Kehitysryhmien johtaminen on haastavaa ja muistuttaa paljon käytäntöyhteisöjen johtamista. Se on ennen kaikkea mahdollisuuksien ja infrastruktuurin luomista, palautteen antamista ja motivointia; ohjauksen ja valvonnan osuus on pienempi. Kehitysryhmiä ja niiden toimintaa ei voi koskaan täysin hallita ulkopuolelta johdon taholta, vaan ne tarvitsevat tilaa voidakseen toimia. Johtamiseen kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota, sillä johdon tuki on henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen ohella nimetty monissa tutkimuksissa keskeisimmäksi kehitystyön onnistumistekijäksi (esim. Lanning 2001; Salminen ym. 2000; Kalliola & Nakari 2003). Toisaalta johtaminen nimetään usein myös syyksi kehitystoiminnan epäonnistumiseen. Muutoksen johtaminen, samalla tavalla kuin kehitysryhmien toimintakin, kannattaisi kuitenkin mieltää ennemmin oppimisprosessiksi kuin aina samanlaisena pysyväksi johtamistyyliksi: johtaminen kehittyy ja etsii sopivaa muotoaan muutosprosessin myötä.

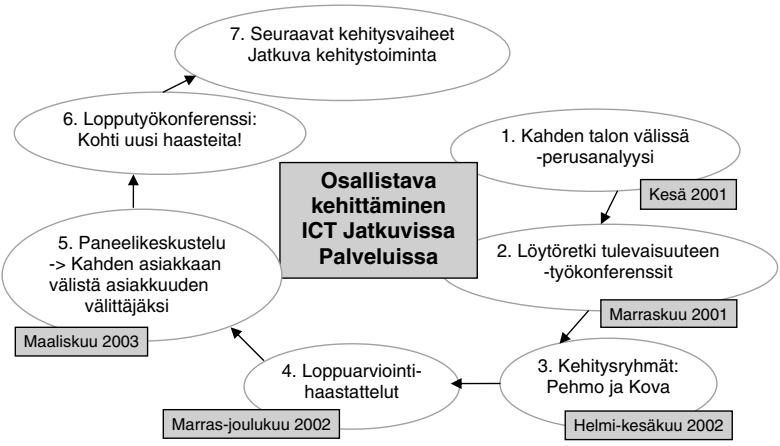
Kehitysryhmien toiminta muistutti pitkälti toimintatutkimusprosessia ja rakentui yrityskohtaisesti. Tyypillisesti se eteni suunnilleen seuraavin vaihein: (1) tehtävän tulkinta, (2) nykytilanteen analyysi, (3) tavoitteiden asettaminen, (4) toimintasuunnitelman laatiminen, (5) uusien ratkaisujen ideointi ja työstäminen, (6) ratkaisujen toteuttaminen (jos mahdollista ryhmän toimesta) tai ehdotusten tekeminen eteenpäin, (7) tulosten seuranta ja arviointi. Kehitysryhmät oli organisoitu määräaikaisiksi projekteiksi, mutta ne voidaan nähdä myös pysyvämpänä kehittämisrakenteena, joka aktivoidaan aina tarpeen vaatiessa, esimerkiksi muutostilanteessa.

ICT JATKUVAT PALVELUT

Prosessin kulku

Seuraavassa kuvaan esimerkkinä osallistavasta kehittämisestä Tietotyöprojektiin osallistuneen ICT Jatkuvien Palvelujen kehittämisprosessin. Yksikkö on kansainvälisen konsernin suomalaisen tytäryhtiön alueyksikkö, joka tuottaa ulkoistettuja ICT-palveluja. Jatkuvien Palvelujen yksikkö työllistää n. 50 ihmistä eri tiimeissä, kuten asiakastuessa (joka jakautuu käyttötukeen ja osaksi asiakasyrityksissä, ns. saiteilla, tapahtuvaan lähitukeen), palveluiden hallinnassa, teknisinä asiantuntijoina, myynnissä ja johto- ja tukitoiminnoissa.

Yksikön johdon ja tutkijoiden kesken käydyissä projektin alkuneuvotteluissa keskeisinä kehittämishaasteina nousivat esille Jatkuvien Palvelujen toimintakonseptin yhtenäistäminen sekä yrityksen houkuttelevuus hyvänä työpaikkana tulevaisuudessakin. Yrityksen markkinat olivat lähteneet muuttumaan: kilpailu oli alkanut kiristyä ja IT-ulkoistamispalvelujen hinta oli kääntynyt laskuun. Tähän haasteeseen yksikössä vastattiin pyrkimällä lisäämään kannattavuutta volyymieduilla. Tietotyöprojektin osallistava ja erilaisia näkökulmia yhdistävä kehittämisote vaikutti istuvan hyvin yksikön kehittämishaasteisiin, ja yhteistyö päätettiin aloittaa tutkimuksella yksikön nykytoiminnasta ja sen kehittämistarpeista.



Perusananalyysi: Kahden talon välissä

Tutkijat haastattelivat 13 eri tehtävissä toimivaa ICT Jatkuvien Palvelujen esimiestä ja työntekijää perehtyäkseen yksikön toimintaan ja kokosivat palauteraportin yksikön nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Johtopäätöksissään tutkijat pohtivat erityisesti hajautetussa organisaatiossa – fyysisesti asiakasyrityksissä – työskentelevien lähituen työntekijöiden työn problematiikkaa. Työntekijät muodostivat käytäntöjä hallitakseen yhtäältä paikallista, asiakastilanteiden kautta syntyvää palvelutarvetta ja toisaalta yrityksen tuotepakettien kautta syntynyttä tuotteistettua prosessia, jonka pitäisi olla sovellettavissa vapaasti organisaatiosta riippumatta (paikallisen, erityisen paikan ja universaalin, yleistettävän tilan välisestä problematiikasta vrt. Schultze & Boland 2000). Työntekijät elivät tavallaan kahden talon käytäntöjen välissä. Siitä aiheutuvat ristivetotilanteet heijastuivat yksikön kehittämishaasteisiin, joiksi tutkijat nostivat haastattelujen perusteella koulutuksen ja urakehityksen systematisoinnin, esimiesprosessien selvittämisen, asiakkuusprosessien jatkuvan tuotteistamisen, yritysidentiteetin vahvistamisen sekä hajautetun ja verkostomaisen työtavan kehittämisen.

Palautekeskustelussa tutkijat ja yksikön johto sopivat, että tutkimus jakaantuisi jatkossa kahteen suuntaan, tukemaan yhtäältä palvelupäälliköiden johtamistehtävää ja toisaalta asiakastuen toiminnan kehittämistä, jossa oli nähtävissä paljon muuttuvia elementtejä.

Alkutyökonferenssit: Löytöretki tulevaisuuteen

Perusanalyysin jälkeen ICT Jatkuvissa Palveluissa järjestettiin kolme alkutyökonferenssia, jotta koko henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua keskusteluun yksikön toiminnan tulevaisuudesta ja kehittämistarpeista. Jatkuvien Palvelujen esimies korosti tilaisuuksien alussa sääntöjä rikkovan innovoinnin tärkeyttä ja tilaisuuksien tarkoitusta kommunikaation ja yhteisymmärryksen rakentajina sekä kehittämisfoorumeina. Työkonferenssien ohjelma koostui alkutyökonferenssin perusmallin mukaisesti ryhmätöistä, joista ensimmäisessä rakennettiin visio ICT Jatkuville Palveluille parin, kolmen vuoden päähän tulevaisuuteen. Kolmen työkonferenssin tuloksista kootun vision pääotsikot olivat seuraavat:

- Tekemisen meininki koko joukkueessa
- Hyvä, kehittyvä työ
- Hyvä asiakaspalvelu
- Paras työpaikka henkilöstön mielestä
- Riittävä resursointi, liika kiire pois
- Hyvät sopimukset asiakkaiden kanssa
- Kehittynyt teknologia käytössä

Visiovaiheen jälkeen työkonferensseissa analysoitiin, mitkä asiat vaikeuttavat tai estävät vision toteutumista, ja näiden esteiden ylittämiseen

ideoitiin ratkaisukeinoja. Lopussa tehtiin vielä alustavia kehittämissuunnitelmia aiemmissa tehtävissä esille nousseisiin aiheisiin, mm. perehdytykseen, koulutukseen ja työnkuvan kehittämiseen, tavoitekeskusteluihin ja palkitsemiseen, varahenkilöjärjestelmään, käyttö- ja lähituen yhteistyöhön, tiedottamiseen ja asiakassopimusten tekemiseen. Tuloksia voitiin hyödyntää jatkossa mm. kehitysryhmissä.

Työkonferenssin arvioinnissa mielipiteet (asteikolla 4–10) hajaantuivat sekä päivän annin että työmenetelmän suhteen 5–9, yleisimmän arvosanan ollessa 8. Keskiarvo päivien annille työyhteisön kehittämisen kannalta oli 7,6 ja työmenetelmän toimivuudelle 7,8. Vapaamuotoisissa kommenteissa korostettiin keskusteltujen asioiden toteuttamisen tärkeyttä. Aiemmin pidetyistä kehittämispäivistä saatujen kokemusten mukaan hyvätkin ideat ja kehityshankesuunnitelmat olivat helposti hiipuneet ajan kuluessa.

Työkonferenssien tulosten perusteella tutkijat esittivät selvittämistä tai kehittämistä vaativiksi asioiksi yksikössä esimiestyön kehittämisen, myyntiprosessin kehittämisen (mm. tuotannon asiantuntemuksen hyödyntämisen siinä), töiden organisoinnin, työmäärän ja ajankäytön selvittämisen (jatkuvan kiireen syyt), henkilöstön motivaatiotason nostamisen ja jaksamisen tukemisen sekä asiakaspalautteen systemaattisemman hyödyntämisen.

Kehitysryhmät Kova ja Pehmo

Työkonferenssien jatkoksi yksikössä käynnistettiin tutkijoiden ehdotuksesta esimiestyön kehitysohjelma ja ryhmätyönohjaus (esitellään luvuissa 4 ja 5) sekä kaksi kehitysryhmää – Kova ja Pehmo – viemään eteenpäin kehittämisprosessia. Tietotyö-projektin ohella kehitysryhmien lähtökohtana oli yrityksen strategiaprosessi, jonka puitteissa toimivat myös omat työryhmänsä, teemoinaan suorituskykyisin (taloudellinen näkökulma), kehittynein (prosessinäkökulma), halutuin (asiakasnäkökulma) yritys ja paras työpaikka (henkilöstönäkökulma). Lisäksi työn ja perheen yhteensovittamisesta oli meneillään tutkimus- ja kehittämisprojekti. Projekteja oli yksikössä siten käynnissä samaan aikaan varsin monta, mikä vaikeutti niihin paneutumista, varsinkin kun projektit koskettivat osin samoja ihmisiä ja teemoja. Tässä vaiheessa olisikin varmasti ollut paikallaan koostaa aiemmin mainittu organisaation erilaisten projektien ja ryhmien kartta ja määrittää paremmin niiden keskinäiset yhteydet ja koordinaatio.

- *Kehitysryhmien tehtävät.* Kova-ryhmän tehtävänä oli selvittää, johtuuko työkonferensseissa useaan otteeseen esille noussut jatkuva kiireen tuntu yksikössä työmäärästä, töiden organisoinnista vai jostain muusta asiasta, sekä ideoida keinoja työnteon tuottavuuden parantamiseksi. Tehtävä liittyi yrityksessä laaditun strategian ”suorituskykyisin” ja ”kehittynein” -tavoitealueisiin. Pehmo-ryhmän tehtävänä oli puolestaan etsiä keinoja parantaa työssä jaksa-

mista, motivaatiota sekä työn ja perheen yhteensovittamista. Tehtävä liittyi strategiassa ”paras työpaikka” -tavoitealueeseen.

- *Organisoituminen.* Molempiin kehitysryhmiin yksikön vetäjä nimesi yhdeksän vapaaehtoista ihmistä eri ryhmistä ja tehtäväalueilta: lähituesta, käyttötuesta, palvelupäälliköistä ja asiantuntijoista. Ryhmien puheenjohtajiksi tulivat aktiiviset muttei esimiestehtävässä toimivat henkilöt. Tietotyö-projektin tutkija (alkuvaiheessa kaksi tutkijaa) osallistui tukihenkilönä suurimpaan osaan kehitysryhmien palavereita. Ryhmien koordinaattorina toimi asiakastuen aluevetäjä, ja alueen liiketoiminnan johtoryhmä toimi ohjausryhmänä.

- *Prosessi.* Johtoryhmä antoi kehitysryhmille neljä kuukautta aikaa suorittaa tehtävänsä. Ensimmäisenä osatehtävänä oli laatia toimintasuunnitelma, ja ryhmien ympärille rakennettiin projektit. Molemmat ryhmät kokoontuivat kevään 2002 aikana vajaat kymmenen kertaa parin tunnin palaveriin. Lisäksi järjestettiin pari ryhmien yhteistä tilaisuutta sekä pari suunnitelmien ja tulosten esittelytilaisuutta johtoryhmälle. Kova-ryhmän toimintaprosessi on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Kova-kehitysryhmän toiminta prosessina

Milloin?	Tilaisuus	Mitä tapahtui?
2/02	Käynnistys-tilaisuus	- Kehitysryhmät kutsutaan koolle ja niille annetaan tehtävät, taustatietoa ja ohjeita ryhmätyöskentelyn aloittamiseen.
2/02	Kehitysryhmän palaveri I	- Ryhmän järjestäytyminen - Tehtävänannon tulkinta - Yksikön nykytilanteen arviointi ja kriittisten teemojen nimeäminen: toiminnan pitkäjänteisyys, palvelusopimukset, raportointi, yhteistyö ja osaamisen jakaminen, ilmapiiri ja asenteet, ajankäyttö
2/02	Kr:n palaveri II	- Nykytilanteen analysointi jatkuu: asiakassaittien nykytilanteen arviointi, todetaan niiden erilaisuus. - Päätetään ryhmän kolme keskeistä kehittämisaluetta: -- Saittien auditointi toimintatapojen arvioimiseksi ja hyvien käytäntöjen levittämiseksi -- Sisäisen tietojärjestelmän kehittäminen asiakastuen yhteisenä työkaluna -- Eri asiantuntijaryhmien yhteistyön uudelleenorganisointi ja asiakastiimien perustaminen
3/02	Kr:n palaveri III	- Kehittämissuunnitelman kokoaminen
3/02	Ohjausryhmän palaveri I	- Kovan ja Pehmon puheenjohtajat esittelevät suunnitelmansa johtoryhmälle ja saavat palautetta niihin.
3/02	Kr:n palaveri IV	- Johtoryhmän palaute kehityssuunnitelmaan käsitellään. - Keskustelu sisäisestä tietojärjestelmästä
3/02	Kr:n palaveri V	- Kehitysryhmän ja strategiatyöryhmien työnjaosta keskustellaan. - Keskustelu sisäisen tietojärjestelmän kehittämisestä jatkuu.
4/02	Kr:n palaveri VI	- Saittiauditoinnin toimeksiannon valmistelu.
4/02	Kehitysryhmien yhteistilaisuus	- Kehitysryhmätyöskentelyn nykytilanne ja väliarviointi - Johdon puheenvuoro strategiasta ja tutkijapuheenvuorot Työ ja perhe - sekä Tietotyö-projekteista
4-5/02	Saittiauditointi	- Asiantuntija samasta yksiköstä suorittaa ja raportoi saittiauditoinnin saadun tehtävänannon perusteella.
5/02	Kr:n palaveri VII	- Saittiauditoinnin ja sisäisen tietojärjestelmän tilanne - Loppuyhteenvedon ja arvioinnin tekeminen ryhmän työskentelystä ja tuloksista.
6/02	Kr:n palaveri VIII	- Saittiauditoinnin tulosten esittely ryhmälle.
6/02	Kehitysryhmien päätöstilaisuus	- Prosessin lopputulosten ja arvioinnin esittely.
6/02	Ohjausryhmän palaveri II	- Kehitysryhmien tulosten ja arvioinnin esittely. - Päätös kehitysryhmien toiminnan lopettamisesta ja asioiden eteenpäinviemisestä uuden tuotanto-organisaation puitteissa. -> Tiedotus kehitysryhmille.
12/02	Kehitysryhmän seurantapalaveri	- Kehitysryhmätoiminnan jälkiarviointi ja tehtyjen ehdotusten seuranta.
1/03	Jälkiarviointi	- Puheenjohtajat kokoavat ryhmien jälkiarvioinnin.
1/03	Ohjausryhmän palaveri III	- Kehitysryhmien puheenjohtajat esittelevät ryhmien jälkiarvioinnit johtoryhmässä. -> Päätös kehitysryhmätyöskentelyn jatkamisesta asiakastuen uudessa organisaatiossa.

Pehmo-ryhmän toimintaprosessi oli pääpiirteiltään samanlainen, vaikka sisältö olikin erilainen. Pehmo-ryhmän visiossa korostuivat neljä osa-aluetta: hyvinvointi, osaaminen, me-henki sekä työn ja perheen yhteensovittaminen. Toiminnallisiksi tavoitteikseen ryhmä asetti tyky-toiminnan alueellisen elvyttämisen, perehdytyksen aktivoimisen sekä omaehtoisen kouluttautumisen (esim. nettikoulutuksen) mahdollisuuksien parantamisen.

Kehitysryhmien toiminta perustui vapaaehtoisuuteen. Alkuvaiheessa osanotto oli aktiivista, mutta kehittämissuunnitelman kokoamisen jälkeen palvelupäälliköt ja muutama muu henkilö jäivät suureksi osaksi pois ryhmien palavereista. Arviointikyselyssä kaikki vastasivat työkiireiden olleen syynä palavereista poisjäänteihin. Yrityksessä toteutettiin samanaikaisesti koko Suomen toimintojen tasolla merkittävä organisaatiomuutos, jossa tuotanto- ja bisnesorganisaatio erotettiin, lähi- ja käyttötuki yhdistettiin asiakastueksi ja asiakastuen esimiehisyydet organisoitiin uudelleen. Uudistus muutti selvästi yksikön toimintaa, esim. vuorovaikutusta asiakastuen ja bisnesorganisaation välillä. Tämä heijastui todennäköisesti myös palvelupäälliköiden muuttuneessa suhtautumisessa kehittämisryhmiin, joiden työn kohde – tuotanto – siirtyi palvelupäälliköiden alaisuudesta uusille esimiehille palvelupäälliköiden keskittyessä asiakkuuksien hoitamiseen.

Kehitysryhmien puheenjohtaja ja 2–3 muuta aktiivista henkilöä per ryhmä muodostivat tässä vaiheessa ydinryhmät, jotka ottivat päävastuun ryhmänsä tehtävästä. He vaikuttivat samaistuvan voimakkaasti ryhmiinsä ja niiden ajamaan asiaan. Tiivistä tiimiä kummastakaan kehitysryhmästä ei kuitenkaan muodostunut, ja ihmisten työskennellessä eri puolilla organisaatiota ei vuorovaikutusta ollut paljonkaan ryhmäpalavereiden ulkopuolella.

Kriittiset vaiheet ryhmien toiminnassa sijoittuivat eri ajankohtiin. Pehmo-ryhmällä oli vaikeuksia prosessin alussa tavoitteiden asettamisessa ja toimintasuunnitelman laatimisessa. Ryhmän ulkopuoliseen tukeen tuli myös tässä vaiheessa katkos, kun Pehmossa mukana ollut tutkija siirtyi projektista pois toisiin tehtäviin. Kova-ryhmä lähti puolestaan innokkaasti liikkeelle, mutta organisaatiomuutos keväällä sekoitti osittain sen toimintasuunnitelman.

Kehitysryhmien arviointi. Kehitysryhmätyöskentelyä ja sen tuloksia arvioitiin prosessin kuluessa, sen lopussa ja puoli vuotta jälkikäteen ryhmien itsensä, johdon ja tutkijan näkökulmasta.

Ryhmän itsearviointi

1. Väliarviointi (Ryhmätyö kehitysryhmien yhteisessä seminaarissa 04/2002)

Eri ammattiryhmien näkemysten vaihtamisen koettiin lisänneen ymmärrystä omista mielipiteistä ja kokemuksista poikkeavia näkökulmia kohtaan. Yhteisten keskustelujen tuloksena oli löydetty monia oleellisia asioita. Ryhmien toimintaan toivottiin jatkuvuutta ja ns. kovien ja pehmeiden asioiden kehittämistä rinta rinnan pidettiin tähdellisenä myös jatkossa.

Hyviksi puoliksi kehitysryhmätyössä koettiin mahdollisuus vaikuttaa ja saada asioita eteenpäin, tutustuminen erilaisissa tehtävissä toimiviin ihmisiin sekä kokemusten jakaminen ryhmässä. Myös ryhmän työskentelytapaa pidettiin onnistuneena. Huonoiksi puoliksi koettiin puolestaan töiden ruuhkautuminen kehitystyön vaatiessa oman panostuk-

sensa ja se, ettei kehitystyöhön, esimerkiksi palavereihin, ollut aina työkiireiden takia mahdollista osallistua sillä intensiteetillä kuin olisi halunnut. Poissaolot hajottivat myös ryhmien rakennetta.

Useimmille kyselyyn vastanneille kehitysryhmä oli ollut mielenkiintoinen oppimisprosessi, joillekin myös työtä muun työn ohessa. Kukaan ei nimennyt sitä ajanhaaskaukseksi. Kehitysryhmissä opittiin eniten kehittämistyöstä ja ryhmän tehtäväalueesta, mutta myös yrityksen strategiasta ja prosesseista, eri työtehtävistä sekä moniammatillisesta ryhmätyöstä.

2. *Loppuarviointi: ryhmien toiminta ja tulokset (Loppukysely 05/2002 (n=12) ja ryhmien arviointikeskustelut 05/2002)*

Kaikki arviointikyselyyn vastanneet kokivat ryhmänsä tehtävän olleen mielekäs ja keskittyneen tärkeään asiaan. Pehmo-ryhmä koki tehtävänsä kuitenkin turhan laajaksi, ja ryhmällä oli alussa vaikeuksia päästä liikkeelle. Neljä viidestä koki ryhmänsä onnistuneen tehtävässään melko hyvin. Kouluarvosanat (asteikolla 4–10) omalle kehitysryhmälle vaihtelivat 6–9. Keskiarvot olivat Pehmo-ryhmässä 7,5 ja Kova-ryhmässä 8,0.

Molempien kehitysryhmien keskustelu koettiin avoimeksi, ryhmä erilaisia mielipiteitä hyväksyväksi ja ilmapiiri hyväksi ja innostavaksi. Aktiivisuus ja sitoutuminen ryhmän toimintaan kuitenkin vaihtelivat. Tärkeimpinä kehitysryhmien toimintaa tukeneina tekijöinä pidettiin keskustelun määrää ja avoimuutta, tutkijoita, muutostarvetta ja lähiesimiehen suhtautumista. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyden ja yrityksen johtamistapojen koettiin puolestaan vaikeuttaneen kehitystyötä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki kyselyyn vastanneet olivat keskustelleet kehitysryhmänsä asioista omassa työryhmässään ainakin kerran viikossa tai parissa.

3. Jälkikäteisarviointi kehitysryhmistä (kehitysryhmien seurantapalaverit 12/02, loppuhaastattelut 11-12/02, jälkikäteisarviointi 1/2003)

Projektin loppuhaastatteluissa oli mukana muutamia kehitysryhmien jäseniä. He olivat tyytyväisiä kehitysryhmätyöskentelyssä siihen, että ”kovia” ja ”pehmeitä” asioita ylipäätään lähdettiin yksikössä kehittämään asiakasrajapinnasta käsin. Ryhmien tehtävänasetteluun, ohjaamiseen, johdon mukanaoloon ja asioiden käytäntöön viemiseen toivottiin kuitenkin kiinnitettävän enemmän huomiota.

Ryhmien puheenjohtajat kokosivat kehitysryhmätoiminnasta mm. seurantapalaverien perusteella jälkikäteisarvioinnin ja jatkoehdotuksia ohjausryhmälle. Siinä he totesivat, että ryhmissä toimineet henkilöt olivat oppineet paljon toisistaan, saiteista ja yrityksestä. Jatkossa he ehdottivat ryhmien yhdistämistä. Puheenjohtajat toivoivat myös, että ryhmälle annettava kehitysaihe olisi selvästi yksi asia, johon keskitytään. Lisäksi toimeksiannon tulisi olla ohjatumpi ja ryhmän alkuvaiheen tukemiseen olisi kiinnitettävä enemmän huomiota. Kehitysasioille tulisi antaa aikaa, mihin tarvitaan johdon ja esimiesten tukea. Lisäksi puheenjohtajat korostivat, että myös johdon tulee olla aidosti kiinnostunut, moti-

voiva ja sitoutunut kehitysryhmän toimintaan. Muutostilannetta pidettiin hyvänä aikana koota ryhmä, jonka kokoonpanoa voidaan myöhemmin tilanteen mukaan muunnella.

Johdon palaute

Kehitysryhmät raportoivat toiminnastaan ohjausryhmänä toimineelle alueen liiketoiminnan johtoryhmälle kolmesti:

1. Maaliskuussa 2002 johto arvioi kehitysryhmien suunnitelmat. Johto toivoi tällöin kehitysryhmien liittävän suunnitelmansa tiiviimmin yrityksen strategiaan ja ottavan huomioon myös ehdotusten taloudelliset vaikutukset. Samanaikaisesti toimineiden strategiatyöryhmien ja kehitysryhmien työnjako puhututti, koska ryhmät olivat esittäneet samantyyppisiä kehittämisideoita. Työnjakokysymys selvitettiin palaverin jälkeen.

2. Kesäkuussa 2002 johto arvioi kehitysryhmien työn tulokset ja käsitteli niiden loppuarvioinnin. Johto totesi ryhmien saaneen aikaan myönteisiä asioita omilla alueillaan: Pehmo oli aktivoinut muun muassa tyky-toimintaa, ja Kova oli esittänyt hyviä ehdotuksia asiakaspalveluorganisaation kehittämiseksi ja suunnitellut saittiauditoinnin. Moniammatillisen kehitysryhmätyöskentelyn todettiin olevan vaikeaa, ja ryhmät päätettiin lakkauttaa erillisenä rakenteena (alkuperäisen neljän kuukauden suunnitelman mukaisesti) ja siirtää niiden ehdottamien asioiden toteutus asiakastuen uudistettuun tuotanto-organisaatioon. Puolen vuoden päähän sovittiin seurantapalaveri.

3. Tammikuussa 2003 johto käsitteli kehitysryhmätyöskentelystä saamansa jälkiarvioinnin. Sen perusteella kehitysryhmätyöskentely päätettiin käynnistää uudelleen asiakastuen toiminnan kehittämiseksi sen uuden esimiehen organisoimana. Tämä kuitenkin siirtyi myöhemmäksi mm. kevään uusien organisaatiomuutosten takia.

Kehitysryhmät olisivat toivoneet johdolta enemmänkin tukea toiminnalleen. Ryhmien koordinaattori (ja asiakastuen aluevetäjä kevään organisaatiomuutokseen asti) tapasi ryhmiä tiiviimmin ja antoi pitkin matkaa johtoryhmän jäsenenä palautetta ryhmille. Tämä ei kehitysryhmien näkökulmasta kuitenkaan ollut vielä riittävä tuki. Kehitysryhmien ja johtoryhmän vuorovaikutusta hiersivät varsinkin alussa myös erilaiset painotukset kehitystyön tavoitteissa: johdon strategia- ja talousnäkökulma nähtiin vastakkaisena kehitysryhmien toiminnalliselle ja laadulliselle näkökulmalle. Perusteellisempaan yhteiseen keskusteluun kehittämisen lähtökohdista ja tavoitteista olisi varmasti ollutkin tarvetta pitkin matkaa, erityisesti prosessin alkuvaiheessa.

ICT Jatkuvissa Palveluissa ja koko yrityksessä tapahtui kehitysryhmi-

en toiminnan aikana merkittävä organisaatiomuutos, mikä vaikutti kehitysryhmien rooliin yksikössä. Ryhmät toimivat ikään kuin vastinparina nopeasti etenevälle muutokselle ja omaksuivat myös välittäjin roolin asiakastukeen ja bisnesorganisaation jakautumassa olevan yrityksen kahden puoliskon välillä. Organisaatiouudistus sekoitti erityisesti Kova-ryhmän suunnitelmat. Ryhmässä keskusteltu lähi- ja käyttötuen yhdistäminen tapahtui organisaatiomuutoksen yhteydessä koko yrityksen tasolla, mikä tuli ryhmälle yllätyksenä. Kova-ryhmän jäsenet kokivat myös prosessinsa jääneen kesken, kun johto lakkautti ryhmät kesällä ja mm. saittiauditoinnin tulosten jatkotyöstäminen siirrettiin uusittuun tuotanto-organisaatioon.

Kommentteja

ICT Jatkuvien Palvelujen kehitysryhmätyöskentely onnistui vaikeuksistaan huolimatta monessa suhteessa hyvin. Kehitystyö liitettiin alusta alkaen yrityksen vastikään uudistettuun strategiaan, jota jalkautettiin saman aikaan kehitysryhmätyöskentelyn kanssa. Strategialiitäntä antoi kehitysryhmillekin hyvät lähtökohdat. Myös ryhmien laveat tehtävänannot toimivat melko hyvin: molemmat ryhmät olivat motivoituneita tehtäväänsä, ja pehmeät ja kovat tavoitteet täydensivät toisiaan.

Hajautetussa organisaatiossa moniammatillinen yhteistyö ja tutustuminen eri tehtävissä toimiviin yrityksen työntekijöihin ja heidän näkemyksiinsä oli merkittävä asia. Samalla vahvistui näkemys yrityksen kokonaistoiminnasta ja oman työn merkityksestä siinä. Yksilötasolla ryhmä merkitsi monelle myös työn rikastumista. Kehitysryhmässä toimiminen oman työn ohella olikin vaativa oppimisprosessi, ja useimmat ryhmien jäsenet eivät olleet aiemmin osallistuneet vastaavanlaiseen kehitystyöhön.

Käytäntöyhteisöinä kehitysryhmät onnistuivat hyvin erityisesti tiedon ja kokemuksen jakamisessa ja nykykäytäntöjen arvioinnissa. Ryhmien kehittämisehdotukset tukivat pitkälti yksikön yleistä kehittämislinjaa; mitään täysin odottamattomia ja radikaaleja ideoita ryhmät eivät esittäneet.

Kehitysryhmissä oli varsinkin alkuvaiheessa myönteinen tekemisen meininki, jota ruokki koettu mahdollisuus vaikuttaa. Nykytilanteen analysointi, muutostarpeiden pohdinta ja uusien ratkaisujen ideointi oli aktiivista, mutta asioiden loppuun vieminen oli jäädä organisaatiomuutoksen jalkoihin. Oppimisen kannalta on kuitenkin tärkeää viedä kehitysprosessit aina loppuun asti ja arvioida niiden onnistumiset ja ongelmat huolellisesti. Arviointiin kiinnitettiinkin melko paljon huomiota, mutta kehittämistoimien toteutus jäi alle puoli vuotta kestäneen kehitysryhmätyöskentelyn aikana vielä kesken.

Viime vuosina on alettu yhä enemmän keskustella ns. pysyvien kehittämisrakenteiden tarpeellisuudesta, jottei kehittämistoiminta jäisi vain lyhyiden, toisistaan irrallisten projektien varaan. ICT Jatkuvien Palvelujen kehitysryhmissäkin aktiivisimmat jäsenet peräänkuuluttivat

kehitysryhmätoiminnan jatkuvuutta, mikä vaatisi oman panostuksensa: aikaa ja muita resursseja. Kiristyneen kilpailun myötä lisääntynyt asiakaspalvelun tuottavuuspuristus vaikeutti kuitenkin kehitystyöhön irrottautumista. Lisäksi organisaatiouudistus ja sen mukanaan tuomat tuotannon uudelleenjärjestelyt aiheuttivat epävarmuutta kehitysryhmissä, varsinkin kun asiakastuen uusi vetäjä ja esimiehet eivät olleet mukana kehitysryhmätyöskentelyssä.

Tämäntyyppiset muutokset ovat ICT-palveluyritysten nykypäivää, johon kehitystyön on sopeuduttava. Varmasti osin turbulentin ympäristön takia johdon kannustusta ja selkeitä linjauksia kaivattiin kehitysryhmissä erityisen paljon.

Kehitysryhmien ja tuotanto-organisaation välisestä vuorovaikutuksesta keskusteltiin paljon prosessin aikana, mutta kaiken kaikkiaan se jäi lähinnä laadittujen tiedotteiden ja kehitysryhmien jäsenten aktiivisuuden varaan. Hajautetussa organisaatiossa kehitysryhmien ja muun organisaation välistä vuorovaikutusta edesauttavien välittävien prosessien sopiminen on kuitenkin erityisen tärkeää, koska tiedonkulku on muutenkin ongelmallista. Oma kysymyksensä on, miten hyvin kehitysryhmissä käsiteltyjä asioita on ylipäätään mahdollista välittää niiden ulkopuolelle. Ryhmissä kun muodostuu paljon kontekstuaalista, ryhmäsidonnaista tietoa, omia käytäntöjä, viitekehyksiä ja kieltä, jotka eivät ulkopuoliselle aukea välttämättä kovin helposti (vrt. käytäntöyhteisöt).

Loppuhaastattelut ja paneeli: kahden asiakkaan välistä asiakkuuden välittäjäksi

Syystalvella 2002, puolitoista vuotta projektin alkamisen jälkeen, tutkijat haastattelivat 21 eri tehtävissä toimivaa ICT Jatkuvien Palvelujen esimiestä ja työntekijää, ja keväällä 2003 järjestettiin lisäksi moniammatillinen paneeli yksikön muutosten ja kehittämistoiminnan arvioimiseksi sekä lopputyökonferenssin valmistelemiseksi.

Keskustelujen keskiössä oli puoli vuotta ennen haastatteluja toteutettu asiakastuen organisaatiomuutos. Haastatteluissa välittyi kasvukipuja uudistuneen johtamisjärjestelmän ja tiukentuneen asiakasrajapinnan suhteen. Perustoiminta oli kuitenkin säilynyt pitkälti ennallaan, vaikka tuottavuuspuserrusta olikin ollut. Ulkoistamistoimialan kilpailun tiukentumisesta huolimatta usko yrityksen tulevaisuuteen oli vahva.

Keskeisiksi yksikön kehittämishaasteiksi haastatteluissa nousivat asiakastuen uuden organisaation toiminnan lisäksi yhteistyö, tunteminen ja tiedon jakaminen hajautetussa organisaatiossa sekä paikallisen kehittämistoiminnan mahdollistaminen yrityksessä harjoitetun prosessijohtamisen rinnalla. Eräs kantavia keskusteluteemoja läpi koko Tietotyö-projektin olikin yrityksen prosessi- ja laatujohtamisen ja toisaalta paikallisen kehittämistoiminnan yhdistäminen.

Paneelissa käytiin mielenkiintoinen keskustelu asiakaspalvelun kehittämisen perusproblematiikasta eli siitä, miten toiminnassa on yhdistettävä tehokas sisäinen toiminta ja ystävällinen ulkoinen palvelu: ”viilattu kone” ja ”hymy”.

> Meidän omaa tuotantoa ajatellen meillä täytyisi olla sellainen viilattu kone ja tuotantomalli, joka pystyy tuottamaan palvelua tehokkaasti asiakkaalle. Virheettömästi ja kustannustehokkaasti. Mutta sitten se toinen puoli onkin se puoli, joka näkyy asiakkaalle. Se ei saisikaan olla missään tapauksessa konemainen, vaan sen pitäisi olla henkilökohtainen ja hymyilevä, eikö niin? Koska se tuottaa palvelua henkilöltä henkilölle.

Koneen strategia perustuu kustannustehokkuuteen, toiminnan standardointiin ja normittamiseen. Toinen suunta on tuntuman hakeminen koko bisnekseen ja asiakastarpeiden muuttumiseen sekä palvelumallin kehittäminen ja laajentaminen sellaisin keinoin, jotka mahdollistaisivat laajemman tilan myös hymylle. Yrityksen johto arvioi loppuhaastattelussa organisaation olevan liikkumassa viimeksi mainittuun suuntaan ja samalla kohti laatujohtamisen ja oppimisen yhdistämistä (ks. Ruohonen luvussa 2). Näin pyritään estämään toiminnan ajautuminen ”tehdasmaisuuteen”.

Kone-hymy-problematiikkaa sivusi myös asiakastuen työntekijöiden kuvaama kahden asiakkaan ongelma. Nämä kaksi asiakasta ovat palvelun tilaava tietohallintojohtaja, jonka intressinä on ostaa palvelu mahdollisimman edullisesti, ja palvelun loppukäyttäjä, joka puolestaan haluaa mahdollisimman hyvää palvelua. Näiden kahden asiakkaan tarpeiden samanaikainen täyttäminen on eräs asiakastuen vaikeimpia haasteita. Loppuhaastatteluraportille annettiinkin nimeksi ”Kahden asiakkaan välistä asiakkuuden välittäjäksi”. Nimivalinnalla pyrittiin kuvaamaan siirtymää organisointikysymyksistä asiakaspalvelukysymyksiin sekä korostamaan lähi- ja käyttötuen tärkeää roolia asiakaspalvelun tehokkaana ja innovatiivisena maastouttajana.

Lopputyökonferenssi: Kohti uusia haasteita

Tietotyö-projektin lopussa, keväällä 2003, ICT Jatkuvissa Palveluissa järjestettiin lopputyökonferenssi, johon kutsuttiin eri tehtävissä toimivia työntekijöitä ja esimiehiä. Aikaresurssin kiristymisestä kertonee se, että tilaisuus kesti vain puoli päivää ja aloitettiin vasta iltapäivällä, jotta asiakasyrityksissä eli saiteilla työskentelevien olisi helpompi irrottautua sinne. Osallistumiskatoa oli silti nimenomaan heidän ryhmässään.

Työkonferenssissa käytiin aluksi läpi Tietotyö-projektin kaksivuotinen prosessi, ja johto esitteli tulevaisuuden näkymiä. Yrityksessä oli ennen työkonferenssia jälleen tapahtunut merkittäviä muutoksia. Asiakastuen organisaatiota oli muokattu uudelleen, ja palvelutoiminnan kehittämiseksi oli suunniteltu uusia avauksia, jotka merkitsivät uusia osaamisvaatimuksia asiakastuessa. Ryhmätöissä pohdittiin yhdessä ICT Jatkuvien Palvelujen nykyisiä ja tulevia kehittämishaasteita, joista keskeisiksi nousivat alueellisen tulevaisuuden vision laatiminen, asiakastuen tuotekehityksen käytäntöön paneminen, henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen sekä yhteiset työvälineet ja toimintamallit.

Työkonferenssin jälkeen yrityksessä perustettiin alueellinen visioryhmä. Vision rakentamisesta tuli yksikön tärkeä yhteinen ponnistus. Työkonferenssin osanottajille esitettiin myös mahdollisuus perustaa uusi

kehitysryhmä esimerkiksi saittien toimintatapojen kehittämiseksi. Kaksi henkilöä ilmoittautui vapaaehtoisiksi pohtimaan henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä asioita, mutta kukaan ei halunnut kehitysryhmän puheenjohtajaksi, ja asia jäi hautumaan. Keskustelussa työntekijät ilmaisivat huolensa siitä, että saiteilta on työtahdin kiristyttyä yhä vaikeampaa irrottautua kehitystyöhön.

Lopputyökonferenssin arviointi oli melko kriittinen. Työmenetelmä sai kouluarvosananaasteikolla (4–10) keskiarvon 7,5 ja päivän hyödyllisyys keskiarvon 7,3. Vaikka dialogi oli ollut aktiivista, avoimissa vastauksissa näkyi pettymystä tilaisuuden lopputulemaan ja epäuskoa keskusteltujen asioiden etenemiseen. Tutkijoiden näkökulmasta tämä tulos oli yllättävä talvella sekä johdon että henkilöstön kanssa käytyjen kehittämismyönteisten keskustelujen jälkeen.

Pohdintaa

ICT Jatkuvissa Palveluissa toiminnan kehittämisen lähtökohtana on laatu- ja prosessijohtaminen, mihin liittyy hyvien käytäntöjen jakaminen yritystasolla. Toimintaprosessit on määritelty tarkasti, ja niitä kehitetään yrityksessä keskitetysti. Prosessien kehittämisessä on saavutettu myös hyviä tuloksia: asiakastyytyväisyys ja tuottavuus ovat kehittyneet jatkuvasti. Monet työntekijät kuitenkin kritisoivat, etteivät prosessit käytännössä aina toimi niin kuin on määritelty ja peräänkuuluttivat asiakasrajapinnassa tapahtuvaa innovointia. (Vrt. ”Kahden talon välissä” -analyysi Tietotyö-projektin alkuvaiheessa.)

Työkonferenssit ja kehitysryhmätyöskentely edustivat tällaista organisaatiossa alhaalta ylöspäin suuntautuvaa kehittämistä. Dialogi työkonferensseissa olikin aktiivista, ja kehitysryhmien ydinryhmät työskentelivät määrätietoisesti ja saivat muun muassa aktivoitua paikallista tykytoimintaa sekä toteutettua saittien toimintatapojen auditoinnin. Uskoa osallistavan kehitystyön tarjoamiin todellisiin vaikutusmahdollisuuksiin ei silti tahtonut riittää. Tämä epäusko osallistavan kehittämisen vaikutusmahdollisuuksiin prosessijohtamisen rinnalla kuului kommenteissa läpi koko projektin. Asiakasrajapinnan kokemus kuitenkin tuotti ilmeisen arvokasta tietoa prosessien kehittämiseen; syntyneiden kehittämisideoiden välittämiseen eteenpäin, seurantaan ja palautteenantoon – eli Forssenin (2002) määrittelemään innovaatioprosessin arviointiosuuteen – kannattaisi yrityksessä jatkossa panostaa varmasti nykyistä enemmän. Kentältä tulevien innovaatioiden nostaminen paremmin näkyviin motivoisi kehitystyöhön koko organisaation, eikä kehittäminen jäisi ainoastaan prosessien kehittämisestä vastaavan yksikön vastuulle.

Loppuhaastattelujen perusteella Tietotyö-projektin koettiin lisänneen ICT Jatkuvissa Palveluissa kehittämissuuntautunutta ajattelua ja keskustelua, vaikka suuret konkreettiset muutokset tapahtuivatkin organisaatiomuutosten kautta. Kehitystyölle oli olemassa selkeä tarve sekä toiminnan tuottavuuden että esimiesten ja henkilöstön jaksamisen tukemisessa. Esimiestyön kehitysohjelmaan, työnohjaukseen ja kehitysryhmiin

osallistuneet olivat kokeneet toimet hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Niille sen sijaan, jotka eivät olleet itse osallistuneet em. ohjelmiin, projekti oli jäänyt melko etäiseksi.

Työkonferenssimenetelmä sai loppuhaastatteluissa kiitosta kokoavana tapahtumana, jossa eri tehtävissä ja eri puolilla hajautettua organisaatiota työskentelevät saavat mahdollisuuden tutustua toisiinsa ja vaihtaa kokemuksia ja kehittämisideoita. Lopputyökonferenssille koettiin olevan tilausta myös organisaatiomuutosten rasittaman ilmapiirin puhdistamiseksi yksikössä. Saittien osallistujakadon takia dialogi itse konferenssissa kuitenkin painottui muihin asioihin.

ICT Jatkuvissa Palveluissa tapahtui Tietotyö-projektin aikana tietoyritykselle hyvin tyypillisiä muutoksia: kilpailu kiristyi ja ulkoistuspalvelujen hinta laski. Uusien asiakkuuksien hankkiminen vaikeutui, joten kasvua haettiin jo olemassa olevilla asiakkailla palvelutarjontaa laajentamalla. Lisäksi yrityksessä ryhdyttiin ”kustannusjahtiin” tavoitteena tuottaa parempaa palvelua alenevin kustannuksin. Toiminnan tuottavuus paranikin huomattavasti, mikä näkyi työn tiivistymisenä asiakasrajapinnassa. Henkilöstön vaihtuvuus oli vähäistä ja kokeneen henkilöstön tieto-taito-taso oli korkealla, eikä uutta henkilöstöä juuri rekrytoitu. Organisaatiomuutoksilla haettiin vielä lisää tehokkuutta toimintaan, ja muutosten takia ilmapiirissä oli aika ajoin nähtävissä tiettyä kiristymistä. Toiminta oli kuitenkin paineidenkin keskellä hyvin laadukasta: tuottavuuden ja kannattavuuden ohella myös asiakastyytyväisyys parani ja käyttötuki sai tunnustusta suomalaisessa help desk -laatuvertailussa.

TARVITAANKO ICT-PALVELUYRITYKSISSÄ AIVAN OMANLAISIAAN KEHITTÄMISMENETELMIÄ?

ICT-palveluyrityksissä keskeinen haaste on kehitystyön sopeuttaminen yritysten turbulenttiin kontekstiin, jossa sekä ulkoisia että sisäisiä muutoksia on tapahtunut nopealla syklillä ja jossa toiminnan tulevaisuusperspektiivi on tyypillisesti melko lyhyt. Kun kehittämistoiminnan perinteisessä mallissa tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen ns. pysähtyneessä organisaatiossa, niin ICT-palveluyrityksissä päämääränä on pikemminkin pysäyttää muuttuva organisaatio reflektoimaan toimintaansa. Kehittämisen lähtökohdaksi onkin syytä ottaa muutos ja sen hallinta, ei staattista organisaatiota.

Tietotyö-projektikin olisi ollut hyvä sitoa vielä tiiviimmin yritysten organisaatio- ja muihin muutoksiin, tukemaan niitä. Tosin alan nopeudesta kertoo se, ettei esim. ICT Jatkuvissa Palveluissa merkittävästä organisaatiomuutoksesta tiedetty vielä paria kuukautta aiemmin kehitysryhmiä perustettaessa. Osallistava toimintatapojen kehittäminen kuitenkin kannattaa joka tapauksessa, koska yhdessä tekemiseen ja jatkuvaan kehittämiseen perustuva työyhteisö selviää organisaatiomuutostenkin haasteista tutkimusten mukaan paremmin kuin työyhteisöt, joista tällaiset ominaisuudet puuttuvat (Valtee 2002, 71).

Kehitystyöstä voi ICT-toimialalla myös muodostua hidas, pysyvämpi osa toimintaa vastapainoksi organisaation perustoiminnan myllerrykselle (vrt. Wenger ym. 2002, 20: käytäntöyhteisöt jatkuvasti muuttuvan projektityön vastapainona). Kannattaa muistaa, että tietoteollisuuden yrityksissäkin työskentelee aivan tavallisia ihmisiä ja että yritykset muodostuvat yhteisöistä, joiden perimmäinen kulttuuri muuttuu melko hitaasti.

Tietotyö-projektin ohjausryhmän loppukeskustelussa todettiin, että toimintatutkimuksen vahvuus oli sen kyky sopeutua ICT-palveluyritysten muutokseen. Voidaan myös kysyä, onko staattista, paikallaan pysyvää organisaatiota olemassa missään tänä päivänä? Tsoukasin ja Chian (2002) mielestä organisaatioiden tutkimisen lähtökohdaksi tulisikin aina ottaa muutos, joka on jatkuva prosessi, ei vain joukko lyhytaikaisia tapahtumia muutosohjelmassa. Meneillään oleva muutos ja jatkuva improvisointi ovat heidän mukaansa myös muutosohjelmien peruspiirteitä, joita on kuitenkin vaikea havainnoida ja muuttaa käsitteiden kielelle.

Osallistavan kehittämistavan on joskus esitetty sopivan paremmin rauhallisiin ja ennakoiviin muutostilanteisiin, joissa toimintaa kehitetään ilman pakottavaa muutostarvetta, kuin hyvin turbulenttiin ympäristöön, jossa ulkoisten olosuhteiden muutoksiin on pakko reagoida jatkuvasti (mm. Buhanist 2000; Nadler 1988). Toisaalta on myös todettu, että vain osallistavan muutoksen kautta voidaan saada aikaan realistisia ja kestäviä ratkaisuja, joihin henkilöstökin on valmis sitoutumaan (esim. Nakari & Valtee 1995, 121–122; Buhanist 2000).

Tietotyö-projektin kokemusten perusteella ICT-palveluyritysten murrostilanteessa oli selkeä tarve johdon ja eri henkilöstöryhmien dialogiin yritysten muutosten ja tulevaisuuden hahmottamiseksi sekä organisaation yhteisöllisyyden ja keskinäisen oppimisen vahvistamiseksi. Toisaalta kehittämisprosessien hallinta oli välillä vaikeaa toiminnan epäjatkuvuuksien – esim. organisaatiomuutosten - ja monenlaisten paineiden takia. Monia yritystä koskevia päätöksiä ei luonnollisesti voida tehdä kovinkaan demokraattisesti, mutta yhteinen dialogi ja näkemysten huomiointi asiakasrajapinnasta ylimpään johtoon saakka silti rikastuttaa melkein mitä tahansa päätöksentekoprosessia aina strategiaprosessista alkaen. Osallistavassa kehittämisessä johdon on syytä pyrkiä viestimään mahdollisimman selkeästi kehittämisen lähtökohdista ja henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuuksista, mutta samalla on hyvä kertoa myös vaikuttamisen rajoista.

Työkonferenssin ja kehitysryhmien tavoitteena oli vahvistaa yritysten oppimista ja innovatiivisuutta. Tämä on tärkeä teema ICT-palveluyrityksissä, erityisesti niiden asiakaspalvelussa, joka nousi Tietotyö-projektin yrityksissä keskeiseksi kehittämisalueeksi. Siellä on tänä päivänä nähtävissä kahdensuuntaista kehitystä: yhtäältä on olemassa tendenssi kehittyä tayloristisen, tehdasmaisen liukuhihnatuotannon ja toisaalta professionaalisen laatupalvelun suuntaan. Toisin sanoen, asiakaspalveluissa on painetta lisätä tuottavuutta lyhyen tähtäimen tavoitteilla, standardoiduilla työprosesseilla, toistuvilla tehtäväsykleillä ja erilaisilla kont-

rollimekanismeilla kustannusten leikkausstrategian mukaisesti. Toisena vaihtoehtona on innovaatiostrategia, joka korostaa pitkän tähtäimen tavoitteita, korkealaatuista palvelua, innovatiivisuutta ja monipuolisia tehtäviä asiakaspalvelussa. Tietotyö-projektin loppupuolella ICT Jatkuvissa Palveluissa käyty mielenkiintoinen keskustelu kahdesta asiakkaasta sekä koneen ja hymyn yhdistämisestä havainnollisti omalta osaltaan hyvin tätä problematiikkaa.

LÄHTEET

Arnkil, T., Eriksson, E., & Arnkil, R. 2000. Kunnallisten palvelujen dialoginen kehittäminen. Ylisektorinen lastensuojelu, vanhustenhuolto ja kaupunkipolitiikka. Palmuke-raportti. Työpapereita 11, Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Buhanist, P. 2000. Oganisational change, development efforts and action research. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Report No 12. Espoo: TKK.

Brown, J. S. & Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. Organization Science 2 (1), 40–57.

Brown, J. S. & Duguid, P. 2001. Knowledge and organization: A social-practice perspective. Organization Science 12 (2), 198–213.

Buhanist, P. 2000. Oganisational change, development efforts and action research. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Report No 12. Espoo: TKK.

Cordery, J. 1996. Autonomous work groups and quality circles. Teoksessa Handbook of work group psychology. Chichester: Wiley.

Elovainio, M. 1994. Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa K. Lindström (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Forssén, M. 2002. The life cycle of bottom-up ideas. Case studies of the companies where the simulation game method was applied. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Report No 19. Espoo: TKK.

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and development. Social science for social action: Toward organizational renewal. Vol. 1. Stockholm: Arbetslivscentrum & Assen: Van Gorcum.

Gustavsen, B., Ekman-Philips, M., Hofmaier B. & Riegler C. 1996. Concept-driven change: The core element in National Workplace Development Program. Concepts and Transformation 2 (3). Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Habermas, J. 1987. The theory of communicative action. Volume 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason. London: Heinemann.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Juuti, P. & Varjoranta, T. 1993. Johtaminen, organisaatio ja yhteistoiminta metalliteollisuudessa. Työpoliittinen tutkimus no. 40. Helsinki: Työministeriö.

Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvällinen muutos. Työ ja ihminen tutkimusraportti 4, JTO-tutkimuksia 9. Helsinki: Työterveyslaitos ja Johtamistaidon Opisto.

Kalliola, S. & Nakari R. 2003 Laatu-verkoston arviointitutkimuksen tuloksia. Esitelmä Laatuverkostossa 17.12.2003.

Katzenbach, J. R. & Smith D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: Weilin+Göös.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Lahtonen, M. 1996. Demokraattinen dialogi metalliteollisuudessa. Työpaikkojen kehittämisohjelman arviointitutkimus. Työpoliittinen tutkimus 148. Helsinki: Työministeriö.

Lanning, H. 2001. Planning and implementing change in organizations: A construct for managing change projects. HUT, Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Report 16. Espoo: TKK.

Lehtonen, J. 2002. Demokraattisen dialogin arviointia. Poimintoja raportista Kaikkein tärkein on nahkakansissa – KTV:n konsultoivan kehittämistyön arviointi, 10.5.2000. Laatuverkostossa tammikuussa 2002 jaettu moniste.

Lindström, K. 2002. Työkonferenssimenetelmä. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mohrman, S. & Lawler E. E. 1989. Parallel participation structures. Public Affairs Quarterly. Summer, 255–272.

Nadler, D. A. 1988. Organizational frame bending: types of change in the complex organizations. Teoksessa R. H. Kihlmann & T. Kovin and associates (toim.) Corporate transformation. San Francisco: Jossey Bass.

Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki.

Naschold, F. 1993. Organization development: National programmes in the context of international competition. Teoksessa F. Naschold, R. Cole, B. Gustavsen & H. van Beinum: Constructing the new industrial society. Social science for social action: toward organizational renewal. Volume 3. Stockholm: Arbetslivscentrum & Assen: Van Gorcum.

Offenbeek van, M. & Koopman, P. 1996. Interaction and decision-making in project teams. Teoksessa Handbook of work group psychology. Chichester: Wiley.

Otter van, C. 1990. Samarbetskonst och organisationsteori. Teoksessa Utveckling genom discussion. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.

Pålshaugen, Ö. 1991. Som sagt, så gjort? Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Pålshaugen, Ö. 1998. The end of organization theory? Dialogues on work and innovation. Amsterdam: John Benjamins.

Ruuska, I. & Vartiainen, M. 2003. Personalized knowledge and competence transfer mechanisms: A case study in an internet consultancy. Presentation. XIth European Congress on Work and Organizational Psychology. Identity and Diversity in Organizations – Building Bridges in Europe. Lisboa 14–17 May, 2003.

Saarela, K., L. 2002. Kehittämisryhmät ja -foorumit. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Salminen, A., Rintala, K. & Korpi-Filppula, M. 2000. Kehittämisen jyvät ja akanat: Tutkimus suomalaisten yritysten kehittämishankkeista. HUT, Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Working Paper 23. Espoo: TKK.

Schultze U. & Boland. J. R. Jr. 2000. Place, space and knowledge work: a study of outsourced computer systems administrators. Accounting Management and Information Technologies 10, 2000, 187–219.

Senge, P. 1990. The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation. New York: Doubleday Currency.

Tanskanen, T., Peltonen, R. & Janson, M. (1993). Organizing Development Groups. Active Society with Action Research, 25–27 August, Helsinki.

Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On organizational becoming: rethinking organizational change. Organization Science 13 (5), 567–582.

Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. 2004. Toim. J. Lehtonen. Helsinki:Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinkin: Työturvallisuuskeskus, Raporttisarja 1/2002.

Wenger, E. 1998. Communities of practice. Learning, meaning and identity. Cambridge University Press.

Wenger, E. 1999. Communities of practice. The key to knowledge strategy. Knowledge Directions, Vol. 1, Fall 1999.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. S. 2002. Cultivating of communities of practice. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Wenger, E. & Snyder, W. S. 2000. Communities of practice: The organizational frontier. Harvard Business Review, Jan/Feb 2000.

Wetzstein, A., Frauke, J., & Hacker, W. 2003. Creating innovations in the work process through the exchange of heterogeneous knowledge: An overview of research on task-oriented information exchange (TIE). Teoksessa F. Avallone, H. K. Sinangil & A. Caetano (toim.) Identity and diversity in organizations. Quaderni di Psicologia del Lavoro, Vol. 11. Rooma: Guerini Studio. (EAWOP 2003 konferenssin julkaisu.)

Yeatts. D. E. & Hyten, C. 1998. High-performing self-managed work teams. A comparison of theory to practice. Thousand Oaks: SAGE.

Henkisesti kasvattava kokemus? Tapaustutkimus esimiestyön ryhmätyönohjauksesta ICT-alalla

Tarja Vanne

ICT-alan viime vuosien suuret muutokset ovat vaikuttaneet suuresti työn tekemisen tapoihin ja erityisesti yritysten henkilöstöjohtamiseen. Esimiesten tarve työnsä ja toimintatapojensa kehittämiseksi ja tukemiseksi sekä työn moninaisista haastetilanteista selviytymiseksi on kasvanut. (Ruohonen ym. 2003, 91–97; Salminen ym. 2003, 13.) Tässä luvussa tarkastellaan ICT-toimialalla toistaiseksi vielä varsin tuntematonta esimiestyön kehittämisen menetelmää nimeltä esimiestyön työnohjaus. Luvussa pohditaan työnohjausmenetelmän soveltuvuutta esimiestyön kehittämiseen sekä työnohjausprosessien vaikutuksia kokemuksellisen oppimisen prosessina osallistuneiden työnohjattavien arvioimana.

Esimiestyön työnohjaus voidaan määritellä lyhyesti kokemukselliseen oppimiseen pohjaavaksi ja esimiesryhmässä tapahtuvaksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa pyrkimyksenä on toimia esimiesten ammatillisen kehittymisen ja työssä jaksamisen tukijana. Työnohjausta on käytetty perinteisesti melko laajalti muun muassa sosiaali-, terveys- ja opetustoimen sekä kirkon toimialoilla. Vasta viime vuosina työnohjausmenetelmää on kuitenkin alettu soveltaa myös muilla työelämän alueilla. (Paunonen-Ilmonen 2001, 23–24.)

Luku on jäsennetty siten, että johdannon jälkeen käydään läpi tutkimuksen taustaa ja tarvetta kartoittamalla esimiestyön kehittämishaasteita ICT-alalla. Seuraavaksi tarkastellaan esimiestyön kehittämismenetelmää eli esimiestyön työnohjausta. Tähän liittyen kartoitetaan myös laajemmin työnohjaukseen liittyviä käsitteitä, tavoitteita, teoriataustaa, ryhmätyönohjauksen etenemistä käytännössä sekä aikaisempia tutkimuksia. Neljännessä alaluvussa keskitytään lyhyesti tutkimusaineiston kuvaamiseen. Tutkimusaineisto, joka on osa laajempaa työnohjauksen tut-

kimusaineistoa, pohjautuu Tampereen yliopiston Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat -projektin puitteissa järjestettyyn kahteen esimiestyön prosessi-intensiiviseen työnohjausprosessiin ja niistä kerättyyn, pääosin kvalitatiiviseen kyselyaineistoon. Tutkimuksen tuloksia käydään läpi alaluvussa ”Esimiestyön ryhmätyönohjaus kokemuksellisen oppimisen prosessina” kuvaamalla työnohjattavien kokemuksia ja arvioita työnohjausprosesseistaan. Lopuksi ovat vuorossa tutkimuksen johtopäätökset.

ESIMIESTYÖN HAASTEISTA ICT-ALALLA

Esimiestyö ja esimiestyön kehittäminen tietointensiivisissä organisaatioissa

Perinteisesti tarkasteltuna johtaminen voidaan nähdä kahdesta osatekijästä muodostuvana kokonaisuutena. Ihmisten johtaminen (*leadership*) erotetaan asioiden johtamisesta (*management*) siten, että siinä missä *management* nojaa pitkälle rationaaliseen päätöksentekoon, nähdään *leadership* monimuotoisena vuorovaikutuksena alaisten ja esimiehen välillä. (Laukkanen & Vanhala 1994, 167.)

Leadership-käsitteestä voidaan suomen kielessä käyttää vastineita ihmisten johtaminen, henkilöstöjohtaminen tai esimiestyö. Esimiestyön voidaan sanoa olevan henkilöstöön liittyvien asioiden hallintaa. Se voidaan jakaa koko organisaation henkilöstön, ryhmän ja yhden henkilön johtamiseen. Esimiestyön tarkoituksena on organisaation toiminnan kannalta sovittujen toiminnallisten tulosten mahdollisimman tehokas saavuttaminen. Lisäksi sen tavoitteena on työntekijöiden henkilökohtaisten, työyhteisöön liittyvien tavoitteiden saavuttaminen. (Santalainen 1981, 16–17.)

Nykyisin perinteinen jako asioiden ja ihmisten johtamiseen on häviämässä, ja olennaisemmaksi on tullut korostaa, että vain ihmisten kanssa ja heidän avullaan on mahdollista saada asioita tapahtumaan. Erityisesti nykyajan tietointensiivisessä johtamisessa etusijalle nousee niin sanottu transformatiivinen johtajuus, jossa johtajuudella nähdään olevan kaksi muotoa tai ulottuvuutta: transformatiivinen ja transaktionaalinen ihmisten johtaminen. Transaktionaalisessa ihmisten johtamisessa johtajuus nähdään vaihtosuhteena, jonka välineet voivat olla esimerkiksi psykologisia. Kyseisen kaltainen johtajuus on luonteeltaan ylläpitävää ja se saattaa olla lyhyellä tähtäimellä tehokasta, mutta se ei haasta muutokseen. Sen sijaan transformatiivinen johtajuus, johon tässä tutkimuksessa taustaoletuksena tukeudutaan, haastaa nykytilannetta, johtaa muutosta ja tukeutuu arvoihin. Jälkimmäisen kaltaisessa johtamisessa visioilla on keskeinen rooli. Voidaan myös sanoa, että transformatiivisen johtajan johtaminen ja johtajana kasvaminen on tietoista itsensä kehittämistä, mikä sopii hyvin tietointensiivisen organisaation tarpeisiin. (Furnham 1997, 534–537; Yukl 1998, 325–327.)

Tietointensiivisissä eli asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien esimiesten tehtävänä on tuottaa työntekijöilleen eli asiantuntijoille joh-

tamispalveluja. Näin johtamisen lähtökohtana voidaan pitää johdettavia, eli asiantuntijoita, ja heidän tarpeitaan. Tietointensiivisten organisaatioiden esimiestyössä on huomioitava myös muita tämänkaltaisten organisaatioiden toiminnalle luonteenomaisia seikkoja, kuten asiakaskeskeisyys, muutoskyky, kehityshakuisuus sekä hajautettu päätöksenteko. Asiantuntijaorganisaatio on työyhteisönä usein myös erittäin haasteellinen, keskusteleva, erilaisuutta sietävä ja kannustava - tai ainakin sen pitäisi olla. Tosin käytäntö saattaa usein olla varsin kaukana ihanteesta. Esimerkiksi asiantuntijoiden ja heidän esimiestensä vahva yksilöllisyys ja korkea kunnianhimo synnyttävät usein myös kielteisiä ilmiöitä, jolloin ihanteet eivät aina välttämättä pääse toteutumaan. Koska asiantuntijoiden johtaminen on varsin erilaista kuin johtaminen perinteisissä organisaatioissa, ei ole ihme, että monet asiantuntijaorganisaatioiden esimiehet saattavat kokea itsensä niin sanotusti huonoiksi esimiehiksi. Esimiehet voivat painia muun muassa asiantuntijoiden kapea-alaisuuteen eli kokonaisnäkemyksen puutteeseen, yhteistyökyvyttömyyteen, itsetunnon heikkouteen sekä taloudellisen ajattelun puutteeseen liittyvien ongelmien kanssa. Asiantuntijaorganisaation tehokas johtaminen vaatiikin normaalia enemmän esimiehen koko persoonallisuuden käyttöönottoa. (Maunula 1991, 12–13; Sipilä 1991, 52–56.)

Tietointensiivisissä organisaatioissa työskentelevien esimiesten kehittyminen on kasvuprosessi, jossa on kyse esimiehen sisäisestä kypsymistapahtumasta. Esimiehenä kehittyminen on myös johtamiskäyttäytymisen, asenteiden ja ajattelutapojen kehittämistä prosessinomaisesti. Johtajuuden kehittämisessä on olennaista tilanteiden ja johtamistehtävän muuttuvien vaatimusten sekä koko johtajan persoonallisuuden huomioon ottaminen. Viime kädessä vastuu johtajana kehittymisestä on ensisijaisesti johtajalla itsellään. (Pirnes 2001, 137–142.)

Tietointensiivisten organisaatioiden esimiestyön kehittämisessä voidaan käyttää niin sanottua Kehittyvä johtajuus -prosessimallia. Kyseinen malli etenee pääpiirteittäin varsin samankaltaisena seuraavassa kappaleessa esiteltävän työnohjauksessa käytetyn keskeisimmän teoreettisen viitekehyksen eli kokemuksellisen oppimisen prosessin kanssa. Mallin perustana onkin juuri kokemuksesta oppiminen. Johtajuuden kehittäminen alkaa esimiehen johtamiskäyttäytymisen omaan ja muiden arvioon pohjaavalla arvioinnilla. Seuraavat vaiheet ovat kehittymistarpeiden tunnistaminen muun muassa palautteen sisäistämisen avulla, kehittymis- eli muutospäätösten tekeminen, kehittämisohjelman toteuttaminen eli uuden käyttäytymisen harjoittelu sekä entisen poisoppiminen. Viimeisenä vaiheena on oppien soveltaminen johtamistyöhön eli prosessista oppiminen. Viimeisessä vaiheessa kehittämisohjelman vaikutusten arviointi yhdistetään jälleen oman johtamiskäyttäytymisen arviointiin. (Pirnes 2001, 142–149.)

Esimiestyön kehittäminen Kehittyvä johtajuus -prosessimallin avulla

Tutkimuksen kohteena oli kaksi eteläsuomalaista tietointensiivistä yritystä. Niissä käynnistetyissä prosessi-intensiivisissä esimiestyön kehittä-

misohjelmissa käytettiin pääpiirteittäin edellä esiteltyä Kehittyvä johtajuus -prosessimallia. Ohjelma alkoi mallin mukaisesti mukaan lähteneiden esimiesten oman johtamiskäyttäytymisen arviolla. Omien arvioidensa perusteella esimiehet toivoivat omalla kohdallaan kehitystä ainakin seuraavilla osa-alueilla. (Osa-alueet on jaoteltu ryhmiin, joista jokaiseen on liitetty esimerkkejä ryhmään luokitelluista vastauksista.)

Ajankäyttö ja jaksamisen tukeminen
- *"Ajankäytön parantaminen, työkuorman jakaminen."*
- *"Jaksamiseen ratkaisuja."*
- *"Priorisointi."*
- *"Tehokkuutta rutiineihin."*
- *"Organisaation tuen hakeminen/vaatiminen."*

Vuorovaikutustaidot
- *"Vuorovaikutustaidot, negatiivisen palautteen antaminen."*
- *"Viestimisen parantaminen."*
- *"Ihmistuntemus."*
- *"Oppia kuuntelemaan, oppia tunnistamaan toisen henkilön arvomaailma."*
- *"Motivointitaito, keppiä vai porkkanaa?"*
- *"Selkeyttä asioiden esittämiseen."*
- *"Ihmisten johtaminen."*

Asiantuntijoiden johtaminen
- *"Nykyisessä työssäni kaipaisin enemmän teknisen tiedon hallintaa."*
- *"Tekninen osaaminen, osaamisen johtaminen."*
- *"Haluaisin paremmaksi henkilöstö- ja asiantuntijajohtajaksi, projektijohtamisenhallintaa, muutosprosessin johtaminen."*
- *"Jatkuva ammatillinen kehittyminen."*

Esimiesten vastauksista oli hahmotettavissa vähintään kolme yllä mainittua, varsin laajaa kehittämisen osa-aluetta. Ajankäytön ongelmat voidaan nähdä isona ja moninaisena ongelmakenttänä tietointensiivisten organisaatioiden esimiehillä. Esimiehet toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja rankassa psyykkisessä kuormituksessa. Esimiesten työ on jatkuvasti läsnä, he ovat usein tavoitettavissa (24/7) ja kommunikoivat ajasta ja paikasta riippumatta. Keskeisiksi haasteiksi nousevat tällöin stressin sietäminen ja oman niin sanotun perusstressitason löytäminen. Näihin liittyy myös kyky työn tasaiseen rytmittämiseen. Esimiesten tulisikin tarkastella ajankäyttöään, esimerkiksi karsimalla turhat puhelut, kokoukset ja sähköpostit. Omaan ajankäyttöön voi vaikuttaa niinkin yksinkertaisilla valinnoilla kuin olemalla ajoissa palavereissa tai pidättymällä turhan sähköpostin lähettämisestä. Tätä kautta esimiehet voivat vaikuttaa myös omaan organisaatiokulttuuriinsa. (Kärkkäinen 2002, 14–15, 39.)

Vuorovaikutukseen liittyvä moninainen problematiikka nousi toiseksi keskeiseksi ryhmäksi esimiesten vastauksissa. Tähän ryhmään kertyi työnohjausprosessin edetessä laajalti lisää sisältöä palautteen antamisen, kuuntelemisen ja kommunikoinnin lisäksi. Erityisesti tarkastelun kohteina olivat laajemmin ihmisten johtamiseen liittyvät asiat, kuten niin sanottujen hankalien alaisten (esimerkiksi päihteiden väärinkäyttäjien tai psyykkisistä ongelmista kärsivien) kanssa työskenteleminen. Osittain edellisiin liittyen keskeisiksi haasteiksi nousivat myös erilaisuuden sietäminen työryhmässä ja työpaikkakiusaaminen.

Yhtenä keskeisenä vuorovaikutuksen haasteena voidaan pitää myös esimiesten omia tunteita ja niiden käsittelyä. Tämä nousi myöhemmin työnohjausprosessin kuluessa tärkeäksi teemaksi, vaikka esimiehet eivät sitä vielä alun kehittymishaasteissaan tuoneetkaan esille. Voidaan ajatella, että eräänä esimiehen tehtävänä onkin toimia alaisten erilaisten tunteiden, ongelmien ja ristiriitaisuuksien tunnesäiliönä. Tunnesäiliönä toimimisessa voidaan hahmotella kolme vaihetta. Ensimmäisenä vaiheena on vastaanottovaihe, jonka keskeisiä elementtejä ovat kuuntelu ja työyhteisön jäsenistä nousevien reaktioiden vastaanottaminen myönteisesti ja kiinnostuneena. Tässä vaiheessa on olennaista, että esimies ei puolustele tai selittele tekemisiään tai tekemättä jättämisiään vaan keskittyy kuuntelemaan ja vastaanottamaan työntekijän kertomusta. Toisena vaiheena on prosessointivaihe. Siinä keskeistä on kuultujen asioiden sulattelu sekä pyrkimys asioiden ymmärrykseen ja niiden jäsentämiseen. Tämän vaiheen kesto voi olla muutamista sekunneista viikkoihin. Kolmantena vaiheena on palautuminen. Tällöin edellisessä vaiheessa jäsennetyt ja selkeytetyt asiat palautetaan työyhteisöön aiempaa selkeämmässä muodossa. Täten esimies osoittaa ymmärtäneensä esitetyt ongelmat. Hän myös osoittaa ottaneensa asian vakavasti esittämällä siihen liittyen esimerkiksi jonkinlaisen toimenpide- tai ratkaisuehdotuksen. (Järvinen 1998, 200–205.)

Esimiesten listaama kolmas suuri aihealue liittyi väljästi asiantuntijoiden johtamisen kehittymiseen muun muassa lisäämällä teknistä osaamista ja projektijohtamisen hallitsemista. Tähän ryhmään liittyviä haasteita esiteltiin tarkemmin jo edellä.

Esimiesten toiminnan kehittämisen osa-alueita lähdettiin työstämään Kehittyvä johtajuus -prosessimallin seuraavan vaiheen mukaisesti. Tämä tapahtui esimiesten kehittymispäätösten eli tarkempien tavoitteiden asettelujen muodossa. Tavoitteiden asettelu tapahtui kehittämisohjelman toteuttamisvaiheessa eli esimiesten ryhmätyönohjausprosessin alussa. Ennen esimiesten kehittämisohjelman toteuttamista ja ryhmätyönohjausprosessien tarkempaa kuvausta tutustutaan kuitenkin työnohjaukseen kehittämismenetelmänä ja tutkimusaineistoon.

ESIMIESTYÖN TYÖNOHJAUS

Mitä työnohjaus ja esimiestyön työnohjaus ovat?

Arkikielessä sanan työnohjaus merkitys on useimmille ihmisille varsin epäselvä. Se herättää paljon erilaisia mielikuvia, kysymyksiä ja sekaannusta. Työnohjausta on joskus kutsuttu sanaksi, jolla on ”häipyvät reunat”. Työnohjauksesta ei olekaan olemassa yhtä yhtenäistä tai selvästi rajattua määritelmää, vaan määritelmät vaihtelevat tutkijoiden teoreettisten viitekehysten mukaan. (Paunonen 1989, 6–7.) Työnohjauksesta voidaan käyttää muun muassa seuraavanlaista määritelmää: ”Työnohjaus on oman alan kokeneemman työntekijän tai ihmissuhdealan asiantuntijan antamaa säännöllistä ja prosessiluontoista ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työn ongelmien erittelyssä sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Sitä tarvitaan erityisesti tehtävissä, joissa asiakas- ja potilassuhteiden käsittely on keskeisellä sijalla.” (Sosiaali- ja terveysministeriön työnohjaustyöryhmän muistio 1983, 5.)

Tässä tutkimuksessa työnohjaukselle – tarkemmin rajaten esimiestyön työnohjaukselle – on projektin kuluessa hahmottunut hieman toisenlainen määritelmä, joka rakentuu aikaisempien määritelmien ja työnohjauksen taustateorian eli kokemuksellisen oppimisen pohjalle: *Esimiestyön työnohjaus on säännöllinen ja kokemukselliseen oppimiseen pohjaava vuorovaikutusprosessi, jossa ohjattavina olevat esimiehet, ihmissuhdealan asiantuntijan avulla, arvioivat ja jakavat omia työkokemuksiaan, reflektoivat ja analysoivat työstään nousevia haastetilanteita sekä suunnittelevat ja arvioivat tarvittavia käytännön toimenpiteitä kehittyäkseen esimiehenä. Pyrkimyksenä on täten toimia esimiesten ammatillisen kehittymisen ja työssä jaksamisen tukijana.*

Esimiestyön työnohjaus ei ole vielä varsinaisesti vakiintunut omaksi käsitteekseen tai tutkimusalakseen. Siitä käytetään useissa alan teoksissa termiä hallinnollinen työnohjaus (esim. Paunonen-Ilmonen 2001, 53). Tässä tapaustutkimuksessa käytetään termiä työnohjaus tarkoittaen sillä erityisesti esimiestyön työnohjausta, joka on järjestetty organisaation ulkopuolisen työnohjaajan eli tässä tapauksessa tutkijan toimesta.

Työnohjaus-käsitteen selventämiseksi on tarpeen erottaa toisistaan yksilö-, ryhmä- ja työyhteisön työnohjaus. Yksilöohjauksessa tapaamisiin osallistuvat vain työnohjaaja ja hänen ohjattavansa. Ryhmätyönohjauksessa ovat läsnä työnohjaaja ja kahdesta useampaan ohjattavaa. Ryhmätyönohjauksessa ohjattavien suositeltava maksimimäärä on kuusi, sillä muuten työnohjaajan on vaikea hallita ryhmää. Työyhteisön työnohjaukseen osallistuu koko työyhteisö. Tällöin ryhmä saattaa muodostua hyvinkin suureksi, jolloin työnohjaajan täytyy toimia ryhmän erityispiirteet huomioon ottaen. (Niskanen ym. 1989, 18–19; Paunonen-Ilmonen 2001, 54.) Tässä tutkimuksessa työnohjausta tarkastellaan ainoastaan esimiestyön ryhmätyönohjauksen muodossa. Muihin työnohjauksen muotoihin liittyvät ominaispiirteet jäävät täten suurelta osin huomiotta.

Työnohjaus-käsitteen ymmärtämistä saattavat usein hankaloittaa moninaiset työnohjausta lähellä olevat käsitteet. Usein työnohjausta lähdetäänkin esittelemään negaation kautta eli kerrotaan mitä työnohjaus ei ole. Työnohjauksen lähikäsitteitä ovat muun muassa konsultaatio, psykoterapia, työnjohtaminen, työhön perehdyttäminen ja mentorointi. (Paunonen-Ilmonen 2001, 34–40.)

Esimiestyön työnohjauksen tavoitteet ja tehtävät

Laajasti ymmärrettynä työnohjaus on eräs työn kehittämistoimenpide. Tällöin sen perimmäisenä tarkoituksena voidaan nähdä työn tuotoksen parantaminen. Tätä perimmäistä päämäärää voidaan lähteä tavoittelemaan erilaisten tavoitteiden avulla. Työnohjauksen tavoitteita voidaan tarkastella yksilötasolta aina organisaatiotasolle asti.

Organisaatiotason tarkastelussa työnohjaus nähdään usein henkilöstön työn kehittämistoimenpiteenä, jossa keskeisenä tavoitteena on tehokas, toimiva ja tuottava työyhteisö. Organisaatiotason tavoitteena on vaikuttaa yksikön perustehtävässä onnistumiseen. (Huhtala 1993, 25.) Yksilötason tavoitteena on puolestaan auttaa työntekijää oppimaan työhönsä liittyen jotakin uutta ja merkittävää hänelle itselleen. Yksilötason yleistavoitetta eli työnohjattavan ammatillista kehittymistä selkeyttänevät vielä seuraavat kolme osatavoitetta: asianmukainen työn toteuttaminen siihen liittyvillä osa-alueilla, ohjattavan persoonallisuuden kasvaminen kohti ammatillista identiteettiä sekä ohjattavan työn toteuttamisessa välttämättömien persoonallisten edellytysten todentuminen. Työnohjauksen ammatillisen kehittymisen tavoitetta voidaan pitää saavutettuna, kun työnohjattavan persoonassa ovat yhdentyneet sekä hänen itsetuntemuksensa, työhön liittyvät toiminnalliset valmiudet ja asiantuntemus että työkokemuksesta oivaltuva teoria. (Virtaniemi 1984, 31–32.)

Työnohjauksessa keskeisiä ovat erityisesti ohjattavien ja työnohjausryhmän itse omalle toiminnalleen asettamat tavoitteet. Työnohjausprosessin pyrkimys onkin edellä mainittuja yleistavoitteita noudattaen kulkea kohti ohjattavien ja ryhmän itse itselleen asettamia tavoitteita.

Työnohjauksen tavoitteiden määrittelyyn liittyvät olennaisesti työnohjauksen kolme tehtäväaluetta, joiden pohjalta tavoitteita voidaan lähteä asettamaan. Näitä ovat tukea antava, opetuksellinen ja hallinnollinen tehtäväalue. Tukea antava työnohjaus pyrkii lisäämään työntekijän henkistä kasvua ja työn hallintaa sekä näiden avulla myös kasvattamaan itsetuntemusta sekä vähentämään työntekijän kuormittuneisuutta. Opetuksellinen työnohjaus keskittyy ohjattavan tiedon lisäämiseen sekä hänen ammatti-identiteettinsä ja ammattitaitonsa kehittämiseen. Hallinnollinen työnohjaus pyrkii puolestaan ohjattavan työolosuhteiden parantamiseen ja tämän omien mahdollisuuksien tiedostamisen edistämiseen tukemalla organisaation kiinteyttä ja tähtäämällä muutokseen. (Moilanen 1994b, 139–140.)

Esimiestyön työnohjauksen teoreettiset mallit

Työnohjauksella on useita käyttökelpoisia taustateorioita, jotka eivät ole selvärajaisesti toisistaan eroteltavissa. Tässä tutkimuksessa esimiestyön ryhmätyönohjaukseen liittyvä teoriapohja painottuu pääosin kokemuksellisen oppimisen teoriaan, mutta siitä on löydettävissä aineksia myös muista teoriaperinteistä. Systeemiteoreettiseen viitekehykseen kuuluva avointen järjestelmien teoria on osaltaan vaikuttamassa tutkimuksen teoreettisena taustatekijänä.

a) kokemuksellisen oppimisen prosessi

Tarkasteltaessa työnohjausta esimiestyön kehittämisen menetelmänä voidaan oppiminen nostaa kehittämisen keskiöön. Tämä on perusteltua muun muassa siitä syystä, että ottamalla organisaatioiden työntekijöiden oppimisresurssit käyttöön voidaan edistää henkilöstön hyvinvointia. (Järvinen ym. 2000, 7.) Työssä oppimista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta käsin. Työnohjauksen teoriaperinteeseen oppiminen on liitetty lähinnä kuitenkin vain yhdestä, vaikkakin varsin laajasta, tieteellisestä teoriasuuntauksesta, kokemuksellisesta oppimisesta, käsin. Ennen kokemuksellisen oppimisen tarkempaa esittelyä on tarpeen tarkastella sitä aluksi osana laajaa oppimisteoreettista kenttää.

Oppimista perinteisesti hallinneet käsitykset voidaan jakaa neljään teoriasuuntaukseen. Behaviorismissa oppiminen nähdään behavioristisen psykologian mukaisena käyttäytymisen säätelynä, kun taas kognitivismissa sitä pidetään tiedon psyykkisenä muokkaamisena eli oppimisena aikaisempien tietorakenteiden pohjalta muodostuneesta informaatiosta. Eksperientialismissa taas oppiminen nähdään toiminnan psykologiaan perustuvana, oppijan ajattelun ja toiminnan sekä kokemusten ja tiedon välisenä suhteiden muunteluna. Keskeistä tässä teoriasuuntauksessa on sen moderni muoto eli reflektiivinen oppiminen. Neljäntenä suuntauksena on humanismi, jossa oppiminen nähdään sosiaalipsykologiaan perustuvana, yksilöiden välillä dialogissa ja vuorovaikutuksessa tapahtuvana ilmiönä. (Järvinen ym. 2000, 81.)

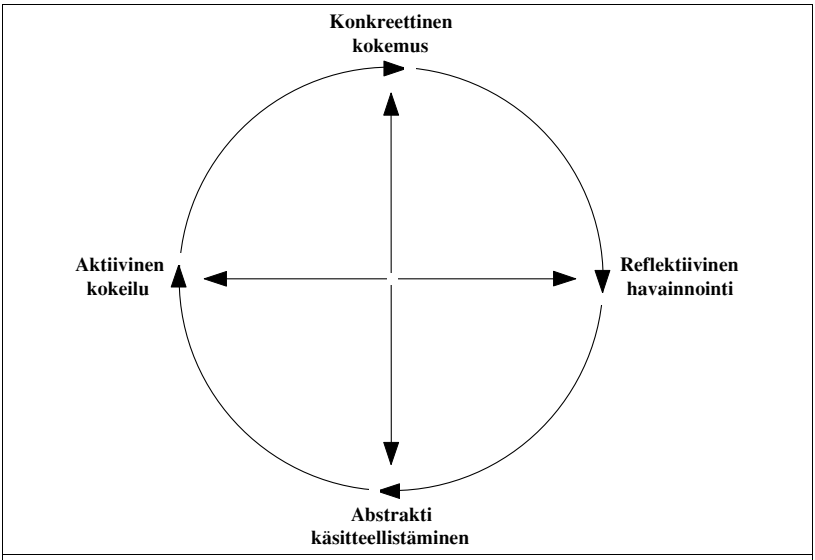
Tämän tutkimuksen painopiste oppimisen teoriasuuntausten suhteen on eksperientialismissa ja luonnollisesti myös humanismissa. Vaikka eksperientialismiin luetaan kuuluvaksi muun muassa ongelmaperustainen oppiminen, on kyseisen teoriasuuntauksen pääpaino kuitenkin kokemuksellisen oppimisen teoriassa. (Järvinen ym. 2000, 89.)

Kokemusta pidetään yleisesti hyväksytysti eräänä ihmiselämän tärkeimmistä opettajista. Sen olennaisuutta oppimisessa alettiin nostaa esiin viime vuosisadan alkupuolella, jolloin muotoutuivat kokemuksellisen oppimisen kolmea tieteenalaa yhdistelevät juuret. Filosofian saralla pragmatisti John Deweyn kehittämä tekemällä oppiminen (*learning by doing* -näkemys) nousi tuolloin keskeiseksi tarkastelun kohteeksi. Sosiaalipsykologian puolella puolestaan erityisesti Kurt Lewinin tuotanto, kuten hänen ryhmädynamiikan tutkimuksensa, jättivät jälkensä kokemuk-

sellisten oppimisprosessien tutkimiseen. Kolmas merkittävä kyseisen oppimisteorian syntyyn vaikuttanut tieteenhaara löytyy psykologiasta, kehityspsykologi Jean Piaget'n tuotannosta. Hänen teoriansa olennaisimpia piirteitä olivat muun muassa oppimisprosessin näkeminen dialektisena assimilaation ja akkomodaation vaihteluna sekä hänen käsityksensä tiedon rakenteesta. (Kolb 1984, 1–19.)

Kokemusperäisen oppimisen pohja on yksilössä, joka esimerkiksi työtä tehdessään tarkastelee tapahtunutta ja alkaa reflektiivisen havainnoinnin avulla tiedostaa kokemuksiaan. Yksilön tavoitteena on omien kokemuksiensa ymmärtäminen ja käsitteellistäminen, jolloin niiden jakaminen myös muiden kanssa mahdollistuu. Oppija soveltaa käsitteellistämisestä joko yleistämisen tai teoreettisten käsitteiden avulla saamaansa tietoa käytäntöön ja kokeilee käsitteellistettyä kokemustaan aktiivisesti. Tämä luonnollinen prosessi, jota esiintyy jokaisen ihmisen arkielämässä, rakentuu erilaisten havaintojen ja kokemusten pohjalle. Kyseistä prosessia voidaan täten kutsua induktiiviseksi, sillä tieto saavutetaan käytännön kokemusten avulla. (Hyyppä 1983, 41–42.)

Kokemusperäisen oppimisen perusta voidaan nähdä Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehässä:



Kuva 1. Kokemuksellisen oppimisen kehä (Kolb 1984, 33)

Kokemuksellisen oppimisen ydin muodostuu aikaisempien oppimisprosessien tuottamasta kokemuksesta. Lähtökohta eli kuviossa esiintyvä konkreettinen kokemus ei ole nähtävissä ainoastaan oppimisprosessin alkukohtana vaan aikaisemman oppimisprosessin tuloksena. Konkreettisesta kokemuksesta oppiminen etenee reflektiivisten havainnointien kautta abstraktiksi käsitteellistämiseksi ja aktiiviseksi kokeiluksi.

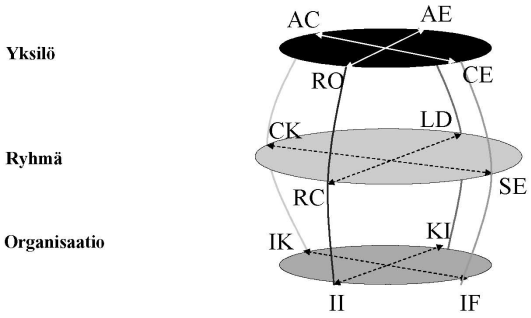
Oppimisprosessin vaiheittaisen etenemisen ratkaisevin vaihe on reflektiivinen havainnointi, jonka aikana pohditaan ja tarkastellaan konkreettista kokemusta. Pohtimisen avulla yritetään löytää kokemukselle selityksiä tai vastauksia kysymyksiin, kuten miten tai miksi jotakin tapahtui. Reflektoinnille on olennaista oppijan ajattelun ja tekemisen välinen muuntelu. Reflektiivinen havainnointi on sisäistä, pohtivaa toimintaa, jota oppija muuntelee suhteessa ulkoiseen toimintaan eli aktiiviseen kokeiluun ja soveltamiseen käytännössä. Täten pohtimisen ja soveltamisen välille voidaan nähdä muodostuvan oppimistoimintaa ylläpitävä jännite. Reflektoinnin avulla oppija hahmottaa ja käsitteellistää kokemustaan ja parhaimmillaan yleistää sen uudeksi toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi. Täten myös kokemusten ja käsitteellistämisen välille voidaan sanoa muodostuvan jännitteen, joka ei kuitenkaan ylläpidä oppimistoimintaa, vaan ainoastaan edesauttaa oppijan tiedollisen motivaation syntyä. (Kolb 1984, 36–37; Järvinen ym. 2000, 88–91.)

Kolbin kehän lisäksi on tärkeää nostaa esiin myös toinen keskeinen malli kokemuksellisesta oppimisesta. Järvinen ja Poikela (2001) tarkastelevat kokemuksellista oppimista työorganisaatioissa. Työorganisaatioissa tapahtuvan kokemuksellisen oppimisen nähdään muodostuvan sosiaalisista, reflektiivistä, kognitiivista ja operationaalisista prosesseista. Kyseiset prosessit toteutuvat syklisesti toisiaan vastaavina, mutta kuitenkin toisistaan eroavissa muodoissa sekä yksilön, ryhmän että organisaation tasoilla. Operationaalisiin eli työtoiminnan prosesseihin voidaan lukea kuuluvaksi aktiivinen kokeilu, tekemällä oppiminen sekä tiedon institutionaalistaminen. Kognitiivisten prosessien kokonaisuuden muodostavat puolestaan abstrakti käsitteellistäminen, käsitteellisen tiedon käyttö sekä tulkintatiedon integrointi. Organisationaalisen oppimisen ytimen muodostamat reflektiiviset prosessit koostuvat reflektiivisestä havainnoinnista, kollektiivisesta reflektoinnista ja intuitioiden tulkinnasta. Sosiaaliset prosessit sisältävät puolestaan konkreettisia kokemuksia, kokemusten vaihtoa ja intuition muodostumista. (Järvinen & Poikela 2000; 2001.)

Kyseistä mallia tarkastelleet mainitsevat, että nykyisissä ICT-alan työorganisaatioissa sosiaaliset ja reflektiiviset prosessit ovat usein jääneet liian vähälle huomiolle, kognitiivisten ja operationaalisten prosessien korostuessa. Kokemuksellinen oppiminen vaatii kuitenkin erityisesti sosiaalisten ja reflektiivisten prosessien huomioimista. (Ruohonen 2003; Ruohonen ym. 2003.)

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (kuva 2) esitellään Järvisen ja Poikelan (2001) organisationaalisen oppimisen malli, jossa erotetaan sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasojen nelivaiheiset työssä oppimisen syklit. Huomionarvoista on, että edellä esitelty Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä sisältyy yksilötason nelivaiheiseen työssä oppimisen sykliin.

Sekä käsillä olevassa että erityisesti laajemmassa jatkotutkimuksessa keskeisenä haasteena nähtiin työnohjattavien reflektiiviselle toiminnalle välttämättömän tilan ja ajan puute tutkituissa työorganisaatioissa.



Yksilötaso:	Ryhmätaso:	Organisaatiotaso:
CE = Konkreettinen kokemus	SE = Kokemusten vaihto	IF = Intuition muodostus
RO = Reflektiivinen havainnointi	RC = Kollektiivinen reflektointi	II = Intuition tulkinta
AC = Abstrakti käsitteellistäminen	CK = Käsitteellinen tiedon käyttö	IK = Tulkintatiedon integrointi
AE = Aktiivinen kokeilu	LD = Tekemällä oppiminen	KI = Tiedon institutionointi

Kuva 2. Kokemuksellinen oppimisprosessimalli työorganisaatioissa (Järvinen & Poikela 2001)

Tutkimuksen pyrkimyksenä olikin sosiaalisiin ja reflektiivisiin prosesseihin keskittyminen työnohjauksen avulla. Tämä nähtiin tärkeänä muun muassa siksi, että reflektointi ja työn arviointitaidot, jotka ovat olennaisia oppijan oppimisvälineitä, eivät kehity itsestään. Etenkin oppimisen alkuvaiheessa oppija tarvitsee runsaasti tukea. Kokemukselliseen oppimiseen perustuvan työnohjauksen eräinä hyötypuolina voidaankin nähdä ohjattavan tarvitseman välttämättömän tilan luominen ja tuen antaminen hänen reflektiiviselle toiminnalleen. (Paunonen 1989, 2.)

On syytä huomauttaa, että Järvisen ja Poikelan (2001) mallin laajempi soveltaminen on tarkoituksella jätetty jatkotutkimukseen. Mallin huomioiminen kuitenkin myös tämän tutkimuksen olennaisena teoreettisena viitekehyksenä koettiin tärkeänä.

Esimiestyön työnohjauksen menetelmät ja käytäntö

Työnohjauksessa käytettävien menetelmien valinta ja niiden käyttö riippuvat hyvin pitkälti työnohjaajan teoreettisesta viitekehyksestä sekä työnohjaukselle asetetuista tehtävistä ja tavoitteista. Tunnetuin ja yleisimmin käytetty työnohjauksen menetelmä on ohjaajan ja ohjattavien tai ohjattavan välinen keskustelu. Tällöin puhutaan useimmiten niin sanotusta välillisestä työnohjauksesta, erotuksena suorasta. Suorassa työnohjauksessa työnohjaaja on paikalla käytännön työtilanteissa, joko samassa tilassa tai esimerkiksi peililasin takana. Näin hän voi tehdä suoria väliintuloja työtapahtumiin ja osallistua tarvittaessa työntekijöiden keskusteluun. Välillinen työnohjaus, joka on edellistä varsin paljon yleisempää, puolestaan tapahtuu keskustelun avulla varsinaisten työtilanteiden mentyä ohi. Myös useat toiminnalliset menetelmät ovat saaneet jalansijaa työnohjauksen menetelmäkentällä. Esimerkiksi erilaiset roolidemonstraatiot, luovuusharjoitukset (esim. piirtäminen) sekä psyko- ja sosio-

draama ovat kaikki varsin suosittuja. (Huhtala 1993, 27.)

Käytännössä työnohjauksen voidaan sanoa olevan koulutusta, jossa pyritään ohjattavan työhön liittyviin kokemuksiin perustuvan teorian muokkaamiseen tai täydentämiseen. Keskeistä tämänkaltaisessa tekemällä oppimisessa on toiminnan muutos eli työtoiminnan kehittäminen sekä toiminnan perusteiden tarkempi tarkastelu ja itsetuntemuksen lisääntyminen. Työnohjauksen perustan luovat käytännössä niin sanotut työnohjauskertomukset, joita nimitetään myös materiaaleiksi, tapauskertomuksiksi tai raporteiksi. Ohjattavien laatimien kertomusten tarkoituksena on, että ne koskevat ohjattavaa itseään tiettynä aikana, tietyssä työtilanteessa. Näin työnohjaus sitoo ohjattavan kertomukset varsinaisiin työn tilanteisiin. (Kuusniemi 1984, 106.)

Työnohjausistunnot voidaan aloittaa, kuten tämän tutkimuksen työnohjausprosesseissa, niin sanotulla Mitä kuuluu? -kierroksella. Sen avulla pyritään saamaan päivänpolttavimmat asiat tiedoksi muille, jotta voidaan keskittyä käsiteltävään aiheeseen. Työnohjattavat esittelevät kukin yhdellä istuntovuorollaan työstään nousevia työnohjauskertomuksia, joissa on määrä käsitellä esimiestyön ihmistenjohtamispuolta. Tarkempi aihe määräytyy kunkin esimiehen omien toiveiden mukaisesti siten, että vuorossa oleva esimies kirjoittaa tapauskertomuksen haluamastaan aiheesta ja lähettää sen luettavaksi muulle ryhmälle ja ohjaajalle muutamaa päivää ennen istuntoa. Täten osallistujat ovat ehtineet jo hieman sisäistää ja jäsentää käsiteltävää aihetta sekä pohtia tilanteeseen mahdollisesti sopivia ratkaisumalleja. Usein tapaukset käsittelevät jotakin työhön liittyvää vaikeaa tilannetta tai pulmaa, johon esimies etsii ratkaisua tai vaihtoehtoisia toimintamalleja. Käytännössä kokemusten jakaminen auttaa esimiestä huomaamaan, ettei hän ole yksin ongelmiensa kanssa vaan usein muillakin on samansuuntaisia kokemuksia. Tällä tavoin vertaistuen osuus nousee merkittäväksi oppimisen lähteeksi ja tukimuodoksi ja myös kokemusten vaihdolle, reflektoinnille ja toisiin tutustumiselle syntyy ne mahdollistava foorumi. (Kuusniemi 1984, 106–107.)

Työnohjausmenetelmän käytölle on muutamia perusedellytyksiä. Näitä ovat muun muassa koulutetun, tietointensiivisissä organisaatioissa mieluusti yliopistotaustaisen, työnohjaajan löytäminen ja valitseminen. Olennaista on myös ohjaajan ja ohjattavien suhteen muodostuminen heti alusta alkaen molempia osapuolia tyydyttäväksi. Työnohjauksen tulee myös perustua vapaehtoisuuteen ja ohjattavien omaan motivaatioon tutkia ja kehittää työtään, sillä työnohjaus saattaa joskus olla varsin raskasta. Oman itsensä tarkastelu ja niin sanotusti peiliin katsominen sekä oman toiminnan reflektointi eivät ole aina yksinomaan mukavia tehtäviä. Hyvin toteutettuna työnohjauksen avulla saatetaan kuitenkin päästä arvokkaalle matkalle kohti omaa itseä ja oman ”työminän” kehittämistä. Hyvin onnistuessaan työnohjausprosessi saattaa jatkua eri muodossa virallisen työnohjausprosessin päätyttyä ja innoittaa ohjattavia jatkuvan reflektoinnin tielle. (Paunonen-Ilmonen 2001, 48–52; Wacklin 1993.)

Aikaisempia tutkimuksia esimiestyön ryhmätyönohjaukseen liittyen

Työnohjaukseen liittyviä tieteellisiä sekä ulkomaisia että suomalaisia tutkimuksia on löydettävissä tänä päivänä kohtalaisesti eri tieteenaloilta. Empiiristen tutkimusten vähäisyys on kuitenkin ollut huomattava piirre työnohjauksen historiassa. Muutamat hoitotieteen tutkijat (Hyrkäs ym. 2002; Paunonen-Ilmonen 2001) kirjoittavat jopa Suomessa tapahtuneesta empiirisen työnohjaustutkimuksen ”käänteestä” 1990- ja 2000-luvuilla, jolloin nimenomaan hoitotieteen piirissä alettiin julkaista tieteellisiä artikkeleita työnohjauksesta (Hyrkäs ym. 2002, 26; Paunonen-Ilmonen 2001, 16, 26).

Huolimatta suomalaisen työnohjaustutkimuksen ”käänteestä” sekä käytännön työnohjaustoiminnan leviämisestä uusille sovellusalueille (esimerkiksi esimiestyöhön), ei tutkimuksia työnohjauksen käytöstä tämän tutkimuksen sovellusalueella (ICT-ala) ole löytynyt. Ylipäätään esimiestyön työnohjausta on tutkittu varsin vähän, vaikka useissa artikkeleissa (Alsi 1995; Järvinen 2000; Moilanen 1994b; Perkka-Jortikka 1998; Pirnes 2001) mainitaankin työnohjaus esimiestyön kehittämisen menetelmänä. Esimiestyön ryhmätyönohjaukseen liittyviä tutkimuksia on löydettävissä psykologian (Moilanen, 1994a) ja hoitotieteiden (Hyrkäs ym. 2003; McCormac & Hopkins 1995) aloilta. Tähän artikkeliin olennaisesti liittyviä muiden kuin esimiesasemassa olevien ammattiryhmien ryhmätyönohjaustutkimuksia löytyy lisäksi psykologiasta (Huhtala 1993), hoitotieteistä (Paunonen 1989) sekä esimerkiksi kasvatustieteistä (Sava 1987).

TAPAUSTUTKIMUKSEN TUTKIMUSAINEISTO

Tämän tapaustutkimuksen aineisto on osa laajempaa esimiestyön ryhmätyönohjaustutkimusta. Aineisto kerättiin vuosina 2001-2003 kahden eteläsuomalaisen ICT-alan yrityksen kahdentoista linjaesimiehen muodostamista erillisistä ryhmätyönohjausprosesseista (tapaus A ja tapaus B). Mainitut prosessit kuuluivat olennaisena osana koulutus- ja kehittämisprosessiin nimeltä prosessi-intensiivinen esimiestyön kehittämisohjelma, johon osallistui kaikkiaan 25 esimiestä. Kehittämisohjelman sisältämiin työnohjausprosesseihin osallistui kuitenkin vain kuusi esimiestä per organisaatio. Kaksi erillistä ryhmätyönohjausprosessia jaksottuivat noin kymmenen kuukauden ajanjaksoille ja olivat molemmat kestoltaan 12 x 120 minuuttia. Tutkija itse koulutettuna työnohjaajana toimi työnohjausprosessien vetäjänä. Aineiston kerääminen saatiin päätökseen alkukeväällä 2003. Siihen käytettiin kaiken kaikkiaan kuutta erilaista menetelmää ja kolmea eri lähdettä, jotka on esitelty pääpiirteittäin seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (taulukko 1).

AINEISTOLÄHTEET JA AINEISTONKERUUMENETELMÄT		
LÄHDE	**MENETELMÄT: TAPAUS A**	**MENETELMÄT: TAPAUS B**
Työnohjattavat:	Alku- ja loppuhaastattelut	Alku- ja loppuhaastattelut
	Alku- ja loppukyselyt	**Alku- ja loppukyselyt**
	Nauhoitetut ja litteroidut ryhmätyönohjausprosessit (12 x 120 min., n. 600 sivua)	Nauhoitetut ja litteroidut ryhmätyönohjausprosessit (12 x 120 min., n. 600 sivua)
	Oppimispäiväkirjat	Oppimispäiväkirjat
	Väli- ja loppuarvioinnit	Väli- ja loppuarvioinnit
Työnohjaaja:	Väli- ja loppuarvioinnit	Väli- ja loppuarvioinnit
	Havainnointitaulukot	Havainnointitaulukot
	Päiväkirjamerkinnät	Päiväkirjamerkinnät
Ulkopuolinen havainnoitsija:	Havainnointitaulukot	

Taulukko 1. Aineistolähteet ja aineistonkeruumenetelmät

Tämän tutkimuksen aineistoina toimivat ainoastaan puolistrukturoidut alku- ja loppukyselyt (tummennettuina taulukossa). Kyselyt sisälsivät sekä monivalinta- että avokysymyksiä, ja ne lähetettiin esimiehille sähköpostitse ja paperiversiona kahden viikon kuluttua työnohjausprosessin aloittamisesta sekä kaksi viikkoa työnohjausprosessin päätyttyä. Avokysymykset muodostivat keskeisen osan kyselyistä, sillä niiden avulla kartoitettiin muun muassa ohjattavien tavoitteita, niiden toteutumista, ryhmän toimivuutta ja erityisesti kokemuksellista oppimista.

Laajemman työnohjaustutkimuksen keskeisimpänä aineistonkeruumenetelmänä olivat nauhoitetut ryhmätyönohjausprosessit. Kaikki 24 x 120 minuuttia kestävää työnohjausistuntoa nauhoitettiin ja nauhat litteroitiin myöhemmin teksteiksi. Litteroitua tekstiä muodostui kaikkiaan noin 1200 liuskaa.

ESIMIESTYÖN RYHMÄTYÖNOHJAUS KOKEMUKSELLISEN OPPIMISEN PROSESSINA

Seuraavaksi kuvaillaan kahta erillistä esimiestyön prosessi-intensiivistä ryhmätyönohjausta (tapaus A ja B) sekä niiden vaiheita kokemuksellisen oppimisen prosessina. Tarkastelussa pyritään organisaatiorajat ylittävään ryhmätason näkökulmaan, vaikka ryhmätyönohjaukset järjestettiin kahdessa eri yrityksessä toisistaan erillisinä prosesseina.

Prosessikuvauksen teoreettinen osuus rakentuu Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen teorian sekä työnohjausprosessin kolmivaihejaottelun pohjalle. Työnohjausprosessin voidaan nähdä koostuvan 1) aloitus-, 2) oppimisprosessi- ja 3) lopetusvaiheista. Vaiheet ovat melko lailla rajattomia ja niistä ikään kuin liu'utaan seuraaviin, sillä työnohjausistuntojen edetessä työnohjauksen ainekset ovat jatkuvassa muutoksessa. Kyseiset työnohjausprosessin vaiheet käydään seuraavaksi läpi Kuusniemen (1984) teoriatasolla ja sen jälkeen käytännössä.

1) Aloitusvaiheen keskeisimpiä asioita ovat luottamuksen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamisen merkitys ohjattavien kesken

sekä heidän ja ohjaajan välille sekä myös aloitusvaiheen vaikeuksien läpikäynti. Työnohjaussuhteessa ohjaajan on tärkeä ymmärtää jokainen ohjattava luonteeltaan persoonallisena, yksilöllisenä ja tasa-arvoisena. Luottamuksen rakentumisesta huolimatta saattavat ohjattavat kuitenkin aluksi tuntea olevansa työnohjaussuhteessa epävarmoja ja ahdistuneita. He eivät tiedä miten toimia ja hakevat turvaa ohjaajasta. Tähän ohjaaja pyrkii vastaamaan antamalla tietoa työnohjauksesta, sen rakenteesta ja sisällöstä. Ohjattavat eivät kuitenkaan välttämättä pysty sisäistämään kaikkea uutta informaatiota, jolloin he saattavat tyytyä toistamaan aiemmin elämäänsä kuuluneita oppimisasenteita.

Työnohjausprosessin edetessä on tärkeää, että havainnointi muuttuu ulkoisesta ohjattavia itseään koskevaksi. Voidaankin sanoa vertauskuvallisesti, että ”työnohjauksen kentällä ei ole katsomoa lainkaan”. Tilanteessa, jossa työnohjattavan innostuneisuus alkaa muuttua pettymykseksi, alkaa varsinainen työnohjaustyöskentely löytää muotonsa. Pettymistä seuraa mahdollisuus tarkistaa vanhoja asenteita ja muodostaa uusia. Voidaankin sanoa, että työnohjaukseen olennaisesti liittyvä ahdistusvaihe saattaa korostua työnohjauksen aloitusvaiheessa. Tämä saattaa johtua ohjattavan ohjaajaa kohtaan tuntemasta ahdistuksesta: ohjattava voi kokea ohjaajan liian kontrolloivana tai tuntea pettymystä ohjaussuhteeseen.

Työnohjausprosessien aloitusvaiheeseen liittyy olennaisesti myös työnohjauksen valmisteluvaihe. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnohjauksen valmistelua ja käynnistämistä alkuneuvotteluineen ja aloitusluentoineen. Tarkastelun kohteina ovat myös työnohjaukseen käytettävissä olevat tilat, prosessin luottamuksellisuus ja osallistuneiden esimiesten taustamuuttujat sekä työnohjauksen perusedellytykset.

Varsinaisen aloitusvaiheen tarkastelu muodostuu ohjattavien prosessin alussa ilmaisseista ryhmätyönohjaukseen liittyvistä käsityksistä ja tuntemuksista, aloitusvaiheessa koetuista vaikeuksista sekä työnohjauksille asetetuista odotuksista ja tavoitteista.

2) Oppimisprosessivaiheen keskeisimpänä piirteenä on varsinaisen työskentelyn vauhtiin pääseminen. Tämän vaiheen käynnistyminen voidaan usein havaita työnohjauskertomuksista eli ohjattavien työnohjausistuntoihin laatimista työn tilanne- tai tapahtumakuvauksista. Työskentely- eli oppimisprosessivaiheessa ollaan silloin, kun ohjattavien työnohjauskertomuksissa käsitellään aikaan ja paikkaan sidottuja konkreettisia työtilanteita. Näissä kertomuksissa ohjattavat nostavat kukin vuorollaan esiin omia toimintatapojaan, asenteitaan ja arviointejaan valitsemistaan tilanteista. Esimerkiksi sellainen työnohjausmateriaali, jossa käsitellään ainoastaan yleisluontoisesti työn kohdetta, voidaan luokitella kuulumattomaksi tähän vaiheeseen.

Tässä tutkimuksessa oppimisprosessivaiheessa keskitytään työnohjattavien kokemuksiin ja arvioihin läpikäymästään ryhmätyönohjauksesta. Tarkastelussa ei puututa varsinaiseen työnohjauksen kulkuun tai työnohjausistuntojen sisältöön. Ryhmätyönohjausten tarkempi sisällön analysointi tapahtuu vasta jatkotutkimusvaiheessa. Oppimisprosessivaiheen tarkastelu koostuu ohjattavien esimiesten kokemusten, reflektiivisten havainnontien, abstraktin käsitteellistämisen ja aktiivisen kokeilun tarkastelusta. Esimiesten työnohjausprosessin evaluoinnissa hyödynnetään toisin sanoen Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehää.

3) Työnohjausprosessin lopetusvaiheessa ohjattavat yleisesti alkavat tunnistaa omaa vahvistunutta luottamustaan selvitä moninaisista esimiestyön työtilanteista. Ohjattavien voidaan sanoa olevan omien työtehtäviensä takana ja hyväksyvän oman persoonansa samalla tuntien olevansa muiden hyväksymä. Ohjattavien ja ohjaajan välisessä suhteessa tämä usein tarkoittaa sitä, että tasa-arvoinen kumppanuus vahvistuu ja ohjattavat ottavat etäisyyttä ohjaajaansa. Tavoitetilassa ohjattavat ovat oppineet tapoja arvioida työtilanteitaan rakentavasti, luottaa omiin työskentelytyyleihinsä sekä oppia omista virheistään.

   Lopetusvaiheelle on olennaista myös työnohjaussuhteen purkamiseen liittyvien tapahtumien läpikäyminen. Työnohjauksen päättyminen voi samalla olla läheisten ihmissuhteiden menetys, joka koetaan myös emotionaalisella alueella. Työnohjauksen päättymisestä voi seurata haikeutta, surua ja epävarmuutta. Jotta ohjattavat voivat luopua pitkällisistä suhteista, on lopetusvaihetta syytä käydä huolellisesti lävitse myös tunnetasolla. (Kuusniemi 1984, 114–123.)

   Tässä tutkimuksessa työnohjausprosessien lopetusvaiheessa tarkastellaan ohjattavien asettamien tavoitteiden toteutumista sekä ohjattavien arvioita, tuntemuksia ja vaikutelmia läpikäydyistä prosesseista.

Esimiestyön ryhmätyönohjausprosessien aloitusvaihe

a) ryhmätyönohjausprosessien valmisteluvaihe, alkuneuvottelut ja aloitusluennot

Työnohjausprosessi alkaa huolellisella suunnittelu- ja valmistelutyöllä. Työnohjauksen valmisteluvaiheen optimaaliseksi pituudeksi mainitaan työnohjausta tutkineella terveydenhuollon alalla noin vuosi (Paunonen-Ilmonen 2001, 50). ICT-alan turbulentin ja hektisen luonteen huomioiden tämän tutkimuksen työnohjausprosessien vuoden mittainen valmisteluvaihe vaikutti lähtökohtaisesti liian pitkältä ajanjaksolta. Tähän viittaavana seikkana voidaan pitää pelkästään jo sitä, että muutamien ohjattavien osalta noin puolen vuoden mittainen työnohjausprosessi koettiin lähtökohtaisesti liian pitkänä ajanjaksona. Huomionarvoista kuitenkin on, että tutkituissa työnohjausprosesseissa suunnittelu- ja val-

mistelutyöt aloitettiin yrityksissä joka tapauksessa useita kuukausia ennen varsinaista työnohjausprosessia työnohjaajan toimiessa kyseisillä työpaikoilla tutkijan ja henkilöstönkehittäjän ominaisuudessa. Tästä oli se etu, että työnohjausprosessille tärkeän luottamuksellisen suhteen syntyminen ohjaajan ja ohjattavien välille saattoi alkaa molemmissa ryhmissä jo tuossa vaiheessa. Kun ohjattaville myöhemmin organisaation johdon taholta ehdotettiin osallistumista esimiestyön kehittämisohjelmaan, suurin osa oli mielellään lähdössä mukaan. Ainoastaan yhden henkilön osalta osallistumishalukkuus ei ollut alussa täysin selvä. Lopulta myös kyseinen henkilö halusi ottaa osaa prosessiin.

Molemmat ryhmätyönohjausprosessit lähtivät liikkeelle koko prosessi-intensiivisen esimiestyön kehittämisohjelman alkuneuvotteluilla. Neuvotteluihin osallistui molemmissa yrityksissä sekä työnohjaukseen osallistuvia esimiehiä että heidän lähimpiä esimiehiään. Alkuneuvotteluissa päädyttiin melko pian kaikkia osapuolia tyydyttäviin lopputuloksiin, ja ryhmien lopullista kokoonpanoa alettiin miettiä. Kokoonpanojen selvittyä oli vuorossa ohjelman ensimmäinen virallinen osio eli esittely- ja aloitusluentokerta. Luentokerran tarkoitus oli tutustuttaa osallistujat toisiinsa, ryhmäytyä sekä esitellä ohjelman vetäjät ja ohjelman runko. Tämän kerran jälkeen vetäjät lähtivät etenemään molemmissa prosesseissa omien koulutusosioidensa eli esimiesten valmennuspäivien ja ryhmätyönohjausprosessien parissa.

Ohjaajan suunnittelu- ja valmistelutöihin kuuluivat molempien työnohjausprosessien osalta huolellinen valmistautuminen sekä alkuneuvotteluihin että aloitusluentoon. Niihin sisältyi muun muassa työnohjauksen hahmottaminen ilmiönä sekä työnohjauksen historian, muodon, yleistavoitteiden, ja teoreettisen viitekehyksen esitteleminen. Molemmissa yrityksissä keskeisen osan valmistautumista muodosti myös yritysten tarpeita vastaavan rungon luominen työnohjausprosessille, ohjattavien informointi työnohjausprosessin aloittamisesta, etenemisestä ja yleisistä suuntaviivoista sekä ryhmän kokoaminen yhteen aloitusta varten. Ohjattavien osalta työnohjausprosessiin valmistautuminen tapahtui työnohjauksesta tehtyyn esittelymateriaaliin tutustumisella. Materiaali sisälsi myös kirjallisuusvinkkejä syvällisempää tarkastelua varten. Tämän ohella ohjattavat saivat suoritettavakseen ennakkotehtävän, jossa heitä pyydettiin kirjoittamaan vapaavalintaisen pituinen ja muotoinen kuvaus omasta esimiestyöstään ja esimiehenä toimimisestaan. Kirjoitelman tarkoitus oli antaa työnohjaajalle tärkeää taustatietoa tulevista ohjattavista, aloittaa ohjattavien oman työn itsereflektointi sekä myös virittää ohjattavat tulevaa prosessia varten. Varsinaiset työnohjausistunnot alkoivat molemmissa prosesseissa vasta näiden valmistavien vaiheiden jälkeen.

b) ryhmätyönohjausten tila ja luottamuksellisuus

Molemmat ryhmätyönohjausprosessit järjestettiin yritysten omissa tiloissa. Tapaus A:n kohdalla kokoontumispaikkaa vaihdettiin työnohjauk-

sen puolivälissä ohjaajan ja osallistujien yhteisestä päätöksestä tavallisesta neuvotteluhuoneesta viihtyisämpään yrityksen saunatilojen neuvotteluhuoneeseen. Vaihto oli onnistunut, sillä jälkimmäinen tila osoittautui mukavan rennoksi ja rauhalliseksi, paikoin ehkä jopa liiankin rennoksi. Nojatuolit ja biljardipöytä vapauttivat osallistujat paikoitellen pitämään hauskaa muun muassa vaatimalla äänekkäästi parhaiten keikkuvia vieterituoleja sekä pelaamalla biljardia silloinkin, kun tarkoitus olisi ollut jo päättää tauko ja jatkaa istuntoa. Hämärä tunnelmavalaistus saattoi niin ikään paikoitellen vaikuttaa osallistujien vireystilaa alentavasti.

Kokoontumispaikkaa vaihdettiin myös tapaus B:n osalta. Tämä tapahtui kuitenkin jo ensimmäisen istunnon jälkeen ohjaajan ja osallistujien yhteisestä päätöksestä. Vaihto tehtiin huonosti äänieristetystä huoneesta tavalliseen neuvotteluhuoneeseen.

Tilan merkitystä työnohjauksessa ei liene liiemmin tutkittu, vaikka se käytännössä vaikuttaakin prosessiin. Joka tapauksessa työnohjaustilan pysyvyyden tavoittelu nähdään olennaisena, sillä ympäristön uudelleenhahmotus saattaa aiheuttaa levottomuutta (Paunonen-Ilmonen 2001, 52). Paikan vaihtaminen kesken prosessin saattaisikin olla eräs mahdollinen selitys edellä mainitulle tapaus A:n ohjattavien levottomuudelle. Tosin siihen saattoivat luonnollisesti vaikuttaa myös monet muut seikat, kuten ohjattavien persoonallisuuteen liittyvät tekijät, avoimuutta ja hauskanpitoa suosiva organisaatiokulttuuri (olihan biljardipöytä hankittu organisaation toimesta) tai jokin muu taustatekijä. Toimivan työnohjausprosessin kannalta on kuitenkin olennaista painottaa käytössä olevan tilan viihtyisyyttä ja ennen kaikkea sen luottamuksellisuutta luovaa ilmapiiriä. Jälkimmäiseen vaikuttaa olennaisena tekijänä tilan äänieristys. Tarkoitus on, että työnohjauksessa käsiteltävät asiat jäävät vain ryhmän kesken käsiteltäviksi.

Luottamuksellisuuden ja häiriintymättömyyden korostaminen on olennaista luonnollisesti myös laajemmin kuin tilan valinnassa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimi matkapuhelinten käytön kieltäminen työnohjausistuntojen aikana. Tästä pelisäännöstä täytyi kuitenkin toimialalle luonteenomaisen pakollisen saatavilla olemisen huomioon ottaen joustaa siten, että puhelimia tarvitsevilla oli lupa pitää niitä äänettömänä pöydällä. Jos puhelin sattui ”soimaan” kesken istunnon, siirtyi esimies puhumaan työnohjaustilan ulkopuolelle. Tavoitetilanne kuitenkin olisi, että matkapuhelimia ei käytettäisi lainkaan työnohjausistunnoissa. Keskeisimpänä lähtökohtana työnohjausryhmän luottamuksellisuudelle on ennen kaikkea osallistujien sitoutuminen. Tästä huolehditaan heti työnohjausprosessin alussa kirjoittamalla työnohjaussopimus ja laatimalla yhteiset pelisäännöt.

c) työnohjattavien profiili

Työnohjaus oli aiemmista yhteyksistä tuttu menetelmä ainoastaan yhdelle kaikista kahdestatoista työnohjausprosesseihin osallistuneista esi-

miehistä. Kyseinen ohjattava oli osallistunut työnohjaukseen aiemmin edellisessä työpaikassaan. Myös eräs toinen ohjattava ilmoitti osallistuneensa aiemmin työnohjaukseen. Tarkistavien kysymysten avulla kuitenkin selvisi, että hän ei ollut osallistunut verrattavissa olevaan työnohjaukseen aikaisemmin.

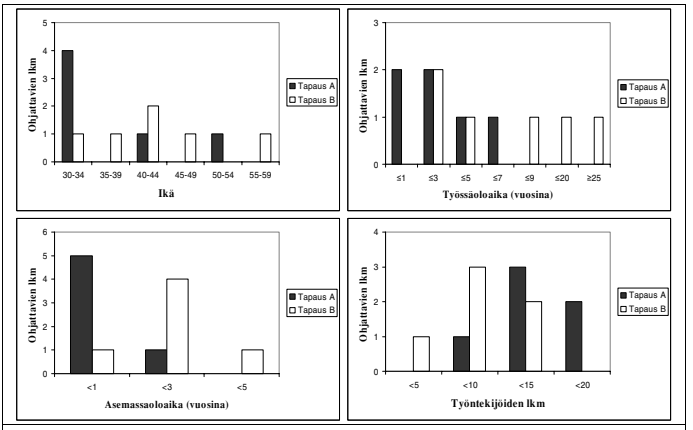
Taustamuuttujien suhteen tapaus A näytti kokonaisuudessaan tapaus B:tä homogeenisemmalta ryhmältä. Huolimatta siitä, että sukupuolen mukaan tarkasteltuna tapaus A jakaantui kolmeen nais- ja kolmeen miespuoliseen ohjattavaan, kun taas puolestaan tapaus B:n sukupuolijakauma oli vahvan miesvaltainen, ainoastaan yhden ohjattavista ollessa naispuolinen.

Ikäjakaumaltaan (kuva 3, vasen yläkulma) tapaus A:n ohjattavat olivat suurelta osin melko nuoria, 66 % oli alle 35-vuotiaita, ja tapaus B puolestaan vaihteli suuresti ikäjakaumaltaan.

Myös ohjattavien työssäoloajan (kuva 3 oikea yläkulma) suhteen tapaus A näyttäytyi homogeenisempana kuin tapaus B. Tapaus A:n ohjattavat olivat kaikki työskennelleet työpaikassaan joko seitsemän vuotta tai sitä vähemmän, 70 % heistä oli työskennellyt kolme vuotta tai vähemmän. Puolestaan tapaus B:n ohjattavista puolet oli työskennellyt yli seitsemän vuotta.

Asemassaoloaika (kuva 3, vasen alakulma) oli myös yhdenmukaisempi tapaus A:n osalta. Siinä missä tapaus A:n esimiehistä lähes kaikki olivat työskennelleet asemassaan vuoden tai vähemmän oli suurin osa tapaus B:n esimiehistä työskennellyt asemassaan kolme vuotta tai enemmän. Täten työssä- ja asemassaoloaikojen suhteen onkin nähtävissä ohjausryhmien välillä selvä ero.

Ohjattavien alaisten eli työntekijöiden lukumäärän (kuva 3, oikea alakulma) suhteen ryhmät olivat molemmat varsin heterogeenisiä. Tosin siinä missä tapaus A:n ohjattavilla oli kaikilla vähintään kymmenen alaista, muutamilla jopa yli kaksikymmentä, tapaus B:n ohjattavilla oli kaikilla alle viisitoista alaista.



Kuva 3. Tilastotietoja työnohjattavista

Koulutustausta vaihteli molemmissa ryhmissä melko paljon, tosin heterogeenisemmäksi muodostui jälleen tapaus B. Kyseisessä ryhmässä koulutustausta vaihteli tapaus A:ta enemmän, vaikka puolet ohjattavista oli käynyt ammattikorkeakoulun. Tapaus A:n ohjattavista puolestaan lähes kaikki sijoittuivat joko ammattikorkeakoulu- tai muu-luokkaan.

Molempien ryhmien kokoonpano säilyi muuttumattomana työnohjausprosessien ajan eli ryhmistä muodostui niin sanotusti suljettuja. Kaikki ohjattavat sitoutuivat erittäin hyvin prosesseihin. Tätä havaintoa tukevat korkeat osallistumisprosentit, jotka olivat tapaus A:n osalta 96 % ja tapaus B:n osalta 93 %. Kuitenkin joidenkin osallistujien poisjääminen lopun istunnoista väritti toisten osallistujien kohdalla työnohjaukseen suhtautumista. Tämä näkyi esimerkiksi suorana kommentointina ja paikoittaisena turhautumisena.

d) ryhmätyönohjausten perusedellytykset

Molemmissa ryhmissä jokainen ohjattava raportoi osallistuneensa prosessiin vapaaehtoisesti. Työnohjausprosessin käynnistämisen perusedellytyksenä voidaankin pitää ohjattavien vapaaehtoista osallistumista. Tapaus A:n osalta eräs ohjattavista kuitenkin kommentoi, että vaikka hän osallistuikin työnohjausprosessiin vapaaehtoisesti, ei kukaan ollut kysynyt häneltä hänen osallistumishalukkuudestaan. Tämä saattaa viitata siihen, että työnohjauksen luonne mielletään yrityksissä huolellisesta valmistelusta ja alkuneuvotteluista huolimatta usein tavanomaiseksi koulutukseksi, jonne ylempien esimiesten taholta ”määrätään” osallistujia. Lähtökohtana toki tulisi olla esimiesten vapaaehtoinen hakeutuminen työnohjauksen pariin. Toisena keskeisenä työnohjauksen käynnistämisen perusedellytyksenä on ohjattavien oma motivaatio työnsä ja oman toimintansa tarkasteluun.

Työnohjausprosesseihin osallistuneiden esimiesten motivaatiota kartoitettiin heti alkukyselyissä. Osallistuneet esimiehet raportoivat seuraavia työnohjaukseen osallistumiseen motivoivia asioita:

- *”Tämä on ensimmäinen yrityksessämme toteutettava ns. esimieskoulutus tällä tavalla. Varmasti parantaa yrityksen esimiesten välistä yhteistyötä. Mielenkiintoinen toteuttamistapa.”*
- *”Voimavarat ovat yrityksessämme koetuksella tällä hetkellä. Työnohjaus voisi olla yksi tapa löytää tie pois paineesta.”*
- *”Uudet työt ja työkaverit vaativat perehtymistä ja tutustumista. Oman työn ja tapojen parantaminen.”*
- *”Itsensä kehittäminen. Kehittyminen esimiehenä.”*
- *”Kiinnostus oman työn ja toiminnan kehittämiseen. Viime aikojen muutokset yritys- ja organisaatiotasolla. Omat ja muiden kokemukset.”*
- *”Toivon saavani valmiuksia ja varmuutta esimiestyöhöni.”*
- *”Kollegoiden ongelmien jakaminen yhteisesti. Kokemuksista oppiminen.”*

- *"Itsensä kehittäminen organisoijana, esimiehenä jne."*
- *"Oppiminen, miten kannattaisi kertoa alaisille ikävistäkin asioista. Yleensä vuorovaikutustaidot."*
- *"Halu kehittyä ihmisenä ja näin saada työtehtävät mielenkiintoisemmiksi."*

Esimiesten mainitsemat keskeisimmät motivaatiotekijät liittyivät pääsääntöisesti joko esimiesten oman työn ja toimintatapojen kehittämiseen tai kollegojen välisen yhteistyön kehittämiseen, kuten tutustumiseen, ongelmien ja kokemusten jakamiseen sekä niistä oppimiseen. Ainoastaan yksi esimies mainitsi omaksi motivaatiotekijäkseen suoraan alaisiin liitoksissa olevien kommunikointi- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen. Luonnollisesti esimies–alais-suhteisiin liittyvät motivaatiotekijät sisältyvät usein myös oman esimiestyön kehittämiseen.

Huomionarvoista on myös, että suhteellisen pitkäkestoiseen ja vaativaan – toki parhaimmillaan myös palkitsevaan – työnohjausprosessiin osallistuminen (tai jo pelkästään osallistumisen harkitseminen) on tämän päivän kiireisille esimiehille oman työnkuvan tarkistamisen ja priorisoinnin paikka. Tämä korostuu erityisesti toimialalla, jossa työnohjaus tai esimiestyön kehittäminen ei yleisemmin (vielä) ole muodostunut vakiintuneeksi toiminnaksi. Reflektoinnin paikan luominen auttaakin esimiehiä tarkastelemaan omaa työnkuvaansa ja työtehtäviänsä sekä selkeyttämään roolejansa. On tärkeää miettiä, mitä esimiehet mieltävät omaksi työkseen ja missä määrin siihen katsotaan kuuluvan esimerkiksi muita kuin ihmisten johtamiseen liittyviä asioita. Priorisoimalla ihmisten johtamiseen liittymättömät asiat etusijalle ei johtamiselle, vuorovaikutukselle tai itsensä kehittämiselle välttämättä löydetä tarpeeksi aikaa tai niitä ei osata pitää tärkeänä.

e) ohjattavien käsitykset ja tuntemukset ryhmätyönohjausta kohtaan prosessin alussa

Molempien työnohjausprosessien valmisteluvaiheessa hyvien ja luottamuksellisten suhteiden rakentaminen sekä ohjattavien kesken että heidän ja ohjaajan välille olivat työnohjausprosessin aloitusvaiheen keskeisimpiä piirteitä. Luottamus muodosti pohjan koko työnohjauksen etenemiselle.

Aloitusvaiheelle ominaisesti molempien työnohjausprosessien ohjattavat tarvitsivat aluksi myös runsaasti tietoa työnohjauksesta. Tässä tiedonjakamisvaiheessa ohjaajalta saatu informaatio vaikutti kuitenkin jäävän paikoitellen sisäistämättömäksi. Tämä näkyi esimerkiksi tarkasteltaessa työnohjattavien alkuvaiheen käsityksiä siitä, mitä työnohjaus on. Ennen työnohjausprosessia järjestetystä työnohjauksen esittely- ja aloitusluentokerrasta huolimatta ohjattavien käsitykset työnohjauksesta vaikuttivat prosessin alussa melko monimuotoisilta. Vastaukset voitiin pääosiltaan ryhmitellä seuraaviin kolmeen luokkaan:

Kokemusten jakaminen ja kokemuksista oppiminen
- *”Ryhmässä omien ajatusten ja kokemusten jakaminen. Muilta oppiminen.”*
- *”Sosiaalinen oppiminen. Oppiminen ohjatusti toisten kokemuksista.”*
- *”Omien kokemusten läpikäyntiä muiden jäsenten kanssa ammattilaisen ohjaamana.”*
- *”Lisätä omia… oppimiskokemuksia, joita voi peilata tulevaisuudessa.”*

Oman työn ja toimintatapojen kehittäminen
- *”Oman työn tarkastelemista keskustelemalla ryhmässä. Käytännössä työnohjauksen tulisi olla oman työn kehittämistä (jatkuvasti) eli tarkkailemalla omaa työtä. Työnohjauksen avulla voidaan käydä läpi myös vaikeita tilanteita ja löytää ratkaisuja niihin/niiden käsittelyyn.”*
- *”Löytää työhön uusia, parempia ja tehokkaampia toimintamalleja. Havaintoja ja analysointia käytöksestä tilanteissa.”*
- *”Työn ja työyhteisön kehittämistä. ”*

Vuorovaikutusten kehittäminen
- *”Esimies–alais-suhteessa vuorovaikutusta.”*
- *”Yhteisten työtapojen löytämistä.”*
- *”Ihmisten välisten sosiaalisten taitojen kehittämistä.”*
- *”Yhteistyön paraneminen ryhmässä, tukiverkko.”*
- *”Saada alaiset toimimaan tiiminä hyvässä yhteistyössä tehokkaasti. Työnohjaajat luovat pelisäännöt, jolla kokonaisuus toimii ja ihmiset nauttivat työstään.”*

Esimerkeistä näkyy työnohjauskäsitysten moninaisuus. Muutamat ohjattavista eivät olleet vielä täysin sisäistäneet työnohjauksen ydintä eli kokemuksista oppimista, oman ammatillisen kasvun tukemista ja vuorovaikutuksen kehittämistä. Selkiytymättömyyttä kuvaa esimerkiksi viimeinen lainaus, jossa työnohjaajat rinnastetaan esimiehiin ja esimiehet puolestaan nähdään autoritaarisena tahona, jotka ”laittavat” alaiset toimimaan tehokkaasti. Työnohjauskäsityksien selkiytymättömyyttä kuvaa myös edellisiin luokkiin kuulumaton, melko yleisluontoinen vastaus: ”*Saada asia toimimaan kaikilla osa-alueilla*.”

Työnohjauskäsitysten monimuotoisuudesta huolimatta (tai ehkä juuri sen tähden) ohjattavien tuntemukset työnohjausta kohtaan olivat jo heti alkuvaiheessa positiivisen odottavia. Seuraavassa esimerkkejä ohjattavien luettelemista tuntemuksista työnohjausta kohtaan:

> *”Hyvä, loistava ajoitus, levollisuus, varovainen mielenkiinto, rauha puida asioita, odottava (4 kpl), innostunut (2 kpl), mielenkiinnolla mukana (2 kpl), optimistinen, oppia muilta, vie aikaa, tarpeellinen (3 kpl), mahdollista kehitystä, ajankohtaista, haastava.”*

f) aloitusvaiheen vaikeuksia

Aloitusvaiheen teoriaperustan mukaisesti molempien työnohjausprosessien käytännön tasolla esiintyi alkuvaiheessa erilaisia vaikeuksia. Keskeisimpiä niistä olivat työnohjattavien antama ulkopuolisiin tekijöihin kohdistuva kritiikki työnohjauskertomusten läpikäymisessä sekä ohjattavien niin kutsutun ahdistusvaiheen esiin nouseminen.

Molemmissa työnohjausprosesseissa vian etsiminen muualta kuin ohjattavista itsestään – kuten työyhteisöjen rakenteesta tai esimiesportaasta – oli alussa varsin yleistä. Tämän huomasivat myös työnohjattavat:

> *"Liian moni asia kuuluisi ryhmän jäsenten esimiehille ja he ovat täältä (työnohjauksesta) pois, varmasti tarkoituksella. Tosin haluaisin heidän saavan tietoa ryhmän toiminnasta ja ryhmän pohdinnoista, jotka sivuavat heidän toimintaa."*

Puolestaan esimerkkeinä ohjattavien ahdistusvaiheiden esiin nousemisesta ovat seuraavat sitaatit:

- *"(Petyin) ohjaajan asenteeseen aikuisiin opetettaviinsa."*
- *"Tuntuu, että (työnohjaajan) aito halu ymmärtää puuttuu."*

g) ryhmätyönohjausten odotukset ja tavoitteet

Työnohjausprosessien aloitusvaiheen eräs keskeisin tehtävä oli kartoittaa ohjattavien odotuksia ja tavoitteita työnohjausprosessia kohtaan. Ohjattavien odotukset jaoteltiin jo kysymysvaiheessa ohjattaviin itseensä, työnohjausryhmään ja työnohjaajaan liittyviin odotuksiin. Vastausten sisällön perusteella odotukset jaoteltiin vielä eri luokkiin seuraavan ryhmittelyn mukaisesti. (Jokaisen luokan perään merkitty lukumäärä ilmoittaa, kuinka monta kappaletta kyseiseen luokkaan kuuluvia mainintoja oli ohjattavien vastauksissa. Luokkien alle on kirjattu yksi tai useampia esimerkkejä luokkaan jaotelluista vastauksista.)

Odotukset itseä kohtaan:

Oppimiseen liittyvät odotukset (5 kpl)
- *"Ottaa oppia muiden kokemuksista"; "Avarakatseisuuden lisääntyminen, muilta oppiminen."*

Aktiiviseen osallistumiseen liittyvät odotukset (5 kpl)
- *"Aktiivisesti mukana"; " Olla mukana ja osallistua keskusteluun…"*

Esimiehenä kehittymiseen liittyvät odotukset (3 kpl)
- *"Toivon, että olisin tämän jälkeen parempi esimies, hallitsisin hankalat tilanteet varmemmin, olisin kannustava ja ymmärtävä, kuitenkin vaativa."*

Tutustumiseen ja yhteistyön syventämiseen liittyvät odotukset (2 kpl)
- *”Tutustuisin kollegoihin paremmin.”*

Itselle asetetut odotukset liittyivät pääsääntöisesti oppimiseen ja aktiiviseen mukanaoloon. Huomionarvoista on, että esimiehet pitivät suurena asiana jo pelkästään kahden tunnin ”irrottamista” ryhmätyönohjauksiin muusta työnteosta muutaman viikon välein.

Odotukset työnohjausryhmää kohtaan:

- Avoimuus ja luottamus (10 kpl)
- Yhteistyö ja yhteisymmärrys (4 kpl)
- Aktiivinen mukanaolo (4 kpl)
- Kokemusten ja oppien jakaminen (3 kpl)
- Tutustuminen ja tuki (2 kpl)

Työnohjausryhmälle asetetut odotukset liittyivät huomattavan suurelta osin toiveeseen avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta. Myös yhteistyötä ja yhteisymmärryksen saavuttamista käsiteltävistä asioista sekä ohjattavien aktiivista mukanaoloa ja kokemusten jakamista odotettiin. (Tässä yhteydessä ei ole käytetty suoria lainauksia, sillä ne eivät olisi tuoneet mitään lisäinformaatiota tiivistettyihin odotusluokkiin.)

Odotukset työnohjaajaa kohtaan:

Prosessin hallinta (5 kpl)
- *”Jämäkkä, johdattava ote”; ”Ohjata ryhmää oikeaan suuntaan”; ”Pitää aikatauluista kiinni.”*

Neuvojen, ohjeiden antaminen (3 kpl)
- *”Konkreettiset neuvot”; ”Ammattilaisen näkökulma.”*

Motivoiva ja persoonallinen ohjaustapa (2 kpl)
- *”Persoonallinen ohjaus -> ei liian tiukkoja rajauksia, mutta ei myöskään ’asiatonta’ keskustelua.”*

Yrityksen toimintamallin ja koulutuksen sisällön yhdistäminen (1 kpl)

Työnohjaajaa kohtaan asetetut odotukset liittyivät suurelta osin toiveeseen, että työnohjausprosessia vietäisiin määrätietoisesti, tasapuolisesti ja aikatauluista kiinni pitäen eteenpäin. Vastauksista oli myös havaittavissa työnohjausprosessin aloitusvaiheeseen kuuluva tuttu ilmiö. Ohjattavat vaikuttivat kokevan työnohjaussuhteen niin sanotuksi oppilaan ja opettajan suhteeksi, jossa oman työn käytännöllinen puoli pyrittiin kieltämään ja jättämään tutkimatta. Useiden ohjattavien odotuksista ohjaajaa kohtaan näkyikin toive ammattilaisen näkökulman käyttämisestä opetustarkoituksessa. Tämä näkyi myöhemmin myös erään ohjat-

tavan toteamuksesta: *"Toivoisin enemmän konkreettisia toimintamalliehdotuksia kouluttajalta".* Toisaalta joidenkin ohjattavien kohdalla työnohjauksen perusajatus oli jo alkuvaiheessa varsin hyvin sisäistynyt, mistä kertoo muun muassa kommentti: *"Neuvominen ei auta, vaan tilaisuuksien järjestäminen omiin oivalluksiin."*

Molemmissa työnohjausprosesseissa määriteltiin odotusten lisäksi myös tavoitteita tulevalle prosessille. Keskeisimmiksi yhteisiksi tavoitteiksi nousivat seuraavat:

Ryhmän yhteiset tavoitteet:

Tutustuminen ja ryhmän yhteistyön syventäminen (6 kpl)
- *"Yhteistyön parantaminen -> yhteisten toimintamallien löytäminen."*

Avoimuus ja luottamuksellisuus (5 kpl)
- *"Luotettava ryhmä, jossa asioita voidaan käsitellä."*

Asioiden ja kokemusten jakaminen ja niistä oppiminen (5 kpl)
- *"Kokemusten jakaminen"; "Muilta oppiminen."*

Tuen antaminen (3 kpl)
- *"Tukiryhmä hankalien asioiden hoitamisen tueksi."*

Ajankäytön hallinta työnohjausistunnoissa (3 kpl)
- *"Tehokkuus ja täsmällisyys ajankäytössä"; "Ollaan ajoissa paikalla."*

Työnohjausryhmälle asetetut tavoitteet liittyvät pääsääntöisesti tutustumiseen ja ryhmän yhteistyön toimivuuden syventämiseen ja parantamiseen. Niin tavoitteissa kuin odotuksissakin ryhmiltä toivottiin avoimuutta ja luottamuksellisuutta sekä mahdollisuutta jakaa kokemuksia ja työstä nousevia asioita ja oppia tämän kokemusten vaihdon pohjalta. Työnohjausryhmien odotusten ja tavoitteiden määrittelyä vertailtaessa niitä voidaan pitää varsin yhtenevinä.

Ohjattavilta tiedusteltiin myös heidän henkilökohtaisia ja ammatillisia tavoitteitaan työnohjaukselle. Vastaukset yhdistettiin ja jaoteltiin seuraaviin luokkiin:

Henkilökohtaiset ja ammatilliset tavoitteet:

Esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen (11 kpl)
- *"Parantaa kuuntelua"; "Oppia käsittelemään/motivoimaan alaisia"; "Eri tilanteissa eri roolit"; "Johtamistaito, laajempi esimiestaidon näkemys."*

Tutustuminen ja yhteistyö (7 kpl)
- *"Organisaation oppiminen"; "Ihmisten tunteminen"; "Tavat ja tottumukset"; "Oppia tuntemaan muut kollegaesimiehet"; "Luotettava ja toimiva ryhmä myös jatkossa: helpompi tapa toimia."*

Ajankäyttö (6 kpl)
- *”Löytäisin ”työkaluja”, joilla hallitsisin/organisoisin ajankäyttöni paremmin”; ”Oman ajan löytäminen (häiriötekijöiden eliminointi)”; ”Ajankäyttö ja priorisointi ristiriitaisten tavoitteiden kanssa.”*

Oman itsensä tarkastelu ja siitä oppiminen (3 kpl)
- *”Oppia tuntemaan paremmin oma minä.”*

Voimavarat ja hyvinvointi (2 kpl)
- *”Oman hyvinvoinnin lisääminen”; ”Voimavarojen löytyminen.”*

Muutosten kanssa toimiminen (2 kpl)
- *”Muutosten vaikutusten hallitseminen.”*

Ohjattavien henkilökohtaisten ja ammatillisten tavoitteiden osalta selvästi keskeisimmäksi nousi esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen, sillä lähes jokainen ohjattava mainitsi ainakin jonkun tähän tematiikkaan liittyvän osatavoitteen. Myös ajankäyttöön, kollega-/esimiesyhteistyön parantamiseen sekä oman itsensä tarkasteluun ja voimavarojen kehittämiseen liittyviä tavoitteita pidettiin tärkeinä.

Esimiestyön ryhmätyönohjausprosessien oppimisprosessivaihe

Molemmissa työnohjausryhmissä päästiin oppimisprosessivaiheessa varsinaisen työskentelyn vauhtiin. Tämä prosessin vaihe näkyi selvästi myös työnohjauskertomuksista, joissa käsiteltiin aikaan ja paikkaan sidottuja työnohjattavien konkreettisia ja omista työkokemuksista nousevia työtilanteita.

Ainoastaan tapaus B:n osalta näkyi aluksi myös hieman yleisluontoisemman materiaalin tuottaminen. Kyseisessä ryhmässä käsiteltiin aluksi varsin teknisiä työnohjausmateriaaleja. Tästä päästiin kuitenkin kahden ensimmäisen kerran jälkeen fokusoitumaan ohjattavien oman esimiestoiminnan tarkasteluun.

Kaiken kaikkiaan työnohjausryhmissä käsitellyt aiheet olivat varsin moninaisia. Luottamuksellisuussyistä niitä käsitellään tässä vain teemoittain. Työnohjauskertomuksissa käsiteltyjä teemoja olivat muun muassa: ajankäytön hallinta, työstressi, työhyvinvointi, työmotivaatio, työskenteleminen uutena esimiehenä, sekä vuorovaikutukseen liittyvät haastetilanteet, kuten palautteen antaminen, kuunteleminen, roolit, hankalat alaiset, haasteellinen työryhmä, haasteelliset asiakassuhteet, mielenterveysongelmainen alaisena, työpaikkakiusaaminen, irtisanominen sekä tunteet ja niiden käsittely

Molemmissa työnohjausryhmissä tutkittiin työnohjausmateriaalin avulla ohjattavien toimintaa esimiehinä ja heidän konkreettisia työtilanteitaan. Työskentelyn tarkoituksena oli, että ohjattavat tiedostavat persoonallisen tapansa tehdä työtä ja että niin ohjattavien keskinäinen kuin ohjattavien ja ohjaajan välinen yhteistyö syvenevät. Oman persoonansa

tutkimisen avulla ohjattavat kohtaavat oman vaatimustasonsa ja ihanteidensa lisäksi myös omat tarpeensa. Työnohjauksessa tapahtuvan yksilöllistymisen, persoonallistumisen sekä realisoitumisen prosessi nousee siitä, että ohjattavien odotukset ja tarpeet yhdistyvät heidän taitoihinsa ja rakenteellisten tekijöiden antamiin mahdollisuuksiin. Työnohjauksessa työtaitojen kehittymistä seurataan työnohjausprosessin tiedostavan ja jopa paljastavan luonteen avulla. Parhaassa tapauksessa esimiehet oppivatkin prosessin kuluessa tuntemaan itseään paremmin ihmisenä, työntekijänä ja työnsä instrumenttina.

Ohjattavien kehittymistä ja oppimista työnohjauksessa lähdettiin tarkastelemaan kokemuksellisen oppimisen viitekehyksestä käsin (ks. esim. Ojanen 2001). Ohjattavien kokemuksellista oppimista tarkasteltiin heidän kokemustensa ja merkittävimpien kokemustensa, reflektiivisten havainnointien, abstraktin käsitteellistämisen sekä aktiivisen kokeilun ja arvioinnin näkökulmista.

a) kokemukset ja merkittävimmät kokemukset työnohjauksessa

Kokemuksellisen oppimisen teorian pohjalta ryhmätyönohjausprosessien ensimmäiseksi tarkastelun kohteeksi valikoituivat ohjattavien kokemukset työnohjauksesta. Ohjattavien oppimiskokemuksia kartoitettiin kahdella kysymyksellä, jotka käsittelivät ohjattavien kokemuksia ja merkittävimpiä kokemuksia työnohjauksessa.

Loppukyselyiden perusteella molempien ryhmien ohjattavat olivat kokeneet läpikäydyt työnohjausprosessit pääsääntöisesti erittäin positiivisena. Suurin osa ohjattavista (75 %) mainitsi kokemuksiensa lomassa jotakin positiivissävyistä työnohjaukseen liittyen, esimerkiksi:

> *”Positiivinen kokemus”; ”Hyvä meininki ryhmässä”; ”Iloinen, että olen oppinut tuntemaan paremmin kollegani”; ”Työnohjausprosessi oli mielenkiintoinen, jollain lailla voisi kuvailla, että henkisesti kasvattava kokemus”.*

Vastausten perusteella ohjattavien oppimiskokemukset jaettiin seuraaviin luokkiin:

Ryhmän toiminta ja kokemusten vaihto (7 kpl)
- *”Verkoston muodostumista, oppimista ihmisistä, toimintatavoista, prosesseista.”*
- *”Sain paljon keskusteluista.”*
- *”Ryhmän toiminta oli mielekästä ja asioiden jakaminen sekä yhdessä käsittely hedelmällistä.”*
- *”Hyvä henki. Yhteistyö parani ja avoimuus lisääntyi kerta kerralta.”*
- *”Opin tuntemaan työkavereita.”*
- *”Hyvä meininki ryhmässä vapautti keskustelun.”*
- *”Asioista ja ongelmista keskusteltiin monesta eri näkökulmasta ja kokonaisuutena tilaisuudet avasivat monia näkökohtia ja ratkaisumalleja.”*

Työnohjausmateriaalien käsittely (5 kpl)
- *"Esimerkkitapaukset olivat erittäin hyviä, jopa yllättävän hyviä."*
- *"Esimerkkien kautta vilkasta keskustelua ja matkaan jäi hyviä vinkkejä."*
- *"Pääsimme pinnallisuudesta ja yksioikoisuudesta eteenpäin."*
- *"Tämä oli aivan uudenlainen tapa käsitellä asioita."*
- *"Asia osoittautui tapausharjoitteiden kautta hyvin työläheiseksi, hyvä."*

Henkinen kasvu (2 kpl)
- *"Sopiva purkautumiskanava."*
- *"Henkisesti kasvattava kokemus."*

Oppimiskokemuksiin liittyen muutamien ohjattavien vastauksista kävi ilmi myös ennakko-odotusten puuttuminen tai odotusten varauksellisuus työnohjausprosessin suhteen. Ainoastaan yhdessä vastauksessa mainittiin parannusehdotus työnohjausprosessin etenemiseen liittyen: *"Tapauksien käsittely olisi voinut olla vielä syvällisempää eli yhtä tapausta olisi voitu käsitellä useampaan kertaan."*

Ohjattavien raportoimien merkittävimpien kokemusten osalta tärkeä havainto oli jo pelkästään se, että ainoastaan yksi ohjattava jätti kokonaan mainitsematta merkittävimmän kokemuksensa työnohjausprosessissa. Puolestaan eräs toinen ohjattava ei osannut nostaa mitään yksittäistä kokemusta yli muiden. Muiden ohjattavien osalta merkittävimmiksi kokemuksiksi mainittiin seuraavia asioita:

- *"Tunne luottamuksellisesta ilmapiiristä."*
- *"(Omaan osastoon liittyvä) tapaus, se oli tarpeen. Ja myös ihmisiin tutustuminen."*
- *"Ryhmän yhteishenki ja avoimuus."*
- *"Ehkä merkittävintä oli huomata, että esimiestyössä itse esimiehenä olemiseen menee todella paljon energiaa ja on vaikea tasapainoilla henkilö- ja asiajohtamisen välimaastossa."*
- *"Esimiesryhmän ryhmähengen tiivistyminen ja toistensa tuntemisen paraneminen."*
- *"Yhteiset kokemukset ryhmän jäsenten kanssa."*
- *"Omien esimerkkitapahtumien läpikäynti muiden kanssa."*
- *"Puutteiden hyväksyminen ja muiden tuki."*
- *"Oman minän uudelleen löytäminen."*
- *"Osallistujien kesken saatu tuki-> hyvin toimiva tiimi varmasti myös jatkossa."*

Edellisistä sitaateista käy ilmi, että ohjattavista suurimman osan merkittävin kokemus työnohjauksessa liittyi tavalla tai toisella omaan työnohjausryhmään. Ne liittyivät esimerkiksi ryhmähenkeen, tukeen, kokemusten vaihtamiseen tai tunteeseen oman ryhmän luottamuksellisuudesta ja avoimuudesta.

Voidaan siis sanoa, että molempien ryhmien osalta kuljettiin suurelta osin tavoitteiden mukaisesti, sillä alkuvaiheen ryhmätavoitteiksi määriteltiin molempien prosessien osalta tutustuminen ja ryhmän yhteistyön syventyminen, avoimuus ja luottamuksellisuus sekä asioiden ja kokemusten jakaminen sekä niistä oppiminen.

b) reflektiivinen havainnointi

Reflektiivistä havainnointia eli ohjattavien omien kokemusten tutkimista ja jakamista pyrittiin kartoittamaan tarkastelemalla, mitä työnohjauksessa tapahtui. Tapahtumien kartoitus tehtiin kysymällä alkukyselyä mukaillen, mitä työnohjaus on. Alun tapaan käsitykset työnohjauksesta olivat edelleen monimuotoisia. Ohjattavien vastauksista näkyi kuitenkin työnohjauskäsitteen syvällisempi sisäistäminen. Ohjausprosessiin osallistuminen oli muun muassa:

Kokemusten jakamista ja kokemuksista oppimista:
- *”Kokemusperäistä, loogista oppimista kanssakäymisen kautta.”*
- *”Esimiesten yhteisten asioiden priorisointia, tiimiytymistä.”*
- *”Työnohjaus perustuu pitkälti keskusteluun ja yhteisten kokemusten jakamiseen.”*

Oman työn ja toimintatapojen kehittämistä:
- *”Ammatillista kehittymistä oma persoonallisuus huomioonottaen.”*
- *”Itsensä kehittämistä konkreettisten oppien avulla, virheistä oppimista ja asioiden tarkastelua eri näkökulmista.”*
- *”Välineitä ymmärtää omaa käytöstä ja sen vaikutuksia ympäristöön. Tukea omaan rooliin, mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun.”*
- *”Oman työn kehittämistä tarkastelemalla omaa työtä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.”*

Vuorovaikutuksen kehittämistä:
- *”Työyhteisön kehittämistä.”*
- *”Hyvin pitkälle vuorovaikutusta eri henkilöiden kanssa.”*
- *”Vuorovaikutusta sekä toimimista erilaisissa tilanteissa ja prosesseissa. Lisäksi se on uusien työtapojen ja mahdollisuuksien löytämistä ja avointa keskustelua.”*

Ohjattavien käsitysten syventyminen ja laaja-alaistuminen oli hahmotettavissa muun muassa siitä, että yleisluontoisia luonnehdintoja työnohjauksesta ei enää annettu.

c) abstrakti käsitteellistäminen

Kokemuksellisen oppimisen kolmatta vaihetta eli abstraktia käsitteellistämistä pyrittiin kartoittamaan kysymällä, mitä esimiehet kokivat oppineensa työnohjausprosessissa. Opittuja asioita pyydettiin myös kuvaile-

maan käytännön esimerkkien avulla. Ohjattavat raportoivat oppineensa läpikäydyn prosessin aikana muun muassa seuraavia asioita:

Esimiestyön ajattelu- ja toimintatavat (5 kpl)
- *"Miten erilaisia tapoja tehdä esimiestyötä onkaan."*
- *"Asioiden käsittelyssä on useampi lähestymistapa, eikä vain oma toimintamalli."*
- *"Opin uusia ajattelutapoja ja tutustuin ryhmän jäseniin paremmin, sekä heidän tapaansa toimia eri tilanteissa."*

Esimies–alais-suhteen vuorovaikutus (3 kpl)
- *"Etäisyyden merkitys."*
- *"Ehkä olen hieman parempi kuuntelija kuin ennen istuntoja, vaikeaa se kuitenkin on!"*
- *"Herkkyyttä havaita, etäisyyden pitoa, tasapainoa."*

Ajankäytön tehostuminen (2 kpl)
- *"Kaikkia asioita ei tarvitse tehdä itse sekä ajankäytön suunnittelua."*
- *"Isojen kivien tunnistaminen työajan käytön suhteen."*

Uusi koulutusmuoto (1 kpl)
- *"Uusi (minulle) tapa kouluttaa esimiehiä."*

Keskeisimmät esimiesten oppimat asiat liittyivät oivallukseen esimiestyön toiminta- ja ajattelutapojen monimuotoisuudesta sekä moninaisista esimies–alaissuhteen vuorovaikutukseen liittyvistä asioista.

Opittuja asioita pyydettiin myös kuvailemaan käytännön esimerkkien avulla. Käytännön esimerkit jaoteltiin seuraaviin luokkiin:

Tapausesimerkit (4 kpl)
- *"Tapausesimerkkien myötä kokemusten vaihto antanut niin sanotusti 'työkaluja' tulevaan. Ikävät asiat esim. oma ensimmäinen tapaukseni oli 'puhtaaksi kirjoitettuna' terapeuttinen kokemus."*
- *"Ongelmallisten tapausesimerkkien avulla sain uusia ideoita muidenkin kokemuksista. Esim. miten tehostaa reklamaatioiden hoitoa."*

Työnohjausryhmä (4kpl)
- *"Esim. tietyn kollegan toimien motiivit ja syyt ovat avautuneet."*
- *"Eniten opin asioita ryhmään kuuluvista henkilöistä. Osan kanssa en ole työskennellyt aiemmin."*

Esimies–alais-suhteen vuorovaikutus (2 kpl)
- *"Pyrin etäännyttämään tunnetasolla suhteitani alaisiini!"*
- *"Alaisten ongelmien huomaaminen."*
- *"Ongelmatilanteissa nopeasti 'kissa pöydälle'."*

Ajankäytön tehostuminen (2 kpl)
- *”Priorisointi.”*
- *”Esim. ajankäytön suhteen täyttää kalenterin ensin suurilla asioilla/ tärkeillä ja sen jälkeen pienemmillä.”*

Tarkasteltaessa käytännön esimerkkejä ohjattavien oppimiskokemuksista keskeisin huomio kiinnittyy siihen, että useat ohjattavat olivat kokeneet erityisesti tapausesimerkit ja niiden jakamisen ryhmän kesken tärkeäksi. Erityisen tärkeänä useat ohjattavat kokivat oman tapausesimerkkinsä esittelemisen ja sen aiheuttamat vaikutukset. Myös muihin ryhmäläisiin tutustuminen oli opettanut esimiehille paljon, samoin esimies-alais-vuorovaikutussuhteeseen liittyvät moninaiset oivallukset.

d) aktiivinen kokeilu ja soveltaminen käytännön työssä

Kokemuksellisen oppimisen viimeistä vaihetta eli opittujen asioiden aktiivista kokeilua, soveltamista ja toteutuksen analysointia pyrittiin kartoittamaan kahdella kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys liittyi siihen, millä tavoin esimiehet oppivat työnohjausprosessissa. Vastauksissa löytyi varsin paljon yhteneväisyyttä, joten ne voitiin jaotella seuraaviin luokkiin:

Kuuntelemalla (4 kpl);

Keskustelemalla ja pohtimalla (4 kpl):
- *”Aktiivinen dialogi.”*
- *”Heräsin pohtimaan kuulemiani kommentteja. Olen myös päässyt irti vanhoista ajatuskuluista, jotka pyörivät ympyrää päässäni.”*
- *”Keskustelemalla ja pohtimalla asioita toisten kanssa sekä itsenäisesti. Jokainen esimerkkitapaus oli mielenkiintoinen ja antoi uusia ajatuksia.”*
- *”Muiden kanssa keskustelemalla ryhmätöissä.”*

Samaistumalla ja hyödyntämällä konkreettisia esimerkkejä (4 kpl):
- *”Samaistumalla esimerkkien mukaisiin rooleihin ja mitä olisin silloin itse tehnyt.”*
- *”Työnohjaus tarjosi konkreettisia esimerkkejä. Esimerkiksi omassa tapauksessa ongelmatilanteen uudelleen esille ottaminen.”*
- *”Erilaiset esimerkkitapaukset: Soveltaminen omaan työhön/ryhmään.”*
- *”Liittämällä omia kokemuksia muiden esimerkkitapausten stooreihin.”*

Ennakoimalla (1 kpl):
- *”Vaikka omalle kohdalle ei vielä ole tullut jotakin ongelmaa, voi sen ehkä havaita aikaisemmassa vaiheessa ja tarttua siihen, esim. työpaikkakiusaaminen.”*

Esimiesten oppimistapoja tarkasteltaessa keskeisimmäksi nousi odotetusti keskusteleminen. Yhtä keskeisinä oppimistapoina esimiehet pitivät myös kuuntelua, pohtimista ja samaistumista sekä konkreettisten esimerkkien hyödyntämistä käytännössä.

Kokemuksellisen oppimisen viimeistä vaihetta kartoitettiin myös kysymällä ohjattavilta suoraan, aikoivatko he soveltaa oppimiaan asioita työhönsä ja jos niin miten. Vastaukset jaottuivat seuraavasti:

Aikoo soveltaa (75 %):
- *”Jokaisella esimerkkitapauksella on ollut jo vaikutus.”*
- *”Pyrin soveltamaan saamiani ideoita sekä hyödyntämään muun ryhmän kokemuksia jatkossakin.”*
- *”Eri esimerkkitapausten läpikäynnissä tulleita asioita.”*
- *”Ajankäyttö pysyy hallinnassa. Delegoin eteenpäin tai järjestän työtehtävät uudelleen. Ongelmat kannattaa purkaa pois mahdollisimman nopeasti, jottei niistä synny ’kesto-ongelmia’.”*
- *”Kyllä, ainakin olemalla harkitsevaisempi ennen kuin lausuu oman mielipiteen.”*
- *”Aioin, vinkit ovat jääneet takaraivoon ja tarvittaessa on pohjaa katsoa asioita laajemmin, ennen päätöksen tekoa.”*
- *”Aikaa keskusteluille, suunnitteluun, läpikäymiseen. Hidastan.”*
- *”Tehtävien priorisointi.”*
- *”Ajankäytön suunnittelu/tasapaino mielessä.”*

Aikoo soveltaa tarvittaessa (25 %):
- *”Aika näyttää. Työajan hallintaan liittyvät asiat ja saadut työkalut voisi tulevaisuudessa konkretisoida.”*
- *”Tarvittaessa aion soveltaa ja toisaalta nyt tiedän kollegoistanikin enemmän, joten apua ja keskustelukumppaneita löytyy varmasti.”*
- *”Tilanteen mukaan.”*

Suurin osa ohjattavista aikoi soveltaa työnohjauksessa oppimiaan asioita työhönsä. Loput ohjattavista aikoivat soveltaa oppimiaan asioita käytäntöön tarpeen tullen. Kukaan ohjattavista ei vastannut kieltäytyvänsä soveltamasta oppimiaan asioita. Useiden ohjattavien kohdalla soveltamisen ajatukset liittyivät erityisesti ajankäyttöön ja vuorovaikutustilanteissa toimimiseen.

Esimiestyön ryhmätyönohjausprosessin lopetus- ja arviointivaihe

Tunnetason asioiden läpikäynnin ohella työnohjausprosessien lopetusvaiheeseen kuului olennaisena osana läpikäydyn prosessin arviointi. Oli olennaista selvittää, saavutettiinko prosessille asetetut tavoitteet, mikä prosessissa toimi ja mikä ei sekä millaisia vaikutuksia ja tuntemuksia prosessi herätti.

a) tavoitteiden saavuttaminen

Molempien työnohjausryhmien osalta kaikki ohjattavat kertoivat saavuttaneensa tavoitteensa sekä itseensä, ryhmäänsä että työnohjaajaan liittyen. Ryhmätavoitteiden saavuttamisen raportoitiin liittyvän kollegoihin tutustumiseen sekä työnohjausryhmän luottamuksen ja avoimuuden lisääntymiseen. Ryhmätason tavoitteiden saavuttamista kommentoitiin muun muassa seuraavasti: *"huippu ryhmä, jonka kanssa joutuu tekemään töitä päivittäin"* ja *"yhteistyö oli rautaa"*.

Omien tavoitteiden saavuttamiseen liittyen ohjattavat kommentoivat muun muassa seuraavasti: *"aikaa ja halua löytyi"* ja *"vahvisti, että olen oikealla tiellä"*. Eräs ohjattavista mainitsi saavuttaneensa tavoitteensa itseensä liittyen *"jopa yli odotusten"*.

Ohjaajaan liittyen tavoitteiden saavuttamista kommentoitiin seuraavaan tapaan: "O*saa asiansa; ohjaajalla oli oikea paikka/tila istunnoissa; sopivan ohjaava; hyvä ote ryhmästä; ohjaaja piti porukan aisoissa; vuorovaikutus toimi; nuori henkilö -> uusia ajatuksia ja näkökulmia asioihin; salli myös ryhmän vapaamman keskustelun."* Ainoastaan yksi ohjattava mainitsi ohjaajalle asettamiensa tavoitteiden tulleen saavutetuiksi vain osittain. Kyseisen ohjattavan mukaan olisi hyvä, jos ohjaajalle pystytäisiin järjestämään nykyistä pidempi tutustumis- ja työskentelyjakso organisaatiossa, jossa työnohjaus järjestetään. Työnohjaaja olisi täten jo alusta asti vielä enemmän valmiiksi perehtynyt yrityksen toimintatapoihin, kulttuuriin ja problematiikkaan.

b) tyytyväisyys ja tyytymättömyys työnohjausta kohtaan

Loppukyselyssä kartoitettiin myös työnohjattavien tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä työnohjausta kohtaan. Ohjattavat olivat tyytyväisiä seuraaviin asioihin:

Ryhmä (n. 65 %)
- *"Omiin kollegoihini."*
- *"Ilmapiiriin, joka muodostui ryhmään."*
- *"Rauhalliseen ilmapiiriin, luottamuksellisuuteen."*
- *"Ryhmän tapaan työskennellä."*
- *"Mahdollinen kollegojen auttaminen."*
- *"Sain kokea muiden kautta tilanteita, joita varmasti tulee itsellenikin vielä eteen."*
- *"Ryhmä toimi tavoitteen mukaan."*
- *"Sitoutumiseen."*

Työnohjauskertomukset (n. 25 %)
- *"Esimerkkitapausten laatuun."*
- *"Caset ja niistä oppiminen."*
- *"Oli mahdollisuus keskustella todellisista työhön liittyvistä asioista niiden oikeilla nimillä ja todellisilla esimerkkitapauksilla."*

Pääsääntöisesti ohjattavat olivat tyytyväisiä ryhmän toimintaan ja/tai sen mukavaan ilmapiiriin. Myös aikataulussa pysyminen sekä työnohjaus kokonaisuutena saivat kiitosta.

Tyytymättömyyttä puolestaan aiheuttivat seuraavat asiat:

Aiheiden, niiden käsittelyn ja soveltamisen puutteellisuus (n. 60 %)
- *”Ei saatu välttämättä oikeita ratkaisuja tai saatiin tosi helppoja ratkaisuja.”*
- *”Muutamat aiheet jäivät vähän kaukaisiksi ja kevyiksi.”*
- *”Esimerkkitapauksia olisi voinut käsitellä syvällisemmin eli kertoja lisää, useammasta casesta tulee toki laajempi näkemys.”*
- *”Casejen hajanaisuus.”*
- *”Asiat jäivät kokoontumisiin, ts. arjen työssä niitä ei tullut selvästi esille.”*
- *”Tällä voidaan vaikuttaa lyhyellä tähtäimellä vain omaan tapaansa toimia, ei yhtiön prosessien toimintaan, jotka joskus ovat vaikeammin muutettava asia.”*
- *”Aluksi kismitti yritysmaailman ja ’yliopistomaailman’ ristiriitaisuus, sillä mahdollisuudet yritysmaailmassa eivät ole mielestäni niin hyvät kuin kouluttaja luuli.”*

Ajanpuute (n. 40 %)
- *”Ymmärrän, ettei sitä voi nopeuttaa, mutta jos sitä voisi niin se olisi täydellistä.”*
- *”Koko prosessi oli liian pitkällä ajalla.”*
- *”Aikaa ei sittenkään ollut tarpeeksi perehtyä asioihin työryhmän ulkopuolella. Olisin halunnut hoitaa koulutuksen vielä syvällisemmin.”*
- *”Oman tiukan aikataulun johdosta ylimääräiseen paperityöhön ei juuri jäänyt aikaa, eli esim. oppimispäiväkirjoihin en juuri ehtinyt aikaa käyttämään.”*

Tyytymättömyyttä aiheuttaneet asiat voitiin luokitella kahteen ryhmään. Ensimmäinen ja suurempi ryhmä muodostui työnohjauskertomusten aiheista ja niiden käsittelyyn ja soveltamiseen liittyneistä ohjattavien kokemista hankaluuksista. Myös ajanpuute aiheutti tyytymättömyyttä, liittyen sekä työnohjausprosessin kestoon että muiden työkiireiden ja työnohjauksen yhteensovittamiseen.

c) työnohjauksen vaikutukset

Työnohjauksen koettuja vaikutuksia kartoitettiin usealla kysymyksellä, vaikka tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus ei ollutkaan tehdä niin sanottua vaikuttavuustutkimusta. Työnohjaus vaikutti kaikkien ohjattavien mielestä niin työnohjattaviin itseensä kuin heidän työyhteisöihinsäkin. Vain noin puolet osallistujista koki työnohjauksella olleen vaikutusta heidän alaisiinsa.

Työnohjauksen vaikutuksia kartoitettiin myös kysymällä ohjattavien halukkuutta ottaa osaa työnohjausprosessiin tulevaisuudessa. Ainoastaan yksi osallistuja ei haluaisi ottaa osaa työnohjaukseen tulevaisuudessa. Kyseisen osallistujan mukaan tämä johtuu hänen työkuormastaan, jonka takia aikaa ei tahdo riittää työnohjaukselle. Muiden osallistujien kommentit olivat seuraavanlaisia: *"ongelmia tulee esiin jatkuvasti; hyödyllinen, opettava, rentouttava; oppimista riittää; kehittävä tapa työskennellä ja käsitellä hankaliakin tapauksia; aikaa ajatella ja kehittyä."*

Kaikkien osallistujien mielestä työnohjausprosessi oli hyödyllinen osa koko prosessi-intensiivistä esimiestyön kehittämisohjelmaa. Seuraavassa esimerkkejä:

"Osaston esimieskaarti tarvitsisi sitä; työnohjaus vei asiat todellisuuteen; ohjelman eri osat täydentävät toisiaan; ehdottomasti juuri tällaista olemme kaivanneet -> luotiin uusi foorumi käsitellä asioita; konkreettisia esimerkkejä; voi ryhmässä miettiä miten voisi toimia toisin ja saada muulta ryhmältä palautetta; aikaa sisäiselle keskustelulle; ymmärtämys esim. esimies-alais-suhteessa on laajentunut."

Toisaalta eräs osallistuja vastasi sekä myönteisesti että kielteisesti, perusteenaan: "*ehkä asiat menivät liikaa päällekkäin* [valmennuspäivien kanssa]" .

Kaikkien esimiesten mielestä työnohjausta voitaisiin myös käyttää organisaatiossa laajemmin työn kehittämisen menetelmänä, esimerkiksi:

"Tarvetta olisi; paljon selvitettäviä asioita, monella osastolla ja osastojen välillä; organisaation yhtenä ongelmana on yhteistyön puute; yhdistäisi organisaatiomme ihmisiä ja toisi tehokkaita työskentelyryhmiä yhteistyön, luottamuksen, avoimuuden, jaksamisen lisäämiseksi; aina on oppimista useammalta henkilöltä; auttaa asioiden etenemistä; sopii kaikille esimiesasemassa oleville; yrityksen henkilöstö tarvitsee tätä osaamista, mutta pitää tarkemmin laatia ohjelmarunko."

Toisaalta eräiden ohjattavien mukaan työnohjaus vie liikaa aikaa ja sitä tulisikin järjestää vain valituille joukoille.

Kyselyissä kartoitettiin myös, muuttuivatko työnohjausryhmät jollakin tavalla työnohjausprosessien aikana. Molempien työnohjausryhmien osalta vain yksi ohjattava koki, että työnohjausryhmä ei muuttunut työnohjausprosessin aikana. Muiden ohjattavien mukaan työnohjausryhmä muuttui positiiviseen suuntaan, esimerkiksi:

"Ilmapiiri lopussa rento, välitön ja luottavainen; tutustumisen edetessä avoimuus kasvoi ja ryhmän 'analyysit' syvenivät; ryhmähenki tiivistyi ja luottamus henkilöiden välillä parani; tunnemme paremmin toisiamme ja toisten ajatuksia; ryhmä muuttui koko ajan avoimemmaksi ja toisiaan tukevaksi tiimiksi."

d) ohjattavien tuntemukset ryhmätyönohjauksesta prosessin lopussa

Aloitusvaiheen positiivisen odottavat tuntemukset olivat loppua kohti konkretisoituneet. Molempien ryhmien osalta ohjattavat kuvailivat työnohjausprosesseja positiivisen antoisiksi ja hyödyllisiksi:

”Rehellinen; avoin (2 kpl); kehittävä; tyytyväinen; odottava; hyödyllistä; antoisaa; hyvä juttu; myönteinen; varovainen; vie aikaa; mukavaa; kiitos; hyödyin; ok; jatkuukohan?; erinomainen; suosittelen; hyvä, mutta kuinka toteutan; hyvä, kun minä tiedän, mutta tietääkö päättäjät.”

JOHTOPÄÄTÖKSET

Kahdesta esimiesten ryhmätyönohjausprosessista kerätyn kyselyaineiston perusteella työnohjausprosesseihin osallistuneet esimiehet arvioivat työnohjausprosessejaan positiivisesti kokemuksellisen oppimisen kontekstissa. Esimiehet raportoivat oppineensa monia asioita prosessien aikana liittyen esimerkiksi esimiestyön toimintatapojen monimuotoisuuteen, esimies-alais-suhteen vuorovaikutukseen sekä ajankäyttöön. Esimiesten raportoimiin oppimiskokemuksiin sisältyi muun muassa seuraavia asioita: uudenlainen tapa kouluttaa esimiehiä, erilaisia tapoja tehdä esimiestyötä, työkavereiden asenteita ja toimintatapoja, herkkyyttä havaita, etäisyyden pitoa ja vuorovaikutustaitoja, tasapainoa, laajan ja jaetun kokemuskirjon hyödyntämistä, monenlaisia työkaluja sekä alaisten ongelmien huomaamista.

Oppimiskokemusten perusteella voidaan sanoa, että esimiehet oppivat prosessien kuluessa monenlaisia asioita liittyen alussa määrittelemiinsä esimiestyön kehittämisalueisiin. Oppimiskokemukset ja kehittymisen arviot painottuivat erityisesti ajankäytön ja jaksamisen tukemiseen sekä vuorovaikutuksen kehittämisalueisiin. Ajankäytön kehittymistä kuvaavat muun muassa seuraavat oppimiskokemukset *”priorisointi, ajankäytön suunnittelu, delegointi”*, jaksamisen tukemista puolestaan *”tuki omaan rooliin, mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun, yhteisten kokemusten jakaminen”*. Työnohjauksen tukea antavan ja reflektiivisen roolin keskeisyys näkyikin hyvin ohjattavien arvioissa. Vuorovaikutuksen kehittymistä kuvaavat seuraavat oppimiskokemukset: *”vaikeiden ihmisten käsittely, tunnetason toiminta, herkkyys havaita”*. Asiantuntijoiden johtamisen kehittymistä esimiesten arvioinnit sivusivat vain välillisesti vuorovaikutuksen kehittymisalueen sisällä. Voidaankin ajatella, että asiantuntijoiden johtamiseen olennaisesti liittyvä tekninen osaaminen ja tämänkaltaisen osaamisen hankkimisen foorumi löytyy jostakin muualta kuin työnohjauksesta.

Prosessien aikana ohjattavien tärkeimmät kokemukset liittyivät ryhmän toimivuuteen, kokemusten vaihtoon, työnohjausmateriaalien käsittelyyn sekä henkiseen kasvuun. Erityisen tärkeäksi he kokivat materiaalien, varsinkin omiensa, läpikäymisen. He raportoivat oppineensa

pääasiallisesti kuuntelemalla, aktiivisella dialogilla ja pohtimalla. Myös samaistuminen toisten kokemuksiin koettiin tärkeänä, samoin esimerkkien hyödyntäminen omassa työssä.

Molempien työnohjausryhmien ohjattavat olivat erittäin tyytyväisiä läpikäymiinsä prosesseihin. He raportoivat saavuttaneensa työnohjaukselle asettamansa tavoitteet. Ohjattavat olivat tyytyväisiä ryhmäänsä ja työnohjauskertomuksiin. Tyytymättömyyttä puolestaan aiheutti ajanpuute ja aiheiden sekä niiden käsittelemisen ja soveltamisen puutteellisuus. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki ohjattavat haluaisivat myös ottaa osaa työnohjaukseen tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimusaineiston pohjalta voidaan sanoa, että työnohjaus näyttäisi sopivan esimiestyön kehittämisen menetelmäksi ICT-alalle.

Tätä tutkimusta seuraavassa laajemmassa jatkotutkimuksessa tullaan painottumaan kokemuksellisten oppimisprosessien ja työnohjausryhmien ryhmädynamiikan tarkastelemiseen aiempaa tarkemmin. (Esimerkkinä kokemuksellisen oppimisen teorian käytöstä oppimisprosessin kuvaamisessa, Isokorpi 2003.) Tutkimuksessa tullaan kartoittamaan myös nykyisen sovellusalan työnohjaukselle mahdollisesti aiheuttamia erityispiirteitä. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella työnohjausprosesseihin osallistuneet esimiehet eivät osanneet nimetä erityistekijöitä tai tiettyjä vaatimuksia työnohjaukselle kyseiseen sovellusalaan liittyen. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan kuitenkin sanoa, että ICT-alalle ominainen hektisyys ja muutosalttius näyttävät luovan omat ominaispiirteensä työnohjauksen käytölle kyseisellä sovellusalueella. Tämä näkyy erityisesti käytetynkaltaisen kehittämisohjelman kestoon liittyvissä kysymyksissä, kuten puolen vuoden työnohjauksen kokemisessa paikoitellen liian pitkäksi. Huolimatta joidenkin tähän tutkimukseen osallistuneiden kokemuksista työnohjauksen pitkästä kestosta, esimiehet näkivät esimiestyön olevan esimiestyötä toimialasta riippumatta ja täten jatkuvan reflektoinnin mahdollistajalle koettiin olevan kiistatonta tarvetta.

Jatkotutkimuksen kannalta on kuitenkin mielenkiintoista kysyä, toisiko kokeiltua pidempi työnohjausprosessi jotakin lisäarvoa ICT-alan esimiesten työnohjaukseen ja tätä kautta mahdollisesti myös alan esimiesten esimiestyön kehittämiseen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta sekä valmisteluvaihe että työnohjausprosessi näyttäytyivät lopulta melko sopivan mittaisilta ja onnistuneita pilottiprosesseilta.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen esimiestyönohjattavien antama positiivinen kokonaisarvio ryhmätyönohjausprosesseistaan työnohjauksen uudella sovellusalueella toimii tärkeänä tutkimustuloksena ja suunnannäyttäjänä tuleville työnohjausprosesseille sekä myös uusille työnohjaustutkimuksille. Työnohjaus näyttäytyikin parhaimmillaan ohjattavien näkökulmasta *"henkisesti kasvattavana kokemuksena"*. Vaikuttaisikin siltä, että mitä enemmän työnohjausta järjestetään, sitä enemmän ICT-alalla näyttäisi olevan, ainakin omien arvioidensa perusteella, tyytyväisiä osaamisen johtamisen esimiehiä eli *"knowledge leadereita"*.

LÄHTEET

Alsi, R. 1995. Johdon ja esimiesten työnohjaus ja sen tavoitteet. Teoksessa Artikkeleita johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Helsinki: Helsinki-instituutti.

Furnham, A. 1997. The psychology of behaviour at work: The individual in the organization. UK: Pychology Press.

Huhtala, V. 1993. Psykodraamamenetelmin ohjatun ryhmätyönohjaksen vaikutus perhepäivähoitajien ammatti-identiteettiin ja työssä viihtymiseen. Lisensiaattityö. Turku: Turun yliopisto.

Hyyppä, H. 1983. Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, 17.

Hyrkäs, K. & Munnukka, T. 2002. Kansainvälisen työnohjaustutkimuksen kehityslinjat. Teoksessa K. Hyrkäs, T. Munnukka & M. Sorsa (toim.) Työnohjaus hoitotyössä: Pysyvä perusta vai turha taakka? Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos, julkaisuja 4.

Hyrkäs, K. Koivula, M., Lehti, K. & Paunonen-Ilmonen, M. 2003. Nurse managers' conceptions on quality management as promoted by peer supervision. Journal of Nursing Management 11, 48–58.

Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisöissä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, A. & Poikela, E. 2001. Modelling reflective and contextual learning at work. Journal of Workplace Learning 13 (7/8), 282–289.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Kolb, D. A. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall.

Kuusniemi, A. 1984. Työnohjauksen kulku. Teoksessa K. Aalto (toim.) Työnohjaus ammatillisen kasvun avain. Hämeenlinna: Karisto, 97–125.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.

Laukkanen, M. & Vanhala, S. 1994. Liikkeenjohtamisen perusteet. Keuruu: Otava.

Maunula, R. 1997. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä. Keuruu: Otava.

McCormack, B. & Hopkins, E. 1995. The development of clinical leadership through supported reflective practice. Journal of Clinical Nursing 4, 161–168.

Moilanen, L. 1994a. Esimiehet laman puristuksessa: Miten työnohjausryhmät auttavat esimiehiä? Työ ja Ihminen 8, 303–317.

Moilanen, L. 1994b. Työnohjausryhmät toimintakyvyn tukena. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö -kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 138–153.

Niskanen, P., Ojanen, M. & Sorri, P. 1988. Auta auttamaan – käsikirja työnohjauksesta. Juva: WSOY.

Ojanen, S. 2001. Ohjauksesta oivallukseen: Ohjausteorian kehittelyä. Saarijärvi: Palmenia-kustannus.

Paunonen, M. 1989. Hoitotyön työnohjaus. Turun yliopisto.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Pirnes, U. 2001. Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikkaa. Helsinki: Otava.

Perkka-Jortikka, K.1998. Reilu peli työelämässä. Helsinki: Edita.

Ruohonen, M., Kultanen, T., Lahtonen, M., Rytkönen, T., & Kasvio, A. 2003. Identity and diversity management for new human resource approaches in the ICT industry. Teoksessa: Avallone, F., Sinangil, H. K. & Caetano, A. (toim.) Identity and diversity in organisations. Milano: Guerini Studio.

Ruohonen, M. 2003: Networked economy. Effects on organizational development and the role of education. Teoksessa Van Weert, T. (toim.) Education and the knowledge society. Information techonology supporting human development. (hyväksytty julkaistavaksi).

Salminen, A., Saranen, H. & Saranen, J. 2003. Henkilöstöjohtaminen ICT-alalla: nykytila ja kehitystarpeet ohjelmistoyrityksissä. Kauppa ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja, 3.

Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P. & Nissinen, J. 1981. Tulosjohtaminen. Espoo: Weilin & Göös.

Sava, I. 1987. Työnohjaus ja opettajan tietoisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Espoo: Weilin & Göös.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 1983. Työnohjaustyöryhmän muistio. Työryhmämuistio 29. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Virtaniemi, M.-P. 1984. Työnohjauksen tavoitteet. Teoksessa K. Aalto. (toim.) Työnohjaus: Ammatillisen kasvun avain. Hämeenlinna: Karisto, 31–62.

Yukl, G. 1998. Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice-Hall.

Wacklin, M. 1993. Työnohjauksen lähtökohtien ja tausta-ajatusten tarkastelua: Esimerkkinä kuvaus työnohjauksen merkityksestä työvoimatoimiston työntekijöille. Lisensiaattityö. Tampereen yliopisto.

Esimiestyön kehittäminen ICT-alalla: esimiesten tunneälytaidot, temperamentti ja henkinen valmennus

Timo Kultanen

ICT-ALAN HENKILÖSTÖKÄYTÄNTÖJEN MUUNTUMINEN

Viime vuodet ovat suomalaisessa taloudessa olleet moninaisen muutoksen aikaa. Talous on voimakkaan kasvukauden jälkeen ollut sitkeässä laskusuhdanteessa melko pitkään. Tietointensiivisten yritysten määrä kasvoi voimakkaasti vuoteen 2001 saakka. Vaikka heikommat ajat ovat olleet vaikeita ehkä erityisesti tietointensiivisille yrityksille, näyttäisi niiden merkitys kuitenkin edelleen kasvavan. Kyse ei ole siis kertaluonteisesta ICT-”boomista” vaan oikeasta rakennemuutoksesta kohti yhä voimistuvaa tietoyhteiskuntaa. Samankaltainen kehitys on havaittavissa myös kansainvälisesti.

Kilpailu ICT-alalla on muuttunut yhä kovemmaksi. Muutamassa vuodessa alalla on siirrytty ylikysynnästä kohti ”normaalia” liiketoimintaa. Markkinat ovat normalisoituneet tai ainakin normalisoitumassa, jolloin yritykset joutuvat yhä enemmän panostamaan uudehkon alan kilpailutekijöiden ohella perinteisiin kilpailutekijöihin. Tietointensiiviset yritykset ovat perustaneet menestyksensä innovatiiviselle tuotekehitykselle. Uudessa tiukemmassa kilpailutilanteessa vaaditaan enemmän panostuksia mm. markkinointiin, myyntiin, laadun valvontaan, talousasioiden parempaan hallintaan, toimintaympäristön analysointiin ja johtamiseen.

Tietotyön ammattilaiset ovat tavallisesti edelleen iältään melko nuoria ja heillä on hyvä koulutus tai esimerkiksi harrastuksen kautta saatu asiantuntemus tietotekniikan alueella. Harrastuksen kautta alalle tulleet ovat useimmiten erittäin sitoutuneita alaan ja ovat usein hyvin nuorena hankkineet kapean, mutta vahvan perusosaamisen. Edelleen on melko harvinaista, että varsinaiseen tietotyöhön hakeutuu iäkkäämpiä uusia

työntekijöitä. Todennäköisesti näistä uusista iäkkäämmistä tietotyöntekijöistä suurehko osa tulee alalle työllisyys- ja uudelleenkoulutusjärjestelmän kautta.

Tietotyöyritykset joutuivat viime vuosikymmenen lopulla ja kuluvan vuosikymmenen alussa kovaan kilpailuun uusista työntekijöistä, ja pula hyvistä työntekijöistä oli yleinen. Nyt tilanne on osin muuttunut. Huippuammattilaisista käytyä kilpailua kuvataan edelleen kovaksi, mutta hyvien työntekijöiden saaminen ei ole enää niin kovin vaikeaa. Monet alan yritykset ovat joutuneet käymään läpi suuria tervehdyttämistoimia, ja myös irtisanomiset ovat olleet viimeisten parin vuoden aikana arkipäivää. Kansainvälisen ja kotimaisen talouden nousu on ollut vitkaista, vaikka erilaisia nousun merkkejä onkin havaittu monien mittarien tulosten valossa. Yhden mittarin indikoiman nousun on kuitenkin usein toisen laitoksen mittari kohta kyseenalaistanut ja romuttanut.

Nuoret tietotyöntekijät tiedostivat myös itse poikkeavan asemansa uuden talouden suuren nousun aikana. Yhdysvalloissa nuoret tietotyöntekijät ovat olleet paikoin melko voimakkaasti rakentamassa uraansa pitkälti omin ehdoin ja omin suunnitelmin. Työnantajauskollisuus on ollut vähenemässä. Halutaan tehdä sellaisia töitä, jotka kiinnostavat aidosti henkilöä itseään (mm. Career Evolution, *Economist*, 1/2000). Voitiin jopa puhua voimakkaasti yksilön tarpeista lähtevästä uudesta työnhaku- ja työsuhdekulttuurista. Pari vuotta kestäneen heikomman suhdanteen aikana tämäkin ilmiö saattaa heikentyä ja ehkä väistyä odottamaan mahdollisesti saapuvaa uutta ”hype-aikaa”.

Tietotyössä voidaan joskus nähdä vahvana myös tietynlainen ”ylisitoutuneisuus”. Tämä tarkoittaa sellaista liiallista työhön uppoamista, jossa maailma alkaa muodostua pelkästään työn tekemisestä. Usein tällaisen käyttäytymisen taustalla on yksinkertaisesti suuri innostus ja motivaatio omaan työhön. Ongelmaksi asia saattaa muodostua, kun työn kiinnostavuus ja uutuusarvo alkavat laskea. Toisaalta pääosin nuorista työntekijöistä koostuva tietotyöläisten ammattikunta näyttää rakentavan sellaista uutta työkulttuuria, jossa työaika on joustava, työyhteisö on piirteiltään perhemäinen ja jossa yksilön hyvinvointi ja vapaus ovat tärkeitä. Saattaa olla, että vaikeammista ajoista huolimatta tämä muutos jää ainakin jollakin tavoin elämään myös tulevaisuudessa.

Työajan ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan ei uuden talouden yrityksissä ole ollut yhtä selkeää kuin perinteisissä yrityksissä. Työajat venyvät usein varsin pitkiksi. Meilläkin saattaa siten olla syntymässä uusi Yhdysvalloissa melko tavallinen ”hyvän työntekijän” -malli, jossa menestyksekästä uraa tavoittelevan ihmisen odotetaan antautuvan työlleen lähes täysin. Työn ja vapaa-ajan erottamista heikentää mitä ilmeisimmin mobiili työ; sellaisia apuvälineitä kuin matkapuhelimia, kannettavia tietokoneita ja sähköpostia käytetään nykyään usein työasioiden hoitoon myös vapaa-aikana. Vaikka puhelin ei välttämättä soikaan tai uusia viestejä ei tule, päivystysluonteisessa tilassa oleminen kuormittaa jo sinällään vapaa-aikaa. Jatkuvaa päivystystä edellyttävä työnteko ei voi olla aiheuttamatta negatiivisia seurauksia pidemmällä aikajänteellä.

Leimaa-antava piirre erityisesti tietotyöyrityksissä (tosin kasvavassa määrin myös muilla aloilla) on kiireen ja varsinkin kiireen tunnun lisääntyminen. Työmäärän jatkuvan lisääntymisen johdosta ei ehditä tekemään enää niin hyvää laatua kuin itse haluttaisiin. Tämä johtaa helposti työpäivän pidentymiseen, ja yhdessä nämä lisäävät alttiutta stressille ja työhön väsymiselle. Myös muutoksen nopeuden kasvu on tyypillistä tietotyölle. On kyettävä jatkuvasti omaksumaan uusinta tietoa ja osaamista. On saatava aikaan tulosta, mutta samalla on kuitenkin löydyttävä aikaa myös ammattikirjallisuudelle, kursseille ja muulle itsensä kehittämiselle. Myös kahvi- ja ruokatauot kuluvat (jos niitä ylipäätään pidetään) helposti työasioiden parissa.

Alan yritykset – ja osin varmasti koko työn tekemisen maailma – ovat siten suuren haasteen edessä: miten rakentaa sellaiset työympäristöt ja sellainen johtamismaailma, jossa säilyvät niin henkilöstön motivaatio ja hyvinvointi kuin riittävän laadukas ja tuottava työpanos? Yritysten on tärkeää luoda työntekijöilleen sellaiset olosuhteet ja ympäristö, joissa he aidosti haluavat tehdä työtä ja joka kannustaa heitä myös pysymään yrityksessä. Toisaalta työntekijöiden voisi otaksua haluavan tehdä työtä sellaisessa ympäristössä, jossa he viihtyvät. Tällöin yhtenä keskeisenä elementtinä on yrityksen tai yksikön ilmapiiri.

Yhdeksi suureksi tekijäksi muodostunevat yrityksen johdon ja esimiesten kyvyt, tiedot, taidot, uskomukset ja arvot. Pystyvätkö esimiehet luomaan sellaisen ympäristön, jossa täyttyvät erilaisten luonteiden, eri lailla ajattelevien, erilaisia arvoja omaavien ja eri lailla työtä tekevien ihmisten odotukset ja tarpeet? Miten luoda sellainen ilmapiiri ja ihmissuhdeverkko, jossa työntekijä kokee olevansa osa jotakin sellaista, mihin hän aidosti haluaa samastua ja kuulua?

Viime aikoina ovat olleet esillä sellaiset käsitteet kuin luottamuspääoma ja sosiaalinen pääoma. Määrittelemättä tässä yhteydessä kyseisiä käsitteitä sen tarkemmin lienee kuitenkin syytä uskoa, että luottamuksellinen ilmapiiri ja luottamukselliset suhteet niin esimiesten ja alaisten kuin keiden tahansa työyksikön jäsenten kesken ovat avainasemassa rakennettaessa tulevaisuuden toimivia työyhteisöjä. Ilman luottamusta ei voi olla avoimuutta, ja ilman luottamusta on vaikea rakentaa tulevaisuutta.

ESIMIESTYÖN LUONNE JA SEN KEHITTÄMINEN– EI *LEADERSHIPIA* ILMAN *MANAGEMENTIA*

Johtamistyö vaatii yhä laajempaa osaamista. Niin kutsutun *management*-osaamisen ohella erityinen huomio näyttää kiinnittyvän vuorovaikutustaitoihin ja esimiesten kykyyn toimia erilaisilla ihmissuhdetaitoihin liittyvillä alueilla. Tämä painottunee tietotyössä sen edellä esitettyjen erityispiirteiden vuoksi. Teknisesti painottuvassa tietotyön maailmassa on suuri haaste löytää sellaiset johtamismallit ja arvostukset, jotka toteuttavat riittävää ja edellä käyvää teknistä osaamista, erinomaista markkinoinnin ja myyntityön osaamista sekä työntekijöiden riittävää tarpeiden

tyydyttymistä ja sitä kautta hyvinvointia kovenevassa kilpailutilanteessa.

Yrityksessä, jossa vallitsevat hyvä ilmapiiri ja kitkattomat ihmissuhteet, työt sujuvat mutkattomammin. Ongelmat ratkeavat usein helpommin ja ihmiset keskittyvät varsinaiseen työhönsä. Tietoyritysten tuottavuus lienee myös yhä enemmän riippuvainen työntekijöiden sitoutumisesta ja motivoitumisesta. Tässäkin suhteessa ilmapiiri- ja ihmissuhdetekijöillä on suuri merkitys. Huonossa ilmapiirissä ja yksikössä, jossa on ihmissuhdevaikeuksia, ongelmat usein hidastavat työntekoa ja jopa koko yksikön henkilöstö saattaa keskittyä tilanteen hyödyttömään kehäpohdintaan. Näin varsinainen työ saa vain osan työajasta. Tällaista tilaa on joskus kutsuttu ”raiteiltaan suistuneeksi organisaatioksi”.

Ilmapiirin ja ihmisten henkisen hyvinvoinnin välillä on myös selkeä riippuvuus. Hyvä ilmapiiri tukee yksilöiden hyvinvointia. Kiireen ilmapiiri luo levottomuutta ja stressiä. Ihmissuhdeongelmat luovat klikkiytymistä ja vuorovaikutusongelmia. Vuorovaikutusongelmat tuovat mukanaan tiedon kulun heikkenemistä, kun taas tiedonkulun heikkeneminen vaikuttaa työpaikan yleiseen ilmapiiriin.

Esimiestyö on haastavaa ja monesti psyykkisesti varsin kuormittavaa. Esimiehen tulisi ymmärtää yrityksen tavoitteiden ja tarpeiden lisäksi myös työntekijöiden tarpeita, tavoitteita, arvoja, vahvuuksia ja puutteita. Kun tähän vielä lisätään se, että ihmisiä tulisi kyetä johtamaan yksilöinä, on ymmärrettävää, että haaste on sangen suuri.

Tämän alueen kehittäminen edellyttänee, että esimies tiedostaa oman temperamenttinsa eli luontaiset käyttäytymispiirteensä, joihin voidaan katsoa kuuluvan hänen vuorovaikutus- ja päätöksentekotyylinsä sekä maailmankuvansa (mm. arvot, periaatteet, tiedot, taidot ja uskomukset) sekä se, miten nämä ohjaavat hänen käyttäytymistään. Luontaiset käyttäytymispiirteet ja maailmankuva toimivat ainakin osin taustaselittäjinä tunneälyalueen erilaisille taidoille (mm. Marston 1928; Irvine 1988; Goleman 1997).

Toisaalta esimiehen tulisi ymmärtää myös alaistensa luontaisia käyttäytymispiirteitä ja heidän maailmankuvaansa liittyviä asioita. Tämä on erityisen merkityksellistä siksi, että ihmiset motivoituvat maailmankuvansa ja erityisesti arvojensa kautta. Jos esimies yrittää vaikuttaa alaisiinsa vain ”omasta näkökulmastaan”, on esimiestyön onnistuminen ainakin epätodennäköistä. Esimiehenä onnistumista tulisi kaiketi mitata myös alaisten motivaatiolla, sitoutumisella ja heidän työtyytyväisyydellään (mm. Toivonen & Kiviaho 1998).

Esimiestaitoihin liittyvien odotusten ohella myös vaatimukset yhä paremmista niin kutsutuista management-taidoista ovat kasvamaan päin. On esimerkiksi ymmärrettävä liiketalouden realiteetteja, osattava lukea tunnuslukuja sekä osattava ennakoida tulevaisuutta. Tällaisten taitojen vaatimukset ovat ilmeisesti kasvamassa yhä alemmilla esimiestasoilla. Työnjohtotaso, joka perinteisesti on ollut sijainnut eräänlaisella rajavyöhykkeellä, on selvästi siirtymässä tai sitä ollaan siirtämässä selkeämmin kohti ”omaa ruutuaan” eli työnantajan edustajan roolia. Tämä kehitys saattaa olla vaikea monissa yrityksissä.

TAUSTATEORIOISTA JA -MALLEISTA

Temperamentti ja maailmankuva

Temperamentti on työelämässä melko vähän tutkittu persoonallisuuden alue. Temperamentilla, jota voidaan kuvata myös luontaisiksi käyttäytymis- tai luonteenpiirteiksi, tarkoitetaan ainakin osin perimän mukana tulevia luonteen ja käyttäytymisen ominaisuuksia, joilla on vaikutusta myös muun muassa ihmisen elämän erilaisiin valintoihin ja toimintamalleihin. Alueen melko puutteellisen tutkimustiedon vuoksi on epäselvää, kuinka suuri ja kuinka vaihteleva osa ihmisen käyttäytymispiirteistä on geneettisesti määräytyneitä ja kuinka suuri osa on oman historian, ympäristön, kulttuurin ja kokemuksen muokkaamaa. Kuitenkin luontaisten piirteiden ilmeisen voimakas pysyvyys näyttää olevan osa ihmisen luonnetta ja sinällään merkittävä tutkimuskohde (Keltikangas-Järvinen 2003).

Luontaiset tai synnynnäiset käyttäytymis- ja luonteenpiirteet ovat ainakin osittain pysyvän laatuisia, eli niiden muuttaminen ei ole helppoa, jos se kaikissa tapauksissa on ylipäätään edes mahdollista. Luontaiset käyttäytymispiirteet vaikuttavat muun muassa henkilön vuorovaikutustyyliin ja -tapoihin sekä kytkeytyvät hänen arvomaailmaansa. Luontaisilla käyttäytymispiirteillä voidaan näin ollen katsoa olevan huomattava vaikutus ihmisen käyttäytymiseen.

Ihmisen maailmankuva muodostuu mm. hänen historiastaan, arvoistaan, periaatteistaan, uskomuksistaan, tiedoistaan ja taidoistaan. Maailmankuva muuttuu elämän aikana ja on myös muutettavissa tietoisesti. Esimerkiksi tietomäärän kasvattaminen saattaa muuttaa ihmisen arvomaailmaa. Joskus kuva omista mahdollisuuksista saattaa muuttua esimerkiksi sattumalta koetun onnistumisen kautta.

Laajentamalla omaa maailmankuvaamme meillä on mahdollisuus ymmärtää paremmin muita ihmisiä ja heidän toimintatapojaan. Mutta miten ihmisen maailmankuva voi muuttua, jos hän ei itse näe siihen tarvetta? Emme myöskään voi mitenkään varmasti tietää, että jonkun ihmisen maailmankuva on väärä ja toisen taas oikea. Yleensä me ihmiset olemme kuitenkin itse mielestämme oikeassa. Oikean ja väärän erottaminen ja tähän pohjaava maailmankuvan muuttaminen on siten enemmän tietomäärä- ja tunne- kuin järkikysymys. Juuri tästä syystä tällaisen tuloksen aikaansaaminen on vähintäänkin vaikeaa. Ihmisen ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen on ilmeisesti suuri sisäinen prosessi, joka vaatii muutosta niin tiedollisella kuin uskomustenkin tasolla. Tämä on merkityksellistä, kun organisaatioissa pohditaan muutokseen ja uudistumiseen liittyviä vaikeuksia.

On arveltu, että niin kutsutun tunneälyn alueella ja siihen vaikuttamisella saattaisi olla merkittävä vaikutus erilaisten muutosten läpiviemiseen. Ihmiset eivät nähtävästi vastusta yleensä sinällään muutosta, vaan pikemminkin muutokseen liittyvää henkilökohtaista epävarmuutta.

Tunneälyn käsitteestä

Tunneälyn käsite (*emotional intelligence*) tuli tunnetuksi Daniel Golemanin kirjan *Emotional Intelligence* myötä vuonna 1995. Termi on kuitenkin vanhempi ja ollut käytössä ainakin 1990 Saloven ja Mayerin kirjassa *Emotional intelligence: Imagination, cognition, and personality*. Tunneälyn varsinaisena pioneerina pidetään kuitenkin israelilaista psykologia Reuven Bar-Onia, joka 1980-luvulla tutki miesten ja naisten välisiä eroja maailman eri kulttuureissa (Bar-On 1997).

Tunneälyn varhaisimmat juuret ovat vuonna 1920 julkaistussa kirjassa *Intelligence and its uses*, jonka kirjoitti E. L.Thorndyke. Kirjassa käsitellään termiä sosiaalinen älykkyys, joka on nykykäsitteen tunneäly taustalla. Itse asiassa sosiaalinen älykkyys on terminä tunneälyä parempi, sillä termi sosiaalinen kuvaa paremmin sitä älykkyyden aluetta, josta tunneälyssä on kysymys: kyse on paljolti sosiaalisista taidoista. Monet asiantuntijat ajattelevat nykyisin (mm. Bandler & Grinder 1979; Toivonen 1996; O'Connor & McDermott 1999), että ajatus on ennen tunnetta eli tunteisiin vaikuttaminen on seurausta ajatusten ja ajattelun muutoksista tai muuttumisista. Oikeampi termi voisi siten olla esimerkiksi ajatteluälykkyys, joskin se kuulostaa sangen jäykältä. Toisaalta tunneälyssä tunteiden havaitseminen on keskeisessä asemassa, joten tässä mielessä termi on käyttökelpoinen.

Goleman määrittelee tunneälyn seuraavasti: "Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita" (Goleman 1998, 361). Tunneäly ja perinteinen intellektuaalinen älykkyysosamäärä muodostavat yhdessä ihmisen kokonaisälykkyyden. Golemanin mukaan perinteisen älykkyyden osuus vaativissa tehtävissä ja erityisesti esimiestehtävissä tarvittavasta työelämän älykkyydestä on vain yksi kolmasosa: jäljelle jäävää kahta kolmasosaa hän pitää tunneälyn alueena.

Tunneälyä lähellä on myös Howard Gardnerin teoria vuodelta 1983 "seitsemästä älykkyyden lajista", joihin kuului perinteisten matemaattisten ja verbaalisten vahvuuksien ohella myös sosiaalinen kyvykkyys ja oman sisäisen maailman tuntemus.

Tunneälyn teoriaa kohti

Tunneäly-käsitteen lanseerasi työelämän alueelle Daniel Goleman kirjassaan *Tunneäly työelämässä* (1998). Kirjoittaja tekee älyteorioista sovelluksen, joka sisältää kaikkiaan viisi älykkyyden erityyppistä osa-aluetta. Seuraavassa esitetään lyhyt luonnehdinta kustakin.

Itsetuntemus (*self-awareness*) tarkoittaa itsehavainnointia ja omien tunteiden tunnistamista reaaliajassa. Työn näkökulmasta merkityksellistä itsetuntemuksessa on ymmärtää, miten tunteet vaikuttavat työsuorituksen laatuun. Mitä minä ajattelen erilaisista työni elementeistä? Miten työsuorituksen tasoon, työmäärään ja työn laatuun vaikuttaa se, mitä

ko. tehtäväkokonaisuudesta tai sen osasta ajattelen? Toisaalta tälle alueelle kuuluu taito ymmärtää, miten tunteet liittyvät siihen, mitä ihmiset ajattelevat, sanovat ja tekevät. Kysymys on siis omien tunteiden vaikutuksesta omaan toimintaan. Tähän alueeseen kuuluu myös omien vahvojen ja heikkojen puolien tunnistaminen. Lisäksi tälle alueelle kuuluu mm. omien tekojen seurauksien arviointi ja ”ottaminen opiksi” eli kyky ottaa palautetta omista tekemisistä.

Itsehallinta (*managing emotions*) tarkoittaa ensinnäkin itsekuria eli sitä, miten henkilö pystyy hallitsemaan mielihalujaan ja toisaalta ahdistavia tunteitaan. Tälle alueelle liittyvät myös taidot hallita tilanteelle sopivasti vihan, pelon ja surun tunteita. Lisäksi itsehallinnan alueeseen kuuluu painetilanteissakin kyky keskittyä oleelliseen. Myös moraalisesti korkea toiminta ja luotettavuus sekä vastuun kantaminen omista tekemisistä ovat itsehallinnan alueen piirissä. Golemanin jaottelussa tähän alueeseen on liitetty vielä innovatiivisuus ja joustavuus, jotka sisältävät muun muassa esimiestyössä varsin keskeiseksi osoittautuneen kyvyn uskaltaa vaihtaa näkökulmaa ja etsiä uusia tapoja lähestyä asioita; näin sen piiriin kuuluu myös uskallus ”asettaa vanhat totuudet puntariin”.

Motivaatio (*motivating oneself*) koostuu kolmesta eri taitoalueesta, joista ensimmäisenä mainitaan aloitekyky ja optimismi, mikä tarkoittaa kykyä tarttua asioihin ja tilaisuuksiin optimistisin ajatuksin. Toinen alue on sitoutuminen eli organisaation päämäärien omaksuminen ja hyväksyminen. Kolmantena motivaatiokykynä Goleman pitää kunnianhimoa eli halua kehittyä. Motivaation alueella keskeistä on myös löytää niitä voimia, jotka antavat mahdollisuuden motivoitumiselle.

Empatia (empathy) koostuu muun muassa muiden ymmärtämisestä eli herkkyydestä aistia toisten ihmisten tunteita ja arvostaa niitä. Toisaalta empatian alueeseen kuuluu myös muiden ihmisten kehitystarpeiden huomaaminen ja ymmärtäminen. Lisäksi Goleman liittää empatiaan tavoitteisiin pyrkimisen monenlaisten ihmisten yhteistyön keinoin sekä erilaisuuden hyväksymisen ja sen näkemisen voimavarana. (Jäljempänä tarkastellaan lähemmin analyysin yhteyttä bio-sosiaaliseen teoriaan.)

Sosiaaliset kyvyt (*handling relationships*) koostuvat viidestä osa-alueesta: vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus ja muutosvalmius. Vaikuttamisessa on kysymys siitä, pystyykö käyttämään oikeanlaisia suostuttelutapoja saadakseen ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Viestinnässä kysymys on kyvystä viestiä siten, että viestin aiheuttama reaktio on halutun kaltainen. Ristiriitojen hallinta sisältää kyvyn sovitella ihmisten välisiä ristiriitoja ja osata arvioida niitä puolueettomasti. Johtajuus tarkoittaa tässä ihmisten innostamista ja ohjaamista kohti haluttuja tavoitteita. Muutosvalmiudella puolestaan tarkoitetaan muutosten käynnistämiskykyä ja muutosprosessien hallintaa.

Marstonin bio-sosiaalinen malli

Bio-sosiaalisen käyttäytymisteorian mukaan ihmiset ovat erilaisia käyttäytymisen painotukseltaan. Teoria lähestyy osin temperamenttiteoriaa,

mutta on kuitenkin tieteelliseltä taustaltaan jo ikänsäkin puolesta puutteellinen. Teorian sisältö on kuitenkin varsin mielenkiintoinen ja jälleen ajankohtainen. Käyttäytymisestä merkittävä osa on ihmisen luonteeseen (voidaan puhua myös sosiaalisesta tyylistä tai persoonallisuudesta) liittyviä ominaisuuksia, joiden muuttaminen on ilmeisen hankalaa ja osin ehkä miltei mahdotonta. Kullakin meistä on omanlaatuisemme luonteemme ja luontainen käyttäytymismallimme tai -tyylimme. Merkittävä asia on se, että jokaisella ihmisellä näyttää olevan omat vahvat ominaisuutensa ja ikävä kyllä myös heikot alueensa. Tulisiko rakentaa vahvuuksien varaan vai kehittää heikkouksiaan? Ilmeisesti kumpaakin tietä kannattaa jonkin verran tutkia. (Ks. mm. Marston 1928; Irvine 1988; Hartman 1998.)

Hyvä esimies tai yrittäjä ymmärtää erilaisuuden antamat mahdollisuudet ja tiedostaa myös siihen liittyvät riskit. Hän osaa hyödyntää alaistensa kykyjä ja taitoja huomattavasti paremmin kuin sellainen esimies tai yrittäjä, joka osaa arvostaa vain sellaisia ominaisuuksia, joita hänessä itsessään sattuu olemaan. Hyvän johtajan tunnusmerkkeihin kuuluu, että hän tunnistaa ja hyväksyy niin omat vahvuutensa ja heikkoutensa kuin alaistensakin vahvuudet ja heikkoudet.

Vuorovaikutus-, ilmapiiri- ja ihmissuhteiden johtamistaitojen oletetaan nousevan entistäkin tärkeämmiksi johtajan ominaisuuksiksi (mm. Goleman 1998). Organisaatio, jossa on huono ilmapiiri tai huonot ihmissuhteet, on ongelmatilanteissa vaikeuksissa. Tällaisessa työyhteisössä pienetkin asiat saavat suuria ilmenemismuotoja ja aiheuttavat tunnekuohuja. Työyhteisö saattaa kuluttaa suuren osan työajasta tällaisten usein täysin merkityksettömien asioiden pohdintaan. Kun yhteisön ilmapiiri on hyvä ja ihmissuhteet kunnossa, ongelmat näyttävät yleensä ratkeavan paljon helpommin ja ainakin huomattavasti vähemmällä energialla. Ongelmatilanteissa on usein kyse asioista, jotka liittyvät jollakin tavoin henkilöiden luonteeseen: kitkasta ihmisten välisissä suhteissa, siitä, että ihminen on väärässä työssä tai että ihminen on ollut liian kauan samassa työssä tai muusta sellaisesta.

Johtajan on siis hyvä tunnistaa alaistensa luonteen perustat. Seuraavassa esitetään kaksi syytä, miksi tähän kannattaa pyrkiä:

1. Luonteenpiirteiden tunnistaminen auttaa löytämään oikeanlaiset työn painotukset erilaisille ihmisille. Erilaiset tehtävät vaativat erilaisia ominaisuuksia. Tehtäessä työtä, joka ei sovi asianomaisen luonteenpiirteisiin, työ koetaan raskaaksi, huonosti motivoivaksi ja epätyydyttäväksi. Jokainen voi helposti tunnistaa, että jotkut työt tai työn elementit tuntuvat vievän valtavasti energiaa. Usein tällaisiin tehtäviin kuluu merkittävästi enemmän aikaa kuin mitä niiden suorittaminen itse asiassa vaatisi. Joku toinen henkilö saattaisi suoriutua niistä merkittävästi paremmin. Lisäksi huonosti työhönsä soveltuva henkilö stressaantuu herkemmin. Oikeiden henkilöiden sijoittuminen oikeisiin tehtäviin on siis selvästi yrityksen kannalta myös taloudellinen kysymys.

2. Johtaminen on helpompaa, kun esimies tunnistaa alaisten luonteenpiirteitä. Jos tunnistamme ihmisten bio-sosiaalisia piirteitä, meillä on paremmat edellytykset myydä ajatuksiamme heille. Ihmiset ovat kiinnostuneita erilaisista asioista, ja erilaiset asiat ovat heille vaihtelevassa määrin tärkeitä. Jos lähestymme ihmistä väärin, hän suhtautuu helposti myös itse asiaan kielteisemmin. Luonteenpiirteiden tuntemuksen perusteella kykenemme myös ymmärtämään paremmin, miksi joku käyttäytyy tavalla, joka on oman näkemyksemme mukaisesti siinä tilanteessa väärä tai outo.

Myers–Briggs-indikaattori ja Kolbin malli

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) eli luonnetyyppi-indikaattori on Carl Jungin psykologisiin tyyppiteoriaan perustuva näkemys. MBTI jakaa ihmiset 16 eri tyyppiin, jotka käyttäytyvät eri lailla muun muassa oppijoina ja päätöksentekijöinä. Tyypittelyn taustalla on neljä ulottuvuutta: Introvert – Extrovert, Intuitive – Sensing, Thinking – Feeling ja Judging – Perceiving.

- *Introvert* on asioitava pohdiskeleva henkilö, joka keskittyy sisäiseen ideoiden maailmaan
- *Extrovert* kokeilee asioita ja keskittyy itsensä ulkopuoliseen ihmisten maailmaan
- *Sensing* on käytännöllinen ja detaljiorientoitunut, faktoihin keskittyvä ja nojautuu vakiintuneisiin menetelmiin
- *Intuitive* on mielikuvituksekas, konseptiorientoitunut ja keskittyy merkityksiin ja mahdollisuuksiin
- *Thinking* on skeptinen ja tekee päätöksiä perustuen logiikkaan ja sääntöihin
- *Feeling* on arvostava, tekee päätöksiä perustuen omakohtaiseen humanistiseen harkintaan
- *Judging* noudattaa työjärjestystä, tekee päätelmiä jo vähäisen tiedon perusteella
- *Perceiving* mukautuu muuttuviin olosuhteisiin, ei tee päätelmiä vaan hankkii lisää tietoa.

Koska tyypit voivat olla myös kombinaatioita, syntyy yhteensä 16 erilaista luonnetyyppiä tai oppimistyyliä. Myers-Briggsin teorian heikkoutena on kuitenkin juuri liian moniin tyyppeihin jakautuminen, jolloin ei ole enää kovin helppo hahmottaa riittäviä eroja eri tyyppien väliltä (Felder 1996).

Kolbin oppimismallissa ajatellaan, että oppiminen tapahtuu kokemuksen kautta. Siinä on kaksi ulottuvuutta, jotka kertovat, millaista tietoa ihminen preferoi ja miten hän tietoa käsittelee. Perusakselit Kolbin mallissa ovat: *Aktiivinen kokeilu – Reflektiivinen havainnointi ja Konkreettinen kokemus – Abstrakti käsitteellistäminen* (ks. edellä Vanne). Kolbin malli kuvaa mm. sitä, miten opettajan tulisi ihannetapauksessa

roolittaa itsensä suhteessa erilaisiin oppijoihin. Mallia voitaneen soveltaa myös esimiestyöhön. Mallit ovat seuraavat:

- *Divergent* (peilaaja) on kiinnostunut siitä, miten asiat kytkeytyvät heidän kokemuksiinsa. Opettajan roolina on tällöin motivaattorina toimiminen.
- *Assimilator* (pohdiskelija) pitää järjestelmällisyydestä ja loogisuudesta. Asiat pitää esittää rauhallisessa tahdissa, jotta aikaa jää pohdinnalle. Opettajan rooli on tällöin asiantuntijana toimiminen.
- *Convergent* (etsijä) pitää tehtävistä, joissa oppiminen tapahtuu malleja testaamalla ja havaintoaineistoa keräämällä.
- *Accommodator* (kokeilija) haluaa soveltaa oppimaansa uusissa ongelmanratkaisutilanteissa. Opettajan tulisi osallistua tai ohjata henkilöä mahdollisimman vähän ja antaa hänen pikemminkin itse keksiä asioita. (Felder 1996.)

Kolbin mallia on käytetty pääosin oppimista tutkittaessa. Myös tässä tutkimuksessa Kolbin oppimistyylianalyysia on käytetty yhtenä aineiston osana. Ihmisten erilaisuutta tutkittaessa Kolbin malli on ehkä liian oppimiseen painottunut ja siinä mielessä rajoittunut. Toisaalta niin Kolb kuin Myers-Briggskään eivät tunne biologista temperamenttialuetta, joka nykytutkimuksen valossa antaa merkittävää tietoa siitä, mitkä ihmisen ominaisuudet ovat geneettisiä eli sellaisia ominaisuuksia, joiden muuttaminen on vaikeaa. Kumpaakin mallia voidaan pitää pikemminkin luonnekuvausteoriana. Luonteella tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä geneettisten ominaisuuksien ja ympäristötekijöiden yhteisvaikutukseen perustuvaa ihmisen ominaisuuskokonaisuutta.

Erilaisista sosiaalisista tyyleistä

Ihmisten pysyväisluonteisia persoonallisuuden piirteitä on siis tutkittu melko vähän, vaikka esimerkiksi rekrytoinnissa ihmisten erilaisuus ja muun muassa luonnetta kuvaavat persoonallisuustestit ovat olleet varsin suosittuja ja niitä käytetään laajalti kaikkialla maailmassa. Yleisesti käytössä on ollut jako neljään erilaiseen käyttäytymisen painottumiseen. Ihmisiä ei luonnollisestikaan voida tiukasti lokeroida valmiisiin laatikoihin, mutta kuitenkin näyttää selvältä, että ihmiset ovat erilaisia ja että ainakin tietyt piirteet ovat verraten pysyvän luonteisia (ks. mm. Keltikangas-Järvinen 2003.)

Edellä kuvattu nelikenttäjako viittaa luonteenpiirteiden perusjakoon, jossa toisena akselina on aktiivinen-rauhallinen-käyttäytyminen ja toisena akselina asiakeskeinen-ihmiskeskeinen-käyttäytyminen. Ajatuksena on, että ihmisillä on ja heistä voidaan testaamalla löytää sellaiset ominaisuusalueet, jotka heille ovat luontaisesti voimakkaita ja myös sellaiset alueet, jotka heille ovat luontaisesti heikompia. Kuitenkin on hyvä muistaa, että ihminen on monimutkainen olento, joten tällaiset jaot eivät todellisuudessa ole yksiselitteisiä.

Toisaalta puutteistaan huolimatta näkökulma on mielenkiintoinen pyrittäessä tarkastelemaan ja etsimään yksilöllisiä johtamistyön käyttäytymismalleja ja -tyylejä samoin kuin tarkasteltaessa yleisemmin ihmisten erilaisuutta. Mikäli hyväksymme oletuksen, että ihmiset ovat todella erilaisia peruskäyttäytymiseltään ja ajattelultaan ja uskomme myös mahdollisuuteen todeta tällaiset painotukset mittaamalla tai muulla tavoin, voinemme hyväksyä myös oletuksen, että muuttamalla ja laajentamalla omaa minäkuvaamme tai maailmaamme voimme paremmin ymmärtää myös erilaisuutta ja erilaisia ihmisiä.

Todellinen ihminen on aina eri tyylien kombinaatio, joka sisältää piirteitä kahdelta tai kolmeltakin alueelta. Luonnetyylillä tarkoitetaankin tässä lähinnä sitä aluetta, joka on voimakkaimmin esillä henkilön ulkoisessa käyttäytymisessä. Voidaan tietysti kysyä, onko jokaisella kaikki mahdolliset luonteenpiirteet käytettävissään, mikäli jokin tilanne voimakkaasti vaatii tietyntyyppistä käyttäytymistä. Näin luultavasti on, mutta siitä huolimatta yksilöiden käyttäytymisessä on yleensä havaittavissa joitakin muita hallitsevampia luonteenpiirteitä. Seuraavassa esitämme lyhyen kuvauksen kustakin neljästä tyylistä (mm. Hartman 1998; Irvine 1988; Marston 1928).

a) dominoivuus (aktiivinen ja asiakeskeinen)

Dominoivaa ihmistyyppiä kuvataan mm. nopeaksi toimijaksi, päättäväiseksi, rohkeaksi, intuitiiviseksi ja suorituskeskeiseksi. Heitä kuvataan työkeskeisiksi. Sanonta ”he elävät tehdäkseen työtä” kuvannee heidän suhdettaan työhön. He asettavat työn usein vapaa-ajan edelle. Heillä on taipumusta mustavalkoiseen ajatteluun. Heidät saatetaan kokea joskus koviksi ja liian suorapuheisiksi, mistä syystä he voivat aiheuttaa joskus jopa pelkoa työympäristössään. He ovat asioiden käynnistäjiä ja eteenpäin viejiä. He pitävät siitä, että asioista puhutaan niiden ”oikeilla nimillä”. Organisaatioiden ajatellaan tarvitsevan hallitsevuusihmisiä asioiden eteenpäinviemiseen ja toisaalta vallitsevien toimintatapojen aktiiviseen kyseenalaistamiseen.

b) vaikuttavuus (aktiivinen ja ihmiskeskeinen)

Vaikuttavuuspainotteisia ihmisiä kuvataan mm. nopeiksi, ihmiskeskeisiksi, pinnallisiksi, seurallisiksi, puheliaiksi ja myös suorituskeskeisiksi. Heillä saattaa olla vaikeuksia työn ja vapaa-ajan erottamisessa erityisesti, jos he ovat innostuneita työstä. Heidän innostumistaan kuvataan melko lyhytjänteiseksi. He ovat tavallisesti hyviä ihmissuhdetaidoissaan. Heidät voidaan kokea joskus liian puheliaiksi ja pinnallisiksi. Organisaation katsotaan tarvitsevan vaikuttavuusihmisiä erityisesti ilmapiirin ja ihmissuhteiden vuoksi. Toisaalta tunneintensiivisyytensä ja impulsiivisen käyttäytymisensä vuoksi vaikuttavuusihmiset saattavat olla organisaatiossa myös vaikeita johdettavia.

c) tekeminen (rauhallinen ja ihmiskeskeinen)

Tekijät-ryhmään kuuluvia ihmisiä kuvataan mm. rauhallisiksi, luotettaviksi, realisteiksi, varovaisiksi, kärsivällisiksi ja sitkeiksi. Heitä kuvataan perhekeskeisiksi. Sanonta ”he tekevät työtä elääkseen” kuvannee heidän työn ja vapaa-ajan roolejaan. Tekijät voidaan kokea muutostilanteissa varovaisiksi. Tämä johtuu ilmeisesti siitä, että tekijät motivoituvat uusiin asioihin yleensä vasta, kun heillä on riittävästi tietoa muutoksesta tai uusista asioista. Miksi muutos tehdään ja mitä se heille henkilökohtaisesti merkitsee, ovat tyypillisiä tekijän kysymyksiä. Organisaatio tarvitsee tekijätyyppejä mm. asioiden huolelliseen tekemiseen alusta loppuun, harkitusti ja huolellisesti. Tämä ei tietysti tarkoita sitä, että muille tyypeille olisi ominaista toimia huolimattomasti. Toisaalta heitä tarvitaan esimerkiksi jarruttamaan tilanteissa, joissa nopeat hallitsevat ja vaikuttajat etenevät omilla tyyleillään.

d) analyyttisyys (rauhallinen ja asiakeskeinen)

Analyytikkotyyppiä voisi kuvata tarkaksi, systemaattiseksi, hieman etäiseksi ajattelijaksi, joskus täydellisyyden tavoittelijaksi ja tosiasioiden tutkijaksi. He näyttävät nauttivan monimutkaisista haasteista ja haluavat tehdä työtä itsenäisesti omassa tahdissaan. He ovat usein erittäin hyviä tehtävissä, joissa numero- tai asiatiedon tarkka ja systemaattinen käsittely on olennainen osa työtä. Analyytikoista saattaa olla joskus se kuva, että he ovat ”yksinäisiä susia”, jotka eivät halua kuulua ryhmiin. Tämä olettamus lienee väärä. Ryhmään kuuluminen ja ryhmän hyväksyntä ovat ilmeisesti varsin tärkeitä asioita analyytikkotyypille.

Ihmisten erilaisuus ja vuorovaikutustilanteet

Yleisesti ottaen ei voitane sanoa, että ihmisten erilaisuus sinällään johtaisi ongelmiin heidän vuorovaikutussuhteissaan. Kuitenkin näyttää siltä, että riskit taikka alttius ongelmiin kasvaa tietynlaisten ihmisten kesken.

Vaikuttavien ja analyytikoiden välillä vuorovaikutusongelmia saattaa syntyä puheen määrän sopivan suhteen löytämisessä. Heidän välisessä vuorovaikutuksessa ongelmaksi voi muodostua se, että he arvostavat erilaista puheen määrää ja laatua sekä hyvän, mukavan tunnelman merkitystä. Vaikuttajat puhuvat paljon ja kertovat usein mielipidetasolla asioista. Analyytikot taas puhuvat yleensä selvästi vähemmän ja pysyvät usein faktatasolla. Tämä on myös arvostus- tai jopa arvotason kysymys: vaikuttajat arvostavat puhumista ja pitävät puhetta tärkeänä kommunikaation välineenä, kun taas analyytikot eivät erityisesti arvosta puhumista sinänsä vaan pitävät sitä hyödyllisenä ainoastaan silloin kun on jotakin ”oikeasti” kerrottavana. Analyytikot ovat ehkä enemmänkin kirjoittajia ja lukijoita.

Toisen mahdollisen riskipari voivat muodostaa hallitsevat ja tekijät. Heidän välisensä vuorovaikutusriski voidaan nähdä kahdenlaisena. Ensinnäkin hallitsevien ja tekijöiden suhde työhön on usein jonkin verran erilainen. Hallitsevat saattavat olla työkeskeisesti ajattelevia, kun taas tekijät pyrkivät erottamaan työn ja muun elämän toisistaan. Ääritapauksissa voisi sanoa, että hallitsevat elävät tehdäkseen työtä ja tekijät tekevät työtä eläkkeen. Kuten edellä todettiin, tämä ei merkitse, että tekijöiden asenne työhön olisi heikompi kuin esimerkiksi hallitsevilla. Kyse on enemmän siitä, miten he puntaroivat työn ja esimerkiksi perhe-elämän tärkeyttä. Kysymys on siis arvotasolla.

Hallitsevuusihmisiä pidetään tuloshakuisia, ja he haluavat, että työ tulisi tehtyä välittömästi. He ovat usein ”nyt heti” -ihmisiä. Tekijät ovat rauhallisia, sillä he näkevät kiireen turhana. Tämänkaltaiset tilanteet sisältävät konfliktiriskin, sillä molemmat perustelevat näkemyksensä yhtä totuudenmukaisesti, molemmat omasta näkökulmastaan, omasta maailmankuvastaan käsin. Ongelma on siinä, että toinen ei välttämättä arvosta eikä myöskään ymmärrä toisen ajatus- ja arvomaailmaa.

Hallitsevien ja tekijöiden välillä saattaa ilmentyä myös toisenlaisia ongelmia. Hallitsevat ovat usein niin kutsuttuja ”kissa pöydälle” -ihmisiä, eli heille on monesti tärkeää, että kaikkia asioita voidaan käsitellä ja että niistä voidaan avoimesti puhua. Usein hallitsevat ilmaisevat itseään voimakkaasti ts. sanovat suoraan, mitä ajattelevat. Niin kutsuttu tunneälyalue ei ole hallitsevuusesimiesten vahvoja alueita. Tekijät eivät näytä arvostavan suoraa ilmaisua vaan pitävät tärkeänä hienovaraisuutta eli asioiden selvittämistä siten, ettei ”ihmisiä turhaan loukata”. Tämä ilmiö on melko yleinen ainakin silloin, kun esimiehenä on hallitseva henkilö ja alaisena tekijä. Toisaalta ongelmaa esiintyy myös yleisemmin ihmisten hierarkkisesta tasosta riippumatta.

ORGANISAATIOTUTKIMUSTEN TARKASTELUA

Esimiestyö, korkea suoritustaso, työtyytyväisyys ja motivaatio

Esimiestyötä, sen luonnetta ja siinä menestymistä on tutkittu paljon. Samoin monissa tutkimuksissa on etsitty tekijöitä, jotka identifioivat keskeisiä työpaikan korkean suoritustason, hyvän työmotivaation ja korkean työtyytyväisyyden osatekijöitä. Wendt ja Frey ovat tutkineet työyhteisöjä näistä näkökulmista. Seuraavassa on esitetty lyhyt yhteenveto heidän kirjaamistaan periaatteista, joiden varaan motivoitunut, tyytyväinen ja korkean suoritustason omaava työpaikka voi rakentua (Wendt 1998; Frey 1998, 151-154; Wendt & Frey 2002):

1. *Merkityksen ja vision tärkeys*

- Henkilöstöllä tulisi olla tunne, että heidän työnsä on tärkeää ja että sillä on aitoa merkitystä. Näiden tekijöiden täyttyminen tukee henkilöstön identiteettiä osana työyhteisöä

2. *Läpinäkyvyys*

- Henkilöstön tulisi olla informoituja kaikesta, mikä vaikuttaa heidän työhönsä ja työkontekstiinsa. Informaatiota tulisi saada niin yrityksen tavoitteista kuin tulevista muutoksista.
- Sellaiset työntekijät tai esimiehet, jotka kokevat saamansa tiedon riittämättömänä ja tuntevat, etteivät saa olennaista heitä tai heidän yritystään koskevaa tietoa, ovat heikommin motivoituneita, kokevat kontrollin puuttumista
- Johdon tulisi välttää liian abstraktia tiedottamista. Väärinkäsitysten riskin ja epävarmuuden vähentämiseksi tiedonkulun tulisi olla konkreettista ja mahdollisimman suoraan johdolta eri organisaatiotasoille. Riittävä ja luotettava tiedonkulku lisää myös luottamusta ja henkilöstön työpaikkauskollisuutta.

3. *Itsenäisyys ja osallistuminen*

- Mitä enemmän henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa yrityksen tai yhteisön päätöksentekoon mahdollisimman varhain, sitä työtyytyväisempiä ihmiset ovat ja sitä suurempi heidän vastuun ottamisen halunsa on.

4. *Työn vaatimusten, henkilöiden taitojen ja henkilökohtaisten intressien yhteneväisyys*

- Sisäisen motivaation ja työn hauskaksi kokemisen varmistamiseksi työ ei saisi sisältää sellaisia odotuksia ja vaatimuksia, jotka ovat ristiriidassa henkilön taitojen tai hänen henkilökohtaisten intressiensä kanssa

5. *Tavoitteiden asettaminen ja tavoitekeskustelut*

- Suoritustasoon vaikuttavat selkeät, riittävän yksityiskohtaiset, riittävän korkealle ulottuvat mutta samalla realistiset tavoitteet. Oikein asetetuilla ja informoiduilla tavoitteilla on merkitystä myös henkilön motivoitumisen kannalta
- Tiedottaminen edistymisestä tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää työntekijöille.

6. *Rakentava palaute ja arviointi*

- Myönteinen arviointi ja rakentava kritiikki vaikuttavat työsuoritustasoon ja motivaatioon myönteisesti, mikäli ne on annettu uskottavasti ja korrektisti.
- Palautekeskustelussa alainen tulisi kohdata ”samalla tasolla” ja välttää ylempi-alempi-asetelmaa

7. *Ammatillinen ja sosiaalinen integraatio*

- Työn riittävä haasteellisuus ja työyhteisön hyvät sosiaaliset suhteet luovat tunnetta emotionaalisesta ja sosiaalisesta integraatiosta, jolla on merkitystä myös työpaikkaan sitoutumisessa.
- Hyvin toimiva sosiaalinen työyhteisö on tutkimusten mukaan myös myönteinen tekijä loppuun palamisen riskien vähentämisessä

8. *Henkilökohtainen kasvu*
- Henkilöille tulisi antaa riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia kehittymiselle. Esimerkiksi saavutus- tai uraorientoituneen työntekijän motivaatio heikkenee, mikäli hän ei tiedä yrityksen tulevaisuuden visioita ja suunnitelmia.

9. *Tilannejohtaminen*
- Johtamistyylin tulee sopia tilanteeseen ja henkilöön yksilönä.

10. *Oikeudenmukaisen materiaalisen palkitsemisen periaate*
- Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen tulisi tehdä huolella, jotta se koetaan oikeudenmukaiseksi ja tilanteisiin sopivaksi, sillä riittämättömäksi tai epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkiojärjestelmä aiheuttaa ongelmia ja saattaa laskea motivaatiota. Myös ylimitoitetun palkitsemisjärjestelmän lopputulos saattaa olla motivaation kannalta jopa laskeva.

Freyn ja Wendtin tutkimukset on tehty palvelu- ja teollisuusyrityksissä. Tutkimusten mukaan onnistuminen edellä olevien periaatteiden toteuttamisessa lisäsi työtyytyväisyyttä, vähensi sairauksia, pienensi työvoiman vaihtuvuutta ja lisäsi työntekijöiden innostusta tehdä parannusehdotuksia (Frey 1998; Wendt & Frey 2002).

Mielenkiintoista Freyn ja Wendtin tutkimustuloksissa on se, että ne osoittavat tietynlaisen systeemisen mallin toimivan myös organisaatioissa. Systeemisellä mallilla tarkoitetaan sellaista ajattelua, jossa ”kaikki vaikuttaa kaikkeen” eli yksi muutos yhdessäkin tärkeässä kohdassa monimutkaisesta kokonaisuutta ja kontekstia vaikuttaa samansuuntaisesti myös muihin systeemin elementteihin. Tutkimuksissa havaittiin muun muassa, että mitä enemmän ihmiset kokivat saavansa työskennellä itsenäisesti, sitä enemmän he kokivat myös saavansa riittävästi informaatiota ja olevansa osallisena organisaation päätöksenteossa. Lisäksi itsenäisyyden kokeminen lisäsi työtyytyväisyyttä ja loi luottamusta ainakin siten, että erilaisten kehittämisehdotusten määrä kasvoi.

Tutkimuksissa tuli esiin myös mielenkiintoisia korrelaatioita laadukkaasti rakennetun viestinnän ja organisaation sisäisen luottamuksen välillä. Tutkimukset vahvistavat oletusta, että toimiva viestintä ja organisaation sisäinen luottamuspääoma vähentävät sairauslomia, parantavat suoritustasoa, nostavat tavoitteiden saavuttamisastetta ja parantavat asiakkaiden arvioita yrityksen toiminnasta. Näin ollen kommunikaation onnistumista ja luottamusta voidaan pitää myös merkittävinä taloudellisina tekijöinä (Frank ym. 2002).

Edellinen listaus motivoituneesta, tyytyväisestä ja korkean suoritustason saavuttaneesta työpaikasta kytkeytyy tämän tutkimuksen kokonaisuuteen siten, että esimiesten tunneälytaitojen paranemisen oletetaan lisäävän motivaatiota, kohottavan henkilöstön työtyytyväisyyttä ja parantavan organisaation tuottavuutta. Toisaalta mielenkiintoinen näkökulma on tutkia, mitkä Freyn ja Wendtin alueista ovat sellaisia, joiden

rakentamisessa esimiehen rooli nousee merkittävään asemaan. Esimiehellä näyttäisi olevan suuri mahdollisuus vaikuttaa miltei jokaiseen esitetyistä asioista.

Jos toimivalla viestinnällä on suuri merkitys hyvän työyhteisön rakentumisessa, esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan huomattavasti siihen, miten viestinnän onnistuminen koetaan työyhteisössä. Esimiehellä on paljon sellaista tietoa, jonka osalta hän päättää, mitä hän kertoo työntekijöille. Hänellä on myös usein päätösvalta siitä, miten hän asioita viestittää. Asia ei ole aivan yksiselitteinen, koska sekä informaation jakamiseen että sen jakotapaan vaikuttavat muun muassa esimiehen arvostusmaailma, hänen uskomuksensa sekä hänen sosiaaliset taitonsa ja tietonsa. Tiedon jakamisessa esimiehellä on suuri valta ja myös harkintavalta.

Arvostusmaailma vaikuttaa siihen, minkä tiedon esimies katsoo aiheelliseksi välittää alaisilleen. Onko jokin tieto parempi antaa, vai katsooko esimies viisaammaksi pitää tiedon vain itsellään? Joskus esimies saattaa ajatella työntekijöiden tuskin olevan kiinnostuneita jostakin tiedosta. Toisinaan taas esimies saattaa olettaa, että alaisilla jo on kyseinen tieto hallussaan.

Palautteen antajana esimiehen rooli on suuri. Nurmen mukaan esimiehen vaikutus alaisiinsa on yleensä suurempi kuin millaiseksi esimies itse sen kokee. Esimiehen antama aito kehuminen tai negatiivinen palaute ovat hyvin merkityksellisiä. Esimiehen sosiaaliset taidot nousevat tärkeään rooliin erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa käsitellään tavalla tai toisella alaisen persoonaa, kyvykkyyttä tai häneen kohdistuvaa tyytyväisyyttä (Nurmi 1991).

Esimies on avainasemassa myös määriteltäessä työnkuvia ja niihin liittyviä haasteita tai tavoitteita ja odotuksia. Toisaalta esimiehen rooli korostuu tilanteissa, joissa joku alaisista ei syystä tai toisesta pysty vastaamaan asetettuihin odotuksiin. Miten voidaan tällöin rakentaa sellaiset työnkuvat, jotka täyttävät työnantajan tavoitteet mutta myös työntekijöiden odotukset?

Edellä esitetyn motivaatiotekijälistan keskeinen teema on motivaatioperustan luominen työyhteisöön. Motivaatioperustan rakentamisen taidot ovat myös tämän tutkimuksen keskeisiä teemoja. Motivaatio on varmasti aivan keskeinen tekijä, kun etsitään hyvin toimivaa, hyvinvoivaa ja tuottavaa työyhteisöä. Motivaatio käsitteenä on kuitenkin hankala. Siitä on olemassa suuri määrä erilaisia määritelmiä, joista seuraavassa Ruohotien ja Hongan muotoilu: ”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu” (Ruohotie & Honka 1999).

Motivaation monimutkaista käsitettä Ruohotie ja Honka kuvaavat seuraavasti:

1. *Motivaatio on hypoteettinen ja perustuu oletuksiin*

- motiivien päättely havaitun käyttäytymisen perusteella on vaikeaa, koska
  - o jokainen yksittäinen toiminta voi ilmentää useita motiiveja
  - o motiivit voivat esiintyä peitettyinä
  - o useita motiiveja voidaan ilmentää samankaltaisilla toiminnoilla
  - o samankaltaisia motiiveja voidaan ilmentää erilaisella käyttäytymisellä
  - o kulttuuriset ja persoonalliset vaihtelut saattavat merkitsevästi muuttaa tiettyjen motiivien ilmenemismuotoja

2. *Motivaatioon liittyy useita prosesseja*

- motivaatiota määräävät yksilön sisäisen epätasapainon ja ulkoisen ärsykeympäristön lisäksi tilanteiden havaitseminen ja saatavilla olevan informaation valinta ja tulkinta

3. *Motiivit ovat luonteeltaan dynaamisia*

- jokaisella yksilöllä on jatkuvasti joukko tarpeita, haluja ja odotuksia
- nämä motiivit voivat muuttua, mutta ne voivat olla myös ristiriidassa keskenään, esimerkiksi halu tehdä ylitöitä uralla etenemisen toivossa voi olla ristiriidassa vapaa-ajan toiveiden kanssa

4. *Yksilölliset erot vaikuttavat motiivien tärkeysjärjestykseen*

- tavassa, jolla tietyt motiivit asetetaan toisten edelle on suuria yksilöllisiä eroja, esimerkiksi myyntimies asettaa onnistumisen työssä ensisijaiseksi, jotta voisi toteuttaa jonkin asian perheen kanssa

5. *Tietyn päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempiin motiiveihin ja käyttäytymiseen*

- joidenkin motiivien, kuten nälän ja janon, voimakkuus vähenee voimakkaasti tyydyttämisen jälkeen ja uusia motiiveja nousee esiin
- joidenkin muiden motiivien tai tavoitteiden saavuttaminen voi myös lisätä motiivien voimakkuutta (palkankorotus saattaa lisätä palkankorotustarvetta)

6. *Arvot ja tavoitteet ovat keskeinen osa motivaatiota*

- yritysjohdon ja esimiesten toimenpiteet ja päätökset vaikuttavat yrityksen henkilöstön motivaation muutoksiin, millä saattaa olla vaikutusta yhteiskuntaan; toisaalta poliittiset päätöksentekijät ja ammattiliittojen harjoittama politiikka määräävät paljolti sen, millaisia motivaatiota, toisin sanoen yrityshalua, edistäviä tavoitteita asetetaan tuotantotoiminnan tukemiseksi (Ruohotie & Honka 1999)

Tämän varsin teoreettisen näkökulman perusteella lienee perusteltua esittää seuraavanlaisia ajatuksia:

1. *Motivaatiotekijät ovat yksilöllisiä ja yhteisiä*. Yksilölliset motivaatiotekijät ovat enemmän motivaation nostamiseen vaikuttavia. Kaikkiin vaikuttavia, yhteisiä motivaatiotekijöitä on vain vähän (siisteys, turvallisuus, työpaikan pysyvyys, palkansaannin jatkuvuus jne.). Toisaalta niistäkin voidaan kysyä, ovatko ne motivoivia vai motivaatiota ylläpitäviä ja motivaation laskua ehkäiseviä.

2. *Motivaatiotekijät saattavat olla usein vaikeasti hahmotettavia* (piilomotiivit jne.).

3. *Motivaatiotekijät saattavat olla toisiinsa nähden ristiriitaisia*.

4. *Esimiehen tulisi ihannetapauksessa kyetä tunnistamaan alaistensa yksilölliset motivaatiotekijät*.

Motivaatioperustan luominen on keskeisimpiä esimiestyön elementtejä. Tunneälyn käsite pitää sisällään niin sisäisen motivaation syntymisen ja synnyttämisen kuin muiden ihmisten motivoinnin tai heidän motivoitumisensa tukemisen. Haasteet tällä saralla ovat suuret. Miten esimies voisi tunnistaa alaistensa yksilölliset motivaatiotekijät, jos todellisten motiivien erittely on vaikeaa? Keinoina yksilöllisten motivaatiotekijöiden löytymiseen on käytetty muun muassa haastattelua ja erilaisia luonnetestejä. Voitaneen kuitenkin olettaa, että lisäämällä tietoa omista motivaatiotekijöistään, tiedostamalla motivaation merkityksen tuloksellisuudelle ja tutustumalla alaisiin on mahdollista ainakin päästä lähemmäs motivoivaa työtä ja työyhteisöä.

Työryhmien toimivuus

Organisaation toimivuus ja tuottavuus ovat tulosta monimutkaisen systeemin erilaisten osien toiminnan onnistumisesta. Organisaatiot näyttävät olevan systeemisiä rakennelmia, jossa erilaiset elementit vaikuttavat toisiinsa ja joissa yksi ongelma vaikuttavaa helposti häiritsevästi kaikkeen organisaation toimintaan. Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että menestyäkseen organisaatioiden on koko ajan kehitettävä toimintaansa. Tämä pitää sisällään sekä toiminnan jatkuvan arvioinnin että varhaisen tarttumisen havaittuihin ongelmiin. Toisaalta organisaatiot sokeutuvat helposti omille toimintatavoilleen, ja ilman aktiivista ja säännönmukaista uudelleenarviointia niiden on ehkä vaikea tunnistaa toimimattomia käytäntöjään. Niin kutsuttu *best practice* -ajattelu säännönmukaisine tarkasteluajankohtineen on eräs tapa varmistaa toimintojen paras mahdollinen sujuvuus.

Edellä tarkasteltiin elementtejä, jotka vaikuttavat työyhteisön tyytyväisyyteen, motivaatioon ja tuottavuuteen. Tarkastelun painopiste oli

kuitenkin yksilötasolla eli siinä, millaisia vaikutuksia erilaisilla tekijöillä on yksilöön ja hänen käyttäytymiseensä työssä. Organisaation toimivuutta ja laatua voidaan puolestaan tarkastella monista eri näkökulmista. Organisaation, yrityksen tai työyhteisön menestys- tai kilpailutekijöitä voidaan myös löytää useilta eri alueilta.

Tässä artikkelissa ei juuri tarkastella varsinaista business-osaamista eli niin kutsutun managementin aluetta, vaikka lienee selvää, että leadership-in ja managementin selkeä erottaminen johtamisen eri osa-alueiksi on muuttumassa vähitellen yhä vaikeammaksi. Näyttää esimerkiksi siltä, että yhä alemmilla esimiestasoilla vaaditaan nykyisin kasvavaa management-alueen osaamista. Esimiehiltä odotetaan jo työnjohtotasolla taloudellisien mittarien tuntemista, yrityksen tavoitteet on ”jalkautettu” usein työnjohtotasolle, ja yleisesti työnjohtotason odotetaan selkeästi ymmärtävän roolinsa työnantajan edustajana.

Työyhteisöä ja sen toimivuutta ja tuloksellisuutta voidaan tarkastella myös ryhmätyön näkökulmasta. Ryhmätyö on erityisesti viimeisten viidentoista vuoden aikana ollut varsin paljon tutkimuksenkin kohteena. Erityisen voimakkaasti sitä nosti esille 1980-luvun loppupuolella aktiivisesti lanseerattu tiimityön käsite. Tiimityössä yksi keskeisistä ”uutuuksista” oli itseohjautuvuus, millä tarkoitettiin ryhmän tai tiimin toimintaa varsin itsenäisesti, omalla vastuullaan ja pitkälle vietynä jopa ilman esimiestä tai suoraa kontrollia. Tiimityötä on sekä arvosteltu että arvostettu. Esimiehettömyyttä on usein pidetty yhtenä tiimityön keskeisistä heikkouksista. On katsottu, että joukko vailla johtajaa voi olla kyllä tehokas, mutta se on myös lyhytikäinen. Tunnetaan kuitenkin myös tapauksia, joissa hyvin itseohjautuvasti toimivat tiimit ovat menestyneet useiden vuosien ajan. Ilmeisesti niissä on onnistuttu yhdistämään hyvä johtaminen sekä motivaation ja työtyytyväisyyden elementtien rakentaminen.

Ryhmätyön onnistumisen olosuhteita on tutkittu paljon. Johtamisen näkökulmasta ryhmätyön tarkastelu on merkityksellistä, sillä johtajien alaiset koostuvat pääasiassa erityyppisistä ryhmistä. Voidaan kai sanoa, että esimiestyö on yksilöjohtamisen ja ryhmän johtamisen välistä tasapainoilua, jossa menestykseen päästään parhaiten silloin, kun kumpikin alue on riittävästi huomioitu. Seuraavassa on koottu yhteen eräitä toimivan ryhmätyön edellytyksiä (Levine & Moreland 1998; West 1994):

1. *Ryhmän jäsenet hyväksyvät sisäiset säännöt, jotka koskevat jokaista ryhmän jäsentä.*
- esimerkiksi rehellinen ja avoin viestintä, toisten henkilökohtainen kunnioittaminen ja uskollisuus ryhmälle ja sen työlle;

2. *Ryhmä kostuu erilaisista ihmisistä*
- erilaisista lahjakkuuksista, erilaisista luonteista sekä erilaisen kokemuksen, taustan ja koulutuksen muokkaamista ihmisistä
- toimiva ryhmä on siis taustoiltaan usein varsin heterogeeninen;

3. *Ryhmällä on vahva usko ja sitoutuminen tavoitteisiin;*

4. *Jokainen ryhmän jäsen ottaa vastuunsa ryhmän onnistumisesta;*

5. *Ryhmä asettaa viime kädessä itse tavoitteensa, joiden pitää olla selkeät ja riittävän haastavat;*

6. *Ryhmän jäsenten tulee kokea voivansa käyttää omia vahvuuksiaan;*

7. *Ryhmäreflektion tulee toimia niin sosiaalisella kuin toiminnallisella tasolla.*

Listan soveltaminen käytäntöön on varsin vaikeaa. Ongelmaksi muodostuu ainakin hyvän ryhmän onnistumisen edellytysten abstraktisuus. Kun puhutaan sisäisistä säännöistä, ollaan jo vaikean asian edessä. Mitä tarkoittaa avoin viestintä tai toisten kunnioittaminen? Toisaalta yllä oleva lista on hyvä johdon apuväline pohdittaessa hyvän ryhmän mallia tai toimivan ryhmän rakentamista. Jokainen ehkä hyväksyy tavoitteet sinänsä, mutta paljon vaikeampaa on saavuttaa yksimielisyyttä siitä, mitä ne oikeasti tarkoittavat. Vielä hankalampaa on tietää varmasti, milloin joku on mahdollisesti toiminut niitä vastaan.

PROSESSI-INTENSIIVINEN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISOHJELMA

Ohjelman taustaa

Kiinnostus esimiestyön uudenlaisen keittämisohjelman suunnitteluun ja testaamiseen syntyi Tietotyön muuttuvat työkulttuurit -hankkeessa paljolti olemassa olevien ja markkinoilta poistuneiden ohjelmien rakenteellisten samankaltaisuuksien havainnoinnin pohjalta. Useimmista ohjelmista oli vaikea löytää syvällistä systeemistä kytkentää teemojen tai niiden käsittelytapojen suhteen. Usein ohjelmiin sisältyi suuri joukko esitelmöitsijöitä, jotka saattoivat esiintyä tietämättä tarkemmin toistensa luentojen sisällöstä. Yhtenä syynä ohjelmien tietynlaiseen hajanaisuuteen on se, että monissa ohjelmissa käsitellään runsaasti erilaisia liiketoiminnan alueita, kun taas varsinainen johtamisen valmennus jää vähemmälle. Luonnollisestikaan edellä esitetty ei koske kaikkia esimiesvalmennusohjelmia, mutta ilmeisen tavallisia esitetyt piirteet ovat.

Näin syntyi ajatus uudesta esimiestyön henkistä puolta painottavasta ohjelmasta, jossa keskeistä olisivat koko ohjelman kestävä systeemisyys, prosessuaalisuus ja intensiivisyys. Toisin sanoen, tarkoituksena oli suunnitella ja rakentaa sellainen esimiestyön kehittämisohjelma, jossa jokaisen osallistujan olisi intensiivisesti osallistuttava ohjelman kaikkiin osioihin prosessinomaisesti; näin ohjelman jokainen teema työstettäisiin henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Tällaisen käsittelytavan uskottiin parantavan kehittämistyön vaikuttavuutta, koska prosessuaalisuus toisi myös tunnekokemukset eri teemojen käsittelyyn mukaan.

Teemojen mahdollisimman syvällinen käsittely oli yksi ohjelman

peruslähtökohdista. Toisaalta oli huomioitava tarkoin esimiestyön asettamat melko tiukat rajat käytettävissä oleville aikaresursseille. Yksi ohjelman keskeisiä lähtökohtia oli määrittää ohjelmalle optimaalinen kokonaiskesto, osioiden määrä ja osioiden ajalliset välit. Ohjelma ei saisi häiritä kohtuuttomasti vaativaa esimiestyötä, mutta toisaalta sen tulisi olla mahdollisimman tiiviisti rakennettu, jotta se säilyttäisi riittävän kiinteyden.

Ohjelman suunnittelussa päädyttiin tutkimaan ohjelmamallia, jossa prosessi-intensiiviset esimiestyön keskeiset teemaistunnot ja erityisesti esimiestyötä varten suunniteltu työnohjaus toteutettaisiin vuororakenteella. Työnohjausta ei toistaiseksi ole juuri käytetty systemaattisena osana johtamis- tai esimieskoulutusohjelmia. Alunperin ajatuksena oli, että teemaistuntoa seuraisi aina teeman käsittelyä jatkava työnohjausistunto, mutta jo ohjelman alusta lähtien teemojen ja työnohjausistuntojen aihepiirit alkoivat erkaantua toisistaan. Tutkijoiden mielestä muutos alkuperäisiin suunnitelmiin nähden oli oikea ja osallistujien mielestä hyödyllinen. Näin ollen teemaistunnot ja työnohjausistunnot muodostivat erilliset, joskin toisiinsa vahvasti liittyvät kokonaisuudet. Työnohjaukseen osallistui puolet ohjelman kokonaisosallistujamäärästä.

Pyrkimyksenä oli löytää joitakin uusia esimieskoulutukseen ennen kuulumattomia elementtejä ja koulutusmalleja. Merkittävimpinä uusina - vaikkakaan ei täysin ainutlaatuisina – toimintaperiaatteina päädyttiin seuraaviin peruslähtökohtiin, jotka seuraisivat mukana koko ohjelman keston ajan:

- syvällinen ja jatkuva interaktiivisuus;
- vähemmän perinteisiä luentoja, enemmän kokemus kokemuksesta -oppimista;
- koko ohjelman peruslähtökohta ja painotus on mentaalisissa prosesseissa siihen ajatukseen perustuen, että esimiehen mentaalinen tasapaino ja hyvinvointi vaikuttavat voimakkaasti esimiehen kykyyn johtaa ja tehdä omaa työtään korkealla tuottavuustasolla;
- painopistealueina ovat laajan minäkuvan osiot: ajattelumaailman merkitys, emootiot, uskomukset, arvot, itsetunto, tiedon rajallisuus ja virheriskit;
- työskentely etenee mentaalisista prosesseista kohti business-prosesseja ja henkilökohtaista työn tuottavuuden optimointia;
- arvioinnin tulee tapahtua niin kutsutun 360 asteen arvioinnin pohjalta eli niin, että osallistuja arvioi itseään samalla kun hänen alaisensa, kollegansa ja esimiehensä arvioivat häntä; tarkoituksena on löytää mahdollisimman hyvä kuva siitä, miten yhdensuuntaisia osallistujan omat arviot ovat hänen työtään läheltä seuraavien toisten henkilöiden esittämien arvioiden kanssa;
- erilaisia itsearviointimenetelmiä käyttäen pyritään löytämään osallistujien vahvuudet ja myös potentiaalisia kehittämisalueita.

Ohjelman rakenne

Johtamis- ja esimieskoulutusohjelmien rakenne on perinteisesti muodostunut laajalti luentoesitysten, erilaisten ryhmätöiden ja mahdollisten henkilökohtaisten välitöiden yhdistelmistä. Asia on varsin hyvin ymmärrettävissä, sillä suurin osa johtamis- ja esimieskoulutuksesta on ollut kaupallisten yritysten tai liiketaloudellisella periaatteella toimivien korkeakouluyksiköiden tuottamaa. Tällaisen koulutuksen on luonnollisesti pyrittävä löytämään sellaisia toimintamalleja, jotka voidaan toteuttaa kohtuullisin kustannuksin ja useimmiten myös melko lyhyen ajanjakson aikana. Enemmän aikaa vievät tieteellisluonteiset ohjelmat eivät sen sijaan ole saaneet merkittävää jalansijaa johtamis- ja esimiesvalmennuksen kentässä. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli etsiä sellaista esimiesvalmennuksen mallia, josta sovellettuna voitaisiin rakentaa temaattisesti mielekkäämpiä mutta myös taloudellisesti tarkoituksenmukaisia esimiesvalmennusohjelmia.

Prosessi-intensiivinen esimiestyön kehittämisohjelma (myöhemmin tässä tekstissä kehittämisohjelma) toteutettiin seuraavanlaisella rakenteella:

1. *Alkuhaastattelut*
- jokainen osallistuja haastateltiin ennen ohjelman alkua noin tunnin ajan
- haastattelut nauhoitettiin

2. *Alkukyselyt*
- oma arviointi, esimies, kollega, 2–4 alaista
- alaisten arviointi nimettömänä

3. *Henkilöanalyysit*
- Kolb, Thomas, tutkimuksen yhteydessä rakennettu tunneäly- ja johtamistaitoanalyysi

4. *Toimintarakenne*
- teemaistunnot (7 istuntoa) ja työnohjaus (12 istuntoa) (työnohjaus - teemaistunto – työhönohjaus – työhönohjaus – teemaistunto jne.)
- osa teemaistunnoista nauhoitettiin

5. *Loppukyselyt* (kuten alkukyselyt)

6. *Loppuhaastattelu* (kuten edellä)

7. *Henkilökohtaiset raportit ja analyysisessiot*
- jokainen osallistuja sai henkilökohtaisen vahvuusanalyysiraportin ja tunneäly- ja johtamistaitoanalyysiraportin tilaisuudessa, jossa tutkija esitteli analyysitulokset ja vastasi osallistujan esittämiin kysymyksiin

- raporttien sanamuodot pyrittiin laatimaan sellaiseen muotoon, että kukaan osallistujista ei kokisi niitä hämmentävinä tai loukkaavina

Ohjelman sisältö ja aihealueet

Yksi ohjelman toteuttamisen keskeisiä haasteita oli esimiestyön tärkeimpien haastealueiden löytäminen teemaistuntojen aiheiksi. Kummankin yrityksen osallistujaryhmät saivat ensimmäisessä teemaistunnossa arvioida, mitä aihealueita he itse katsoivat tärkeimmiksi halutessaan kehittää omaa esimiestyötään. Painotukset olivat paljolti samanlaisia kuin tutkijoiden näkemykset.

Valmennusohjelman suunnittelijoiden alustavat, pitkän kokemuksen perusteella kehitellyt teema-aihiot eivät juurikaan poikenneet osallistuvien esimiesten omista teemavalinnoista. Kummassakin tapauksessa teemoiksi tulivat:

1. *Esimiehenä olemisen psykologinen tausta: henkinen tasapaino, ajatusten merkitys, tunteet, stressi, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, itsetunto, arvot*
2. *Tunneälytaidot ja niiden kehittäminen esimiestyössä*
3. *Muutoksen johtaminen*
4. *Ajankäytön ongelmat ja kiireen tunteen vähentäminen*
5. *Omien huolien käsittely*
6. *Erilaisten ihmisten johtaminen*
7. *Kriisien johtaminen (vaikeat tilanteet ja päätöksentekotilanteet)*
8. *Palautetekniikat*
9. *Kontaktin rakentaminen alaiseen*
10. *Vuorovaikutustaidot*

Aiheiden käsittelyssä pyrittiin mahdollisimman intensiiviseen ja interaktiiviseen toteuttamiseen. Osallistujat aktivoitiin kunkin valmennuspäivän alussa pyytämällä heitä pohtimaan tai muistelemaan, miten kyseinen teema on heidän johtamistyössään tullut esiin tai millaisia kokemuksia heillä on ollut kyseisen teeman ympärillä. Pääsääntöisesti jokaisella osallistujalla oli omia kokemuksia jokaiseen teemaan liittyen. Tällainen aloittaminen ilmeisesti helpotti osallistujien aktivoitumista valmennustapahtumaan ja sitoi osallistujat henkilökohtaisen kiinnostuksen kautta kuhunkin teemaan.

Teemojen sitominen osallistujien henkilökohtaiseen kokemusmaailmaan ja historiaan tuntui helpottavan merkittävästi valmennussessioiden kulloistenkin teemojen käsittelyn alkuun pääsemistä. Osaltaan teemojen varsin avoimeen käsittelyyn vaikuttivat myös alkukeskustelut, joissa kävi ilmi, että esimiestyön problematiikka oli varsin samansuuntaista suurella osalla esimiehiä.

”Esimiehenä olemisen psykologista taustaa” -sessiossa käytiin läpi oman ajatusmaailman ja minäkuvan vaikutusta esimiehenä menestymiseen. Samassa yhteydessä todettiin, että esimiehenä menestyminen pe-

rustuu lopulta pääosin samoihin asioihin kuin esimerkiksi menestyminen ihmissuhteissa ylipäätään. Toisaalta istunnoissa käytiin läpi esimiestyöhön liittyviä ongelmia, kuten yksinäisyyden kokemuksia ja ajan vähyyden mukanaan tuomaa pinnallista asioiden käsittelyä.

Ajatusten merkityksellä tarkoitettiin sitä, miten ajatusten ja ajattelun laatu vaikuttaa käyttäytymiseen. Negatiivisen ja epäuskoisen ajattelun seuraamuksena näyttää syntyvän helpommin epäonnistumista ja epävarmuutta. Positiivisen ja onnistumiseen uskovan ajattelun taas on todettu johtavan useammin onnistumisiin ja parempiin lopputuloksiin.

Stressin oletetaan kulminoituvan paljolti ajatteluun. Huolet, murheet, pelot ja epävarmuuden aiheuttajat näyttävät usein johtavan ajan myötä stressiin ja sen kaltaisiin tiloihin. Esimies, jolla on voimakkaita henkilökohtaisia huolia, murheita tai muita stressin aiheuttajia, on varsin suurella todennäköisyydellä johtajuuden näkökulmasta heikommin työhönsä keskittyvä ja työnsä vaatimukset hahmottava kuin ongelmattomassa elämäntilanteessa työskentelevä kollega. Toisaalta stressaantunut esimies saattaa olla äärimmäisen kiinnittynyt ja sitoutunut työhönsä. Käytetyn energian ja työn tuottavuuden välisen suhteen voidaan kuitenkin olettaa jäävän heikoksi.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on ollut laajalti esillä alan kirjoituksissa. Ongelma ei oikeastaan ole uusi, sillä asiasta on käyty eri aikoina vaihtelevan vilkasta keskustelua sekä alan lehdistössä että tieteellisillä foorumeilla. Työn ja vapaa-ajan, tai ehkä paremmin sanottuna muun ajan, välistä problematiikkaa lähestyä monesta eri suunnasta. Eräs tarkastelukulma on esimerkiksi työajan pituus ja sen mielekkyys. Millainen itse asiassa olisi sopiva keskimääräisen työpäivän pituus? Yksiselitteistä vastausta kysymykseen on mahdoton antaa, sillä optimikestoon vaikuttaa oleellisesti ihmisten erilaisuus temperamentin näkökulmasta. Yhdelle sopii pidempi, toiselle taas hieman lyhyempi työpäivä. Voidaan myös olettaa, että joidenkin ihmisten vapaa-ajan tarve on suurempi kuin toisten. Toisaalta arkinen elämäntilanne saattaa vaikuttaa työajan ja muun ajan väliseen rajaan. Jos henkilöllä on pieniä lapsia, tarkka tieto työn päättymisajasta voi olla hyvin tärkeä, vaikka toisessa elämäntilanteessa sama henkilö voisi olla hyvinkin taipuvainen pitkiin työpäiviin ja innostunut sellaisten tekemisestä.

Elämässä voi olla myös muita asioita, jotka vaikuttavat yksilön haluun säädellä työpäivänsä pituutta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sairaudet, perheen ongelmat, harrastukset ja monet muut. Työpäivän pituuskin voidaan ajatella kontekstisidonnaisena, johonkin laajempaan kokonaisuuteen kuuluvana elementtinä. Lienee perusteltua ajatella, että työn merkitys ja siten myös työhön suunnattu aika ja energia ovat paljolti riippuvaisia yksilön persoonallisuudesta ja hänen elämäntilanteestaan.

Tunneälyn käsitettä on käsitelty aiemmin tässä artikkelissa. Valmennusohjelmassa tunneälyä tarkasteltiin ensisijaisesti siten, että sen osa-alueita käytiin läpi ensin käsitetasolla ja sitten konkreettisten käytännön esimerkkien kautta. Tämän jälkeen osallistujat etsivät omasta historias-

taan esimerkkejä tilanteista, joissa erityyppiset tunneälyn taidot olivat heidän omasta mielestään olleet tärkeitä. Sitten pohdittiin yhdessä, millainen käyttäytyminen olisi mahdollisesti tuonut paremman lopputuloksen keskustelluissa tilanteissa.

Muutoksen johtamista käsiteltiin kahdesta näkökulmasta: muutoksen johtamisen ja läpiviennin näkökulmasta sekä muutoksessa elämisen näkökulmasta esimiestyön kannalta. Kuten kaikissa valmennuspäivissä, painotus oli keskusteluissa ja osallistavassa prosessoinnissa.

Muutoksen johtamisella tarkoitettiin tutkimuksessa asioita, jotka edesauttavat muutoksen läpivientiä. Tällaisia asioita ovat mm. tavoitteen hyväksyminen organisaatiossa mahdollisimman yksimielisesti, tavoitteen yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys, tavoitetilan konkretisointi, osallisten henkilökohtaisten hyötyjen konkretisointi ja muutosten tuoman epävarmuuden minimointi.

Ajankäytön ongelmat ja kiireen jatkuva läsnäolo tekevät esimiestyön monille epämiellyttäväksi. Yksinäisyyden kokemukset ja mahdollisuus vain pinnalliseen asioiden käsittelemiseen tekevät esimiestyöstä usein vaikeaa. Kiire sinällään ei välttämättä ole ongelma. Monet ihmiset pitävät kiireestä ja monet sanovat olevansa parhaimmillaan sopivassa kiireessä.

Yksinäisyyttä tai ainakin tilanteisiin sitoutunutta yksinäisyyttä kokee moni esimiestyötä tekevä henkilö. Yksinäisyyden tunne on tyypillistä silloin, kun on pohdittava jonkun toisen ihmisen kohtaloa: pitää antaa muistutus, huomautus, joskus mahdollisesti jopa irtisanoa henkilö (mm. Nurmi 1995). Yksinäisyyskokemukset esimiestyössä saattavat olla huomattavastikin yleisempiä ja enemmän stressiä synnyttäviä kuin yleisesti on ajateltu. Tämän tutkimuksen osallistujista miltei jokainen kertoi ainakin ajoittain kokevansa yksinäisyyttä pohtiessaan erilaisia työhön liittyviä asioita.

Tuloksia

a) odotukset ja oppimistavoitteet ohjelman alussa

Internet-operaattoriyrityksen osallistujien odotukset ohjelman alkaessa olivat varsin monenlaisia. Kiinnostus esimiestyön kehittämiseen ja siihen liittyvät toiveet vaihtelivat laajalti riippuen muun muassa esimieskokemuksesta, kulloisestakin tilanteesta, koulutuksesta, esimieskontekstista. Yleisesti voisi todeta, että suhtautuminen ja odotukset ohjelmaa kohtaan olivat innostuneita ja myönteisiä.

Jotta ohjelmaan liittyvien odotusten kokonaisuus selkiytyisi, seuraavassa joitakin lainauksia osallistujien vastauksista:

”Mielenkiinnolla mukana ja vastaanottamassa uusia ideoita sekä valmiina kehittämään itseäni. Olen avoimin mielin mukana ja toivon saavani vinkkejä ja tietoa omaan esimiestyöhöni”
”Saada tukea ja oppia omiin heikkouksiini. Positiivisen ja negatiivi-

sen palautteen antaminen ja ihmisten johtaminen eli kehittyminen henkilöstöjohtamisessa. Ihmisten huomioiminen."

"Heikkojen alueiden vahvistaminen."

"Kehittyminen työssä ja persoonana. Jää usein pakollisten kuvioiden jalkoihin. Varsinkin viime aikoina. Lisää uskoa huomiseen. Hyvä, että näistä epäteknisistäkin asioista puhutaan porukalla."

"Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Ohjelma herättää ajatuksia. Paljon kysymyksiä. Vielä vähän vastauksia. Muiden kokemuksista voimaa ja oivalluksia. Työkaluja esimiestyöhön."

"Valmiuksia ja varmuutta esimiestyöhön, hankaliin ihmissuhdetilanteisiin. Positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen motivoivasti. Tehokkuutta, ajankäytön hallintaa, yhteistyön tehostumista muun (osallistuja)ryhmän kanssa. Henkilöjohtamista ja vuorovaikutustaitoja hankaliin tilanteisiin."

"Itsevarmuuden kohottaminen esimiehenä. Kokemusten jakaminen ryhmässä ja muiden esimiesten kokemuksien kautta parempi ymmärrys ei-tekniseen työhön."

"Antaa esimiehille taitoja selvitä "hengissä" muutoksista. Henkilöjohtamista ja kykyä tunnistaa asioita muuttuvasta organisaatiostamme."

"Vahvistusta ja tukea tekemälleni työlle. Verkostoitumista muiden esimiesten kanssa. Yrityksen ulkopuolista tietoa. Uusien prosessien käynnistymistä päässäni."

Odotukset olivat siis hyvin monenlaisia. Esimiehet toimivat pääosin fyysisesti melko lähellä toisiaan, ja moni koki tärkeäksi oppia tuntemaan entistä paremmin kollegojaan, heidän ajatteluaan ja ongelmiaan. Myös toisten työskentelytapojen tunteminen kiinnosti osallistujia. Esimiehillä oli ennen ohjelmaa sellainen kuva, että esimieskollegat tuntevat toisena hyvin ja ovat laajalti keskusteluyhteydessä toistensa kanssa. Ohjelman aikana kuitenkin selvisi, että esimiestyöhön liittyvien asioiden läpikäymistä ja keskustelua kollegojen kanssa kaivattiin selvästi nykyistä enemmän.

Toinen usein esiintynyt odotus ja oppimistoive oli omien vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen ja niiden käsittely. Tämä tarkoittanee, että esimiehet kokevat työidentiteettinsä usein epäselväksi. Kiinnostus henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien pohtimiseen voi tietysti johtua silkasta uteliaisuudesta, mutta toisaalta se saattaa viitata myös siihen, että esimiestyöhön liittyvät työnantajan odotukset ovat usein epäselviä. Oman työn onnistumisen arviointi ja työnantajan tyytyväi-

syys ovat myös asioita, joita esimiehet pohtivat ja joiden osalta on epäselvyyttä. Näyttää siis siltä, että esimiehet kaipaisivat omilta esimiehiltään enemmän aitoa ja rehellistä palautetta, jotta he voisivat paremmin muodostaa kuvan siitä, miten he menestyvät työssään ja siitä, ollaanko heihin tyytyväisiä vai ei. Palautetta esimiehet kaipaisivat myös yksilöidysti eli arvioina siitä, mitkä ovat sellaisia asioita, joissa heidän jatkossa tulisi kehittyä.

Kolmas yleisemmin esiintynyt odotus ja oppimistarvealue oli palautteen antaminen toisille. Esimieskoulutuksissa on melko tavallista, että palautteen antaminen – joskin usein myös sen vastaanottaminen – koetaan tärkeäksi asiaksi, jossa esimiehet tuntevat olevansa puutteellisia. Tämä koskee niin myönteisen kuin kielteisenkin palautteen antamista. Usein viitataan suomalaiseen kulttuuriin ja sanotaan, etteivät meillä juuri kehuminen sen paremmin kuin haukkuminenkaan kuulu normaalisti vieraiden ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Tämä osin varmasti selittääkin palautteen antamisen vaikeutta, mutta toisaalta yhtälailla kyse voi olla myös siitä, että Suomessa ei ehkä palautteen antamista ole koettu tai tiedostettu riittävän tärkeäksi.

Neljäs useammin esiintynyt asia oli vaikeiden tilanteiden kohtaaminen ja niissä menestyminen. Vaikeilla tilanteilla viitattiin erityisesti hankaliin alaisia koskeviin tilanteisiin, joissa esimies joutui esimerkiksi nuhtelemaan alaista tai ottamaan kantaa alaisten välisiin ristiriitoihin.

b) osallistujien kokemia henkilökohtaisia kehittämisen osa-alueita ennen ohjelman alkua ja oppimiskokemuksia ohjelman lopussa

Ohjelman alussa osallistujat kertoivat myös, minkä asioiden tai alueiden kehittämistä he pitivät tarpeellisena. Esiin tulleet asiat olivat luonnollisesti samankaltaisia kuin odotukset ja oppimistavoitteet. Seuraavassa luetellaan joidenkin osallistujien ilmaisemia kehittämisalueita ohjelman alussa sekä heidän oppimiskokemuksiaan ohjelman lopussa.

Henkilö 1

Alussa kehittämisalueita
- *alaisten työn ohjaaminen*

Oppimiskokemuksia ohjelman lopussa
- *kattava annos teoriaa ja käytäntöä*
- *työnohjaus tuki hyvin valmennusta*
- *uusi ja erilainen näkökulma esimiestyöhön, erityisen mielenkiintoinen oli uusi asioiden ajattelutapa*
- *miten eri ihmiset käyttäytyvät ja toimivat*
- *esimiesten voimavarojen käsittely ja millaisia asioita tulisi välttää*
- *johti hyvään itsensä tutkiskeluun*

Arviot johtamistaitojen kehittymisestä ohjelman lopussa

Oma arvio
- johtamistaidot melko hyvät, ei arviota muutoksesta

Kollegan arvio
- tunnemme toisemme entistä paremmin
- osaa paremmin arvioida alaisiaan
- tunnistaa paremmin erilaisia ihmisiä

Esimiehen arvio
- hän on kehittynyt edelleen
- kasvun seuraaminen on ollut hienoa

Alaiset
- ei isoja muutoksia, ehkä varmuutta tullut lisää

Henkilö 2

Alussa kehittämisalueita
- delegointi
- henkilöjohtaminen
- palautteen antaminen
- ihmisten huomioiminen

Oppimiskokemuksia ohjelman lopussa
- odotukset ylittyivät ehdottomasti
- työnohjauksen kautta kokemusperäisiä ratkaisuja
- valmennuspäivien kautta parempaa itsetuntemusta ja itsehallintaa

Arviot johtamistaitojen kehittymisestä ohjelman aikana

Oma arvio
- uskoisin, että johtamiseni on tullut määrätietoisemmaksi
- ehkä kykyni aistia ryhmän tunnelmia ja reagoida niihin on kehittynyt

Esimiehen arvio
- asiantuntemuksen kautta itsevarmuus on kasvanut
- yhteistyötaidot parantuneet
- alaisten luottamus kasvanut edelleen

Alaisten arviot
- ei merkittäviä muutoksia

Alaisten osalta tulosta voi tulkita joko niin, että mitään merkittävää muutosta ei johtamisessa alaisten suhteen tapahtunut, tai sitten niin, että alaisten on vaikea hahmottaa vuoden mittaisella aikajaksolla tapah-

tuvia muutoksia. Esimiehet ja kollegat antoivat läpi aineiston melko selviä muutosviestejä.

Alla esitetään luettelomaisesti ominaisuuksia, joita tuli esiin osallistujien henkilökohtaisina kehittämistarpeina:

Vuorovaikutustaidot, tulevaisuuden ennakointi, resursointi, projektiosaaminen, teknisen tietotason parantaminen, muutos- ja kriisijohtaminen, vaikeiden tilanteiden haltuunotto, ajankäytön tehostaminen, motivointitaito, keppiä ja porkkanaa motivoivasti, delegointi, kommunikointi ei-teknisten ihmisten kanssa, muutoksen läpivientitaidot, ihmissuhteiden hallinta, ryhmädynamiikan ymmärtäminen, stressin ja paineen hallinta.

Listasta on helppo nähdä, että omat kehittämisalueet olivat pääsääntöisesti ei-teknisiä taitoja ja että ne kytkeytyivät miltei poikkeuksetta ihmissuhdetaitoihin, vuorovaikutustaitoihin ja erilaisten vaikeaksi koettujen tilanteiden parempaan hallintaan.

c) kollegat, esimies ja alaiset osallistujien kehittämistarpeiden arvioijina

Ohjelman alussa myös kollegat, osallistujien esimiehet ja alaiset antoivat myös arvionsa osallistujien kehittämistarpeista. On luonnollista, että arviot poikkeavat osallistujien omista arvioista. Ehkä yllättävää kuitenkin oli se, että useimpien osallistujien kohdalla muiden arviot olivat täysin erilaisia kuin heidän itse esittämänsä.

Seuraavassa esitetään muutamia esimerkkejä osallistujien ja muiden arvioista.

Esimerkki 1.

Osallistuja arvioi omia kehittämistarpeitaan seuraavasti:
”viestintä, muutosprosessien hallinta, palautteen antaminen, ryhmädynamiikan ymmärtäminen, keskittyminen valmentamiseen, stressin- ja painetilanteiden hallinta, ajankäytön hallinta”

Kollegan arvio kehittämistarpeista oli seuraavanlainen:
”… oppia hillitsemään hermonsa, jakamaan asioita, tiukempaa esimiesotetta”

Esimiehen arvio kehittämistarpeista oli seuraavanlainen:
”ihmisten johtaminen, korkeampaa profiilia ja riippuvuuden vähentämistä muista ihmisistä ”

Alaisten arviot olivat seuraavanlaisia:
”lisää täsmällisyyttä, kiireisyyden vähentäminen, asioiden pikaisempi eteenpäin vieminen”

Arvioista voi helpostikin tulkita, että jokainen arvioija tarkastelee kehittämistarpeita erilaisista näkökulmista ja näin myös näkee tarpeet erilaisina. Kehittämistarpeiden arviointiin vaikuttavat varmasti myös arvioijan omat arvostukset ja uskomukset siitä, miten hyvä esimies toimii. Toisaalta voitaneen todeta, että esimies on jatkuvasti erilaisten arvioiden kohteena ja jokainen arvio on väistämättä antajansa maailmankuvan kahlitsema.

Esimerkiksi yllä arvioidun henkilön kohdalla voimme havaita, että esimies itse tunnistaa itsessään monenlaisia kehittämistarpeita samaan aikaan kun hänen kollegansa arvioivat häntä asialliseksi, vaativaksi ja kannustavaksi. Esimies piti häntä realistisena ja hyvän otteen omaavana. Alaiset katsoivat, että hän on ihmisläheinen ja luotettava.

Esimerkki 2

Toisessa esimerkissä voidaan nähdä, että arviot voivat olla hyvinkin samankaltaisia.

Oma arvio
”ajankäytön hallinta, motivointi, miten kepistä porkkanaa, tehokkuutta ihmisistä”

Kollegan arvio
”täsmällisyyttä lisää, ei pysty antamaan negatiivista palautetta, liian ystävällinen?”

Esimiehen arvio
”lisää jämäkkyyttä ja vaativuutta, kiltteys ja ystävällisyys (liian), täydellisyyden tavoittelu, jolloin asiat eivät aina etene”

Alaisten arvio
”kovistelu puuttuu, jämäkkyyttä lisää alaisia kohtaan”

Arvioista nähdään, että kyse on melko kiltistä ja ilmeisen pidetystä henkilöstä, koska kehittämisodotukset ovat melko pehmeitä eikä varsinaista kritiikin kaltaista arviointia juurikaan tule. Saattaa olla, että edes nimettömänä ei haluta antaa kritiikkiä esimiehelle, josta pidetään. Toisaalta ei-pidetty esimies saattaa saada myös täysin ansiotonta kritiikkiä vain sen vuoksi, että toimii jämäkästi ja vaativasti. Voidaan kysyä, onko alaisten esimiehelle antama kritiikki ylipäätään luotettavaa ja käyttökelpoista. Ehkäpä on kuitenkin tyydyttävä siihen, että arviot antavat jonkinlaista suuntaa, jos ei muusta niin ainakin kohteen sijainnista pidetty–ei-pidetty-akselilla. Osallistujien joukossa ei tosin ollut ketään sellaista esimiestä, jonka arvioista olisi suoraan voinut päätellä, että hänestä ei organisaatiossa pidetä.

Yllä olevan esimerkin esimiehen kollega arvioi hänen vahvuuksikseen ystävällisyyden, kyvyn hyvän ilmapiirin luomiseen ja ihmisten

ymmärtämisen. Hänen esimiehensä mielestä vahvat puolet ovat älykkyys, ajattelu ja ihmisten huomioon ottaminen. Alaiset taas katsoivat, että hän on sosiaalinen, alaisiaan tukeva, järjestelykykyinen ja alaisistaan huolehtiva.

Esimerkki 3

Kolmannessa esimerkissä on havaittavissa uranousussa oleva esimies. Omat kehittämistarpeet ovat varsin suuret ja laajat. Omassa arviossa näkyy voimakas tavoitteellisuus.

Oma arvio
”hallittu muutosten läpivienti, haluan oppia tavan, jolla saan organisaation tekemään asiat toivomaani päämäärää kohti, halu olla esimies-alaisten suunnan näyttäjä ja suunnan kääntäjä, työn organisointi, ajan hallinta, ihmissuhteiden hallinta, viestintätaidot”

Kollegan arvio
”vaikea sanoa, ehkä jämäkkyyttä lisää, teknisen osaamisen lisääminen, priorisointi”

Esimiehen arvio
”nykytehtävässä osa-alueet ok, jatkossa varmaan isommassa roolissa alaisten henkilöjohtaminen haaste”

Alaisten arviot
”alaisten ja ryhmien etujen ajamisessa kehittämistä, asioiden loppuun saattaminen, liiallinen avoin puhuminen, pitkäjännitteisyyttä lisää, spekulointia vähemmän”

Arviot osoittavat, että asianomainen näkee itse omat kehittämistarpeensa varsin eri lailla kuin hänen alaisensa. Alaiset katsovat, että heidän esimiehensä on liikaakin työnantajan puolella. Osallistujan omasta arviosta paistaa hänen halunsa saada yhä enemmän irti organisaatiosta niin omia taitojaan kehittämällä kuin pyrkimällä vaikuttamaan alaisiin tehokkuuden ja tuottavuuden kasvattamiseksi.

Myös muiden arviointikysymysten kohdalla näkyy, että esimerkkihenkilön ilmeisesti nousujohteinen uran vuoksi arviot ovat selvästi voimakkaampia kuin esimerkki 2:n kohdalla. Jos esimerkki 2 saa kriittistä arviota varsin varovaisesti ja hienotunteisesti, esimerkki 3 saa varsin voimakastakin arvostelua joistakin toimintatavoistaan. Vastaavasti esimerkki 2 saa myönteisiä arvioita, jotka painottuvat hänen yhteistyökykyynsä, ystävällisyyteensä ja joustavuuteensa. Esimerkki 3 saa puolestaan kiitosta dynaamisuudestaan, organisointikyvystään, managementroolistaan, vakuuttavuudestaan, sovituista asioista kiinnipitämisestä ja muista vastaavantyyppisistä seikoista.

Alaisten arvioon esimiehistään vaikuttanee ainakin tämän aineiston

perusteella ilmeisen paljon se, miten alaiset kokevat esimiehen olevan heidän puolellaan suhteessa työnantajaan. Ne esimiehet, jotka koetaan voimakkaasti työnantajan edun ajajiksi, saavat helpommin negatiivisia arvioita kuin ne esimiehet, joiden koetaan ajavan alaistensa etua. Asia on mielenkiintoinen, sillä esimieshän on muodollisesti aina ensisijaisesti työnantajan edustaja. Toisaalta kysymys lienee usein alaisten kokemuksista ja uskomuksista eikä välttämättä niinkään todellisesta toiminnasta.

d) Osallistujien väliarvioita ohjelman valmennuspäivistä

Ohjelman väliarviointi tehtiin neljännen valmennuspäivän yhteydessä. Väliarviointi pyrittiin tekemään selkeäksi ja lyhyesti vastattavaksi. Kysely tehtiin nimettömänä. Kysely koostui seuraavista kysymyksistä:

1. Kuvaile vapaasti kokemuksiasi ohjelmasta. Oletko ollut tyytyväinen, mitä olet oppinut, mikä on ollut tärkeintä, mitä olisit kaivannut, mitä olet pitänyt hyödyttömänä?
2. Mitä kaipaisit lisää?
3. Miten valmentajan koulutustyyli sopii kohderyhmälle?
4. Mitä haluaisit sisällöksi viimeisten valmennuspäivien ohjelmaan?
5. Kaipaisitko henkilökohtaista ulkopuolista työnohjausta esimiestyössäsi?

Vastaukset olivat yleisesti ottaen hyvin myönteisiä. Väliarvioinnin vastauksiin saattaa vaikuttaa ryhmän erinomainen ilmapiiri ja ehkä jonkinlainen kohteliaisuus valmentajaa kohtaan. Ryhmän sisäinen luottamus (kouluttaja mukaan lukien) vaikutti kuitenkin niin vahvalta ja avoimelta, että luultavasti ainakin voimakkaammat negatiiviset mielipiteet olisi tuotu kyselyssä esiin. Valmentaja myös korosti kyselyä jakaessaan vastausten aitouden merkitystä.

Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa nousi esiin voimakkaasti ”Ihmisten erilaisuus” -session merkitys osallistujille. Palautekyselystä ei ilmoitettu etukäteen osallistujille. Kahta vastausta lukuun ottamatta ihmisten erilaisuus ja siihen liittyvä esimiestyön haastavuus oli mukana jokaisessa vastauksessa. Seuraavassa lainauksia joistakin vastauksista:

”Ohjelma on auttanut asemoimaan omaa luonnetta ja käyttäytymistä suhteessa muihin. Skeptisyyteni koulutusta kohtaan on hävinnyt ja olen havainnut tärkeäksi miettiä työtäni, suhdetta alaisiini tai esimieheeni myös tästä lähtökohdasta.”

”Vahvuusanalyysi oli kiinnostava ja siitä olisin mielelläni puhunut valmentajan kanssa enemmän tutustuttuani materiaaliin paremmin.”

”Positiivinen kokemus. Erilainen lähestyminen kuin aikaisemmissa, joissa olen olut mukana. Nyt on lähdetty enemmän esimiehen itsetuntemuksesta, omasta roolista ja hyvinvoinnista. Sopii hyvin tällaiselle porukalle. Paremmin kuin perinteisempi luennointi esimiehen tehtävistä ja vastuista.”

”Mielestäni ohjelma on ollut antoisa. Ajoitus on ollut loistava. Olen siis ollut tyytyväinen. Olen oivaltanut esimiehistäni ja kollegoistani uusia piirteitä. Ihan positiivisia. Tärkeintä on ollut se, että olemme oppineet tuntemaan toisemme paremmin. Mitään hyödytöntä en ole huomannut.”

Erikoista kylläkin väliarvioinnissa ei esitetty ohjelman yleiseen luonteeseen liittyen yhtään selvästi negatiiviseksi luonnehdittavaa asiaa. Kuten edellä on todettu, asiaan on saattanut vaikuttaa ryhmän erinomainen henki ja yrityksen ainakin silloinen vahva luottamuksen ilmapiiri.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin mahdollisia aiheita tai asioita, joita kaivattiin lisää ohjelmaan. Voimakkaiksi tulkittavia tarpeita ei juuri esitetty. Yli puolet vastaajista toi esiin tarpeen joidenkin asioiden vielä syvällisemmästä käsittelystä ja harjoitusten määrän lisäämisestä. Toisaalta myöhemmissä keskusteluissa todettiin, että näin toteutettuna ohjelmaan ei juurikaan voida sisällyttää enempää harjoituksia. Seuraavassa lainauksia kysymyksen 2 vastauksista:

”Ehkäpä henkilökohtaista ohjausta ja palautetta voisi olla enemmän.”

”Pidemmällekin olisi harjoituksissa voitu mennä. Ehkä NLP-tyyppisiä harjoituksia olisi voinut olla enemmän.”

”Jatkumoa ehkä tarpeisiin. Esimiehiä tulisi huoltaa säännöllisin välein.”

”Vielä lisää esimiehen konkreettisia työvälineitä alaisiensa kanssa kommunikointiin ja tunnetilojen tulkitsemiseen.”

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin valmentajien koulutustyylin sopivuutta kohderyhmälle. Vastaukset olivat myös tässä vain myönteisiä. Erityisesti pidettiin valmentajien hieman poikkeavasta ja innovatiivisesta lähestymistavasta. Toisaalta kiitosta sai valmentajan huumorilla kevennetty tapa käsitellä asioita. Ilmeisesti huumorin käyttö tunnelman laukaisijana on hyödyllistä myös keskustelun avaamisessa varsinkin silloin, kun keskustelun aiheena ovat arkaluontoisemmat asiat, kuten esimerkiksi esimiestyön yksinäisyyden kokemukset, ajan puutteen tuomat pinnallisuuskokemukset ja negatiivisen palautteen antaminen.

Asioiden käsittelyvauhdin annettiin muodostua pitkälti ryhmän kiinnostuksen mukaan, eikä sitä sidottu tiukasti etukäteisaikatauluihin. Toisaalta tällainen väljä käsittelytapa saattaa olla myös huono asia; riskiksi

voi muodostua se, että ajaudutaan liian kauas varsinaisesta käytännönläheisestä teemasta, jolloin asian käsittely jää sekavaksi ja jäsentymättömäksi.

Valmennuksessa pyrittiin osallistujien rentouden ja avoimuuden esiin saamiseen. Keinoina käytettiin muun muassa huumoria, kuvailluusioita, sarjakuvia ja kaksoiskuvia. Samalla pidettiin erittäin selkeästi mielessä koko valmennuksen ajan, että rennon ilmapiirin aikaansaamiseksi käytetyt keinot eivät saa hallita liikaa varsinaisen asian käsittelyä. Sessioiden rakentamisessa onnistuttiin valmentajien omankin arvion mukaan hyvin.

Viimeisten valmennuspäivien ohjelmaan ei kaivattu varsinaisesti mitään erityistä uutta alustavan ohjelman lisäksi tai tilalle. Päätöspäivään toivottiin kuitenkin enemmän kertausta ja yhteenvetoa. Ulkopuolisen työnohjauksen osalta vastaukset olivat ehkä hieman varovaisia ja pohdiskelevia, mutta selvästi henkilökohtaisen työnohjauksen tarpeen suuntaisia. Seuraavassa joitakin vastauksia viimeiseen kysymykseen:

”No mikä ettei. Ei nyt aivan akuuttia tarvetta, mutta henkilökohtaisen kehittymisen kannalta jatkossa voisi sitä ajatella.”

”Ei tällä hetkellä, mutta ehkä seuraavan organisaatiomuutoksen jälkeen.”

”Kyllä olisi hyvä keskustella ajoittain ulkopuolisen osaajan kanssa.”

”Vaikea sanoa, tämän projektin työnohjaajan kanssa ryhmätyönohjaus on ollut hyvä asia. Jos se olisi jatkuvaa ja säännöllistä, uskoisin, että tulokset paranisivat.”

”Työnohjausta tai sparraamista varmasti tarvitaan. Ehkä organisaation ylemmillä portaillakin.”

Väliarvioinnin perusteella ICT-esimiehillä tuntui olevan halua saada henkilökohtaista apua johtamistyössään. Pääosin tarve näyttäisi olevan työnohjauksen kaltaista, mutta sitoutuminen pitkään työnohjausprosessiin on varovaisempaa. Haastattelujen antama palaute voitaneen tulkita siten, että kiireisessä ja lyhytsyklisessä ICT-maailmassa sitoutuminen on helpompaa sellaisiin projekteihin, joiden kesto on perinteistä työnohjausprosessia lyhyempi.

Henkilökohtaisen avun tai konsultoinnin tarve saattaa itse asiassa olla suurtakin ICT-maailmassa, sillä sen piirissä on yleisesti totuttu siihen, että esimies on vahva ja pärjää omin avuin. Tunnettu amerikkalainen liikkeenjohdon konsultti onkin joskus todennut, että konsulttia tarvitseva esimies on väärässä paikassa töissä. On luonnollista, että tämänkaltainen ajattelu on ristiriidassa itse johtamisen todellisuuden kanssa, mikä puolestaan on omiaan luomaan paineita ja altistamaan stressille esimiestehtävissä.

ESIMIESTYÖN HAASTEISTA JA ARVIOITA OHJELMAN LOPPU- JA JÄLKIHAASTATTELUJEN POHJALTA

Ohjelmaa arvioitiin sen päätyttyä kahdesti: loppuhaastatteluin ja jälkihaastatteluin. Loppuhaastattelut tehtiin ennen viimeistä, pääosin kertaavaa jaksoa ja jälkihaastattelut pari kuukautta ohjelman päättymisen jälkeen.

Arviot noudattivat samaa linjaa kuin aiemmissakin kyselyissä ja haastatteluissa. Ohjelmaa kokonaisuutena pidettiin onnistuneena niin rakenteeltaan kuin sisällöltäänkin.

Seuraavassa on koottu näiden haastattelujen tuloksia ja keskeisempiä havaintoja:

1. Esimiehet pitävät tärkeänä ohjelman kaltaista ”minäkuvakeskeistä” valmennusta, jossa pääpaino on psykologisessa johtamisvalmennuksessa, omien käyttäytymismallien analysoinnissa ja ylipäätään itsensä tutkimisessa.

   ”Tämähän on lähtökohtaisesti nyt erilainen. Nämä on hauskoja ja hyödyllisiä juttuja, joita ei aiemmin ole ollut. Tällainen minäkuvakeskeinen lähestymistapa esimiesvalmennukseen tuntui sopivan meille. Ei sellainen tyrkyttävä, vaan sellainen pohdintaa ruokkiva.”

   ”…, että miten niitä asioita tekee esimiestyössä. Sitä sellaista itsepohdiskelua, itsensä ymmärtämistä eli koittanut mennä kohti sitä, etten yritä olla jonkun tietynlainen vaan kuuntelen enemmän itseäni, että mikä mun kannaltani on järkevin tapa lähestyä jotakin asiaa.”

2. Psykologispainotteisella pitkäkestoisella valmennuksella on haastattelujen perusteella mahdollista saavuttaa pysyvänluonteisia vaikutuksia muun muassa osallistujien itseluottamuksen kohoamiseen ja itsetuntoon.

Pysyvänluonteisten muutosten toteuttaminen omassa käyttäytymisessä tai ajattelussa koettiin varsin työlääksi, eikä erilaisten nopeiden temppujen onnistumiseen juurikaan uskottu. Oman käyttäytymisen muuttaminen näyttäisi olevan pitkäkestoisen ja paljon kertausta sisältävän harjoittelun tulosta. Lisäksi välttämättömänä ehtona muutoksen onnistumiselle näyttää olevan korkea motivaatio sekä muutostarpeen henkilökohtainen kokemusperäinen tunnistaminen.

”Mä en ole enää niin mustavalkoinen enkä niin ehdoton. Kun henkinen jousto kasvaa, niin on paljon helpompi olla.”

3. Kollegoista koostuvat esimiesryhmät tarvitsevat yhteisiä valmennustilaisuuksia, joissa voidaan tarkastella sekä esimiestyöhön itsessään

liittyvää problematiikkaa että myös omien haasteellisten esimiestilanteiden toiminta- ja käyttäytymismalleja.

”Se on äärimmäisen tärkeää, että esimieskollegat kokoontuu. Tehdään sen verran samanlaista työtä. Samantyyppisiä ongelmia ja ihmissuhdeongelmia.”

4. Oman persoonallisuuden tuntemuksen vahvistaminen koettiin hyvin merkittäväksi.

Persoonallisuuden käsitteeseen sisällytetään tässä yhteydessä muun muassa omat temperamenttipiirteet, arvomaailma, johtamistyyli, päätöksentekotyyli ja toimintatavat.

”Olen suhtautunut vähän rennommin näihin omiin erityispiirteisiini tässä viime aikoina. Että en ole väkisin koittanut järjestää työpöytää, kun se ei ole mun tapa tehdä töitä. Eli koitan keskittyä olennaiseen.”

”… ymmärtää ne omat puitteet, joissa toimii. Mekin toimitaan aikamoisen ihmismäärän kanssa, niin monesti tullut sellaisia konfliktitilanteita, joissa oma käytös on provosoinut tilannetta. Tilanteitten hallinta vaatii, että tietää itse, miten toimii.”

5. Keskeisiä kehittämisen alueita esimiestyössä ICT-alalla ovat erityisesti palautteen antaminen ja saaminen, kiireen tunnun ja stressin vähentäminen ja ihmisten yksilöllisyyden huomioiminen.

Palautteen antaminen alaisille ja palautteen hankkiminen omasta toiminnasta koettiin yleisesti puutteellisena, ja se nähtiin merkittävänä osa-alueena esimiestyön ja hyvän ilmapiirin kehittämisessä. Palautteen hankkiminen omasta toiminnasta on ilmeisesti melko vähäistä, vaikka se koetaankin tärkeänä. Ehkä anonyymipalautteen pyytäminen omilta alaisilta on koettu hieman uskaliaaksi. Kiireen, kiireen tunnun ja stressin välttämisen alan esimiehet kokevat myös erittäin tärkeänä. Moni esimies kokee, ettei oman sisäisen laatuajattelunsa kriteereiden mukaan kykene tekemään omaa työtään riittävän laadukkaasti ajan puutteen vuoksi.

6. Yksilökeskeinen – erilaiset tarpeet ja erilaiset arvomaailmat huomioiva – johtaminen nähtiin yhtenä tulevaisuuden menestystekijöistä. Yksilökeskeisyyden yhdeksi elementiksi nousi tilannetajun kehittäminen ja alaisten maailmankuvan hahmottaminen erilaisissa tilanteissa.

”Ihmisluonnon monimuotoisuus hämmästyttää edelleen. Hirveästi liikkuvia osia tuossa koneistossa. Lähinnä se, että on oppinut itses-

tään jotakin, mutta että myös suhteesta toisiin. Ja siitä vuorovaikutuksesta. Tiedostaa paremmin ja miettii, miten niitä voisi oppia hyödyntämään."

"Olen ruvennut tarkkailemaan omia työtapoja enemmän, mitä mä teen ja millä lailla. Olen ruvennut tarkkailemaan myös työkavereita, alaisia. En kyttäämään, mutta sillai havainnoimaan eri lailla kuin ennen. On avannut silmiä tää prosessi."

7. Vapaa-ajan ja työn erottaminen toisistaan on stressin välttämisen näkökulmasta hyvin merkittävää.

Vapaa-ajan ja työn erottaminen nähtiin tärkeänä kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin työaikojen liiallista venymistä pidettiin negatiivisena siksi, että varsinaisen rentouttavan vapaa-ajan vähyys esti riittävän palautumisen työstä. Toisena näkökulmana tuli esiin muun muassa keskeneräisten töiden, erilaisten työtehtävien ja työhuolien vaikutus vapaa-aikaan.

"Noi tietyt rutiinihommat, tilastointia, laskutusta ja tällaista, niin menee sillai, että illalla tai viikonloppuna, että ne saa tehtyä. Homma ei muuten etene. Välillä on kuin olis rautatieasemalla töissä. Ihmisiä tulee ja menee. Aloita ja keskeytys, aloita ja keskeytys. Illalla tai viikonloppuna saa mielettömästi aikaan muutamassa tunnissa."

8. Johtamistyö ICT-alalla on menossa toisaalta perinteiseen suuntaan, mutta myös ihmiskeskeisempään suuntaa.

Johtamistyön tulevaisuuden painotuksia kysyttäessä osallistujat olivat kaiken kaikkiaan melko yksimielisiä. Johtamis- ja esimiestyössä on kaksi painoaluetta. Voimakkain painopiste tulee olemaan yksilöllisen johtamisen ja ihmiskeskeisen johtamisen korostuminen. Tälle alueelle kuuluvat muun muassa tunneälytaidot, joiden avulla menestytään paremmin esimerkiksi alaisten kohtaamistilanteissa, motivaation luomisessa, erilaisuuden ymmärtämisessä ja hyväksymisessä, viestinnässä, palautteen antamisessa ja ilmapiirin luonnissa. Perinteinen johtamistyön malli taas korostaa niin kutsutun management -alueen hallinnan merkitystä.

Yhtenä vaihtoehtona esitettiin myös mallia, jossa business-osaamisen painopistealue vastuutettaisiin eri henkilölle kuin varsinainen esimiestyö, jolloin vastuu jakaantuisi kahdelle erilaisen roolin omaavalle henkilölle. Toisaalta tällaisen mallin toimimisvaikeudetkin todettiin.

"Ihmislähtöisyyttä ja määrätietoisuutta. Myös paineensietokyvyn pitää olla hyvä. Erilaisten tehtävien määrä kasvaa."

”Kyllä tämän alan johtaminen muuttuu ehkä enemmän tällaiseen perinteiseen. Sitä mukaa, kun organisaatiokoko kasvaa ja kehittyy, mennään kohti normaalia business-johtamista.”

”Jos saisi patentoitua asiantuntijaryhmien työn ja henkilöjohtamisen järkevän kombinaation. Että olisi jonkinlainen henkinen johtaja valmentamaan ihmisiä ja sitten asiantuntija, joka katsoisi toiminnan niin kuin tavoitteet ja sellaiset.”

9. Esimiestyö ICT-alalla tulee muuttumaan haasteellisemmaksi ja lähestyy perinteisempää johtamistyötä

Jatkuvan muutoksen uskotaan olevan arkipäivää myös tulevaisuudessa. Hoidettavien asioiden ja tehtävien määrän uskotaan edelleen kasvavan, jolloin oman työnkuvan kriittinen tarkastelu ja delegoinnin merkitys tulevat tärkeiksi oman työn kehittämisen välineiksi. Myös työn tuottavuuden kasvu korostuu. Organisaatioiden tehokkuutta tarkkaillaan yhä enemmän. Organisaatiomuutokset jatkunevat myös lähitulevaisuudessa, kun etsitään yhä suurempaa tuottavuutta. Johtamisen näkökulmasta todennäköinen suunta on kohti ammattimaisempaa esimiestyötä. Mukavat ja leppoisat työpaikat, jollaisiksi ICT-alan yrityksiä on usein kuvattu, ovat vähenemässä. Toisaalta juuri tätä ”hyvän fiiliksen” korostumista on pidetty yhtenä keskeisistä alan vahvuuksista.

KEHITTÄMISAJATUKSIA JA KRITIIKKIÄ

Osallistujista suuri osa esitti, että tällainen valmennus voisi olla jatkuvaa, jolloin erilaisia esimerkkitapauksia voitaisiin käsitellä vielä syvemmin ja pidemmällä aikajänteellä. Pitkäkestoinen oman itsen tutkimiseen painottuva yhdistelmä valmennusta ja työnohjausta koettiin hyödylliseksi. Valmennusohjelma toteutettiin periaatteella, että kokonaisuus rakentui kouluttajan etukäteen suunnitteleman rungon pohjalle. Pohjana oleva runko-ohjelma esitettiin osallistujille ainoastaan hyvin väljässä muodossa, ja jokaisen valmennusjakson lopussa pohdittiin yhdessä, mitä asioita tai esimiestyön alueita seuraavalla kerralla haluttaisiin käsitellä. Saatujen ehdotusten ja ohjelmarungon puitteissa rakennettiin aina seuraava jakso. Osallistujista osa piti tällaista tapaa hyvänä, koska näin voitiin varmistaa, että aihealueet olivat jokaisella kerralla ”meistä lähteviä”. Joidenkin mielestä olisi kuitenkin ollut parempi, että koko ohjelman kulku olisi kerrottu osallistujille etukäteen melko yksityiskohtaisesti. Toisaalta ohjelman loppuhaastatteluissa toteutettua mallia ei enää juurikaan kritisoitu. Oma vaikuttamismahdollisuus saattaa tosin luonnollisesti johtaa myös siihen, että osa kokee omien aihevalintojensa jääneen toteutumatta.

Ohjelmaa voisi jatkossa ehkä syventää tekemällä siitä vielä voimakkaammin yrityksen sisäisiin toimintamalleihin vaikuttavan, jolloin lähestyttäisiin perinteistä konsulttitoimintaa. Toisaalta tässäkin on hyvä huo-

mata, että kyseisen valmennusohjelman osallistujat ovat esimiehiä, jotka ovat pääosin eri osastoilta. Tämän vuoksi tällainen yrityskohtainen räätälöinti voisi kohdistua lähinnä vain esimiestyön toimintamalleihin. Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin todeta, että nyt toteutettu ohjelma onnistui verraten hyvin ja että sen osallistujat kokivat minäkeskeisen lähestymistavan hyödyllisenä ja uutena tapana käsitellä esimiestyötä.

LÄHTEET

Bandler R. & Grinder J. 1979. Frogs to princes: Neurolinquistic programming. Moab, Utah: Real People Press.

Bar-On, R. 1997. Emotional Intelligence Quotient Inventory (EQ-i): User's manual. Toronto, Canada. Multi-Health Systems.

Champion P., Klein D. H., & McLendon J. A. 1990. Choosing a consulting role. Training & Development Journal 2/1990.

Economist, 1/2000, pp.1.

Frank, E. Frey D. & Wendt, M. 2002. Fuhrung, Kommunikation und Krakheit. Unpublished manuscript, University of Munich, Germany.

Felder, R. M. 1996. Matters of style, ASEE Prism, 6 (4), 18–23, December 1996.

Frey D. 1998. Center of excellence: A way to top performance. Teoksessa P. Weber (toim.) Leistungorientiertes Management, Frankfurt, Germany: Campus.

Frey D., Jonas E. & Greitemaister T. 2003. Intervention as a major tool of a psychology of human strenghts: Examples from organizational change and innovation. Teoksessa A psychology of human strenghts. Sheridan Books, Ann Arbor, MI.

Gardner, H. 1983. Multiple intelligences, New York: Basic Books.

Goleman D. 1997. Tunneäly - lahjakkuuden koko kuva (Emotional Intelligence). Helsinki: Otava.

Goleman, D. 1998/1999. Tunneäly työelämässä (Working with Emotional Intelligence) Helsinki: Otava.

Hartman, T. 1998. The Color Code. New York: Scribner.

Irvine, S. H. 1988. Marston in 1988: A phoenix revalued. Ormskirk: Thomas Lyster.

Irvine, S. H. 1989. Personal Profile Analyses: Technical handbook. Ormskirk: Thomas Lyster.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 1996. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja Oy.

Keltikangas-Järvinen. 2003. Haastettelu ja keskustelu 1.10.2003 professori Keltinkangas-Järvisen kanssa Helsingin yliopiston psykologian laitoksella.

Levine J. M. & Moreland, R. L. 1998. Small groups. Teoksessa D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindsay (toim.) The handbook of social psychology (vol. 2, 415–469). New York: Harcourt, Brace.

Marston W. M. 1928. Emotions of normal people. New York. Harcourt, Brace.

Molden D. 1996. Managing with the power of NLP. Bolton: Financial Times Management, Bell & Bain Ltd.

Nurmi, R. 1991. Johtaminen kilpailuetuna. Uppsala: Mermerus.

Nurmi, R. 1995. Johtaminen ympäristössään. Uppsala: Mermerus.

O'Connor J & McDermott, I. 1998. NLP:n perusteet, Jyväskylä: ai-ai-kustannus Oy. Helsinki: Gummerus.

Ruohotie & Honka 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salovey P. & Mayer J. D. 1989-1990. Emotional intelligence: Imagination, cognition, and personality, 9, 185-211. New York: Farmingdale.

Simmons S. & Simmons J. 1997. Measuring emotional intelligence. Arlington, Texas: The Summit Publishing Group.

Thorndike, E. L. 1920. Intelligence and its uses. Harper's Magazine 140, 227–235.

Toivonen V.-M. & Kiviaho M. 1998. Tässä suhteessa – erilaisuus, yhteys ja yhteistyö. NLP –vuorovaikutuskirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Wendt, M. 1998. Die Uberprufung des Prinzipienmodells der Fuhrung. Unpublished doctoral dissertation, Univerity of Kiel, Germany. Viitattu teoksessa A Psychology of Human Strengths, Sheridan Books, Ann Arbor, MI artikkelissa Intervention as a tool of a psychology of human strengths (2003).

Wendt, M & Frey, D. 2002. Empirische Forschungen zum Prinzipienmodell. Julkaisematon käsikirjoitus, University of Kiel, Germany. Viitattu teoksessa A Psychology of Human Strengths, Sheridan Books, Ann Arbor, MI artikkelissa Intervention as a tool of a psychology of human strengths (2003).

West, M. A. 1994. Effective Teamwork. Exeter, England: BPC Wheatons.

Työaikojen kehittäminen ICT-palveluyrityksissä: 24/7-palvelu- ja toimintakonsepti

Jarmo Lehtonen - Maarit Lahtonen

TYÖAIKOJEN UUDET HAASTEET

Työaikojen joustavoituminen ja paikallistuminen

Kansainvälistyvän talouden ja globaalien markkinoiden myötä lisääntyvän kilpailun, teknologisen kehityksen sekä tuottavuus- ja osaamisvaatimusten kasvun on todettu edellyttävän yrityksiltä uusia ratkaisuja työn organisoimisessa ja joustavuuden lisäämisessä. Toiminnallista joustoa haetaan mm. uudenlaisin työaikajärjestelyin, joiden avulla palveluja sovitetaan entistä paremmin asiakkaiden tarvetta ja kysyntää vastaaviksi. Työaikajärjestelyt voivat palvella myös henkilöstön tarpeita: niiden avulla henkilöstöllä on mahdollisuus sovittaa eri elämänvaiheissa yhteen työn ja yksityiselämän tarpeitaan ja edistää työssä jaksamistaan. (Uhmavaara ym. 2003.) Tietotekniikan kehitys on lisäksi vähentänyt monen työn aika- ja paikkasidonnaisuutta ja mahdollistanut osaltaan työaikojen joustamisen, mikä aiheuttaa uudenlaisia palveluaikavaatimuksia puolestaan ICT-palveluyrityksille.

Lopputuloksena työajat ovat moninaistuneet ja ns. normaalityöaika on hajaantunut työaikamosaiikiksi (Julkunen & Nätti 2000). Castells (2000, 490) on todennut tietoyhteiskuntien aikarakenteiden muutoksissa vallitsevana suuntauksena olevan työaikojen lisääntyvän erilaistumisen yrityksittäin, erilaisten töiden mukaan, ammateittain ja työntekijöittäin.

Myös työaikojen paikallinen sopiminen on yleistynyt, kun työajoista on tullut yhä enemmän yrityskohtainen tuotannollinen ja taloudellinen

kysymys työmarkkinajärjestöjen ohjaaman makropolitiikan sijasta (Liikanen 1997). Kaavamaiset työaikamallit eivät riitä, vaan työpaikkakohtainen sopeutuminen edellyttää paikallisten tekijöiden huomioimista. Uusi työaikalaki ja nykyiset työehtosopimukset antavatkin laajat mahdollisuudet sopia työaikajärjestelyistä työpaikkatasolla. (Uhmavaara ym. 2003.)

Työaikojen kehittämisessä yhteissuunnittelu on todettu hyväksi tavaksi rakentaa innovatiivisia ratkaisuja, joista sekä yritys että työntekijä hyötyvät (Kandolin & Hakola 2000). Työaikojen joustojärjestelyjen tutkimuksessa onnistuneiden työjärjestelyjen taustalta löytyi vastavuoroisuusperiaatteen toteutuminen. Joustovaatimuksen tarve oli todettu yhdessä, ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutuen oli pyritty vuoropuheluun, jossa henkilöstö oli kokenut pystyvänsä aidosti vaikuttamaan siihen, millainen työaikamalli valitaan. Työaikamallin muutoksen yhteydessä oli saatettu muuttaa myös koko organisaation toimintamallia joustavampaan suuntaan, esimerkiksi siirtyä tiimityöhön ja monitaitoisuutta korostaviin työnkuviin. (Uhmavaara ym. 2003.)

ICT-yritysten työaikamosaiikki

Vuonna 2001 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan ICT-yritysten yleisin työaika oli säännöllisesti arkeen sijoittuva päivätyö kello kuuden ja 18 välillä: 83 % pienten yritysten ja 67 % yli 50 henkilön yritysten henkilöstöstä kävi päivätyössä. Epäsäännöllistä työaikaa (kaksivuorotyö, viikonlopputyö, tiivistetty työviikko) noudatti 14 % yrityksistä, mutta vain joka toisessa niistä se koski yli puolta henkilöstöstä. Liukuva työaika ja etätyö olivat ICT-yrityksissä selvästi yleisempiä kuin suomalaisilla työpaikoilla keskimäärin: liukuvaa työaikaa käytti 93 % yrityksistä ja etätyötä 62 % yrityksistä. Ylitöitä tehtiin säännöllisesti kuukausittain joka kolmannessa yrityksessä ja viikoittain vajaassa viidenneksessä yrityksiä, eli saman verran kuin suomalaisilla työpaikoilla keskimäärin. (Kandolin & Huuhtanen 2002.)

Enemmistössä (70 %) ICT-yrityksistä työajoista oli sovittu paikallisesti, ja työaikoja seurattiin (71 %) yleisemmin kuin suomalaisissa yrityksissä keskimäärin. Keskusteluja uusista työajoista käytiin myös tavallista enemmän. Useimmiten ne olivat käynnistyneet tuotteiden tai palvelujen kysynnästä (42 %), mutta usein myös henkilöstön aloitteesta (31 %). Kaiken kaikkiaan ICT-yritykset eivät kyselytutkimuksen mukaan poikenneet työaikakäytännöiltään merkittävästi muista suomalaisista yrityksistä. Yötyö ja muut epäsäännölliset työajat olivat jopa harvinaisempia kuin suomalaisilla työpaikoilla keskimäärin. (Kandolin & Huuhtanen 2002.) Kyselytutkimuksen tulokset antavatkin ICT-alasta melko erilaisen kuvan kuin joukkotiedotusvälineet, joissa on aika ajoin kauhisteltu tietoalan pitkiä työaikoja, työn ja vapaa-ajan rajattomuutta ja bittileskien kohtaloa.

Tietotyö-projektin kolmessa ICT-palveluyrityksessä oli nähtävissä Castellsin (2000) toteamaa työaikojen erilaistumista. Yritysten sisältä löytyi

monenlaisia työaikakäytäntöjä, jotka eriytyivät pitkälti tehtävän mukaan. Asiakaspalvelussa työajat olivat kiinteämmät kuin muissa tehtävissä ja ylitöitä tehtiin vähemmän, mutta sielläkin työskentelevät kiittelivät työaikojensa joustavuutta. Työn ja vapaa-ajan ero oli kuitenkin selkeä, ja työtä tehtiin yleensä vain työpaikalla. Esimies- ja asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan välinen ero oli häilyvämpi, ja joustoa oli enemmän molempiin suuntiin. Ylityötä ja etätyötä kotoa käsin – sekin suurimmaksi osaksi ylityötä – tehtiin paljon. Tätä ei välttämättä kuitenkaan mielletty ylityöksi vaan työajan joustamiseksi. Asiantuntijatehtäviin liittyi joskus myös niin sanottua varallaoloa. Kolmivuorotyötä tehtiin lähinnä valvontatehtävissä, kaksivuorotyötä ja viikonlopputyötä myös asiakaspalvelussa, kun taas muissa tehtävissä oltiin yleensä päivätyössä liukuvin työajoin. Yhteinen piirre kaikille tehtäväryhmille oli joustava asenne työaikoja kohtaan sekä työntekijöiden että yritysten taholta, kuten eräs henkilöstöpäällikkö totesi:

> *”Sitähän tää (it-yritysten) kulttuuri on ollut aina, että toiset viihtyy paremmin töissä öisin, ja ajattelee paremmin öisin. Ei tämä niin kuin koskaan ole ollut, että firma sulkee ovet viideltä ja seuraavan kerran tapahtuu jotakin aamulla.”*

Kohti jatkuvan palvelun 24/7-mallia

Tietojärjestelmien roolin kasvun myötä asiakkaiden vaatimukset ICT-palveluyrityksille ovat tiukentuneet liittyen muun muassa Internet-palveluihin, palveluaikoihin ja -tasoihin sekä tietoturvaan. Lisäksi työaikojen lisääntyvään muutostarpeeseen on vaikuttanut tietotekniikan kehityksen mahdollistama monien työtehtävien aika- ja paikkasidonnaisuuden väheneminen. Yritys, joka palvelee tietohallinnossa toisia yrityksiä tai yksittäisiä kansalaisia, joutuu mukautumaan siihen, että sen omat palvelut ja tekninen tuki ovat saatavissa myös normaalin arkityöajan ulkopuolella. ICT-palveluyrityksissä näyttääkin olevan paineita laajentaa palveluaikoja jopa jatkuvaan palveluun 24 tuntina seitsemänä päivänä viikossa ja kehittää muutoksen vaatimia uusia työaikajärjestelyjä.

ICT-palveluyrityksellä itsellään ei välttämättä ole näihin muutoksiin omia, sisäisiä tuotannollis-taloudellisia syitä. Tässä tapauksessa palveltavien asiakkaiden tekemien töiden aikariippuvuuden väheneminen (tai aikajoustavuuden kasvu) johtaakin palveluja antavassa yrityksessä palvelusidonnaisuuden kasvuun ja myös varsinaisen työsidonnaisuuden (myös työtuntien määrän) lisääntymiseen. Palvelujen luotettavuuden takaaminen vaatii myös niin sanotun normaalityöajan ulkopuolella vakiintunutta henkilöiden saavutettavuutta; satunnaiset järjestelyt eivät enää riitä.

Näin työmarkkinoille syntyy uusi ympäri vuorokauden toimiva ammattityön kenttä. Tätä kenttää on aiemmin käytetty sellaisilla työaloilla, joissa on kysymys ihmisten turvallisuuden varmistamisesta, ensiavusta, hoidosta ja huolenpidosta, kuljetustoiminnoista tai sellaisista teollisista

prosesseista, joissa itse tuotantoketjua ei voida toistuvasti pysäyttää. Kaikilla näillä aloilla on jo vakiintuneita työaikakäytäntöjä, lainsäädäntöä ja sopimuksia. Niille on myös muotoutunut omat vuorotyökulttuurinsa. Käytännöt ovat sillä tavoin tuttuja ja informoituja, että esimerkiksi työaikavaatimukset voidaan ottaa huomioon jo uravalintoja tehtäessä ja viimeistään työntekijöiden rekrytointivaiheissa. ”Uusilla” vuorotyön aloilla, esimerkiksi ICT-alalla, näin ei vielä ole, vaan monet vuorotyön infrastruktuurin elementit puuttuvat tai hakevat vasta muotoaan. Uutta rakennetta ja työkulttuuria luovat ihmiset, jotka usein siirtyvät päivätyöstä ilta-, yö- ja viikonlopputöihin. Rakentumisessa limittyvät toisiinsa kokemusten ”vanha” ja kilpailukykyvaatimusten ”uusi”. Kun valmiita malleja tai ennakkotapauksia 24/7-mallin rakentamiseen ei vielä ole, niin myös työntekijä- ja työnantajaliitot ovat erittäin kiinnostuneita asiasta.

24/7-haaste on noussut esiin kaikilla Tietotyö-projektin työpaikoilla, mutta toimintatutkimus on ollut mukana vain yhden yrityksen muutosprosessissa. Tämä tapaustutkimus antaa mahdollisuuden tarkastella, millaisina uudet palvelu- ja työaikahaasteet esiintyvät, miten ne perustellaan ja miten niihin pyritään vastaamaan. Kyse on vaativasta muutoksesta, jossa yhdistyvät palvelu- ja tuotantomallin ja työaikojen suunnittelu sekä neuvottelu niihin liittyvistä työehdoista. Tyypillisesti työaikojen muutosprosessit kestävätkin pitkään, jopa vuosia, ennen kuin ehdotuksista päästään neuvottelujen ja työaikojen konkreettisen muutoksen toteuttamiseen saakka (Liikanen 1997, 139–140).

Tarkastelumme lähtee perusajatuksesta, että uudet työaikamuodot eivät ole mikään yritysten toiminnasta irrallinen osa, vaan ne nivoutuvat yritysten toimintakokonaisuuteen ja tulevaisuutta jäsentäviin strategioihin. Esitämme seuraavaksi tarkastelun analyyttisen kehikon, jota käytetään apuna konkreettisen kehittämishankkeen kuvauksessa. Kehikkoa ei ole käytetty ennakkoon valmisteltuna hypoteettisena mallina, vaan pikemminkin se on rakentunut vuoropuhelusta hankkeen tuomien kokemusten ja viimeaikaisten teoriakeskustelujen välillä.

NÄKÖKULMIA 24/7-PALVELUKONSEPTIIN JA SEN EDELLYTTÄMÄÄN TOIMINTAKONSEPTIIN

Strateginen perusta

Tietotyö-projektin esitutkimusraportissa (2000) todetaan, että tietotekniikan muutosvauhti ja tekniset uutuudet ylittävät usein organisaation omaksumiskyvyn. Siksi organisaation oppiminen muodostuu ratkaisevaksi tekijäksi. Osaamisverkkojen johtamisen aikana tietojärjestelmät toimivat organisaation työntekijöiden ja erilaisten prosessien toiminnallisena alustana. Kaikkein merkittävintä ei ole kuitenkaan tekninen laitteisto tai data vaan tietämys, joka ”pesii organisaatiossa työntekijöiden päässä” (Ruohonen 2000, 23–26). Esimerkkitapauksessa tällaisena alus-

tana näyttäytyvät kehiteltäväksi yhteistoimintaverkossa rakennetut palvelumallit.

Oppimista edistävää rakennetta voidaan luoda lähtemällä liikkeelle strategisista perusteista (palvelujen luonne ja tarvittavat kyvykkyys- ja muut resurssit) ja käsitteellisistä jäsennyksistä (omat tulkinnat). Toiminnan yhteissuunnittelu puolestaan on yhtä aikaa oppimista ja sitoutuneisuuden rakentamista.

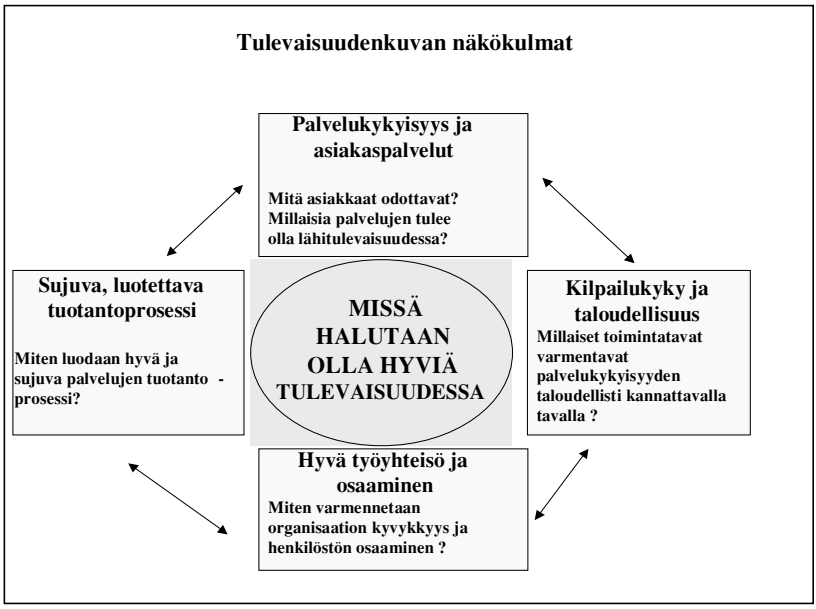
Yhdeksi lähestymistavaksi työaikajärjestelmien uudistamiseen tarjoutuu Tietotyö-projektin kokemusten pohjalta sellainen strateginen yhdistelmä, jossa nivotaan toisiinsa niin sanotun tasapainotetun mittariston (BSC) mukainen peruskehikko ja kehittämistyön jäsentäminen konseptien avulla. Tällaista lähestymistapaa puoltaa ennen muuta se, että työaikajärjestelyt saadaan näin perustelluksi – tai kriittisen arvioinnin kohteeksi - palvelukokonaisuudessa, eivätkä ne jää vain irrallisiksi markkinaolosuhteiden vaatimiksi teknistyyppisiksi ratkaisuiksi. Strategisen kehikon ja konseptien määrittely antaa mahdollisuuden myös sellaiseen yhteistoiminnallisuuteen, jossa henkilöstönkin näkemykset tulevat tavallaan automaattisesti mukaan.

Kaplanin ja Nortonin (1996) alunperin kehittämästä *balanced scorecard* -strategiamallista (BSC) on tullut laajasti käytetty konsultaatioväline. Samalla siihen liittyy jo piirteitä, joita on kutsuttu polkuriippuvuudeksi tai pahimmillaan kehityslukoksi. Vaarana on saman polun kulkeminen mekaanisesti ajasta, ympäristöstä ja tilanteesta riippumatta. BSC:n rakenne on kuitenkin varsin hyvin perusteltu ja nimensä mukaisesti ”tasapainoinen”.

Kaplan ja Norton lähtevät liikkeelle siitä, että aiemmin valta-asemassa olleet taloudelliset mittarit suuntautuvat liikaa jo toteutuneeseen, historiaan, eivätkä näin anna riittävää ohjetta tulevaisuuteen suuntautumiseen, asiakasorientaatioon ja pitkän aikavälin pätevyyksiä kohottavien investointien tekemiseen. Historiapainotteisen tulosten mittaamisen rinnalle samanvertaisiksi ohjausvälineiksi tarvitaan tulevaisuuteen katsovia ”ajureita”. Strateginen korostus astuu kuvaan siinä, että mittariston tulisi olla tarvittavan toimintainformaation lähde kaikille työntekijöille, organisaation jokaisella tasolla. Kokonaisuuden kattavaan kehikkoon kirjoittajat määrittelevät neljä näkökulmaa: (1) taloudellisen, (2) asiakkaasta lähtevän, (3) sisäisiä prosesseja korostavan sekä (4) oppimista ja kasvua painottavan näkökulman. Ensimmäinen nostaa esille sen, mitä omistajien tulee saada; toinen sen, millaista yrityksen toiminnan tulisi olla asiakkaan suuntaan; kolmas tulosten saavuttamiseen tarvittavat prosessit ja neljäs kyvyt muutokseen ja parannusten tekemiseen. (Kaplan & Norton 1996, 7–9).

Tasapainotetun mittariston takana oleva viitekehys nojaa vahvasti organisaatiossa ylhäältä alas ohjautuvaan prosessiin, vaikka kirjoittajat korostavatkin koko henkilöstön sitoutumisen tarvetta (mts. 16, 199–200, 294–310). Ohjaustapoihin haetaan elastisuutta korostamalla muun muassa sitä, ettei pidä tyytyä vain varmentamaan kerran annettua suuntaa (*single loop learning*) vaan matkan varrella tulee kysyä, onko mää-

ränpäät ja toimintatavat valittu oikein vai pitääkö niitä korjata (*double loop learning*) (mts. 17–18). Oppimisen, ymmärtämisen ja sitoutuneisuuden ajatellaan syntyvän hyvin suunnitelluilla ohjelmilla, jotka kattavat kommunikaation ja koulutuksen, päämäärien asettamisen ja palkitsemisjärjestelmien mukaan kytkemisen. Koko rakennetta ohjaa ajatus ymmärtämiseen ja sitoutumiseen opettamisesta, vaikka kehikon perustelut itse asiassa vaatisivat paljon monipuolisempien osallistavien menettelytapojen käyttämistä ja suurempaa vuorovaikutteisuutta niin vertikaa-lisesti kuin horisontaalisesti eri yksiköiden, tehtäväryhmien ja osaamisalueiden välillä (vrt. kehittämissyklit).



Monipuolisten vuorovaikutus- ja oppimisfoorumeiden käyttö olisi luultavasti omiaan myös ehkäisemään huomaamatta tapahtuvaa polkuriippuvuuksien syntymistä sekä murtamaan ”institutionaalista entropiaa” eli väärinsuunnistamisen aiheuttamaa voimavarojen hukkaamista (Hamel & Prahalad 1994, ix).

Kaplanin ja Nortonin mallin peruskehikon avulla on mahdollista jäsentää yrityksen tulevaisuudenkuva hyvinkin vuorovaikutteisella tavalla. Edellä olevaan asetelmaan on sisällytetty joitakin yleisiä aiheita. Yritykset tulkitsevat luonnollisesti eri kysymysten sisällön omien strategisten määrittelyjensä ja kilpailukykynsä varmistamisen edellyttämällä tavalla.

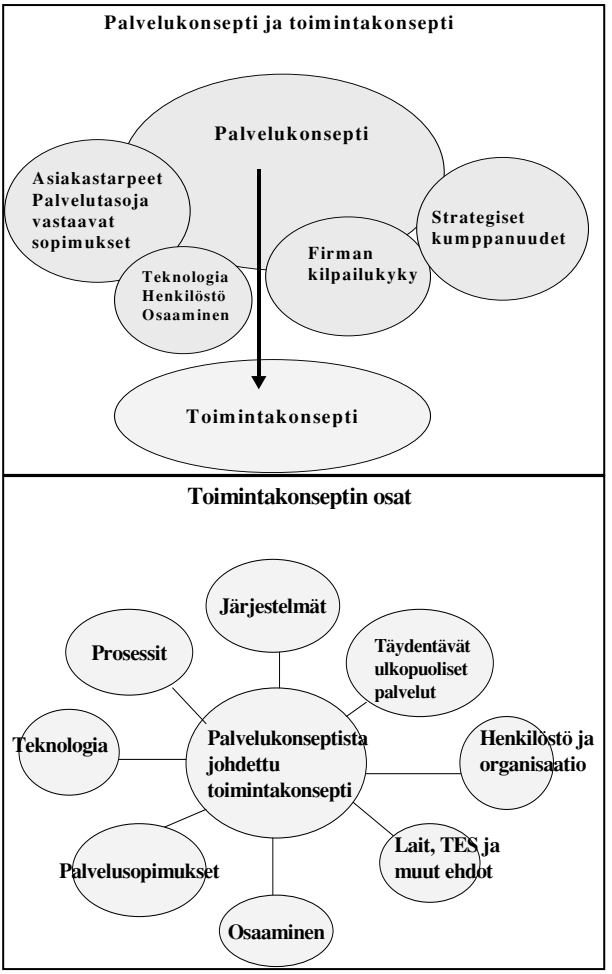
Luotu kehikko voidaan edelleen purkaa osiin kehittämisprosessissa. Esimerkiksi Tietotyö-projektiin osallistuneen yrityksen palvelu- ja työaikamuutosta käsitelleessä työkonferenssissa nostettiin ensin esille tavoitteisto parin vuoden aikajänteellä, minkä jälkeen eriteltiin tavoitteiston saavuttamisen tiellä olevia esteitä. Lopuksi haettiin tapoja päästä esteiden yli tai ohi hakemalla kokonaan uudenlaisia ratkaisuja.

Organisaation toimintojen käsitteellistäminen palvelee kehittämisprosessin erittelyä ja kokonaisuuden hallintaa. Jaakko Virkkunen on kirjoittanut laajan katsauksen osaamisen johtamiseen (*knowledge management*). Hänen mielestään lähestymistapaan on kehkeytynyt jo toinen sukupolvi, vaikka koko ajatusrakennelmalla ei ole vielä ikää kuin reilut kymmenen vuotta. Painopiste on sen myötä siirtymässä olemassa olevan tiedon hallinnasta uuden tiedon tuottamiseen. Alkuvaiheessa korostuneita asioita olivat muun muassa informaation ymmärtäminen tiedoksi, keskittyminen nykyisten toimintojen vaatimaan osaamiseen, yksittäisen työtehtävän käyttäminen erittelyn perusyksikkönä, yksilöiden näkeminen osaamisen kantajina ja voimakas halu mitata osaamista. (Virkkunen 2002, 11–13.)

Osaamisen johtamisen toisessa sukupolvessa kiinnitetään erityistä huomiota uuden osaamisen muodostamiseen ja niihin areenoihin, joilla osaamista huolletaan. Lisäksi korostetaan entistä vahvemmin yrityskohtaista osaamista (*capability*) henkilökohtaisten pätevyyksien (*competencies*) rinnalla. Olennaista yrityskohtaisessa osaamisessa on kyky yhdistää erilaisia osaamisia toimiviksi kokonaisuuksiksi. (Mts. 14.) Edward E. Lawler III (1996, 13) tiivistää asian osuvasti: ”Organisaation pätevyydet eivät sijaitse yhdessä paikassa harvojen teknologiagurujen päässä tai patenttipaketeissa. Ne asustavat järjestelmissä, kulttuurissa, keskinäisissä vuorovaikutuksissa ja organisaation ilmiasussa. Ne vaativat monien yksilöiden ja järjestelmien yhteensovittamista organisaation sisällä.”

Virkkunen nostaa konseptin keskeiseksi kollektiivisen tiedon muodoksi. Konseptilla on monia erilaisia merkityksiä. Virkkunen erittelee parisenkymmentä erilaista määrittelyä (Virkkunen 2002, 14–18). Tässä yhteydessä konsepti ymmärretään yrityksen toiminnan määrätietoista suunnittelua kuvaavaksi kokonaisuudeksi (arkkitehtuuriksi), joka rakentuu kahdesta alakokonaisuudesta: palvelukonseptista ja toimintakonseptista. Palvelukonsepti määrittelee palvelujen sisällön ominaisuudet eli palvelukokonaisuuden periaatteet, toimintakonsepti tavat toteuttaa palvelukonseptin vaatimukset ja kehittää niitä. Tietotyö-projektin yrityksen työkonferenssiaineistossa palvelukonsepti ja toimintakonsepti saivat seuraavan perussisällön.

Osaamisen johtamisen toinen sukupolvi painottaa mittaamisen sijasta uusien merkitysten muodostamista ja oppimista. Käsitteellistämisen yhteydessä on tärkeää paitsi informaation tuottaminen, käsittely ja siirtäminen myös se, miten tehdään tulkintoja ja saadaan aikaan ymmärtämistä. Konseptien rakentaminen on luonteeltaan yhteisöllistä toimintaa, jossa haetaan kollektiivista ymmärrystä. Kestävä, sitoutuneeksi rakentuva prosessi vaatii viime kädessä sellaisen rationaliteetin ylittämistä, jonka mukaan tosiasioiden tunnistamisen pitäisi johtaa sellaisenaan toivottuun tulokseen (esimerkiksi muutettaviin työaikakäytäntöihin). Koska tosiasiat eivät kuitenkaan suoraan ohjaa käyttäytymistä, vaan ratkaiseva merkitys on niistä tehdyillä tulkinnoilla, tosiasioista on syytä pyrkiä rakentamaan yhteisiä käsityksiä ja tulkintoja (vrt. Sandberg & Targama 1998, 29–36).



Jarmo Lehtonen - Maarit Lahtonen: Työaikojen kehittäminen ICT-palveluyrityksissä: 24/7-palvelu- ja toimintakonsepti

MUUTOKSEN TOTEUTUS

Työaikasovellusten riskit

Yleisellä tasolla työaikasovellusten toteutuksessa on nähtävissä monia ratkaisumalleja, joissa asiaa lähestytään tavalla tai toisella rajoitetusti. Tällaisia ovat esimerkiksi seuraavat:

1. Teknisesti yksin työaikaan keskittyvä muutos
Muutosta lähestytään liian ”teknisesti”, mennään siihen suoraan ulkoa tai sisältä tulevan vaatimuksen seurauksena. Muutoksen luonne, sen syyt, seuraukset ja merkitys voivat jäädä selvittämättä. Toimimalla reaktiivisesti rajaudutaan helposti polkuun, jossa erilaisin neuvotteluin ja sopimalla – joskus myös pakottamalla – aikaansaadaan toivottu työ-

aikaratkaisu. Tämä toimintatapa voi kuitenkin johtaa edestakaiseen liikkeeseen ja käytettävän informaation urautumiseen.

2. Johonkin tehtäväalueeseen rajoittuva osaratkaisu
Ratkaisua etsitään ammattiryhmäkohtaisen spesifisesti. Tällöin järjestelyjen piiriin haetaan ensin niitä, jotka ovat suorimmin palvelutilausten tai neuvontapalvelun kärkenä. Seuraavaksi piiri voi laajentua niihin, joita kärki tarvitsee neuvonnan ja varsinkin korjaavien toimenpiteiden tueksi (tai sitten rajoitutaan ”vain” neuvontapalveluun). Laajentuma voi olla tarpeen sen vuoksi, että palvelu saadaan kokonaisemmaksi, mutta myös sen vuoksi, että alkuperäinen henkilöstöryhmä väsyy. Kun palveluun osallistuvaa ryhmää laajennetaan, työn ja vapaa-ajan rajapinnan hallinta saattaa muodostaa ongelmia. Toimintaketju vaarantuu, jos laajempi ryhmä on mukana vain vapaaehtoisesti ja epävirallisesti, jolloin palvelupyynnöt keskittyvät helposti aktiivisimmille pyyntöihin vastaajille.

3. Osaratkaisut saavutettujen etujen rakentajina ja työmarkkinoiden ennakkotapauksina
Osaratkaisu saatetaan rakentaa antamalla sen toteuttajille kohdennettuja erityisiä etuja, joiden saaminen edellyttää mukautumista muita ryhmiä hankalampiin työaikoihin ja suurempaan sidonnaisuuteen. Vaikka korvausten saamisen perusteena ovat nimenomaan hankalat työajat, muissa ryhmissä saattaa syntyä etuihin liittyvää kateutta. Pyrittäessä myöhemmin kokonaisratkaisuun edut saattavat muodostua ongelmiksi päinvastaisesta syystä, eli koska epämukavia työaikoja (ja niihin sidottuja etuja ja korvauksia) hajautetaan tuolloin useammille toimijoille. Silloin ainakin osa saavutettujen etujen perusteista poistuu, mistä loogisesti seuraa myös (rahallisten) etujen pienentymistä. Osaratkaisut joudutaan suhteuttamaan myös työmarkkinaosapuolten välisiin sopimuksiin. Uudet avaukset voivat toimia tällöin päänavauksina vastaaville järjestelyille muissa toimipaikoissa. Tämä on etu jos sopijaosapuolilla on yhteinen näkemys ratkaisun käyttökelpoisuudesta, mutta se muodostuu haitaksi siinä tapauksessa, että jompikumpi osapuoli pelkää mallin leviämistä.

4. Yritys vakiinnuttaa toimintatapa erillisillä lisäelementeillä
Muiden ratkaisujen epäonnistuessa voidaan hakea vakiintuneempaa lisäresurssia pidemmän palveluajan toteuttamiseen. Jos tämä ei onnistu, ollaan uudestaan tilanteessa, jossa kärki väsyy. Tällöin yksi mahdollisuus on lisätä houkuttelevuutta uusilla lisäeduilla, mutta myös ulkoistamalla ja ostamalla palveluja lisää ulkoa.

5. Pakon edessä joko - tai
Voi syntyä myös ääritilanne, jossa todetaan ettei palvelua saada käytössä olevilla resursseilla toimivaksi. Tällöin koko toiminta asetetaan tavallaan joko-tai-tilanteen eteen: joko te tai sitten kokonaan joku muu. Sa-

neluratkaisuna ja ilman ”porkkanaa” toteutettavalla muutoksella on todennäköisesti kuitenkin huomattavan kielteiset vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon sekä tätä kautta myös moneen muuhun asiaan, kuten vaihtuvuuteen, työn tulokseen ja työpaikan yleiseen ilmapiiriin.

6. Raha motivaattorina työn organisoinnin ja työelämän laadun kustannuksella

Henkilökunnalle myydään uusi työaikamalli tarjoamalla siitä houkuttelevaa rahallinen palkkio, samalla kun muun muassa sellaiset seikat kuin henkilöstön riittävä resursointi, osaaminen, lepoajat, työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja yleensä työn organisointi ja henkilöstön hyvinvointi jätetään huomiotta. Tällainen ratkaisu ei todennäköisesti kanna kovinkaan pitkälle, vaan jaksamisen rajat tulevat nopeasti vastaan.

Yhteistoiminnallinen suunnittelu vaihtoehtona

Yhteistoiminnallisuuteen perustuva, strategisesti painottuva suunnitteluprosessi ja dialogi on yksi mahdollisuus toteuttaa palvelu- ja toimintakonseptin muutos. Tällaisen proaktiivisen eli ennakoivan prosessin ideaalityyppi tai analyyttinen malli voidaan hahmottaa seuraavasti:

1. Laaja osallistaminen ja yhteissuunnittelu

Otetaan heti alusta alkaen mukaan mahdollisimman laajasti kaikki ne, jotka ovat palvelukonseptin kokonaisuuden piirissä, vaikka kaikki eivät olisikaan työskentelemässä suoraan sen toimintakonseptin sisällä, jota kaavaillut uudelleenjärjestelyt koskevat. Strausin mukaan ongelmia ratkovaa prosessia on koko ajan syytä rakentaa pikemminkin kutsumalla sisään kuin sulkemalla ulos: ”On parempi kutsua vihollinen sisään sylkemään teltasta ulos kuin jättää hänet ulkopuolelle sylkemään sisään” (Straus 2002, 42).

Prosessiin on alusta alkaen saatava mukaan kattavasti erilaisia intressejä ja tarpeita edustavia osapuolia. Mukaan kutsuttavien ryhmien koostumus määräytyy aina tilannekohtaisesti. Perustyypit muotoutuvat seuraavista ryhmistä (mts. 40):

1. Muodollisen päätöksenteko-oikeuden haltijat
2. Ne, joilla on mahdollisuus estää ratkaisujen tekeminen
3. Ne, joita tehtävät päätökset tulevat koskemaan
4. Ne, joilla on aiheen kannalta relevanttia informaatiota tai erityisasiantuntemusta

Prosessin hyväksyttävyyden kannalta on merkitystä paitsi laajalla osallistumisella myös sillä, että minkään erityisryhmän intressien ei anneta määrätä kokonaisuutta. Onnistuneen työaikamuutoksen keskeisiksi edellytyksiksi ovat tutkimuksissakin vahvistuneet osallistava suunnittelu sekä sellaisen ratkaisun löytäminen, jossa on myönteisiä puolia sekä yritykselle että sen työntekijöille (Kandolin & Hakola 2000; Uhmavaara ym. 2003).

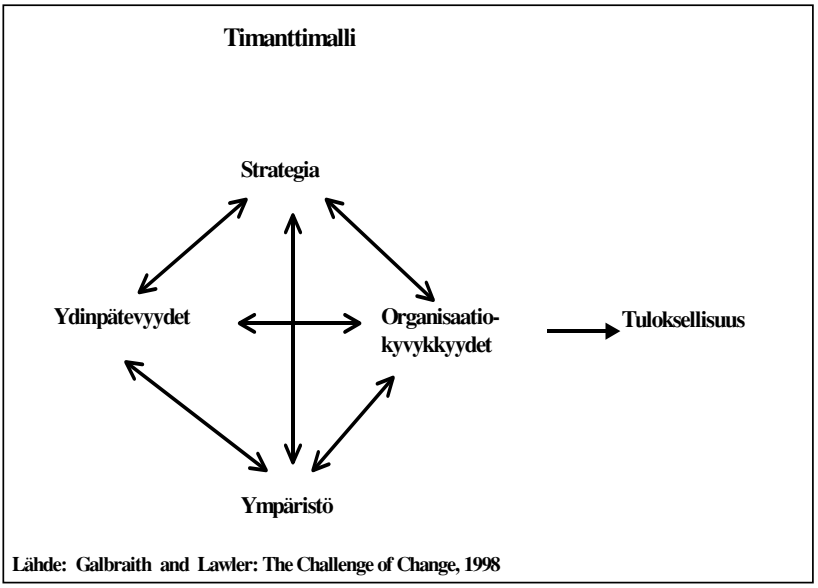
2. Strategia lähtökohtana

Tässä kohdin oleellista on, että tarkastelun kohteeksi otetaan riittävän laaja kokonaisuus: olemassa oleva palvelualusta, yrityksen toimintaidea ja sen toimintaa ohjaava strateginen kehikko. Jos käytetään BSC-mallia, eritellään sen kaikki näkökulmat. Strategia myös istutetaan toimintaympäristöön, jolloin tuloksellisuuden osatekijöiden tarkasteluun voi avautua vaikkapa alla olevan ”timanttimallin” mukainen tarkastelukenttä.

Kun tässä yhteydessä tarkastellaan 24/7-mallin suunnittelussa eteen tulevia ongelmia, havaitaan välittömästi, että ne eivät liity yksinomaan työaikajärjestelyihin. On joukko välttämättömiä ehtoja, joiden tulee täyttyä ennen kuin 24/7-malli voi toimia tyydyttävästi. Niihin kuuluvat esimerkiksi seuraavat:

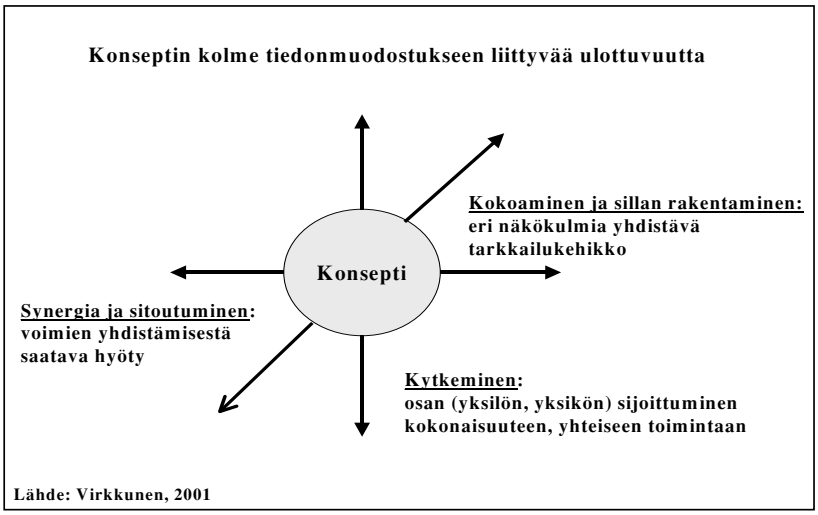
- määrälliset henkilöstöresurssit itse ympärivuorokautisessa toiminnassa ja siihen tarvittavassa taustatuessa
- hyvät, riittävät ja luontevasti käytettävissä olevat ydinkompetenssit (tässä tapauksessa tietohallinnon eri osien henkilökohtaiset osaamiset, ihmiset) ja organisaatiokyvyt (tapa organisoida 24/7-palvelu kokonaistoimintaan)
- 24/7-palvelun on oltava niin tärkeä asiakkaille, että he ovat valmiita maksamaan siitä – tai palvelukonseptin on oltava niin tärkeä osa koko palvelupakettia, että yrityksen on syytä ylläpitää sitä strategisista syistä.

Näiden ja mahdollisesti muiden välttämättömien ehtojen jälkeen tulee täyttyä myös riittävä ehto: sellaisen työaikaratkaisun toteuttaminen, johon ihmiset ovat valmiita sitoutumaan.



Lähde: Galbraith and Lawler: The Challenge of Change, 1998

3. Palvelu- ja toimintakonseptien määrittely
Mallille annetaan konkreettinen sisältö yhteistoiminnallisesti palvelu- ja toimintakonseptien määrittelyn avulla. Tarkastelussa voidaan nostaa esille myös kysymys siitä, onko 24/7-malli aivan oma palvelukonseptinsa, uusi tuote, vai onko se vain uusi tapa tuottaa jo olemassa olevaa ja edelleen kehitettävää tuotetta.



Tässäkin vaiheessa erilaisten kytkentöjen erittely on tärkeää. Niitä voidaan havainnollistaa Virkkusen esittämällä kuviolla (ks. edellinen sivu) konseptin kolmesta yhteiseen tiedonmuodostukseen liittyvästä ulottuvuudesta. Kuvio havainnollistaa konseptien käyttöä kollektiivisen tiedon muotona.

1) Kytkemistä tarvitaan yhdistämään yksilöiden panokset kokonaisuuteen. Konseptin pitäisi toteuttaa osien ja kokonaisuuden etua, vaikka niiden välillä olisi jännitteitäkin.
2) Synergiaa ja sitoutumista tarvitaan määriteltäessä eriytyneinä olevien asiantuntemusalojen yhteisiä toiminnan kohteita hyötyjen saamista varten.
3) Kokoamista ja sillanrakentamista tarvitaan, jotta voidaan osoittaa toteutukseen tarvittavat voimavarat. (Virkkunen 2002, 16–18.)

4. Oikeudenmukainen prosessi pohjustamaan työaikaratkaisujen (materiaalisia) vaikutuksia
Ennen ”materiaalisten ehtojen” määrittelemistä – siis ennen neuvotteluvaihetta – on tarkoituksenmukaista vahvistaa dialogin avulla koko prosessissa sovellettavat oikeudenmukaisuusperusteet. Tarkastelu tuo mukaan toteutuksen suunnitteluun myös tärkeän vastavuoroisuuden periaatteen.

Työaikamuutosten toteuttamisessa voidaan soveltaa tutkimustietoon nojaavia, palkitsemisen onnistuneisuuteen liitettyjä oikeudenmukaisuuden normeja. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen voidaan ensinnäkin jakaa kahteen perusosaan: menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja jaettavien palkkioiden oikeudenmukaisuuteen. Molemmat ulottuvuudet vaikuttavat palkitsemisen (tai uuden ratkaisun) hyväksyttävyyteen ja vaikuttavuuteen. Koettuun oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa siis sekä itse palkkio että tapa, jolla palkitsemiseen päädyttiin. Käsitys oikeudenmukaisuuden puuttumisesta tai sen murtumisesta on usein suora syy sitoutumattomuuteen. Käytössä olevat sitovat palkkanormit antavat yleensä informaation etujen jakamisen perusteista (sopijaosapuolten käsityksen oikeudenmukaisuudesta), kun sen sijaan menettelytapojen merkitys jää vähemmälle tai toteutuu irrallaan ”kovasta” palkkapolitiikan areenasta yhteistoimintajärjestelmien ja työsuojelun piirissä.

Vartiainen ym. ovat Leventhalin (1980) artikkeliin nojaten koonneet yhteen eräitä keskeisiä oikeudenmukaisuuden ”sääntöjä”. Ne voivat muodostaa rungon oikeudenmukaisuuden tarkastelulle ”ideaaliprosessissa”. Kiteytykset ovat seuraavanlaisia (Vartiainen ym. 1998, 28–34):

Menettelytapojen ja etujen jakamisen oikeudenmukaisuuden peruspilareita (”Sääntöjen” lähde: Vartiainen, Hakonen ja Hulkko: Ryhmien ja tiimien palkitseminen, MET, 1998)

Tutkimuksen perusteella esitetty sääntö menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta	**Tutkimuksen perusteella esitetty sääntö tulosten ja palkkioiden jakamisen oikeudenmukaisuudesta**
1. **Johdonmukaisuuden sääntö** Menettelytapa on oikeudenmukainen, kun sitä sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin ihmisiin kaikkina aikoina eikä muunnella tempoilevasti ainakaan ihmisiä kuulematta.	1. **Panossääntö** Pidetään oikeana, että palkkiot jaetaan tehtyjen työpanosten (esimerkiksi työtuntien) mukaisessa suhteessa.
2. **Puolueellisuuden estämisen sääntö** On epäoikeudenmukaista, jos palkitsemiseen vaikuttaa joku salattu peruste. Palkitsemispäätöksen tekijä ei saa olla omien ennakkouskomustensa vanki.	2. **Tarvesääntö** Pidetään oikeana palkkioiden jakamista tarpeiden mukaan.
3. **Tiedon tarkkuuden sääntö** Palkitsemisen tulee perustua mahdollisimman paikkansapitävään tietoon.	3. **Tasa-arvosääntö** Pidetään oikeana palkkioiden jakamista tasan kaikille.
4. **Oikaistavuuden sääntö** Mahdolliset virheet tulee voida korjata. Tämä edellyttää toimintatapojen jatkuvaa ”huoltoa”.	4. **Oikeutetun oman edun sääntö** Hyväksytään, että tietyissä tilanteissa yksilö saa ottaa itselleen mahdollisimman paljon.
5. **Edustavuuden sääntö** Yksikön ihmisten arvojen tulee näkyä joka vaiheessa. Jokaisella, jota asia koskee, tulee olla mahdollisuus sanoa sanansa. Salaaminen ja sensuuri kaventavat edustavuutta.	5. **Sitoumusten pitämisen sääntö** Palkkion saamisen perusteet ja suuruus määritellään ennakkoon, ja jos niiden mukaisesti toimitaan, niin luvattu palkkio myös jaetaan.
6. **Eettisyyden sääntö** Esimerkiksi sellaiset asiat kuin petos, epärehellisyys tai yksityisyyden loukkaukset eivät ole sallittuja.	6. **Laillisuuden sääntö** Toimitaan lakien ja sopimusten mukaisesti.
	7. **Omistajuuden sääntö** Pidetään oikeutettuna säilyttää se palkkioiden taso, joka kullakin jo on.
	8. **Asemaan perustuva sääntö** Määrittelee sen, mikä merkitys on hierarkkisella tai muulla asemalla.

Jos oikeudenmukaisuuden perusteet voidaan käydä läpi ja hyväksyä yhteistoiminnallisessa prosessissa, saatetaan samalla väistää sellaisia karikoita, jotka väijyvät neuvotteluvaiheen nollasummapelissä. Johto ja henkilöstö voivat niin halutessaan sopia suurestakin määrästä henkilöstöpoliittisia toimia, menettelytapoja tai rahallisia resursointeja toiminnallisella tasolla varsinkin silloin, kun toimintakulttuurissa vallitsee vahva keskinäisen luottamuksen ilmapiiri. Luottamusta vahvistaa esimerkiksi se, että korjaavien toimenpiteiden tavoista (kaavion vasen sarake, kohta 4) sovitaan jo ennen kuin tiedetään, millaisia korjaustarpeita mahdollisesti tulee esiintymään.

5. Työehtojen sopiminen

Sen jälkeen kun tarvittavat resurssit ja tuotannon toteuttamiseen liittyvät toimenpiteet on tehty tai ne ovat ainakin hyvin tiedossa, voidaan täsmentää työaikoja ja muita palvelusuhde-etuja koskevat asiat, joista tulee neuvotella ja sopia työehtosopimusten vaatimalla tavalla. Prosessin aikaisemmista vaiheista poiketen tässä vaiheessa tullaan monella tavoin normitetulle areenalle: lainsäädäntö ja sopimukset antavat erilaisia mahdollisuuksia, mutta ne myös asettavat selviä ehtoja ja kieltoja, jotka koskevat yhtä hyvin materiaalisia palvelussuhteen ehtoja kuin menettelytapoja.

ICT-alalla uusien työaikojen sopimista vaikeuttaa tässä vaiheessa infrastruktuurin puuttuminen esimerkiksi kolmivuorotyöhön, minkä takia jokainen uusi sopimus on ennakkotapaus. Vaikuttaisikin hyödylliseltä pyrkiä luomaan uutta sopimusrakennetta esimerkiksi vuorotyömalleista nimenomaan ympärivuorokautiseen tietotyöhön räätälöitynä (vrt. esimerkiksi teollisuuden viisivuorojärjestelmät).

6. Henkilöstön jaksamisen huomioiminen

Työaikamuutoksia suunniteltaessa kannattaa huomioida tehtävään liittyvä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintapiiri: eri työtehtäviin soveltuvat erilaiset järjestelyt. Mahdollisuuksia on paljon – vuorotyö, etätyö, päivystys, varallaolo, liukuva työaika, työaikapankki, poikkeava vuorokausi-, viikko- tai vuosityöaika. Lisäksi kaikkien järjestelyjen sisällä on mahdollista sopia erilaisista joustoista.

Pitkät työ- ja päivystysvuorot eivät ole terveyden kannalta ihanteellisia ratkaisuja. Tämän takia kaikissa työaikamuutoksissa on tärkeää varmistaa riittävä resursointi ja mahdollisuus lepotaukojen pitämiseen työn ohessa, työvuorojen välillä ja viikoittain. Lisäksi on varmistettava informaation kulku vuorosta toiseen ja yhteistoiminnan edellytykset vuorojen välillä.

Jaksamisen kannalta tärkeää on myös työn ja muun elämän mahdollisimman toimiva yhteensovittaminen. Odotukset työltä ja työajoilta vaihtelevat yksilöittäin ja ne muuttuvat elämäntilanteen mukaan. Tämän vuoksi työaikamuutoksissa kannattaa pohtia mahdollisuuksia organisoida eri tehtäväryhmien sisällä myös yksilöllisesti joustavia työaikoja.

7. Muutoksen motivointi

Parhaat lähtökohdat työaikamuutoksen toteuttamiselle ovat olemassa silloin, kun sekä yritys että henkilöstö kokevat hyötyvänsä siitä. Toinen tärkeä edellytys on se, että malli on suunniteltu yhteistyössä. Muutokset työssä ja työajoissa aiheuttavat yleensä ainakin jonkin verran pelkoja, epäilyjä ja vastarintaa, ja siksi motivointia tarvitaan. ”Porkkana” henkilöstölle voi olla rahallinen korvaus, mutta myös vaikkapa vapaa-aikaa (esim. työaikapankki), tunnustuspalkkioita tai työsuhteen ehtoihin liittyviä henkilön arvostamia asioita. Esimerkiksi hyvät itsensä kehittämismahdollisuudet ja sitä kautta laajentuva osaaminen ovat työntekijän ja työnantajan yhteinen etu.

8. Uuden mallin kokeilu, seuranta ja jatkokehittäminen

Työaikamuutoksessa on kyse niin merkittävästä muutoksesta, että liikkeelle on syytä lähteä pilottihengessä ja varautuen muuttamaan mallia saatujen kokemusten mukaan. Uusi työaikamalli voidaan toteuttaa aluksi koeajan puitteissa, jonka aikana sen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia seurataan aktiivisesti asiakkaan, yrityksen ja henkilöstön näkökulmasta. Arviointiulottuvuuksia voivat olla esimerkiksi:

- tulos: kilpailukyky, taloudellisuus,
- vaikuttavuus: palvelukykyisyys, asiakastyytyväisyys,
- ohjaus: sujuva ja luotettava tuotantoprosessi,
- henkilöstöresurssit, osaamisen kehittyminen ja vajeet sekä
- henkilöstön jaksaminen ja työelämän laatu

Palvelu- ja työaikamallia tulee kehittää eteenpäin asiakastarpeiden vaatimusten, teknologian kehityksen ja muiden muutosten mukaan sekä saatuja kokemuksia hyödyntäen. Koeaika tuo konkreettisesti esille asioita, joiden tulisi jatkossakin olla jatkuvan huollon ja ”oikaistavuuden” kohteena. Työaikamallin vaikutusten seuraamista onkin hyvä jatkaa myös kokeiluvaiheen jälkeen ja muokata mallia aina tarpeen vaatiessa.

ESIMERKKI PALVELU- JA TYÖAIKAMALLIN MUUTOKSESTA ICT-PALVELUYHTIÖSSÄ

Seuraavaksi kuvaamme, miten palvelu- ja työaikojen muutoksen suunnittelu ja neuvottelu kohti 24/7-mallia ovat edenneet yhdessä Tietotyöprojektin yrityksessä, jota tässä kutsumme ICT-Palveluyhtiöksi. Peilaamme yrityksen muutosprosessia edellä esitettyihin ideaalityyppeihin sekä työaikasovellusten kehittelyssä esiin nouseviin riskeihin. Samalla rakennamme kuvaa työaikojen yhteistoiminnallisen kehittämisen haasteista silloin, kun kyse on henkilöstön lähtökohdiltaan epämieluisaksi kokemasta muutoksesta, joka kuitenkin vaikuttaa samalla yritysjohdon strategisesta näkökulmasta ja asiakasvaatimusten perusteella olevan välttämätön.

Palvelu- ja työaikamuutoksen eteneminen vaiheittain

1. Ensimmäiset työaikaneuvottelut kariutuvat korvauksiin
Neuvottelu palvelu- ja työaikojen laajentamisesta ICT-Palveluyhtiössä, erityisesti sen asiakastuessa, alkoi kesällä 2000. Tavoitteena oli tuolloin lähinnä viikonlopun palveluaikojen laajentaminen ylitöistä kiinteään työaikaan. Asiaa lähestyttiin yksinomaan työaika- ja korvauskysymyksenä, eli teknisesti (riski 1). Neuvottelut päättyivät erimielisyyteen korvauksista, ja vanha ylityömalli viikonlopputyössä jatkui.

2. Huomiota myös henkilöstön jaksamiseen, tutkimus mukaan
ICT-Palveluyhtiön pääluottamusmies osallistui syksyllä 2000 Tietotyö-projektin esittelytilaisuuteen ja kiinnostui hankkeesta. Yrityksen muiden kehitysprojektien takia varsinainen tutkimusyhteistyö alkoi kuitenkin vasta reilu vuosi myöhemmin. Syksyllä 2001 yrityksen johdon, pääluottamusmiehen ja työsuojelun edustajan kanssa sovittiin, että projekti alkaa tukea yrityksen palvelu- ja työaikojen laajentamista kohti 24/7-mallia. Muutos oli yrityksessä suunniteltu aloitettavaksi pilottina asiakastuessa, ratkaisumallina varallaolojärjestelmä. Keskeisiä kysymyksiä yrityksen näkökulmasta olivat tässä vaiheessa, miten joustava työnteko organisoidaan, miten hanketta laajennetaan ja mitkä ovat muutoksen vaikutukset esimerkiksi henkilöstön jaksamiseen. Henkilöstön hyvinvoinnin näkökulma nousi uutena ulottuvuutena mukaan muutoksen suunnitteluun (riskin numero 6 välttäminen).

3. Asiakastuesta liikkeelle, laajentuminen koko yritykseen
Vuoden 2002 alkupuolella Tietotyö-projektin tutkijat tekivät haastatteluihin perustuvan selvityksen, jossa he kartoittivat johdon ja asiakastuen henkilöstön näkemyksiä palvelu- ja työaikojen muutoksesta. Näkemykset olivat vielä tuossa vaiheessa melko kaukana toisistaan. Johto näki 24/7-palvelun toteuttamisen lähitulevaisuudessa välttämättömänä tavalla tai toisella. Henkilöstö ei omien palvelukokemustensa perusteella nähnyt muutosta välttämättömäksi, eikä se ollut halukas luopumaan viikonlopun ylityökorvauksista. Henkilöstö ei myöskään uskonut varallaoloon ja epäili kotoa käsin tapahtuvan työskentelyn onnistumista asiakastuessa.

Selvityksen palautetilaisuudessa todettiin, että uusia palveluaikoja on syytä tarkastella asiakastukea laajemmin, koska asiakaspalvelu on työssään sidoksissa yrityksen muihin tehtäväryhmiin: asiantuntijoihin ja operointiin. Sovittiin haastattelujen laajentamisesta muihin tehtäväryhmiin sekä työkonferenssin järjestämisestä palvelu- ja työaikamallin suunnittelemiseksi yhteistyössä eri ryhmien kesken, jottei asiassa jämähdettäisi ”neuvottelupoteroihin”.

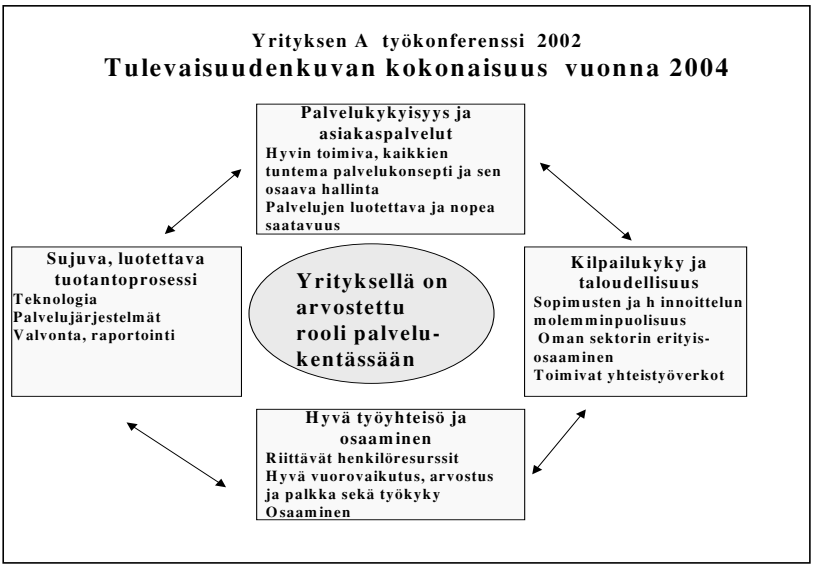
Lisähaastattelut muissa tehtäväryhmissä vahvistivat käsitystä siitä, että laajennettuja palvelu- ja työaikoja on syytä tarkastella koko organisaation ja sen palveluprosessien tasolla, vaikka varsinainen muutoksen käynnistys tapahtuisikin ryhmä kerrallaan (riskin numero 3 välttäminen).

Asiakkaiden tarpeet ympärivuorokautiselle palvelulle kasvoivat selvästi prosessin edetessä. Ne liittyivät muun muassa uusiin palvelukanaviin Internetissä ja palvelusopimusten tiukentuviin vaatimuksiin reagointiaikojen suhteen.

4. Työkonferenssi yhteissuunnittelun tueksi

Jarmo Lehtonen - Maarit Lahtonen: Työaikojen kehittäminen ICT-palveluyrityksissä: 24/7-palvelu- ja toimintakonsepti

Uuden palvelu- ja työaikamallin yhteissuunnittelun ja dialogin tukemiseksi kesän 2002 kynnyksellä järjestettiin työkonferenssi, johon kutsuttiin kaikkien tehtäväryhmien edustajia (ideaaliprosessin kohta 1). Työkonferenssissa rakennettiin visio tulevaisuudessa 24/7-mallilla toimivasta ICT-Palveluyhtiöstä, analysoitiin mallin toteuttamisen esteitä sekä ideoitiin ratkaisukeinoja. Työkonferenssin yksilö- ja ryhmätöissä sekä yleiskeskusteluissa täydennettiin 24/7-mallissa huomioitavia asioita, jotka liittyivät mm. järjestelmiin, palvelumallin toteutukseen, osaamiseen, testauksiin, henkilöstöön, työehtosopimuksiin, organisaatioon, asiakastarpeisiin, palvelujen hinnoitteluun sekä huolto- ja eräajoihin. Seuraava kuvio näyttää työkonferenssissa tarkemmin läpikäydyn strategisen asetelman pääotsikot.



Työkonferenssi sai osanottajilta kiitettävät arvosanat sekä päivän hyödyllisyydestä yritykselle ja osanottajille itselleen että työmenetelmän toimivuudesta. Vaikka 24/7-malliin liittyi paljon haasteita, asian eteen oltiin valmiita yhdessä etsimään ratkaisuja ja tekemään työtä.

Työkonferenssin lopussa ratkaisuehdotukseksi palvelu- ja työaikamuutoksessa nousi asiantuntijatyössä käytetyn varallaolojärjestelmän laajentaminen. Tämän ns. hälyringin tukena toimisi yrityksessä jo käyttöönotettu ulkoistettu puhelinvastauspalvelu. Perustettiin pieni työryhmä suunnittelemaan asiaa eteenpäin.

Tutkijat raportoivat työkonferenssin ja haastattelujen tulokset sekä antoivat ohjeistusta palvelu- ja työaikamuutoksessa huomionarvoisista näkökohdista perustuen yrityksestä kerättyyn empiiriseen materiaaliin ja aiempiin työaika- ja muutostutkimuksiin. Ohjeistus lähti strategisesta näkökulmasta ja eteni palvelu- ja toimintakonsepteihin, joita on kuvattu aiemmin tässä luvussa.

Toimintakonseptissa huomioitavia asioita

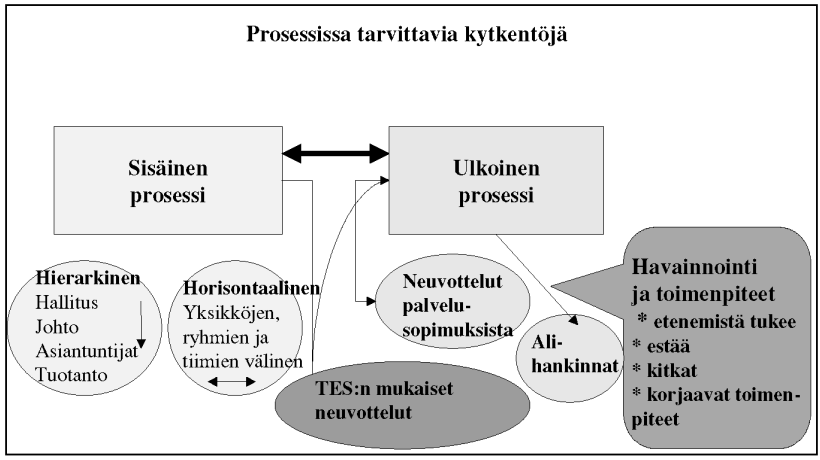
Teknologia, järjestelmät	- Asettaa sekä esteitä että tarjoaa ratkaisuja uudenlaisille työjärjestelyille.
Palvelusopimukset	- Millaisia palveluja, millaisella laatutasolla?
Tehtäväryhmien keskinäiset linkit, prosessit	- Miten eri ryhmät ovat sidoksissa toisiinsa?
TES, työaikalaki yms.	- Reunaehdot: mitä on päätettävissä paikallisesti, mitkä asiat on hyväksytettävä talon ulkopuolella?
Erilaiset työaikajärjestelyt eri tehtävissä	- Tarjolla monenlaisia ratkaisumalleja.
Henkilöstöresurssit	- Kriittiset alueet, resurssitarpeen arviointi nyt ja tulevaisuudessa.
Osaaminen	- Kriittiset osaamisalueet, osaamisen kehittäminen/rekrytointi.
Jaksaminen	- Tehtävään liittyvä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintapiiri. - Riittävä lepo.
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	- Yksilöllisesti joustavat työajat.
Motivointi	- Monenlaiset porkkanat: raha, vapaa, tunnustus, työsuhteen ehdot, osaamisen kehittäminen.

Työkonferenssin palautepalaverissa sovittiin, että yritys jatkaa palvelu- ja työaikamallin rakentamista ja neuvotteluja eri tahoilla, ja tutkimus liittyy aktiivisesti mukaan prosessiin tukemaan sen tiedotusta ja seurantaa, kun varsinainen muutos käynnistyy.

5. Neuvottelut ja mallin suunnittelu jatkuvat

Palvelu- ja työaikamallin työstäminen jatkui syksyn ja talven aktiivisesti. Tavoitteena oli saada aikaan kaikkien osapuolten hyväksymä palvelu- ja työaikamalli. Yrityksen sisäisten keskustelujen lisäksi jatkuivat neuvottelut palvelusopimuksista asiakkaiden kanssa ja 24/7-mallin työehdoista työntekijä- ja työantajajärjestöjen kanssa. Palvelu- ja työaikamallilla on ennakkotapauksena suuntaa antava rooli alalla, joten työantaja- ja työntekijäliitot ja yrityksen omistaja-asiakkaatkin ovat erittäin kiinnostuneita asiasta.

Muutosprosessin eri osapuolten roolien sekä muutoksen seurannan havainnollistamiseksi tutkijat koostivat seuraavalla sivulla olevan kaavion:



6. "Kärkiryhmän" resurssit eivät riitä

Suunnitteluryhmä totesi syksyn myötä, ettei viikonlopputyö tule onnistumaan suunnitellulla varallaololla vaan että se vaatii kolmivuorotyöjärjestelyn. Suunnittelun jatkuessa talven aikana todettiin, että laajennetut palveluajat vaativat myös kahden työryhmän – asiakastuen ja operoinnin – yhdistämistä sekä palvelun osittaista ulkoistamista, jotta henkilöstöresurssit saataisiin riittämään. Asiantuntijatyö oli jätetty tässä vaiheessa pois mallista, sillä tarkoituksena oli laajentaa uusi toimintamalli koskemaan heitä vasta myöhemmin.

Operointi oli toiminut aiemminkin kolmessa vuorossa arkisin, mutta kahdessa vuorossa arkisin työskennelleelle asiakaspalvelulle muutos oli suurempi, eikä ryhmässä oltu halukkaita yötyöhön. Neuvottelut jäivät tähän vaiheeseen keväällä 2003, koska saneluratkaisuun ei yrityksessä haluttu mennä.

Yrityksen pääluottamusmies, joka oli yksi muutosprosessin avainhenkilöistä, kuvasi kesän 2003 alussa muutoskeskustelun kriittisiksi sopimukseen vaikuttaviksi elementeiksi:

- korvaukset (vapaa, raha)
- kustannukset
- työpisteen (etätyö, työpaikka)
- työtehtävät (sisältö)
- työajan (vuorot)
- lainsäädännön
- työehtosopimuksen lauantaityöstä
- paikallisen sopimuksen sunnuntaista

Uuden palvelu- ja työaikamallin rakentaminen vaatii tuekseen paljon tiedon keruuta ja analysointia esimerkiksi asiakastarpeista, yrityksen sisäisestä toiminnasta ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen hyvistä ja huonoista puolista. Kriittisiksi lisäselvitystä kaipaaviksi asioiksi pääluotta-

musmies nosti palvelun todellisen tarpeen kartoittamisen eri vuorokaudenaikoina ja päivinä, kustannusten tarkemman analysoinnin sekä palvelua tukevien teknisten vaihtoehtojen arvioinnin. Palvelu- ja työaikamuutoksesta käytyjen keskustelujen aiheuttama epävarmuus oli henkilöstökyselyn perusteella alkanut vaikuttaa kielteisesti asiakastuen henkilöstön työtyytyväisyyteen, ja tämä palauteinformaatio oli myös syytä ottaa vakavasti huomioon prosessin jatkoa suunniteltaessa.

7. IT-Palvelukeskus uusien voimavarojen kokoajaksi?

Syksyllä 2003 laajennettujen palvelu- ja työaikajärjestelyjen toteuttamiselle avautui uusia mahdollisuuksia sen jälkeen kun yritys oli alkanut suunnitella yhteistyökumppaneiden kanssa uutta palvelutoimintaa työnimellä IT-Palvelukeskus. Kumppanuuksien myötä voi löytyä ympärivuorokautisen toiminnan vaatimia henkilöresursseja, kompetensseja ja rahoitusta, jotka edesauttavat 24/7-mallin ”välttämättömien ehtojen” täyttymistä. Lisäksi yrityksessä vuoden aikana tehty prosessien kehitystyö on avaamassa uusia mahdollisuuksia rakentaa 24/7-mallia palvelu- ja työprosesseista käsin. Avainhaasteena on kuitenkin edelleen henkilöstön motivointi muutokseen.

Muutosprosessin arviointi

Seuraavaksi arvioimme vielä pelkistäen ICT-Palveluyhtiön muutosprosessia käyttämällä hyväksi tässä raportissa kuvattua analyyttista rakennetta sekä ”riskien” ja ”ideaaliprosessin” hahmottelua. On syytä korostaa, että ”riskit” eivät tarkoita toimintatapaa, joka johtaisi väistämättä umpikujaan tai huonoihin ratkaisuihin. Eritellyt riskit saattavat kuitenkin aiheuttaa tilanteita, joissa ratkaisuja haetaan (vain) eri osapuolten jo ennalta määrittelemien vaihtoehtojen välillä erilaisten kompromissien kautta. Tämä rajoittaa sellaisten uudenlaisten vaihtoehtojen esilletuloa, jotka helpottaisivat mahdollisten jännitteiden poistamista käyttämällä ratkaisujen tukena elementtejä, jotka ovat kaikkien osapuolten intressien mukaisia.

ICT-Palveluyhtiössä uuden työaikamallin suunnittelun käynnisti halu vastata asiakkailta tulleisiin, ensin heikkoihin ja vähitellen voimistuneisiin signaaleihin laajempien palveluaikojen tarpeesta. Toiminnallisia ratkaisuja lähdettiin hakemaan rajatun ”kärkiryhmän” kautta neuvottelemalla. Ensimmäisen vaiheen kompastuskivi oli asetelmaan syntynyt neuvottelujen nollasummapeli (riski 1).

Prosessin toisessa vaiheessa otettiin tietoisesti käsittelyyn myös terveyteen ja jaksamiseen liittyviä näkökulmia, joista oli mahdollista löytää yhteisiä intressejä. Kolmannessa vaiheessa pysyttiin edelleen suppeassa prosessin tavoitteiden määrittelyssä, eikä sen aikana päästy vielä käsiksi 24/7-mallin toimivuuden kannalta välttämättömiin ehtoihin. Käsiteltiin edelleen vain riittävää ehtoa, eli haettiin tiettyyn tehtäväalueeseen, asiakastukeen, liittyvää osaratkaisua (riski 2). Talven 2002 haastattelut ja kesällä 2002 toteutettu työkonferenssi toivat hyvin selvästi esille tar-

peen ohittaa tämän suppean ja teknisesti painottuvan ratkaisutavan karikot laajentamalla käsiteltävien aiheiden alaa sekä vetämällä mukaan laajempi joukko erilaisia toimijoita.

Työkonferenssissa siirryttiin toiseen vaihtoehtoon, joka lähenee yhteistoiminnallista prosessia. Työkonferenssissa saatiin kokoon sekä BSC-mallin neljää tarkastelu-ulottuvuutta soveltava strateginen kehikko että keskeiset perustat palvelu- ja toimintakonsepteille. Kummankin syventävää määrittelyä varten dokumentoitiin huomattava määrä ideoita ja aineistoa.

Työkonferenssin jälkeinen prosessi ei kuitenkaan edennyt siten, että strategiset lähtökohdat, konseptien jatkotyö ja yrityksen koko toimintaan niveltämisessä tarvittavat kytkennät olisivat varmistuneet, vaan ulkoisten ja sisäisten neuvottelujen jatkuessa yrityksessä palattiin taas rajattuun tarkastelutapaan ja neuvottelukentälle. Tämä merkitsee sitä, että prosessissa ajauduttiin ”riskien” kohtiin 1 (tekninen työaikamuutos), 2 (tiettyyn tehtäväalueeseen keskittyvä osaratkaisu) ja 4 (yritys rakentaa toimintatapa erillisillä lisäelementeillä). Kaikkiin näihin tapauksiin soveltuvan työmarkkinaperusteisen ratkaisun hakeminen taas johti ongelmiin, jotka on pelkistetty riski 3:ssa (osaratkaisut saavutettujen etujen rakentajina ja työmarkkinoiden ennakkotapauksina).

Miten eteenpäin ICT-Palveluyhtiössä?

ICT-Palveluyhtiössä on pitkällisten keskustelujen kautta haettu kaikkien osapuolten – omistajien, yritysjohdon, asiakkaiden ja eri tehtäväryhmien – hyväksymää 24/7-palvelu- ja toimintamallia. Siirtyminen kolmivuorotyöhön tai lähes kolmivuorotyöhön vaikuttaa yrityksen henkilöstön näkökulmasta olevan kuitenkin sen verran ei-toivottava muutos, ettei asiakastuen henkilöstöä ole saatua motivoitua siihen yhteisillä keskusteluilla, rahalla tai vapaa-ajalla. Mitä yrityksen tässä tilanteessa kannattaisi tehdä?

Muutosprosessin erittely antaa viitteen, että yhteistoiminnallisen ”ideaalin” mukainen prosessi olisi edelleen hyödyllistä toteuttaa. Prosessi toisi dialogin ja yhteisen suunnittelun piiriin yhtä hyvin aivan peruskysymyksiä (onko todella niin, että asiakkaat tarvitsevat 24/7-palvelua), resursoinnin tarpeita (saadaanko riittävät kompetenssit kootuksi) kuin myös tilanteita, joissa erilaiset intressit olisi saatava käsiteltyä noudatettavien sopimusten muotoon. Dialogin avulla yritysjohdon ja henkilöstön neuvottelujen yhteistä perustaa voitaisiin myös vahvistaa ja siinä voitaisiin pyrkiä rakentamaan jopa aivan uudenlaisia vaihtoehtoja muutoksen toteuttamiseksi. Myös prosessin oikeudenmukaisuuskriteereiden, kokeiluajan ja seurannan selkeä määrittely saattaisivat lisätä henkilöstön luottamusta siihen, että yhteistyössä yrityksessä voidaan rakentaa toimiva uusi työaikamalli.

LOPUKSI

Uusi 24/7-palvelumalli merkitsee suurta työkulttuurista muutosta joustavuuteen – mutta virallisesti ”vain” päivätyöhön – tottuneille ICT-palveluyritysten asiantuntijoille. 24/7-malli itse asiassa vähentää joustomahdollisuuksia, mikä on ollut tietoyritysten työajoille ja työn organisoinnille keskeinen piirre.

Muutos on suuri haaste työaikojen yhteistoiminnalliselle kehittämiselle, koska lähtökohtaisesti se koetaan usein henkilöstön näkökulmasta ei-toivottavaksi muutokseksi. Mitään valmista mallia ei ole olemassa, vaan jokaista muutosprosessia voi tällä hetkellä pitää jonkinlaisena ennakkotapauksena ja pilottina. Lainsäädännön ja sopimusten puutteet saavat jopa kysymään, tarvittaisiinko tietoalalle oma työaikamallinsa.

Tietotyö-projektin kokemusten perusteella tärkeää palvelu- ja työaikamuutoksissa on niiden kehittäminen osana yrityksen strategiaa ja kokonaistoimintaa, ei vain teknisinä aika- ja palkkiokysymyksinä. Lisäksi hyvän mallin aikaansaamiseksi tarvitaan kaikkien asianosaisten – asiakkaiden, johdon ja eri tehtäväryhmien edustajien – näkemysten ja intressien yhteensovittamista niin erilaisia vaihtoehtoja hahmottavassa yhteissuunnittelun dialogissa kuin palvelu- ja työehdoista käydyissä neuvotteluissakin.

LÄHTEET

Castells, M. 2000. The information age. Economy, society and culture. Volume 1: The rise of the network society. Oxford: Blackwell.

Galbraith, J. R. & Lawler, E. E. 1998. The challenge on change. Organizing for competitive advantage. Teoksessa S. A. Mohrman, J. R. Galbraith, E. E. Lawler ym. (toim.) Tomorrow's organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Hamel, G. & Prahalad C. K. 1994. Competing for the future. Harvard Business School Press, Boston.

Julkunen, R., & Nätti, J. 2000. Uudet työkulttuurit, työaika, perhe ja sosiaalinen elämä. Työ ja ihminen 2000, 298-205.

Kandolin, I. & Hakola, T. 2000. Työaikojen kehittäminen työyhteisössä. Teoksessa M. Härmä (toim.) Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.

Kandolin, I. & Huuhtanen, P. 2002. Työajat suomalaisissa it-yrityksissä. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Helsinki.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The balanced scorecard. Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kasvio, A., Haapakorpi, A. & Ruohonen, M. 2000. Joustavat työjärjestelyt. Esitutkimusraportti. Tampereen yliopiston tietoyhteiskunnan tutkimuskeskus. Työraportteja 12/2000.

Lawler, E. E. 1996. From the ground up. Six principles for building the new logic corporation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Liikanen, H. 1997. Strategisia selviytymissopimuksia? Tutkimus neljän yrityksen työaikajärjestelyistä 1990-luvun puolivälissä. Työpoliittinen tutkimus 170. Helsinki: Työministeriö.

Ruohonen, M. 2000. Osaamisverkostot asettavat uudet vaatimukset tietoyritysten johtamiselle ja työn organisoinnille. Teoksessa Kasvio ym. (2000).

Sandberg, J. & Targama, A. 1998. Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Straus, D. 2002. How to make collaraboration work. San Francisco: Bennet-Kohler Publications.

Uhmavaara, H., Jokivuori, P. Ilmonen, K. & Kairinen, M. 2003. Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. MET-julkaisuja. Helsinki.

Virkkunen, J. 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa J. Virkkunen (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Työelämän kehittämisohjelma, raportteja 20. Helsinki: Työministeriö.

Yhteenveto ja loppupäätelmät

Tutkimusryhmä

Tutkimushankkeet saattavat lähteä liikkeelle hyvin monenlaisista virikkeistä käsin. Meidän tutkimuksessamme kaikki alkoi siitä, kun eräs nuori tutkija otti 1990-luvun lopulla yhteyttä silloiseen tietoyhteiskunnan tutkimuskeskukseen kertoen, että hän olisi kiinnostunut tutkimaan uudenlaisten joustavien työjärjestelyjen kehittämismahdollisuuksia suomalaisissa tietoteollisuusalan yrityksissä. Hän oli saanut kosketuksen tähän aihepiiriin laatiessaan etätyötä koskevia ohjeita eräälle yritykselle. Koska aihepiiri tuntui kiinnostavalta, sitä lähdettiin pohtimaan hieman laajemmasta näkökulmasta, ja keskuksen taholta ryhdyttiin kartoittamaan myös yritysten mahdollista kiinnostusta aihepiiriä kohtaan. Tässä vaiheessa alettiin koota myös tutkimusryhmää ja selvittää tutkimuksen rahoitusmahdollisuuksia. Professori Mikko Ruohonen tuli hyvin varhaisessa vaiheessa mukaan yhteistyöhön, jolloin hänelle lankesi vastuu hankkeen tieteellisestä johtamisesta.

Näiden konkreettisten projektivalmistelujen taustalla oli tietenkin yleinen havainto siitä, miten uuden talouden yritykset olivat lähteneet tietoteknisen kumouksen vauhdittamana tavattoman voimakkaaseen kasvuun niin Suomessa kuin muuallakin. Yritykset palkkasivat koko ajan lisää työvoimaa, ja yliopistot tekivät parhaansa kouluttaakseen riittävän määrän uusia tietotyön ammattilaisia. Tämä kehitys näytti synnyttävän monessa suhteessa uudenlaisen työkulttuurin, ja myös nuoret tietotyön ammattilaiset poikkesivat elämäntyyliltään ja odotuksiltaan monin tavoin aiempien sukupolvien omaksumista ajattelu- ja toimintatavoista. Yritykset joutuivat kilpailemaan entistä ankarammin parhaista osaajista, ja henkilöstötyötä kehittäessään yritysten edustajat joutuivat miettimään ankarasti, millaisin keinoin ne saisivat houkuteltua oikeat ihmiset hakeutumaan yrityksen palvelukseen. Samalla jouduttiin miettimään, miten tietotyöntekijät saataisiin myös viihtymään yrityksen piirissä niin, että esimerkiksi paremmat optio-ohjelmat eivät houkuttelisi heitä lähtemään muualle.

ICT-yrityksissä tuolloin vallinneet työkulttuurit ovat synnyttäneet monenlaisia myyttejä aina laajat katsojajoukot saavuttaneita televisio-ohjelmia myöten ilman, että niillä välttämättä olisi missään vaiheessa ollut kovin selviä vastineita itse työpaikkojen arkisessa todellisuudessa. Tosiasiaksi kuitenkin jää, että suomalaisissa tietoteollisuusalan yrityksissä avautui 1990-luvulla lukuisia hyviä työ- ja uramahdollisuuksia oikeanlaisella ammattitaidolla varustetuille nuorille osaajille. He sijoittuivat pääsääntöisesti erilaisiin projektitehtäviin, jotka tarjosivat tekijöilleen monenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Työ oli usein sisällöllisesti hyvin kiinnostavaa mutta myös kuluttavaa. Uudet tietotekniset välineet tarjosivat mahdollisuudet töiden tekemiseen aikaisempaa joustavammin, ja toimitilojen rajallisuus synnytti samansuuntaisia paineita. Työn muodolliset järjestelyt eivät kuitenkaan aina seuranneet mukana. Ongelmaksi nähtiin tiedon välittymisen tavat eri osaajien kesken silloin, kun työtä ei enää tehdä perinteisten kaavojen mukaisesti, ja uhkaksi koettiin myös rajattomaksi muuttuvan työnteon sisältämät erilaiset riskit. Kyse oli kuitenkin nuorista aikuisista, joilla monilla oli pieniä lapsia ja joilla oli siten jo muutoinkin riittävästi tekemistä työn ja muun elämän välisen tasapainon ylläpitämisessä.

Näissä oloissa aiempaa joustavammat työjärjestelyt nähtiin keinona, jonka avulla tietotyön muuttuviin työkulttuureihin liittyvät ongelmat voitaisiin saada paremmin hallintaan niin yritysten tuloksenteon kuin yrityksissä työtään tekevien ihmistenkin näkökulmasta. Joustavuudessa nähtiin monia erilaisia ulottuvuuksia. Kyse ei olisi vain uudenlaisista työaikajärjestelyistä tai etätyön tarjoamien mahdollisuuksien tutkimisesta, vaan laajemmin uudenlaisten toimintatapojen ja -kulttuurien rakentamisesta, jotka olivat yhteydessä myös työnteon teknisten välineiden kehittelyn ja fyysisten toimitilojen suunnittelun kanssa (Nyholm 1999). Tässä mielessä kyse olisi siten hyvin kompleksisesta ongelmakentästä, eikä tutkimusryhmän piirissä nähty välttämättä itsestään selvänä, mitkä ongelmat ja ratkaisut nousisivat yritysten omassa toiminnassa päällimmäisiksi. Tällaisten pohdintojen pohjalta tutkimusryhmään pyrittiin vetämään mukaan henkilöitä, jotka kykenisivät tuomaan yhteistyöhön erilaisia ja toisiaan mahdollisimman hedelmällisellä tavalla täydentäviä näkökulmia. Suomalaisia tietoteollisuusalan yrityksiä puolestaan lähestyttiin järjestämällä niiden edustajien kanssa kesällä 1999 aivoriihi, jossa pyrittiin hahmottamaan niiden omasta näkökulmasta keskeisimmiksi ja ajankohtaisimmiksi nousevia kehittämisteemoja.

Tämän pohjustavan työn turvin ryhdyttiin valmistelemaan itse konkreettista tutkimushanketta. Merkittävänä apuna tässä vaiheessa toimi työsuojelurahaston tuella kahdessa yrityksessä toteutettu pilottitutkimus, jonka tulokset julkaistiin vuonna 2000 ilmestyneessä esitutkimusraportissa (Kasvio ym. 2000). Tuossa vaiheessa tavoiteltiin itse asiassa suhteellisen laajaa yritysten verkostoa, jonka piirissä olisi toteutettu suhteellisen monia erityyppisiä kehityshankkeita. Tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan päästy pääasiassa sen vuoksi, että yrityksillä ei ollut tuossa vaiheessa mahdollisuutta lähteä mukaan niin laajamittaiseen kehitystoi-

mintaan. Niinpä Tietotyön muuttuvat työkulttuurit -hanke on toteutettu hieman pienemmässä mittakaavassa kolmen eri yrityksen kanssa yhteistyössä suoritettuna tutkimus- ja kehityshankkeena. Tutkimuksen keskeisiksi teemoiksi ovat nousseet tietoteollisuusyritysten asiakaspalvelun kehittämisstrategiat ja niiden kehittäminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, asiakaspalvelun työpaikkojen osallistava kehittäminen, esimiestyön kehittäminen sekä 24/7-toimintamallin käyttöönottoon liittyvien ongelmien hallinta.

Tutkimusryhmä: Yhteenveto ja loppupäätelmät

Tutkimuksen käytännön toteutusmuodot ja sen saamat sisällölliset painotukset eivät siten välttämättä ole menneet täysin yksiin niiden kysymyksenasettelujen kanssa, joista prosessi lähti alkujaan liikkeelle, vaan matkan varrella on tapahtunut monenlaista valikoitumista. Uusien fokusten muotoutumiseen ovat vaikuttaneet niin yritysten ilmaisemat spesifit kiinnostuksen kohteet ja kehittämistarpeet kuin tutkimusryhmän jäsenten omat tieteelliset intressit. Useampivuotisen tutkimusprosessin kuluessa tutkimusryhmässä on tapahtunut joukko henkilövaihdoksia, eivätkä kaikki tutkimusryhmän jäsenet ole välttämättä kyenneet osallistumaan projektin työskentelyyn siinä laajuudessa kuin he alkujaan olisivat halunneet. Tämän vuoksi esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmiin ei ole hankkeen kuluessa paneuduttu niin laajasti kuin oli tarkoituksena. Myös tietotyön työkulttuuristen muutosten sosiologispainotteinen tarkastelu ja asiantuntijatyön vuorovaikutusrakenteiden erittely on jäänyt ehkä hieman alun perin aiottua vähemmälle.

Temaattisten rajausten tekemistä on osaltaan helpottanut se, että tutkimuksella on ollut mahdollisuus verkottua muun suomalaisen tietotyön muutoksiin kohdistuvan tutkimustoiminnan kanssa. Keskeinen rooli on ollut työterveyslaitoksen koordinoimalla tietointensiivisen työn kärkihankkeella, joka yhdistää useita eri tutkimusryhmiä (Härmä & Nupponen 2002). Tampereen yliopiston piirissä on tehty kiinnostavaa sosiologista tutkimusta tietotyön kehittymisestä (Blom, Melin & Pyöriä 2002), tietoyhteiskunnan uusista työkulttuureista (Hearn & Heiskanen 2003) sekä työn ja perheen yhteensovittamisesta (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2004), kun taas Tampereen teknillisessä yliopistossa on tutkittu asiantuntijatyön tuottavuutta (esim. Hannula ym. 2002). Merkittävää tutkimusta tietoprosesseista tietointensiivisessä työssä on tehty Teknillisen korkeakoulun TAI-tutkimusinstituutin piirissä (esim. Kasvi & Vartiainen 2000) ja Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä (esim. Ahonen & Virkkunen 2003). Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen piirissä on tutkittu tietotyön työaikojen uudenlaista dynamiikkaa (Julkunen & Nätti 2000).

Ehkä kaikkein oleellisin tutkimusprosessin etenemiseen vaikuttanut muutostekijä on kuitenkin ollut se turbulenssi, jonka keskellä suomalaiset tietoteollisuusalan yritykset ovat viime vuosien aikana joutuneet elämään. 1990-luvulla alkanut voimakas kasvu taittui vuosituhannen vaihteen jälkeen kutakuinkin yhtä yllätyksellisesti kuin se oli alkanutkin.

Uuden talouden finanssikuplan romahdettua myös suomalaiset tietoteollisuusalan yritykset ovat kohdanneet kokonaan uudenlaisen kysyntätilanteen. Eri tahoilla on leikattu tietotekniikkainvestointeja, ja uusia tilauksia on tehty hyvin harkiten. Jotkut tietoteollisuusalan yritykset ovat joutuneet kärsimään muutosten seurauksena raskaita tappioita, ja osa niistä on kaatunut tai sulautettu osaksi muita yrityksiä. Kustannusleikkausten yhteydessä myös yritysten henkilökuntaa on jouduttu karsimaan, ja työpaikkansa säilyttäneet ovat joutuneet mukautumaan entistä ankarammiksi muuttuviin tulostavoitteisiin. Vaikka tämä kehitys ei ole kokonaan häivyttänyt nykyaikaisen tietotyön kulttuurisia ominaispiirteitä, se optimistinen ja tulevaisuuteen luottavasti suhtautuva ilmapiiri, joka sävytti viime vuosikymmenellä monien uuden talouden yritysten toimintaa, on muuttunut paljon varovaisemmaksi.

Kilpailuolosuhteiden muutos ei ole näkynyt ehkä aivan samalla tavoin kaikissa Tietotyön muuttuvat työkulttuurit -hankkeen kohdeyrityksissä, koska ne toimivat jossakin määrin toisistaan poikkeavilla liiketoiminta-alueilla. Selvää kuitenkin on, että koko se ongelmakenttä, jota esimerkiksi esimiestyön kehittämisen yhteydessä on jouduttu käsittelemään, on muuttunut oleellisesti tutkimushankkeen etenemisen eri vaiheissa. Myös kohdetyöpaikkojen työsuhdeilmapiiri on erilainen hankkeen päätösvaiheessa kuin tutkimusta käynnistettäessä. Uudet olosuhteet ovat luonnollisesti pakottaneet tutkijat tarkistamaan joitakin tietotyön uusien työkulttuurien kehittymistä koskevia ennakko-olettamuksiaan. Toisaalta tutkimuksen osuminen tämänkaltaiseen suureen muutosvaiheeseen on tarjonnut tutkimusryhmälle erinomaisen mahdollisuuden eritellä läheltä ja yksityiskohtiin pureutuen sitä, millaisesta muutoksesta on todellisuudessa ollut kyse ja millaisena yrityksissä työtään tekevät ihmiset ovat itse sen mieltäneet.

Nyt tutkimus on kuitenkin saatettu valmiiksi, ja tehdyn työn pohjalta on tullut aika koota yhteen sen keskeisimmät johtopäätökset. Ehkä kaikkein yleisimmän tason johtopäätöksenä voimme todeta, että analyysi auttaa meitä purkamaan ainakin joiltakin osin käsityksiä nykyaikaisen tietotyön kulttuurisesta ainutlaatuisuudesta. Peruspiirteiltään työnteon arki on myös uuden talouden yrityksessä kutakuinkin samanlaista kuin muuallakin, ja niissä työtään tekevät ihmiset joutuvat kohtaamaan samantyyppisiä iloja ja suruja kuin nykyajan työelämässä yleensäkin joudutaan kohtaamaan. Toki kysymys on monissa suhteissa hyvin kehittyneistä työyhteisöistä ja organisaatioista jotka joutuvat työskentelemään erittäin vaativissa kilpailuolosuhteissa. Myös työskentelyn tempo ja olosuhteiden muutostahti ovat erilaisia, mikä on otettava huomioon kaikessa yhteistyössä kyseisten organisaatioiden kanssa. Suurimmaksi osaksi kuitenkin ne työn kehittämisen menetelmät, joita on aikaisemmin sovellettu menestyksellä erilaisilla perinteisemmillä työaloilla, ovat tutkimusryhmän hankkimien kokemusten perusteella periaatteessa aivan käyttökelpoisia tietoteollisuusalankin piirissä.

Tämän yleisen lähtökohdan puitteissa olemme voineet luoda tar-

kentuvan kuvan ICT-palveluyritysten johtajuuden tämänhetkisistä muutosvoimista ja niiden haasteista. Useat suomalaiset tietoteollisuusalan yritykset ovat käyneet läpi varsin syvällisen organisaatiokulttuurisen murroksen, jossa lähtökohtana on saattanut monesti olla kooltaan pieni ja hyvin informaalisesti toimiva kaveriporukka. Kilpailun kiristyessä ja organisaatioiden koon kasvaessa toimintatapoja on jouduttu muokkaamaan järjestelmällisemmiksi, ja myös kasvava sisäinen diversiteetti on jouduttu ottamaan huomioon eri osapuolten yhteistyömahdollisuuksiin ja organisaation tiedonkulkuun vaikuttavana tekijänä. Muutoksen menestyksellinen hallinta edellyttää johtamiselta ammattimaisempaa otetta.

Yhtenä muutoksen hallinnan elementtinä olemme analysoineet yksityiskohtaisemmin dialogisen lähestymistavan ja moniammatillisten kehittämisryhmien käyttöä ICT-palveluyritysten asiakaspalvelutoimintoja kehitettäessä. Tässä yhteydessä olemme voineet havaita, että monissa suhteissa osallistava kehittämistapa näyttää istuvan aiemmin esitetyistä toisensuuntaisista kommenteista huolimatta vallan hyvin tämänkaltaisiin jatkuvan muutoksen alla eläviin organisaatioihin. Tällöin on tosin pyrittävä pitämään huolta siitä, että yleisemmällä tasolla toteutetut organisaatiomuutokset ja osallistava kehittäminen ovat riittävän hyvin linjassa keskenään ja että kehittämiseen osallistuvat henkilöt ovat riittävän hyvin tietoisia niin toiminnalle annetuista mahdollisuuksista kuin myös sen rajoista.

Esimiesten työ ja sen kehittäminen muodostui yhdeksi tutkimushankkeemme keskeisimmistä painopistealueista. Menetelminä käytettiin yhtäältä työnohjausta ja toisaalta uudentyyppistä esimieskoulutusta, jotka kummatkin painottuivat nimenomaan ihmisten johtamiseen eli *leadership*-ominaisuuksien vahvistamiseen. Yhteisenä viitekehyksenä kummassakin käytettiin kokemuksellisen oppimisen teoriaa. Tätä työtä tehtäessä tulivat hyvin konkreettisessa muodossa vastaan ne työyhteisöjen muutospaineet, joita esimiehet ovat viime vuosien aikana joutuneet kohtaamaan tutkimuskohteena olleissa yrityksissä, ja aivan ilmeistä on, että vastaavantyyppistä tukea tullaan tarvitsemaan myös jatkossa. Ehkä osin ICT-alan erityisluonteesta johtuen sen paremmin esimiesten työnohjauksella kuin systemaattisella esimieskoulutuksellakaan ei toistaiseksi ole mitään pitkiä perinteitä takanaan, vaan kyse on tältä osin ollut todellakin monella tapaa uudenlaisten toimintakäytäntöjen kehittämisestä. Ilmeistä kuitenkin on, että esimerkiksi työnohjauksen käytännöissä on vielä itsessään paljon kehitettävää ja että tätä työtä tehtäessä ICT-alan erityisvaatimukset on otettava huomioon riittävässä määrin. Keskeisenä pyrkimyksenä on oltava, että ohjaustoiminta vastaa riittävän hyvin ohjaukseen hakeutuvien henkilöiden todellisia tarpeita.

Ehkä kaikkein lähimmäs tutkimuksen valmisteluvaiheen työnimenä ollutta joustavien työjärjestelyjen perinteistä tematiikkaa tultiin yhden kohdeyrityksen kanssa toteutetussa kehityshankkeessa, jossa tutkittiin keinoja 24/7-toimintamallin soveltamiseksi asiakaspalvelussa. Muutos oli markkinatilanteen kehittymisen valossa hyvinkin perusteltu, mutta

henkilöstön keskuudessa ei oltu halukkaita lähtemään mukaan uuteen työaikajärjestelyyn. Tutkimusryhmä tuli mukaan muutostilanteeseen tarjoamalla apuaan uusien ratkaisukeinojen löytämiseksi osallistavan kehittämisen menetelmin. Tutkimushankkeen päätösvaiheessa jäi vielä jossakin määrin avoimeksi, kuinka hyvin itse työaikamuutokseen liittyvä konkreettinen ongelma saadaan yrityksen piirissä ratkaistuksi, mutta kaikki osapuolet olivat hyvinkin yksimielisiä siitä, että harjoitetun yhteistyön kautta ongelman käsittelytapa ja tätä kautta myös uhanalaisena ollut yhteistyöilmapiiri yrityksissä olivat nousseet kokonaan uudelle tasolle.

Tutkimusryhmä: Yhteenveto ja loppupäätelmät

Kuten edellä olevasta kuvauksesta käy ilmi, Tietotyön muuttuvat työkulttuurit -hankkeessa ollaan päästy tekemään vasta joitakin pistokokeita siihen kokonaiseen universumiin, jonka uuden talouden yritykset ja niissä työskentelevät tietotyöntekijät omine toimintatapoineen ja kulttuureineen nykyisin muodostavat. Tämän kulttuurin kehittymisessä on monia sellaisia aspekteja, joita me emme ole päässeet oman tutkimusasetelmamme puitteissa erittelemään ja jotka eivät ole toistaiseksi tulleet riittävän hyvin valaistuiksi myöskään muun meneillään olevan tutkimuksen välityksellä. Tutkimuksemme ei ole kuitenkaan rajattu vain temaattisesti ja kohdealueiltaan, vaan se on ollut sitä myös ajallisesti. Me olemme päässeet tapaustutkimustemme avulla suorittamaan lyhyeen ajanjaksoon sijoittuvan poikkileikkauskartoituksen kohteesta, joka on jatkuvan muutoksen tilassa. Vaikka 1990-luvulla liikkeelle lähtenyt uuden talouden räjähdysmäinen kasvu ja finanssikuplan puhkeamisen jälkeen alkanut sopeutusvaihe ovat olleet taloushistoriankin perspektiivissä varsin suuria muutoksia, ei ole mitään syytä olettaa, että kehitys jatkuisi tästä eteenpäin oleellisesti tasaisemmin. Kannattaa ottaa huomioon, että tietotekniikkaliiketoiminta on hyvin kilpailtu ja teknologiasuuntautunut ala, jonka kilpailuasetelmat saattavat muuttua hetkessä uusien sovellusten lyödessä itsensä läpi riittävän laajassa mittakaavassa. Yhtenä seurauksena tästä on se, että ICT-alan yritykset tarvitsevat monenlaista asiantuntijatukea muutoksen hallinnassa ja omien toimintojensa kehittämisessä jatkossakin.

Tutkimuksemme valmistuminen merkitsee selkeästi yhden kehityskaaren päättymistä: yrityksissä toteutetut kehityshankkeet ovat tulleet valmiiksi, kertyneet aineistot on analysoitu ja tutkimuksen päätulokset saatettu julkisuuteen. Aloitettu tutkimustyö tosin jatkuu edelleen muun muassa siten, että osa tutkimusryhmän jäsenistä työstää aineistojaan eteenpäin akateemisiksi opinnäytteiksi, kun taas varttuneemmat tutkijat hyödyntävät yhteistyön tuottamia materiaaleja ja kokemuksia tulevassa tieteellisessä julkaisutoiminnassaan. Ennen pitkää koittaa kuitenkin jälleen aika, jolloin tutkijat alkavat kaivata pääsyä takaisin kentälle ja jolloin myös yritysten piirissä saattaa nousta tarve päästä hyödyntämään heidän asiantuntemustaan. Tämä nostaa esiin kysymyksen siitä, millä tavoin yhteistyötä kannattaisi rakentaa jatkossa ja mitä tähänastisista yhteistyökokemuksista voitaisiin oppia.

Eräänä hyvin kiinnostavana askeleena kohti tulevaa voisi olla suomalaisten tietoteollisuusalan yritysten edustajien kutsuminen samankaltaiseen ongelmien ja kehittämistarpeiden pohdintaan kuin mihin he osallistuivat Joustavat työjärjestelyt -hankkeen kutsumina vuoden 1999 kesällä. Tuolloin keskeisiksi teemoiksi nousivat muun muassa sellaiset näkökohdat kuin tiedonhallinta ja osaamisen siirto, hajautuneen tiimityön ja yhteistyön organisointi, työntekijöiden jaksaminen ja hyvinvointi, tiedonsaannin ja tietämisen taito, luovuus ja innovointi, arjen hallinta sekä johtamismenetelmien kehittäminen. On melko varmaa, että tänä päivänä keskeisimmiksi koettujen ongelmien agenda muotoutuisi ainakin joiltakin osiltaan toisenlaiseksi, jos sellaista lähdetään jälleen kokoamaan yhteistyössä yritysten kanssa.

Saattaa myös olla, että monissa yrityksissä koetaan varsinaisten suurten muutosprosessien olevan vasta edessäpäin. Viime aikoina on keskusteltu hyvin paljon esimerkiksi niin sanotusta Kiina-ilmiöstä, jonka yhtenä ilmentymänä on ollut ICT-alan työpaikkojen lisääntyvä siirtyminen kehittyneistä teollisuusmaista Kiinaan, Intiaan ja muihin halvemman kustannustason maihin; näistä maista kun alkaa löytyä entistä runsaammin myös suhteellisen hyvän koulutuksen saanutta työvoimaa. Me olemme kuitenkin vasta äskettäin heränneet huomaamaan, miten laajalti osaamisen markkinat itse asiassa ovat muuttumassa maailmanlaajuisiksi. Tämä kehityssuunta tulee todennäköisesti jatkumaan vielä pitkään tulevaisuudessakin, ja siksi siihen on pakko reagoida.

Tätä taustaa vasten keskeiseksi kansalliseksi tehtäväksi nousee sen varmistaminen, että Suomessa toimivat tietoteollisuusalan yritykset saavat käyttöönsä kaiken sen asiantuntijatuen, jota ne tarvitsevat silloin kun yritykset pyrkivät kehittämään omia toimintatapojaan ja vahvistamaan suomalaisten työpaikkojen kilpailukykyä niin, että toimintaa voitaisiin jatkaa tulevaisuudessakin kaikista valuuttakurssien ja kansainvälisten suhdanteiden heilahteluista huolimatta. Nykyoloissa tämä on tavattoman suuri haaste, eikä siihen voida vasta menestyksellisesti muutoin kuin huolehtimalla tutkimustoiminnan jatkumisesta ja sen etenemisestä kansainvälisestikin riittävän korkealle tasolle. Selvää on myös, että yritysten tarpeiden ja mobilisoitavien asiantuntijaresurssien on vastattava sisällöllisesti riittävän hyvin toisiaan.

Eräs mahdollinen tapa jatkaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa eteenpäin on tietenkin uuden hankkeen käynnistäminen yhteistyössä sen teemoista kiinnostuneiden yritysten ja tutkimusta rahoittavien organisaatioiden kanssa. On kuitenkin ilmeistä, että yksittäisten hankkeiden ohella tarvitaan myös jossakin määrin pysyvämpiä rakenteita. Vähintäänkin tarvitaan sellaisia tutkimusryhmiä, jotka edustavat pidemmällä aikavälillä kertynyttä yhteistä osaamispääomaa ja jotka ovat mobilisoitavissa yritysten käyttöön sen mukaisesti kuin kulloinkin ajankohtaisiksi muodostuvat muutostilanteet edellyttävät. Tähän liittyen tamperelaisen tutkimusyhteisön piirissä on kehitelty aloitetta uuden laajahkon työorganisatorisiin innovaatioihin kohdistuvan tutkimus-, koulutus- ja ke-

hittämisohjelman käynnistämiseksi (Kolehmainen 2004). Hankkeen jatkovalmistelua varten on haettu rahoitusta Työsuojelurahastolta, ja esillä on ollut myös siihen läheisesti kytkeytyvän työelämän oppimisverkoston rakentaminen kansallisen työelämän kehittämisohjelman tuella niin, että oppimisverkosto tukisi nimenomaan suomalaisten tietoteollisuusalan yritysten muutoksen hallinnan tarpeita.

Tässä yhteydessä kannattaa kiinnittää huomiota myös siihen, että ns. tietointensiivisen työn kärkihanke käynnistettiin aikanaan osana 1990-luvun lopulla hyväksyttyä kansallista tietoyhteiskuntastrategiaa. Tuon hankkeen keskeisenä saavutuksena oli eri tutkimusryhmien saattaminen aktiiviseen yhteistyöhön yli perinteisten yksikkö- ja tieteenalarajojen. Nyt tämä työ jatkuu Työterveyslaitoksen fysiologian osastolla toteutettavan Ihminen ja tietotyö -ohjelman välityksellä ennen kaikkea tietotyön erilaisiin ergonomisiin ongelmiin painottuen (Työterveyslaitos 2004). Valtiovallan taholta on puolestaan käynnistetty poikkihallinnollinen tietoyhteiskunnan politiikkaohjelma, jonka yhtenä keskeisenä osa-alueena on koulutus, työelämä ja tutkimus (Valtioneuvosto 2003). Ohjelman toteuttamista varten tietoyhteiskuntaneuvostolle on nimetty erityinen työelämäjaosto. Sen vastuulle jää tänä päivänä huolehtia siitä, että tietoyhteiskunnan mukanaan tuomiin työelämämuutoksiin ja niiden osana tietotyön kehittymiseen liittyviin ongelmiin kiinnitetään jatkossakin riittävästi huomiota ja että kehitystoiminnalla on käytettävissään riittävät resurssit aiempien ohjelmien päättymisestä huolimatta.

Uuden talouden kasvun myötä tapahtuva uudenlaisten työkulttuurien kehittyminen ei ole vain suomalainen, vaan mitä suurimmassa määrin kansainvälinen ilmiö. Siten myös ne muutoksen hallinnan ongelmat, joita tänä päivänä joudutaan ratkomaan suomalaisissa tietoteollisuusalan yrityksissä, nousevat melko samantyyppisinä esiin kaikkialla läntisessä Euroopassa. Euroopan Unionin piirissä työnteon uusien muotojen kehittyminen on ollut keskeisenä osa-alueena meneillään olevissa tietoyhteiskuntaohjelmissa, ja myös tutkimuksen kuudennen puiteohjelman osana toteutettavassa IST-ohjelmassa eräänä keskeisenä painopistealueena on ollut sellaisten uusien tieto- ja viestintäteknisten sovellusten kehittäminen, jotka edesauttavat uudenlaisten työnteon muotojen kehittymistä. Tutkimusohjelman lähtökohtana on ollut olettamus siitä, että tietotekniikka tulee jo lähitulevaisuudessa integroitumaan entistä saumattomammin osaksi ihmisten arkisia työ- ja toimintaympäristöjä niin, että kommunikointi niiden kanssa voi tapahtua hyvin luonnollisella tavalla. Euroopan unioni on luonnollisesti hyvin kiinnostunut myös sellaisten joustavaa työntekoa tukevien tietoteknisten ratkaisujen kehittämisestä, jotka vahvistavat tällä alueella toimivien eurooppalaisten yritysten kilpailukykyä (Salmelin 2004).

Tämän vuoksi on hyvin tärkeä huolehtia siitä, että Suomessa syntyy jatkossa sellaista tutkimus- ja kehittämistoimintaa ja sellaisia työelämän sosiaalisia innovaatioita, joilla on suuntaa antavaa merkitystä myös eurooppalaisessa mittakaavassa. Näin Suomi voi antaa oman panoksensa

pyrittäessä Euroopan kilpailukyvyn vahvistamiseen siten kuin EU:n Lissabonin huippukokouspäätökset edellyttävät. Nousemalla edelläkävijän asemaan uudenlaisten kehittyneen tietotekniikan varaan rakentuneiden työkulttuurien rakentamisessa Suomi voi tarjota hyvän toimintaympäristön myös uusia yritysratkaisuja kehittäville alan yrityksille. Tässä yhteydessä ei varmastikaan ole syytä jättää huomiotta sitä, että juuri uudet yritysratkaisut on äskettäin määritelty yhdeksi Nokian tulevien vuosien pääliiketoiminta-alueista.

Tutkimusryhmä: Yhteenveto ja loppupäätelmät

Kaiken kaikkiaan tuntuu siltä, että vaikka työelämän muutostahti on ollut viimeisten noin kymmenen vuoden aikana hyvin nopeaa useimpien tietoteollisuusalan yritysten piirissä, työn todellinen kulttuurivallankumous saattaa olla vielä edessäpäin. Se tapahtuu ehkä siinä vaiheessa, kun osaamisen markkinat ovat muuttuneet aidosti maailmanlaajuisiksi, kun ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon tietotekniset välineet ovat kehittyneet nykyistä pidemmälle ja kun myös työn tekemisen institutionaaliset järjestelyt alkavat muuttua niin, että uusien työkalujen tehokas hyödyntäminen tulee käytännössä mahdolliseksi. Me emme vielä tiedä, merkitseekö tämä etenemistä kohti nykyistä inhimillisempää työnteon maailmaa, vai ajaudummeko me ehkä sen sijaan yhä kauemmas tästä tavoitteesta. Tutkimuksen näkökulmasta on kuitenkin helppo todeta, että meidän on vaikea kuvitella pääsevämme jatkamaan omaa työtämme kiinnostavampina ja haasteellisempina aikoina kuin mitkä nyt piirtyvät horisonttiimme.

LÄHTEET

Ahonen, H. & Virkkunen, J. 2003. Shared challenge of learning: Dialogue between management and front-line workers in knowledge management. International Journal of Information Technology and Management, 2 (1/2), 59–84.

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2002: Social contradictions in informational capitalism: The case of Finnish wage earners and their labor market situation. The Information Society 18, 333–343.

Hannula, M., Leinonen, M., Lönnqvist, A., Mettänen, P., Miettinen, A., Okkonen, J. & Pirttimäki, V. 2002. Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaus. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Tutkimusraportti 1/2002.

Heiskanen, T. & Hearn, J. (toim.) 2004. Information society and the workplace: spaces, boundaries and agency. London: Routledge.

Härmä, M. & Nupponen, T. (toim.) 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Helsinki: Sitra.

Julkunen, R. & Nätti, J. 2000. Uudet työkulttuurit, työaika, perhe ja sosiaalinen elämä. Työ ja ihminen 14 (2), 198–205

Kasvi, J. J. & Vartiainen, M. (toim.) 2002. Organisaation muisti; tieto työn tukena. Helsinki: Edita

Kasvio, A., Haapakorpi, A. & Ruohonen, M. Joustavat työjärjestelyt. Esitutkimusraportti. Tampereen yliopiston tietoyhteiskunnan tutkimuskeskuksen työraportteja 12/2000.

Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003: Pomot ja perheet: työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita

Kolehmainen, J. 2004. Tietoyhteiskunnan työelämän mahdollisuudet ja haasteet. Avauksia tutkimuksen, opetuksen ja palvelutoiminnan kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Tietoyhteiskuntainstituutin raportteja 1/2004

Nyholm, M.-L. 1999. Joustavat työjärjestelyt tietointensiivisissä yrityksissä. Tutkimus- ja kehityshankkeen esitutkimusvaiheen suunnitelma. Tietoyhteiskunnan tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto 30.8. 1999

Salmelin, B. 2004. Mission statement of the EU Commission Information Society Directorate's New Working Environments' Unit.
http://www.europa.eu.int/information_society/topics/ework/about/mission/index_en.htm

Työterveyslaitos. 2004. Ihminen ja tietotyö -toimintaohjelma. Ohjelman kuvaus http://www.ttl.fi/ Internet/Suomi/TTL+toimii/Toimintaohjelmat/Ihminen+ja+tietotyo

Valtioneuvosto. 2003. Hallituksen strategia-asiakirja 2003. Hallituksen poikkihallinnolliset politiikkaohjelmat ja -politiikat. Hyväksytty hallituksen iltakoulussa 17.9.2003. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia